

**IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS MADRASAH (MBM)  
DALAM PENGEMBANGAN MADRASAH ALIYAH SWASTA  
DI KABUPATEN LAMPUNG TIMUR**

**DISERTASI**

**Diajukan Kepada Program Pascasarjana  
Universitas Islam Negeri (UIN) Raden Intan Lampung  
Guna Memenuhi Salah Satu Syarat Penulisan Disertasi  
Dalam Ilmu Manajemen Pendidikan Islam**

**JAMHARI**

**(1686031029)**



**PROGRAM DOKTOR MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)  
RADEN INTAN LAMPUNG  
1442 H/ 2021 M**

**IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS MADRASAH (MBM)  
DALAM PENGEMBANGAN MADRASAH ALIYAH SWASTA  
DI KABUPATEN LAMPUNG TIMUR**

**DISERTASI**

**Diajukan Kepada Program Pascasarjana  
Universitas Islam Negeri (UIN) Raden Intan Lampung  
Guna Memenuhi Salah Satu Syarat Penulisan Disertasi  
Dalam Ilmu Manajemen Pendidikan Islam**

**JAMHARI  
(1686031029)**






**Promotor :  
Prof. Dr. Hj. Siti Patimah, M.Pd**

**Co- Promotor :  
Dr. H. R Masykur, M.Pd  
Dr. Fauzan, M.Pd**

**PROGRAM DOKTOR MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)  
RADEN INTAN LAMPUNG  
1442 H/ 2021 M**

**PERSETUJUAN KOMISI PROMOTOR**

**DIPERSYARATKAN UNTUK UJIAN TERBUKA DISERTASI**

<b>Promotor</b>	<b>Co-Promotor 1</b>	<b>Co-Promotor 2</b>
 <b>Prof. Dr. Hj. Siti Patimah, M.Pd</b> ..... Juni 2021	 <b>Dr. H. Ruhban Masykur, M.Pd</b> ..... Juni 2021	 <b>Dr. Ahmad Fauzan, M.Pd</b> ..... Juni 2021

Mengetahui,  
**Direktur Program Pascasarjana**  
**UIN Raden Intan Lampung**

  
**Prof. Dr. H. Idham Khalid, M.Ag**  
**NIP. 196010201988031005**

**Nama : JAMHARI**  
**NPM : 1686031029**  
**Angkatan : 2016**

## PENGESAHAN

Disertasi yang berjudul “Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) Dalam Pengembangan Madrasah Aliyah Swasta di Kabupaten Lampung Timur” ditulis oleh Jamhari, nomor pokok mahasiswa 1686031029, telah diujikan pada sidang ujian terbuka Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung pada hari jumat, tanggal 16 April 2021 pukul 15.30 – 17.30 WIB.

### Tim Penguji :

Ketua Sidang : Prof. Dr. H. Moh. Mukri, M.Ag

Sekretaris : Dr. Koderi, M.Pd

Penguji I : Prof. Dr. H. Syaiful Anwar, M.Pd

Penguji II : Prof. Dr. Hj. Siti Patimah, M.Pd

Penguji III : Dr. H. Ruhban Masykur, M.Pd

Penguji IV : Dr. Ahmad Fauzan, M.Pd

Penguji V : Prof. Dr. H. Idham Kholid, M.Ag

Bandar Lampung, Juni 2021  
Direktur Program Pascasarjana  
UIN Raden Intan Lampung

Prof. Dr. H. Idham Kholid, M.Ag.  
NIP. 196010201988031005

## **PERNYATAAN ORISINALITAS/KEASLIAN**

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Jamhari  
NPM : 1686031029  
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam (MPI)

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa disertasi yang berjudul Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) dalam Pengembangan Madrasah Aliyah Swasta Di Kabupaten Lampung Timur benar karya asli saya, kecuali yang disebutkan sumbernya. Apabila terdapat kesalahan dan kekeliruan sepenuhnya menjadi tanggungjawab saya.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya.

Bandar Lampung, 16 April 2021

Yang Menyatakan,

Jamhari

## **ABSTRAK**

### **Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) dalam Pengembangan Madrasah Aliyah Swasta Di Kabupaten Lampung Timur**

Oleh : Jamhari

Lembaga Pendidikan yang melaksanakan strategi pengembangan madrasah sangat penting sekali untuk membangun kekompakan, militansi dan kedisiplinan yang tinggi, loyal dan setia kepada organisasi, serta mempunyai kekuatan mental menghadapi ancaman dan tantangan. MBM merupakan strategi peningkatan kualitas pendidikan. Pengelola madrasah dalam membenahi dan meningkatkan kualitas madrasah perlu mengetahui karakteristik MBM : 1) Lingkungan sekolah yang aman dan tertib, 2) Sekolah memiliki visi dan target mutu yang ingin dicapai, 3) Sekolah memiliki kepemimpinan yang kuat, 4) Adanya harapan yang tinggi dari personel sekolah (kepala madrasah, guru, dan staf lainnya, termasuk siswa) untuk berprestasi, 5) Adanya pelaksanaan evaluasi yang terus menerus terhadap berbagai aspek akademis dan administratif, serta pemanfaatan hasil untuk penyempurnaan/perbaikan mutu, 6) Adanya komunikasi dan dukungan intensif dari orang tua siswa serta masyarakat.

Penelitian ini merupakan jenis penelitian *field research* (penelitian lapangan) dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Lokasi penelitian adalah Madrasah Aliyah Swasta di Lampung Timur: MA. Ma'arif NU 02 Sidorejo, MA Sriwijaya, MA Darul Huda Summersari.

Hasil penelitian yang diperoleh adalah Strategi pengembangan Madrasah MA. Ma'arif NU 02 Sidorejo Summersari dalam menciptakan lingkungan madrasah yang aman dan tertib dengan menciptakan madrasah yang aman, nyaman, dan disiplin agar siswa dapat mencapai prestasi yang terbaik, pihak lembaga madrasah bekerjasama dengan masyarakat sekitar madrasah. Namun MA Darul Huda arena adanya sebuah konflik intern dengan yayasan sehingga lembaga pendidikan kurang nyaman. MA. Ma'arif NU 02 Sidorejo, MA Sriwijaya, MA Darul Huda Dalam pengembangan visi dan pencapaian target yang bermutu lembaga memberikan penguatan intelektual dan keterampilan. MA. Ma'arif NU 02 Sidorejo, MA Sriwijaya, MA Darul Huda mengoptimalkan pelaksanaan pembelajaran tuntas MA. Ma'arif NU 02 Sidorejo untuk Mensyarankan guru tamat S1 untuk melanjutkan S2 sedangkan MA Sriwijaya untuk melaksanakan kegiatan kerohanian 2 minggu sekali dan

mengadakan dan mengikut sertakan guru dalam kegiatan lokakarya maupun seminar baik lokal maupun regional. MA. Ma'arif NU 02 Sidorejo, MA Sriwijaya, MA Darul Huda membuat wadah komite kelas sebagai wadah Komunikasi intensif dari orang tua siswa sehingga dapat saling berdiskusi untuk membantu guru dalam meningkatkan kualitas pendidikan.

Peneliti memberikan rekomendasi Strategi pengembangan MBM pada Madrasah Aliyah mengutamakan kepuasan pelanggan dalam pelayanan pendidikan, menumbuhkan sikap responsif dan antisipatif terhadap kebutuhan peserta didik, meningkatkan partisipasi warga sekolah dan masyarakat, menciptakan lingkungan sekolah yang aman dan tertib, menumbuhkan budaya mutu di lingkungan sekolah, menumbuhkan harapan prestasi yang tinggi, menumbuhkan kemauan untuk berubah, mengembangkan komunikasi yang baik, mewujudkan teamwork yang kompak, mewujudkan visi dan misi sekolah, melaksanakan pengelolaan tenaga pendidikan secara efektif, melaksanakan manajemen secara transparan dan akuntabel

*Kata kunci: Pengembangan, Manajemen Berbasis Madrasah*

## ABSTRACT

### Implementation of Madrasah Based Management (MBM) Islamic high school Development In East Lampung Regency

By : Jamhari

Educational Institutions that implement madrasah development strategies are very important to build cohesiveness, militancy and high discipline, loyal and loyal to the organization, and have the mental strength to face threats and challenges. MBM is a strategy to improve the quality of education. Madrasa managers in improving and improving the quality of madrasas need to know the characteristics of the MBM: 1) Safe and orderly school environment, 2) Schools have a vision and quality targets to be achieved, 3) Schools have strong leadership, 4) There are high expectations from personnel schools (madrasa principals, teachers, and other staff, including students) for achievement, 5) The existence of a continuous evaluation of various academic and administrative aspects, as well as the use of results for quality improvement / improvement, 6) There is intensive communication and support from people parents and students.

This research is a type of *field research* using a qualitative approach. The research location is Private Aliyah Madrasah in East Lampung: MA. Ma'arif NU 02 Sidorejo, MA Sriwijaya, MA Darul Huda Summersari.

The results obtained are the MA Madrasah development strategy. MA'arif NU 02 Sidorejo Summersari in creating a safe and orderly madrasa environment by creating a madrasa that is safe, comfortable, and disciplined so that students can achieve the best performance, the madrasa institution cooperates with the community around the madrasa. But MA Darul Huda arises a conflict intern with foundations so educational institutions are less comfortable. MA Ma'arif NU 02 Sidorejo, MA Sriwijaya, MA Darul Huda In developing a vision and achieving quality targets the institution providesstrengthening intellectual and skill. MA Ma'arif NU 02 Sidorejo, MA Sriwijaya, MA Darul Huda optimizes the implementation of MA complete learning. Ma'arif NU 02 Sidorejo to Suggest S1 graduate teachers to continue their Masters while MA Sriwijaya to carry outactivities every

spiritualtwo weeks and hold and include teachers in workshops and seminars both locally and regionally. MA Ma'arif NU 02 Sidorejo, MA Sriwijaya, MA Darul Huda created a class committee forum as an intensive communication forum for students' parents so that they could discuss with each other to help teachers improve education quality.

Researchers provide recommendations on the development of MBM in Madrasah Aliyah prioritizing customer satisfaction in educational services,



fostering responsive and anticipatory attitudes towards the needs of students, increasing the participation of school and community members, creating a safe and orderly school environment, fostering a culture of quality in the school environment, fostering expectations high achievement, foster a willingness to change, develop good communication, realize a compact teamwork, realize the vision and mission of the school, carry out effective management of education personnel, carry out management transparently and accountably

*Keywords: Development, Madrasah-Based Management*

## ملخص

### تنفيذ الإدارة القائمة على المدرسة الثانوية الإسلامية الأهلية بالمناطق لمفونج الشرقية

المؤسسة التربوية التي قامت استراتيجية تطوّر المدرسة تهتم كثيرا لبناء المدمج والمناضل والإنضباط العالي والخدمة على المنظمة مع ملك قوّة المزاج لإستقبال التهديد والتحد. **MBM** استراتيجية لترقية كيفية التربية. وخدام المدرسة في الصلح وترقية كيفية المدرسة يحتاج إلى الخصائص التالية: (١) بيئة المدرسة أمن وترتيب (٢) المدرسة لها نظرة وغاية معينة التي تقبضها (٣) المدرسة لها رئيسية قوّة (٤) الأمانة العالية مع كل خدام المدرسة (رئيس المدرسة والمدرس والموظف والطلاب) لإنجاز (٥) قيام بتقويم مندرج ومتصل على ناحية التربية والإدارية مع إستفادة النتائج لتكامل وتحسين القيراط (٦) المواصلة والدفعة من أولياء الطلاب والمجتمع. وهذا البحث من بحث ميدني بإستخدام مدخل الكيفي. وموقع البحث مدرسة ثانوية إسلامية أهلية بالمفونج الشرقية: المدرسة الثانوية الإسلامية المعارف نخصة العلماء ٢ سيداراجا والمدرسة الثانوية الإسلامية سرىويجايا والمدرسة الثانوية الإسلامية دار الهدى سومبار ساري.

النتائج التي تم الحصول عليها هي استراتيجية تطوير المدرسة الثانوية الإسلامية المعارف نخصة العلماء ٢ سيداراجا سمار ساري في بناء بيئة مدرسية آمنة وترتيب من خلال إنشاء مدرسة آمنة ومريحة ومنضبطة حتى يتمكن الطلاب من تحقيق أفضل أداء ، تتعاون مؤسسة المدرسة مع المجتمع حول المدرسة. لكن المدرسة الثانوية الإسلامية دار الهدى تنشأ عن صراع متدرب مع المؤسسات بحيث تكون المؤسسات التعليمية أقل راحة. المدرسة الثانوية الإسلامية المعارف نخصة العلماء ٢ سيداراجا والمدرسة الثانوية الإسلامية سرىويجايا والمدرسة الثانوية الإسلامية دار الهدى سومبار ساري في تطوير رؤية وتحقيق أهداف الجودة ، توفر المؤسسة تقوية الفكر والمهارات. المدرسة الثانوية الإسلامية المعارف نخصة العلماء ٢ سيداراجا والمدرسة الثانوية الإسلامية سرىويجايا والمدرسة الثانوية الإسلامية دار الهدى سومبار ساري يحسن تنفيذ ماجستير التعلم الكامل. المدرسة الثانوية الإسلامية المعارف نخصة العلماء ٢ سيداراجا لاقتراح أساتذة الدراسات العليا **S1** لمواصلة درجة الماجستير بينما والمدرسة الثانوية الإسلامية سرىويجايا للقيام بالأنشطة الروحية كل أسبوعين وعقد وإدراج المعلمين في ورش العمل والندوات محليًا وإقليميًا. المدرسة الثانوية الإسلامية المعارف نخصة العلماء ٢ سيداراجا والمدرسة الثانوية الإسلامية سرىويجايا والمدرسة الثانوية الإسلامية

الإسلامية دار الهدى سومبار ساري أنشأ منتدى لجنة الفصول الدراسية كمنتدى اتصال مكثف لأولياء أمور الطلاب حتى يتمكنوا من مناقشة بعضهم البعض لمساعدة المعلمين على تحسين جودة التعليم. تقدم الباحثة توصيات لتطوير MBM في مدرسة عالية تعطي الأولوية لرضا العملاء في الخدمات التعليمية ، وتعزيز المواقف المستجيبة والاستباقية لاحتياجات الطلاب ، وزيادة مشاركة أعضاء المدرسة والمجتمع ، وخلق بيئة مدرسية آمنة ومنظمة ، وتعزيز ثقافة الجودة في البيئة المدرسية ، وتعزيز التوقعات إنجازات عالية ، وتعزيز الرغبة في التغيير ، وتطوير التواصل الجيد ، وتحقيق عمل جماعي مضغوط ، وتحقيق رؤية ورسالة المدرسة ، والقيام بالإدارة الفعالة لقوة التدريس ، وتنفيذ الإدارة بشفافية ومسؤولية.

*الكلمات الرئيسية : تطور ، الإدارية على أساس المدرسة.*

## **RINGKASAN**

### **A. Pendahuluan**

Manajemen pendidikan berbasis Madrasah memberi manfaat kepada gerak oprasional bidang-bidang garapan manajemen serta mendorong kemandirian melalui pemberdayaan semua kemampuan yang dimilikinya termasuk para guru sebagai subjek pendidikan. Peran guru di Madrasah sangat signifikan dalam pelaksanaan peroses pembelajaran yang kondusif, suasana nyaman, fleksibel, dan mengasyikan. Guru sebagai pekerja profesional dan orang yang paling tahu keadaan peserta didik dan lingkungannya, akan memiliki tanggung jawab yang lebih besar dalam mencapai keberhasilan pendidikan. Guru akan mempergunakan kemampuan dan pengalaman profesional yang mereka miliki secara penuh dalam peroses mengajar, jika mereka diberikan kebebasan dan kepercayaan untuk mengembangkan kreativitasnya.

Melihat keterpurukan lembaga pendidikan madrasah aliyah yang ada di Lampung timur ternyata masih ada Madrasah Aliyah yang masih eksis di lingkungan masyarakat Lampung Timur yaitu Madrasah Aliyah Ma'arif NU 02 Sidorejo. Hal tersebut dikarenakan di lingkungan madrasah tersebut juga berdiri kokoh Pondok Pesantren Darussalam sehingga bisa menunjang input baik peserta didik maupun tenaga pendidik dan kependidikan yang berada di Madrasah Aliyah Ma'arif NU

02 Sidorejo.

Hal yang berbeda pada Madrasah Aliyah Darul Huda Sumbersari walau yayasan lembaga tersebut memiliki pondok pesantren yang bernama Darul Falah yang termasuk pondok tertua yang berada di Lampung Timur namun peserta didik yang berada di Madrasah Aliyah tersebut menurun drastis berbanding terbalik pada awal-awal berdirinya lembaga Madrasah Aliyah Darul Huda Sumbersari yang begitu eksis dan diminati masyarakat. Sisi berbeda yang ditunjukkan oleh Madrasah Aliyah Sriwijaya yang tumbuh tidak di lingkungan pondok namun menjadi pilihan masyarakat yang ada di daerah Sriwijaya Lampung Timur khususnya.

Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) di samping diposisikan sebagai alternatif, juga sebagai kritik atas penyelenggaraan pendidikan yang selama ini tersentralisasi. Dalam manajemen sebuah organisasi khususnya dibidang pendidikan harus mampu mempertanggung jawabkan apapun yang telah diperbuatnya, sehingga harus ada kesatuan arah dan kesatuan komando juga komitmen dalam menerapkan dan menjalankannya.

Maka dengan adanya manajemen berbasis madrasah agar madrasah untuk bisa belajar mandiri, baik dalam hal manajemen kepemimpinan maupun dalam pengembangan institusional, pengembangan kurikulum, penyediaan sumber belajar, alokasi sumber

daya dan terutama membangun partisipasi masyarakat untuk memiliki madrasah. Peningkatan pengaruh madrasah perlu dukungan para stakeholder yang meliputi pemerintah daerah, komite madrasah, kepala madrasah, guru, orang tua peserta didik, dan tokoh masyarakat), serta peserta didik.

Kekuatan manajemen pendidikan diarahkan untuk lebih memberdayakan madrasah sebagai unit pelaksanaan terdepan dalam kegiatan proses pembelajaran di madrasah. Hal ini dimaksudkan agar madrasah lebih mandiri dan bersikap kreatif, dapat mengembangkan iklim kompetitif antar madrasah di wilayahnya.

## **B. Metode Penelitian**

Jenis penelitian yang dilakukan adalah *field research* (penelitian lapangan), artinya data yang diangkat adalah data dari realitas yang ada atau terjadi di lapangan untuk memperjelas kesesuaian teori. Menurut Lexy Moleong bahwa “Pendekatan kualitatif adalah suatu prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan orang-orang dan perilaku yang dapat diamati”. Pendekatan ini diarahkan pada latar dan individu secara holistik (utuh). Pendekatan kualitatif memiliki karakteristik alami (*natural setting*) sebagai sumber data langsung, deskriptif, proses lebih dipentingkan dari pada hasil.

. Lokasi penelitian ini dilaksanakan di Madrasah Aliyah Swasta di Kabupaten Lampung Timur, yaitu Madrasah Aliyah Ma'arif NU Sidorejo, Madrasah Aliyah Sriwijaya, Madrasah Aliyah Darul Huda Summersari. Penelitian ini dilaksanakan pada bulan Januari Tahun 2018 sampai bulan Agustus Tahun 2018. Adapun data primer pada penelitian para informan yang telah ditentukan yang meliputi :1) Kepala Madrasah. 2). Waka Kurikulum. 3). Waka Kesiswaan. 4). Wali Kelas. 5). Guru.. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan metode observasi, wawancara langsung dan dokumentasi sedangkan Teknik pengambilan data dalam penelitian ini adalah *snowball sampling*. Fokus yang dikaji pada penelitian ini adalah Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah dalam Pengembangan Madrasah Aliyah Swasta di Kabupaten Lampung Timur, yaitu Pengembangan Madrasah Aliyah Swasta di Lampung Timur dalam lingkungan madrasah yang aman dan tertib, visi dan target mutu yang ingin dicapai, kepemimpinan, harapan madrasah untuk berprestasi, dan pelaksanaan evaluasi Pengembangan Madrasah Aliyah Swasta di Lampung Timur dalam komunikasi dan dukungan intensif dari orang tua siswa serta masyarakat.

Teknik analisis data pada penelitian ini adalah teknik analisis deskriptif kualitatif. Jenis analisis yang dilakukan adalah analisis interaktif, yang terdiri dari empat alur kegiatan yang berjalan secara simultan sesuai teori Miles dan Huberman, yaitu: “pengumpulan data,

reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Pengujian keabsahan data menggunakan triangulasi baik data maupun sumber.

### **C. Hasil Penelitian**

MA. Ma'arif NU 02 Sidorejo, MA Sriwijaya, MA Darul Huda Sumber Sari dalam menciptakan lingkungan madrasah yang aman dan tertib dengan menciptakan madrasah yang aman, nyaman, dan disiplin agar siswa dapat mencapai prestasi yang terbaik, dalam menjaga kenyamanan dan disiplin MA Ma'arif NU 02 Sidorejo yang lokasinya dekat dengan pasar daerah maka pihak lembaga madrasah bekerjasama dengan preman keamanan pasar dalam menjaga ketertiban dan kedisiplinan siswa. Sedangkan MA Sriwijaya dalam menciptakan lingkungan madrasah yang aman dan tertib menggunakan peraturan madrasah dengan sistem poin sesuai dengan kadar pelanggaran siswa, makin besar pelanggaran maka makin besar poin pelanggaran yang diterima siswa. MA Darul Huda Sumber Sari dengan melakukan kerjasama dari semua elemen (*stake holder*) yang ada, mulai dari pimpinan/ kepala madrasah, guru, siswa, orang tua, komite madrasah, dan masyarakat sekitar sebagai pendukung pendidikan.

Pengembangan visi dan pencapaian target yang bermutu pertama yang dilakukan dalam rangka membangun landasan mutu pendidikan yang kuat dengan melakukan perencanaan standar isi yang baik.



Gaya kepemimpinan yang sesuai dengan madrasah masing-masing. Kepala Madrasah MA. Ma'arif NU 02 Sidorejo merupakan sosok pemimpin yang visioner dan Kepala Madrasah MA Sriwijaya gaya kepemimpinan yang demokratis dan kepemimpinan otoriter ditunjukkan kepala MA Darul Huda Summersari. Untuk memenuhi harapan yang tinggi dari Personel Madrasah untuk Berprestasi maka madrasah mengoptimalkan pelaksanaan pembelajaran tuntas. Memberikan bimbingan belajar kepada siswa dalam bentuk layanan khusus. Mengadakan penambahan jam pembelajaran. Mengembangkan kurikulum muatan lokal yang relevan dengan kebutuhan siswa.

Evaluasi terhadap pelaksanaan program pengembangan MA. Ma'arif NU 02 Sidorejo, MA Sriwijaya, MA Darul Huda Summersari, kepala madrasah mampu melakukan pengawasan dengan baik. Komunikasi dan dukungan intensif dari orang tua siswa serta masyarakat Madrasah Aliyah Ma'arif NU (MAMNU) 02 Sidorejo di laksanakan dalam wadah komite kelas. MA Sriwijaya dibangun melalui paguyuban orang tua siswa (POS) yang berada dimasing-masing kelas di madrasah. Koordinasi POS dilakukan dengan para wali kelas. Inovasi yang dilakukan MADH Summersari terkait keterlibatan orang tua melalui adanya wadah yaitu komite madrasah yang menjadikan orang tua sebagai anggota komite dan pengurus komite.

## PEDOMAN TRANSLITERASI

Huruf Arab	Huruf Latin		Huruf Arab	Huruf Latin
ا	a		ط	t
ب	b		ظ	z
ت	t		ع	'
ث	ṡ		غ	g
ج	j		ف	f
خ	kh		ق	q
ح	ḥ		ك	k
د	d		ل	l
ذ	ḏ		م	m
ر	r		ن	n
ز	z		و	w
س	s		ه	h
ش	sy		ء	`
ص	ṡ		ئ	y
ض	ḏ			

*Maddah* atau vokal panjang yang lambangnya berupa harakat dan huruf, transliterasinya berupa huruf dan tanda, yaitu:

Harakat dan Huruf	Huruf dan Tanda
اِ	â
اِي	î
اُو	û

Pedoman Transliterasi ini dimodifikasi dari: Tim Puslitbang Lektur Keagamaan, *Pedoman Transliterasi Arab-Latin*, Proyek Pengkajian dan Pengembangan Lektur Pendidikan Agama, Badan Litbang Agama dan Diklat Keagamaan Departemen Agama RI, Jakarta, 2003.

## **KATA PENGANTAR**

Puji dan syukur senantiasa penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat, hidayah dan inayahNya, sehingga promovendus dapat menyelesaikan disertasi yang berjudul Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) dalam Pengembangan Madrasah Aliyah Swasta di Lampung Timur. Penyelesaian disertasi ini dimaksudkan untuk memenuhi sebagian dari persyaratan memperoleh gelar Doktor dalam ilmu Manajemen Pendidikan Islam pada Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung.

Shalawat dan salam semoga senantiasa Allah curahkan kepada baginda Rasulullah SAW, serta para sahabat, Tabi'in, Tabi'it Tabi'in, dan seluruh umat Islam yang selalu taat kepada ajarannya.

Penyusunan Disertasi ini dapat terwujud berkat adanya bantuan dari berbagai pihak, untuk itu penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. Moh. Mukri, M.Ag selaku Rektor UIN Raden Intan Lampung.
2. Bapak Prof Dr. H. Idham Khalid, M.Ag selaku Direktur Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung.

3. Ibu Prof. Dr. Hj. Siti Patimah, M.Pd selaku Ketua Prodi Program Doktor Manajemen Pendidikan Islam pada Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung.
4. Bapak Prof. Dr. H. A. Fauzie Nurdin, M.S selaku Promotor yang telah meluangkan waktu dalam membimbing dan memotivasi untuk menyelesaikan disertasi ini.
5. Bapak Dr. H. R Masykur, M.Pd selaku Co-Promotor 1 yang telah memberikan arahan, bimbingan dan support secara terus menerus dalam menyelesaikan disertasi ini.
6. Bapak Dr. Fauzan, M.Pd. selaku Co-Promotor 2 yang tidak lelah dalam membimbing, mengarahkan serta memberikan semangat secara terus menerus sehingga disertasi ini dapat selesai.
7. Bapak, Ibu dosen dan para staf karyawan program Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung.
8. Kepala Madrasah Aliyah Ma'arif NU 02 Sidorejo Lampung Timur beserta jajaran Pendidik dan Tenaga Kependidikan, seluruh staf yang dengan ikhlas membantu dalam penyelesaian penelitian ini.
9. Kepala Madrasah Aliyah Sriwijaya Sadar Sriwijaya Lampung Timur beserta jajaran Pendidik dan Tenaga Kependidikan, seluruh staf yang dengan ikhlas membantu dalam penyelesaian penelitian ini.
10. Kepala Madrasah Aliyah Darul Huda Summersari Lampung Timur beserta jajaran Pendidik dan Tenaga Kependidikan, seluruh staf yang dengan ikhlas membantu dalam penyelesaian penelitian ini

11. Rekan-rekan mahasiswa Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung sepejuangan yang telah bersama-sama saling mendorong, memotivasi dan menginspirasi untuk terus berproses dalam penyelesaian perkuliahan.

Mudah-mudahan Disertasi ini bermanfaat bagi semua yang membacanya. Akhirnya, kritik dan saran demi perbaikan Disertasi ini sangat diharapkan dan akan diterima dengan kelapangan dada. Atas segala Do'a dan dukungan penulis sampaikan *Jazakumullah Ahsanal Jaza*

Bandarlampung, 16 April2021  
Penulis,

**JAMHARI**  
**NPM :1686031029**

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN COVER</b> .....	i
<b>HALAMAN PERSETUJUAN</b> .....	iii
<b>LEMBAR PERSETUJUAN</b> .....	iv
<b>PERNYATAAN ORISINALITAS/KEASLIAN</b> .....	v
<b>ABSTRAK</b> .....	vi
<b>RINGKASAN</b> .....	xii
<b>PEDOMAN TRANSLITERASI</b> .....	xviii
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	xix
<b>DAFTAR ISI</b> .....	xxii
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xxvi
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xxvii
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xxviii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
<b>A. Latar Belakang Masalah</b> .....	1
<b>B. Fokus dan Sub Fokus Penelitian</b> .....	19
1. Fokus .....	19
2. Sub Fokus Penelitian .....	20
<b>C. Rumusan Masalah</b> .....	20
<b>D. Tujuan dan Kegunaan Penelitian</b> .....	21
<b>BAB II KAJIAN TEORI</b>	
<b>A. Manajemen Berbasis Madrasah (MBM)</b> .....	24
1. Pengertian MBM .....	24
2. Karakteristik MBM .....	31
3. Tujuan MBM .....	34
4. Strategi Implementasi MBM .....	38

<b>B. Pengembangan Manajemen Berbasis Madrasah (MBM)</b> .....	47
1. Lingkungan Sekolah yang Aman dan Tertib .....	47
2. Sekolah memiliki Visi dan Target mutu yang ingin dicapai .....	55
3. Sekolah memiliki kepemimpinan yang kuat .....	62
4. Motivasi Berprestasi .....	70
5. Pelaksanaan Evaluasi Belajar untuk Penyempurnaan Proses Belajar Mengajar .....	100
6. Komunikasi dan dukungan orang tua dan masyarakat .....	119
<b>C. Pengembangan Madrasah Aliyah</b> .....	126
1. Sejarah dan Landasan Madrasah .....	126
2. Pengembangan Madrasah Aliyah Menjadi Sub-Sistem Pendidikan Nasional .....	132
3. Perhatian Pemerintah Terhadap Madrasah Aliyah .....	134
<b>D. Penelitian Terdahulu yang Relevan</b> .....	141
<b>E. Kerangka Berfikir</b> .....	145

### **BAB III METODE PENELITIAN**

<b>A. Jenis Penelitian</b> .....	147
<b>B. Kehadiran Peneliti</b> .....	149
<b>C. Lokasi Penelitian</b> .....	150
<b>D. Sumber Data</b> .....	151
<b>E. Metode Pengumpulan Data</b> .....	151
<b>F. Pengujian Keabsahan Data</b> .....	155
<b>G. Analisis Data</b> .....	156
<b>H. Tahap-Tahap Penelitian</b> .....	160

### **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

<b>A. Temuan Umum Penelitian</b> .....	161
1. Profil MA Ma'arif NU 02 Sidorejo .....	161

2. Profil Madrasah Aliyah Sriwijaya .....	167
3. Profil Madrasah Aliyah Darul Huda Summersari .....	170
<b>B. Temuan Khusus Penelitian .....</b>	<b>173</b>
1. <b>Pengembangan Madrasah Aliyah Swasta di Lampung Timur dalam lingkungan sekolah yang aman dan tertib .....</b>	<b>173</b>
a. MA Ma'arif NU 02 Sidorejo .....	173
b. Madrasah Aliyah Sriwijaya .....	176
c. Madrasah Aliyah Darul Huda Summersari .....	179
2. <b>Pengembangan Madrasah Aliyah Swasta di Lampung Timur dalam visi dan target mutu yang ingin dicapai .....</b>	<b>182</b>
a. MA Ma'arif NU 02 Sidorejo .....	182
b. Madrasah Aliyah Sriwijaya .....	189
c. Madrasah Aliyah Darul Huda Summersari .....	202
3. <b>Kepemimpinan Pengembangan Madrasah Aliyah Swasta di Lampung Timur .....</b>	<b>213</b>
a. MA Ma'arif NU 02 Sidorejo.....	213
b. Madrasah Aliyah Sriwijaya .....	216
c. Madrasah Aliyah Darul Huda Summersari .....	220
4. <b>Pengembangan Madrasah Aliyah Swasta di Lampung Timur dalam harapan yang tinggi dari personel sekolah untuk berprestasi .....</b>	<b>222</b>
a. MA Ma'arif NU 02 Sidorejo.....	222
b. Madrasah Aliyah Sriwijaya .....	233
c. Madrasah Aliyah Darul Huda Summersari .....	240
5. <b>Pelaksanaan evaluasi dalam pengembangan Madrasah Aliyah Swasta di Lampung Timur .....</b>	<b>248</b>
a. MA Ma'arif NU 02 Sidorejo.....	248
b. Madrasah Aliyah Sriwijaya .....	255
c. Madrasah Aliyah Darul Huda Summersari .....	263



6. Pengembangan Madrasah Aliyah Swasta di Lampung Timur dalam komunikasi dan dukungan intensif dari orang tua siswa serta masyarakat .....	266
a. MA Ma'arif NU 02 Sidorejo.....	266
b. Madrasah Aliyah Sriwijaya .....	270
c. Madrasah Aliyah Darul Huda Sumpsi .....	271
C. Temuan Lintas Situs Penelitian .....	274
D. Pembahasan .....	279
E. Temuan Model .....	294
 <b>BAB V PENUTUP</b>	
A. Kesimpulan .....	297
B. Rekomendasi .....	302

**DAFTAR PUSTAKA**

## DAFTAR TABEL

2.1 Dimensi utama iklim sekolah .....	50
4.1 Profil MAMNU .....	162
4.2 Data Jumlah Siswa MAMNU .....	162
4.3 Data Pendidik dan Kependidikan MAMNU .....	163
4.4 Status Lahan MAMNU .....	164
4.5 Infrastruktur MAMNU .....	165
4.6 Prabot ruang pembelajaran MAMNU .....	165
4.7 Sarana Praktek penunjang pembelajaran .....	166
4.8 Profil MAS .....	167
4.9 Data Siswa MAS .....	167
4.10 Data Ruang Kelas MAS .....	168
4.11 Data Sarana Prasarana MAS .....	168
4.12 Data Guru dan Karyawan MAS .....	169
4.13 Profil MADH .....	170
4.14 Data Jumlah Siswa MADH .....	170
4.15 Jumlah Tenaga Pengajar MADH .....	170
4.16 Status Lahan MADH .....	171
4.17 Infrastruktur MADH .....	171
4.18 Perabot Ruang Pembelajaran MADH .....	172
4.19 Sarana Praktek Penunjang Pembelajaran MADH .....	172

## DAFTAR GAMBAR

2.1 Kerangka Pikir .....	145
3.1 Analisis Data .....	158
4.1 Model Manajemen Berbasis Madrasah Unggul (MBMU) .....	294

## **DAFTAR LAMPIRAN**

1. Surat Izin Penelitian pada MA Ma'arif NU Sidorejo
2. Surat Izin Penelitian pada MA Sriwijaya
3. Surat Izin pada MA Darul Huda Sumbersari
4. Surat Bebas Plagiasi
5. Surat Keterangan Lulus TOFEL dan TOAFL
6. Pedoman Wawancara
7. Daftar Koding
8. Transkrip Wawancara

# **B A B I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Kedudukan pendidikan di Indonesia merupakan hal yang penting dan mendasar, karena dengan melalui pendidikan maka usaha-usaha memperjuangkan kehidupan rakyat yang adil dan makmur sebagai cita-cita seluruh bangsa dapat diwujudkan secara memadai. Secara eksplisit hal tersebut tertuang dalam Pembukaan Undang-Undang Dasar (UUD) 1945, yang menegaskan bahwa salah satu tujuan kemerdekaan Negara Republik Indonesia adalah mencerdaskan kehidupan bangsa. Lebih tegas lagi, pentingnya pendidikan termaktub dalam pasal 31 ayat 1 dan 2 UUD 1945 yang berbunyi, “Tiap-tiap warga negara berhak mendapat pengajaran, dan Pemerintah mengusahakan dan menyelenggarakan satu system pengajaran nasional, yang diatur dengan undang-undang”.

Manajemen pendidikan yang bersipat sentralistik itulah yang menjadikan lembaga-lembaga dan madrasah hanya menghasilkan manusia robot yang tidak mampu mengembangkan kreativitas. Dengan sendirinya, *out-put* lembaga-lembaga pendidikan permadrasahan adalah manusia-manusia yang terpasung inisiatif dan kemerdekaan berpikirnya. Lembaga-lembaga pendidikan terisolasi dan dikontrol sepenuhnya oleh pemerintah pusat. Sedangkan masyarakat secara langsung tidak mempunyai wewenang

untuk mengontrol penyelenggaraan pendidikan nasional.<sup>1</sup>

*Output* pendidikan di Lampung Timur masih tergolong rendah kualitasnya. Hal ini ditandai oleh sering terjadinya tawuran antar pelajar ditambah lagi dengan sejumlah perilaku mereka yang menjurus kriminal, penyalahgunaan narkoba yang terus meningkat, bahkan ada juga berdiri sebuah kampung yang disebut kampung begal. Ini merupakan bukti bahwa pendidikan di Lampung Timur ini tidak berhasil membentuk peserta didik yang memiliki kepribadian islami. Apabila dunia pendidikan tidak segera diatasi secara cepat dan tepat, maka tidak mustahil sektor ini akan ditinggalkan oleh zaman. Dengan begitu, diperlukan adanya kesadaran untuk menampilkan lembaga pendidikan yang berkualitas dalam usaha memecahkan dan merespons berbagai tantangan baru yang timbul di setiap zaman.<sup>2</sup>

Salah satu masalah yang sangat serius dalam bidang pendidikan ditanah air saat ini adalah rendahnya mutu pendidikan di berbagai jenis dan jenjang pendidikan. Banyak pihak berpendapat bahwa rendahnya mutu pendidikan merupakan salah satu faktor yang menghambat penyediaan sumber daya manusia yang mempunyai keahlian dan keterampilan untuk memenuhi tuntutan pembangunan bangsa di berbagai bidang.

Demikian juga dalam komparasi dunia internasional, mutu pendidikan Indonesia berada pada posisi yang rendah. Hal ini menuntut segenap lembaga

---

<sup>1</sup> Ainurrafiq Dawan dan Ahmad Ta'arifin, *Manajemen Madrasah Berbasis Pesantren*, Cet.I. (Jakarta: Lista Fariska, 2004), h. 110.

<sup>2</sup> Abuddin Nata, *Manajemen Pendidikan: Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam di Indonesia*, (Bogor : Kencana, 2003), h.159.

pendidikan yang ada di negeri ini untuk bangkit dan berjuang dalam usaha memperbaiki pendidikan agar menjadi lembaga yang berkualitas dan dapat dibanggakan oleh bangsa Indonesia.<sup>3</sup>

Melihat keterpurukan lembaga pendidikan madrasah aliyah yang ada di Lampung timur ternyata masih ada Madrasah Aliyah yang masih eksis di lingkungan masyarakat Lampung Timur yaitu Madrasah Aliyah Ma'arif NU 02 Sidorejo. Hal tersebut dikarenakan di lingkungan madrasah tersebut juga berdiri kokoh Pondok Pesantren Darussalam sehingga bisa menunjang input baik peserta didik maupun tenaga pendidik dan kependidikan yang berada di Madrasah Aliyah Ma'arif NU 02 Sidorejo.

Hal yang berbeda pada Madrasah Aliyah Darul Huda Summersari walau yayasan lembaga tersebut memiliki pondok pesantren yang bernama Darul Falah yang termasuk pondok tertua yang berada di Lampung Timur namun peserta didik yang berada di Madrasah Aliyah tersebut menurun drastis berbanding terbalik pada awal-awal berdirinya lembaga Madrasah Aliyah Darul Huda Summersari yang begitu eksis dan diminati masyarakat. Sisi berbeda yang ditunjukkan oleh Madrasah Aliyah Sriwijaya yang tumbuh tidak di lingkungan pondok namun menjadi pilihan masyarakat yang ada di daerah Sriwijaya Lampung Timur khususnya.

Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) Pada hakikatnya merupakan pengakuan bahwa proses pendidikan tidak akan berjalan dengan baik kalau semuanya dikontrol dari pusat. Proses pendidikan bukannya suatu pabrik

---

<sup>3</sup> Hari Suderadjat, *Sebuah Pengantar: Pendidikan Berbasis Luas (BBE) yang Berorientasi pada Kecakapan Hidup (Life Skill)*, Cet. ke-3, (Bandung: CV. Cipta Cekas Grafika, 2003), h. 1

yang apabila tombol sudah dipencet, proses akan berjalan secara teratur sebagaimana telah diprogramkan. Karena, pendidikan suatu proses yang melibatkan intraksi antara berbagai *input* yang ada dan intraksi *output* dengan lingkungan.<sup>4</sup> Intraksi *input-output* serta lingkungan yang memiliki karakteristik berbeda dari satu tempat dengan tempat lain, secara pasti tidak akan menghasilkan proses pendidikan yang maksimal jika dikomandokan secara seragan oleh pusat. Dengan kata lain, pendidikan yang idealis dan mampu menciptakan kreativitas serta improvisasi dalam meningkatkan kualitas pendidikan secara komprehensif adalah jika pemegang kendali pendidikan ditingkat Madrasah mempunyai peran yang lebih besar.<sup>5</sup>

Disamping itu, manajemen pendidikan berbasis Madrasah memberi manfaat kepada gerak operasional bidang-bidang garapan manajemen serta mendorong kemandirian melalui pemberdayaan semua kemampuan yang dimilikinya termasuk para guru sebagai subjek pendidikan. Peran guru di Madrasah sangat signifikan dalam pelaksanaan proses pembelajaran yang kondusif, suasana nyaman, fleksibel, dan mengasyikan. Guru sebagai pekerja profesional dan orang yang paling tahu keadaan peserta didik dan lingkungannya, akan memiliki tanggung jawab yang lebih besar dalam mencapai keberhasilan pendidikan. Guru akan mempergunakan kemampuan dan pengalaman profesional yang mereka miliki secara penuh dalam proses mengajar, jika mereka diberikan kebebasan dan kepercayaan untuk

---

<sup>4</sup> Hadiyanto, *Mencari Sosok Desentralisasi Manajemen Pendidikan di Indonesia* (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), h. 63.

<sup>5</sup> Zamroni, *Paradigma Pendidikan Masa Depan*, Cet. I, (Yogyakarta: BIGRAB Publishing, 2000), h. 21.



mengembangkan kreativitasnya.

Undang-undang no. 20 tahun 2003 tentang sistim pendidikan nasional pada pasal 51 ayat 1 di jelaskan bahwa: Pengelolaan satuan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar dan pendidikan menengah dilaksanakan berdasarkan standar pelayanan minimal dengan perinsip manajemen berbasis Madrasah.<sup>6</sup>

Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) di samping diposisikan sebagai alternatif, juga sebagai kritik atas penyelenggaraan pendidikan yang selama ini tersentralisasi. Dalam manajemen sebuah organisasi khususnya dibidang pendidikan harus mampu mempertanggung jawabkan apapun yang telah diperbuatnya, sehingga harus ada kesatuan arah dan kesatuan komando juga komitmen dalam menerapkan dan menjalankannya.

Maka dengan adanya manajemen berbasis madrasah agar madrasah untuk bisa belajar mandiri, baik dalam hal manajemen kepemimpinan maupun dalam pengembangan institusional, pengembangan kurikulum, penyediaan sumber belajar, alokasi sumber daya dan terutama membangun partisipasi masyarakat untuk memiliki madrasah. Peningkatan pengaruh madrasah perlu dukungan para stakeholder yang meliputi pemerintah daerah, komite madrasah, kepala madrasah, guru, orang tua peserta didik, dan tokoh masyarakat), serta peserta didik. Pengambilan putusan bersama di kalangan *stakeholder* pada level madrasah merupakan kunci utama dalam

---

<sup>6</sup> UU RI No. 20 Tahun 2003, *tentang Sistim Pendidikan Nasional* (Semarang: Aneka Ilmu, 2003), h. 5.

melaksanakan MBM.<sup>7</sup>

Kekuatan manajemen pendidikan diarahkan untuk lebih memberdayakan madrasah sebagai unit pelaksanaan terdepan dalam kegiatan proses pembelajaran di madrasah. Hal ini dimaksudkan agar madrasah lebih mandiri dan bersikap kreatif, dapat mengembangkan iklim kompetitif antar madrasah di wilayahnya, serta bertanggung jawab terhadap *stakeholders* pendidikan, khususnya orang tua dan masyarakat yang di era otonomi ini akan menjadi dewan madrasah.<sup>8</sup> Sebagaimana firman Allah SWT. Q.S. Al Hasyr ayat 14:

لَا يُقَاتِلُونَكُمْ جَمِيعًا إِلَّا فِي قُرَى مُحَصَّنَةٍ أَوْ مِنْ وَرَاءِ جُدُرٍ بَأْسُهُمْ بَيْنَهُمْ شَدِيدٌ تَحْسَبُهُمْ جَمِيعًا وَقُلُوبُهُمْ  
شَتَّىٰ ذَٰلِكَ بِأَنَّهُمْ قَوْمٌ لَا يَعْقِلُونَ ﴿١٤﴾

Artinya : Mereka tidak akan memerangi kamu dalam keadaan bersatu padu, kecuali dalam kampung-kampung yang berbenteng atau di balik tembok. Permusuhan antara sesama mereka adalah sangat hebat. Kamu kira mereka itu bersatu, sedang hati mereka berpecah belah. Yang demikian itu karena sesungguhnya mereka adalah kaum yang tidak mengerti.(Q.S. Al Hasyr : 14)<sup>9</sup>

Apabila dikaitkan dalam pelaksanaannya, manajemen pendidikan harus lebih terbuka, accountable, mengoptimalkan partisipasi orang tua dan masyarakat, serta dapat mengelola semua sumber daya yang tersedia di

<sup>7</sup> A.Malik Fadjar, *Manajemen Berbasis Madrasah*, (Jakarta: Logos, 2002). h.37

<sup>8</sup> Hidayat, Ara dan Imam Machali. *Pengelolaan Pendidikan*. (Bandung: Pustaka Educa, 2010). h.27

<sup>9</sup> Departemen Agama RI, *Al-Quran dan Terjemah*, (Surabaya : Mekar Surabaya. 2005). h. 799

madrasah dan lingkungannya untuk digunakan seluas-luasnya bagi peningkatan prestasi peserta didik dan mutu pendidikan pada umumnya.<sup>10</sup> Dalam upaya untuk meningkatkan sumber daya manusia, dunia pendidikan mempunyai peranan yang sangat penting terutama dalam mempersiapkan generasi baru yang mampu menjadi penerus dan pelaksana pembangunan di segala bidang. Kualitas pendidikan dapat dicapai apabila semua komponen pendidikan dapat berjalan sesuai dengan perannya.

Salah satu komponen pendidikan yang memiliki peran strategis dalam meningkatkan kualitas pendidikan di lingkungan madrasah adalah peranan kepemimpinan kepala madrasah. Dalam sistem pendidikan nasional, fenomena yang terjadi di Lampung Timur, perilaku mereka yang menjurus kriminal, penyalahgunaan narkoba yang terus meningkat, bahkan ada juga berdiri sebuah kampung yang disebut kampung begal. Sehingga madrasah harus meningkatkan mutu pendidikan di daerah tersebut demi kemajuan kedepan. Salah satu upaya yang dilakukan adalah bagaimana peranan kepemimpinan kepala madrasah tersebut, dalam meningkatkan kinerja guru. Seperti kita ketahui dalam kapasitas kepala madrasah bertanggung jawab terhadap keberhasilan kinerja para guru melalui kelancaran pelaksanaan proses belajar mengajar di madrasah yang bertanggung jawab pula dalam peningkatan prestasi belajar siswa.

Pelaksanaan MBM di madrasah tidak lepas dari peran kepemimpinan kepala madrasah sebagai tonggak utama dalam pengelolaan madrasah.

---

<sup>10</sup> Indra Djati. *Menuju Masyarakat Belajar Menggagas Paradigma Baru Pendidikan*. (Jakarta: Paramadina.2001). h.35

Kepala madrasah sama halnya dengan kepala madrasah. Dengan kata lain, kepala madrasah adalah kunci keberhasilan pendidikan di madrasah. Kepemimpinan kepala madrasah sangat menentukan kemajuan dan perkembangan pendidikan baik dari segi mutu dan kualitas pendidikan pada suatu madrasah. Dan untuk mencapai Tujuan Pendidikan Nasional, tidak akan sampai kearah itu tanpa didukung oleh kepemimpinan kepala madrasah dalam pengembangan lembaga pendidikan islam yang berkualitas dan efektif. Kepemimpinan yang efektif merupakan realisasi perpaduan bakat dan pengalaman kepemimpinan dalam situasi yang berubah-ubah karena berlangsung melalui interaksi antar sesama manusia. Maka begitu pentingnya kepemimpinan itu dalam kehidupan manusia, Rasulullah saw bersabda:

كُلُّكُمْ رَاعٍ، وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ (رواه البخاري)

Artinya: Masing-masing kamu adalah pengembala (pemimpin) dan masing-masing kamu harus bertanggungjawab atas kepemimpinanmu itu.(H.R Bukhari).<sup>11</sup>

Berdasarkan hal tersebut, maka madrasah merupakan suatu lembaga organisasi yang didalamnya mengatur kegiatan prosesn belajar mengajar dan tergambar bahwa proses pelaksanaan pendidikan di madrasah itu merupakan proses pendewasaan yang melibatkan Kepala madrasah. Oleh karena itu, kepala madrasah dituntut untuk memiliki kinerja yang bagus.

Kegiatan pimpinan bertugas menyeleksi, menerima, mengatur dan melengkapi tenaga-tenaga madrasah. Mengatur guru-guru, konselor, staf tata

---

<sup>11</sup>Abu Husain Muslim bin Al-Hajjaj al-Quraysyi An-Naysaburi, *Kitab Imarah terdapat di Sohih Muslim. Tahun 1413 H-1992 M, jilid 3*, h. 1409. Lihat pula Hartono Ahmad Jaiz, *Aliran dan Paham Sesat di Indonesia, Cet. VI*, (Jakarta Timur: Pustaka Al-Kautsar, 2003), h. 10

Madrasah, staf penjaga dan pembantu pemelihara madrasah, dan petugas-petugas khusus, dan lain sebagainya. Termasuk dalam, bidang ini, misalnya penyelenggaraan urusan-urusan yang berhubungan dengan penyeleksian, pengangkatan, kenaikan pangkat, cuti perpindahan dan pemberhentian anggota staf madrasah, pembagian tugas-tugas dikalangan anggota-anggota staf madrasah, masalah jaminan sosial kesehatan dan ekonomi mereka, penciptaan hubungan-hubungan kerja yang tepat dan menyenangkan, masalah penetrapan kode etika jabatan, penilaian terhadap hasil kerja mereka dan sebagainya. Dalam hubungan ini sekaligus menyangkut pula penyelenggaraan hubungan kerja antara madrasah dan piha orang tua murid, perkumpulan-perkumpulan orang tua murid dan masyarakat pada umumnya.

Melihat peranan kepemimpinan kepala madrasah dalam melaksanakan tugasnya sebagai pimpinan yang benar adil terhadap bawahannya utamanya masalah kinerja guru, maka dapat dikatakan kepala madrasah dapat meningkatkan kinerja guru, serta para guru dapat mengaprisiakannya untuk mendukung kinerja kepala madrasah sehingga adanya timbal balik, yang saling memberikan motivasi yang lebih baik, serta dapat melaksanakan tugasnya dengan penuh tanggung jawab, utamanya kepala Madrasah dalam meningkatkan kinerja para guru dengan prestasi yang baik.

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja kepala madrasah adalah adanya dorongan dalam diri kepala madrasah untuk berprestasi sehingga dengan adanya motivasi berprestasi kepala madrasah akan selalu

mengadakan perbaikan-perbaikan prestasi yang distandarkan. Kepemimpinan kepala madrasah dalam menjalankan tugasnya selalu berorientasi pada visi dan misi madrasah serta pelaksanaan semua kegiatan harus terencana dan termuat dalam program madrasah . Oleh karena itu, maka tugas kepala madrasah selaku pemimpin di madrasah diharapkan dapat menjalankan tugasnya sebagai administrator, manajer, pemimpin madrasah, dan supervisor.

Berdasarkan hal tersebut, maka kepala madrasah dituntut memiliki kemampuan atau kinerja yang memadai agar mampu mengambil inisiatif atau prakarsa yang, memiliki komitmen, motivasi yang kuat untuk meningkatkan mutu kinerja guru dan Madrasah secara optimal. Oleh karena itu, program kepala madrasah dipandang perlu dilaksanakan untuk meningkatkan mutu para guru dan pendidikan di masa yang akan datang.

Mutu pendidikan sangat dipengaruhi oleh sumber daya manusia yang berkualitas, baik itu pengawas madrasah, kepala madrasah, dewan guru, siswa, orang tua, komite madrasah, maupun pemerhati pendidikan. Semua ini hendaknya berjalan secara efektif guna mencapai tujuan pendidikan.

Peningkatan mutu pendidikan khususnya madrasah menengah merupakan salah satu fokus perhatian dalam rangka meningkatkan kualitas sumber daya manusia. madrasah menengah termasuk madrasah Aliyah adalah satuan pendidikan formal menengah yang mempunyai tanggung jawab untuk mengembangkan sikap, kemampuan, dan memberikan pengetahuan serta keterampilan kepada siswa-siswanya. Dalam melaksanakan tanggung jawab

tersebut komponen madrasah mempunyai peranan dalam menentukan tujuan yang ditetapkan, untuk itu kualitas profesi tenaga kependidikan perlu ditingkatkan. Guru memegang peranan penting dalam kegiatan pembelajaran guna menentukan dan mengarahkan segala kegiatan belajar mengajar. Kegiatan belajar mengajar tersebut diarahkan dan diupayakan untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah direncanakan, bukan sekedar formalitas saja akan tetapi harus diikuti dengan kemampuan pendidik itu sendiri sesuai tugastugasnya. Seorang guru yang berinteraksi dengan siswa di madrasah tidak hanya menyampaikan ilmu pengetahuan melainkan juga menanamkan sikap serta nilai-nilai moral dan keterampilan yang baik.

Keberhasilan suatu proses pembelajaran erat kaitannya dengan pola dan strategi pendidikan yang diterapkan oleh guru dalam mengorganisasikan dan mengelola kelas. Seorang guru yang berinteraksi dengan siswa di Madrasah tidak hanya menyampaikan ilmu pengetahuan melainkan juga menanamkan sikap serta nilai-nilai yang baik.

Sehubungan dengan hal tersebut, wawasan pengetahuan dan keterampilan mengajar guru harus ditingkatkan melalui pola pembinaan profesional baik secara vertikal maupun horizontal. Karena itu, maka perlu adanya suatu sistem pembinaan dan peningkatan profesionalisme guru dalam suatu pola dan mekanisme yang lebih dinamis dengan dilandasi suatu cita-cita untuk menjadi lebih baik. Dalam sistem pembinaan perofesionalitas tersebut terdapat berbagai program atau pola pendekatan yang mampu meningkatkan dan mendorong guru untuk belajar, baik sikap, kemampuan,

pengetahuan maupun keterampilan sehingga memberikan dampak positif dalam melaksanakan proses pembelajaran yang akhirnya dapat meningkatkan prestasi belajar peserta didik.

Usaha meningkatkan mutu sumber daya pendidikan, guru merupakan komponen sumber daya yang keberadaannya sangat menentukan. Peningkatan mutu pendidikan di madrasah mempersyaratkan adanya guru yang profesional. Semua komponen dalam proses pendidikan di madrasah, seperti: materi, media, sarana, dan dana pendidikan tidak akan banyak memberikan dukungan yang maksimal atau tidak dapat dimanfaatkan secara optimal bagi pengembangan proses pembelajaran tanpa didukung oleh keberadaan guru yang profesional yang didayagunakan secara profesional. Di dalam lingkungan pendidikan, Manajemen mempunyai beberapa fungsi yaitu:

- a) Fungsi organik yaitu fungsi yang mutlak harus dijalankan oleh administrasi dan manajemen.
- b) Fungsi pelengkap semua fungsi meskipun tidak mutlak dijalankan organisasi sebaiknya dijalankan atau dilaksanakan karena pelaksanaan fungsi-fungsi itu dengan baik akan meningkatkan efisiensi dalam pelaksanaan kegiatan.<sup>12</sup>

Manajemen atau pengelolaan administrasi sebagai suatu disiplin ilmu, dalam pelaksanaannya menempati posisi yang sangat strategi dalam pembangunan ekonomi, dan kemasyarakatan pada setiap negeri atau daerah. Manajemen haruslah menjadi dasar pada rekayasa masyarakat dan negara, karena untuk menciptakan suatu lembaga yang bersih dan efisien, suatu

---

<sup>12</sup> Soebagio Atmodiwiro, *Manajemen Pendidikan Indonesia* (Jakarta: Ardadyjaya, 2001). h.14.



instansi yang sehat dan menyenangkan haruslah dikelola dengan manajemen yang baik.

Pemberian otonomi pendidikan yang luas pada madrasah merupakan kepedulian pemerintah terhadap gejala-gejala yang muncul di masyarakat serta upaya peningkatan mutu pendidikan secara umum pemberian otonomi ini menuntut pendekatan manajemen yang lebih kondusif di madrasah, agar dapat mengakomodasi seluruh keinginan sekaigus memepdayakan berbagai komponen masyarakat secara efektif dan efisien, guna mendukung kemajuan dan sistem yang ada di madrasah.<sup>13</sup> Dalam kerangka ini , Manajemen Berbasis Madrasah tampil sebagai alternative paradigma baru manajemen pendidikan yang ditawarkan, Manajemen Berbasis Madrasah merupakan suatu konsep yang menawarkan otonomi pada madrasah untuk menentukan kebijakan madrasah dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan, efisiensi dan pemerataan pendidikan agar dapat mengakomodasi antara madrasah, masyarakat, dan pemerintah.

Manajemen adalah upaya seseorang untuk mengarahkan, dan memberi kesempatan kepada orang lain untuk melaksanakan pekerjaan secara efektif dan menerima pertanggung jawaban pribadi untuk mencapai pengukuran hasil yang ditetapkan.<sup>14</sup> Bagi bangsa Indonesia efektivitas pembelajaran masyarakat yang di cita-citakan, yakni meningkatkan kecerdasan dan kesejahteraan masyarakat, sebagaimana diamanatkan dalam pembukaan UUD 1945,yang berbunyi sebagai berikut:

---

<sup>13</sup> E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Madrasah, Konsep, Strategi, dan Implementasinya, Cet : XII*, (Jakarta: Remaja Rosdakarya, 2009). h. 11

<sup>14</sup> Soebagio Atmodiwiro., *Op Cit.*, h. 23.

Bahwa pembangunan nasional di bidang pendidikan adalah upaya mencerdaskan kehidupan bangsa dan meningkatkan mutu dan kualitas manusia Indonesia dalam mewujudkan masyarakat yang maju, adil dan makmur, serta memungkinkan para warganya mengembangkan diri baik berkenaan dengan aspek jasmani maupun rohaniah, serta dapat memenuhi kebutuhan pembangunan nasional, dan bertanggung jawab atas pembangunan bangsa.<sup>15</sup>

Manajemen yang berbasis madrasah merupakan infestasi sangat penting dalam mencerdaskan kehidupan bangsa. Karena itu manajemen pengelolaan madrasah dapat mengembangkan berbagai kemampuan dan keterampilan baik sebagai bekal untuk menempuh hidup dalam implementasi manajemen masyarakat maupun sebagai bekal untuk pendidikan. Lebih lanjut melalui pelayanan Manajemen Berbasis Madrasah diharapkan dapat meningkatkan mutu pendidikan semua warga negara memperoleh hak dan kesempatan belajar dan diharapkan pula dapat mengembangkan kualitas manajemen sesuai dengan potensi yang dimiliki masing-masing tanpa perbedaan status social, ekonomi, geografi, suku, dan agama.

Implementasi manajemen pengelolaan mengarahkan dan mempengaruhi para bawahan, bagaimana orang lain melaksanakan tugas dengan esensial dan menciptakan suasana yang menyenangkan untuk bekerja sama. Dalam melaksanakan Manajemen Berbasis Madrasah, seorang manajemen perlu memahami gaya/ tipe manajemen, teknik manajemen

---

<sup>15</sup> UU RI No. 20 Tahun 2003., *Op Cti.*, h. 3

pengelolaan kelas, dan fungsi manajemen serta iklim organisasi. Kesuksesan seorang manajemen sangat tergantung kepada efektivitas dalam pelaksanaan mutu pendidikan di madrasah, sehingga dalam pengelolaan madrasah diperlukan tenaga terampil yang dapat menjalankan manajemen dengan baik.

Manajemen madrasah adalah suatu masalah sentral dalam pengelolaan suatu organisasi madrasah. Telah banyak fakta menunjukkan bahwa maju mundur proses pendidikan sangat dipengaruhi oleh manajemen yang professional yang ditampilkan oleh pengelolaan kelas dalam melakukan pembinaan di madrasah, khususnya gaya kepemimpinan manajemen demokratis, sebagaimana yang diharapkan didalam UU No.20 Tahun 2003 tentang system pendidikan nasional, Bab III Prinsip penyelenggaraan pendidikan, Pasal 4 ayat 1 yang berbunyi sebagai berikut : Pendidikan diselenggarakan secara Demokratis dan berkeadilan serta tidak Diskriminatif dengan menjunjung tinggi hak asasi manusia, nilai keagamaan, nilai cultural, dan kemajemukan bangsa.<sup>16</sup>

Banyak faktor dan masalah-masalah yang tercakup di dalam perencanaan manajemen dan pelaksanaan perbaikan atau mutu pendidikan pengajaran secara menyeluruh. Kesemua masalah dan faktor-faktor tersebut menyangkut masalah pembiayaan, perlengkapan materiil, perbaikan kurikulum dalam arti luas, personalia dan hubungan dengan masyarakat, dimana hal tersebut ini sama-sama penting, saling berhubungan erat sama-sama berperan dalam menentukan kualitas manajemen yang maksimal,

---

<sup>16</sup> *Ibid.*, h.3

sehingga pelaksanaan mutu pendidikan pengajaran yang akan dicapai bisa terwujud dengan baik.

Manajemen lebih ditekankan kepada upaya untuk mempergunakan sumber daya seefisien dan seefektif mungkin. Mengingat terbatasnya sumber daya yang kita miliki. Manajemen pendidikan adalah aktivitas memadukan sumber daya pendidikan agar terpusat dalam mencapai tujuan pendidikan yang telah ditentukan.<sup>17</sup> Oleh karena itu Manajemen Berbasis Madrasah sangat diharapkan dapat meningkatkan mutu pendidikan dengan efektivitas pembelajaran yang demokratis, dan senantiasa memberi ketauladanan baik dalam pembinaan guru maupun pada masyarakat dilingkungan madrasah.

Manajemen dalam menjalankan tugas dan fungsinya sebagai manajemen berbasis Madrasah perlu menggunakan kemampuan dan keterampilan secara maksimal dalam usaha mencapai tujuan pendidikan yang diharapkan. Ek. Mochtar Efendy, mengemukakan bahwa manajemen sebagai suatu disiplin ilmu, dalam pelaksanaannya menempati posisi yang sangat strategis dalam pembangunan pendidikan, ekonomi dan kemasyarakatan pada setiap. Manajemen haruslah menjadi dasar pada rekayasa masyarakat dan Negara, untuk menciptakan suatu lembaga yang bersih dan efisien.<sup>18</sup>

Pendapat di atas menunjukkan bahwa Manajemen Berbasis Madrasah yang diharapkan dipengaruhi oleh gaya manajemen demokrasi, manajemen pengelolaan kelas dipengaruhi oleh situasi kerja, hubungan manajemen dan kualitas pendidikan yang terdapat pada madrasah. Hal ini pulalah yang

---

<sup>17</sup> Soebagio Atmodiwiro, *op. cit.*, h. 22.

<sup>18</sup> Ek. Mochtar Efendy, *Manajemen Suatu Pendekatan Berdasarkan Ajaran Islam* (Cet. II; Jakarta: Bhartara Niaga Media, 1996). h. 8.

mempengaruhi implementasi Manajemen Berbasis Madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan pada setiap Madrasah Aliyah.

Kualitas pendidikan dapat dicapai apabila semua komponen pendidikan dapat berjalan sesuai dengan peranannya. Salah satu komponen pendidikan yang memiliki peran strategi Manajemen Berbasis Madrasah. Dalam system pendidikan nasional, fenomena yang terjadi dalam lingkungan Madrasah kurang perhatiannya pimpinan dalam menjalankan manajemen yang berbasis madrasah, sehingga mutu pendidikan kurang begitu diperhatikan, karena semua kompoen yang telah menentukan mutu pendidikan mereka bekerja asal-asalan.

Seorang guru, juga hendaknya tidak pernah tamak dan bathil, dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari. Sehingga seorang guru semata-mata hanya mengharapkan ganjaran dan pahala dari Allah swt. sebagaimana dinyatakan dalam Q.S. Hud /11: 51.

يَقَوْمٌ لَا أَسْأَلُكُمْ عَلَيْهِ أَجْرًا إِنْ أَجْرِيَ إِلَّا عَلَى الَّذِي فَطَرَنِي أَفَلَا تَعْقِلُونَ ﴿٥١﴾

Artinya : Hai kaumku, aku tidak meminta upah kepadamu bagi seruanku ini. Upahku tidak lain hanyalah dari Allah yang telah menciptakanku. Maka tidakkah kamu memikirkan(nya)?<sup>19</sup>

Dengan manajemen yang jelas akan memberi arah yang jelas terhadap proses peningkatan etos kerja guru khususnya, dengan segenap staf pada umumnya. Sebab pengertian yang lebih luas, “*Manajemen as a profesion*” manajemen adalah sebuah profesi.

---

<sup>19</sup> Departemen Agama RI, *Op.Cit.*, h. 305

Menyadari akan pentingnya manajemen strategi, maka di Madrasah Aliyah di Lampung Timur, perlu melakukan berbagai upaya untuk meningkatkan kualitas etos kerja guru yang lebih optimal. Diharapkan lewat peningkatan suatu manajemen, maka akan dapat meningkatkan kesadaran dan kinerja/etos kerja para guru guna menyelenggarakan proses belajar mengajar dengan baik.

Peningkatan etos kerja, merupakan salah satu langkah awal yang dapat mendorong terciptanya reformasi, dalam dunia pendidikan, khususnya di Madrasah Aliyah di Lampung Timur. Oleh karena itu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai guru maka diperlukan upaya untuk meningkatkan etos kerja guru.

Dengan demikian manajemen berbasis Madrasah yang dilontarkan oleh para pakar manajemen, kurang mendapat respon, dari pada para pengelola pendidikan, sehingga dalam menjalankan tugasnya, tidak terfokus untuk meningkatkan mutu pendidikan dengan melalui manajemen berbasis Madrasah.

Berdasarkan hal tersebut, maka madrasah merupakan suatu lembaga organisasi yang di dalamnya mengatur kegiatan proses pembelajaran dan tergambar bahwa proses pelaksanaan pendidikan di madrasah itu merupakan pendewasaan yang melibatkan kepala madrasah. Oleh karena itu, kepala madrasah harus menjalankan Manajemen Berbasis Madrasah, dengan meningkatkan kinerjanya dengan tujuan agar pelaksanaan pendidikan memperlihatkan mutu yang dapat dijadikan proses pembelajaran dengan

penuh tanggung jawab.

Manajemen Berbasis Madrasah memberi peluang bagi kepala madrasah, guru, dan peseserta didik untuk melakukan inovasi dan improvisasi di madrasah, berkaitan dengan masalah kurikulum, pembelajaran, manajerial, dan lain sebagainya yang tumbuh dari aktivitas, kreativitas, dan profesionalisme yang dimiliki. Keterlibatan masyarakat dalam dewan madrasah di bawah monitoring pemerintah, mendorong madrasah untuk lebih terbuka, demokratis, dan bertanggung jawab. Realitas di atas memberikan dorongan dan keinginan yang sangat kuat kepada penulis untuk melakukan penelitian dengan judul “ Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah dalam Pengembangan Madrasah Aliyah Swasta di Kabupaten Lampung Timur “

## **B. Fokus dan Subfokus Penelitian**

### **1. Fokus Penelitian**

Untuk memahami dengan lebih mendalam dan komprehensif terhadap fenomena yang dikemukakan di atas, maka penelitian ini memusatkan perhatian pada beberapa persoalan, bertitik tolak pada masalah di atas, maka fokus penelitian adalah mengenai “Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) dalam Pengembangan Madrasah Aliyah Swasta Di Kabupaten Lampung Timur” .

### **2. Subfokus Penelitian**

Mengenai subfokus dalam penelitian ini adalah :

- 1) Pengembangan Madrasah Aliyah Swasta di Lampung Timur dalam lingkungan madrasah yang aman dan tertib.

- 2) Pengembangan Madrasah Aliyah Swasta di Lampung Timur dalam visi dan target mutu yang ingin dicapai.
- 3) Kepemimpinan Pengembangan Madrasah Aliyah Swasta di Lampung Timur.
- 4) pengembangan Madrasah Aliyah Swasta di Lampung Timur dalam harapan yang tinggi dari personel madrasah untuk berprestasi.
- 5) Pelaksanaan evaluasi dalam pengembangan Madrasah Aliyah Swasta di Lampung Timur.
- 6) Pengembangan Madrasah Aliyah Swasta di Lampung Timur dalam komunikasi dan dukungan intensif dari orang tua siswa serta masyarakat.

### **C. Perumusan Masalah**

Melihat kepada aspek atau komponen manajemen strategis, mengisaratkan bahwa kegiatan pendidikan bukanlah hal sederhana, pendidikan begitu kompleks karena terkait dengan berbagai aspek atau komponen yang terintegrasi secara total didalamnya.

Berawal dari latar belakang masalah tersebut maka persoalan yang menjadi tema sentral dalam penelitian adalah :

1. Bagaimana pengembangan Madrasah Aliyah Swasta di Lampung Timur dalam lingkungan madrasah yang aman dan tertib ?
2. Bagaimana pengembangan Madrasah Aliyah Swasta di Lampung Timur dalam visi dan target mutu yang ingin dicapai ?
3. Bagaimana kepemimpinan dalam pengembangan Madrasah Aliyah Swasta di Lampung Timur ?
4. Bagaimana pengembangan Madrasah Aliyah Swasta di Lampung Timur dalam harapan yang tinggi dari personel madrasah untuk berprestasi ?



5. Bagaimana pelaksanaan evaluasi dalam pengembangan Madrasah Aliyah Swasta di Lampung Timur ?
6. Bagaimana pengembangan Madrasah Aliyah Swasta di Lampung Timur dalam komunikasi dan dukungan intensif dari orang tua siswa serta masyarakat ?

## **D. Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

### **1. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan mengungkap manajemen Strategi pengembangan Madrasah Aliyah swasta di Lampung Timur yang secara rinci dirumuskan sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui pengembangan Madrasah Aliyah Swasta di Lampung Timur dalam lingkungan madrasah yang aman dan tertib.
2. Untuk mengetahui pengembangan Madrasah Aliyah Swasta di Lampung Timur dalam visi dan target mutu yang ingin dicapai.
3. Untuk mengetahui kepemimpinan dalam pengembangan Madrasah Aliyah Swasta di Lampung Timur.
4. Untuk mengetahui pengembangan Madrasah Aliyah Swasta di Lampung Timur dalam harapan yang tinggi dari personel madrasah untuk berprestasi.
5. Untuk mengetahui pelaksanaan evaluasi dalam pengembangan Madrasah Aliyah Swasta di Lampung Timur.
6. Untuk mengetahui pengembangan Madrasah Aliyah Swasta di Lampung Timur dalam komunikasi dan dukungan intensif dari orang tua siswa serta masyarakat.

## 2. Kegunaan Penelitian

Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan kegunaan baik secara teoritis maupun secara praktis, meliputi:

### a. Manfaat Teoritis

Penelitian yang dilakukan diharapkan dapat menghasilkan temuan substantif maupun formal dalam menambah wacana baru dalam teori manajemen strategis dalam pendidikan pada pengembangan pendidikan, khususnya bagi kepala madrasah dalam mengembangkan lembaga pendidikan.

### b. Manfaat Praktis

Dengan memperhatikan tujuan penelitian di atas, maka kegunaan secara praktis penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. diharapkan dapat menjadi bahan informasi dan koreksi demi peningkatan kualitas penyelenggaraan manajemen yang dikelola, agar mutu Madrasah Aliyah yang ideal, dan dapat dijadikan dasar untuk memberikan kontribusi bagi madrasah aliyah untuk melaksanakan pengembangan pendidikan secara berkualitas.
2. Memberikan kontribusi positif bagi semua pihak yang berkepentingan terhadap kepemimpinan kepala madrasah dalam pengembangan lembaga pendidikan di Madrasah Aliyah Swasta Kabupaten Lampung Timur.
3. Sebagai tambahan khazanah ilmiah di bidang manajemen kepemimpinan kepala madrasah dalam pengembangan lembaga

pendidikan yang diselenggarakan oleh Departemen Pendidikan Nasional dan kementerian Agama

4. Memberikan masukan yang berarti bagi peneliti untuk lebih memahami fenomena-fenomena yang ada, terutama yang terkait dengan manajemen strategi dalam pengembangan lembaga pendidikan Madrasah Aliyah Swasta.

## **BAB II**

### **KAJIAN TEORI**

#### **A. Manajemen Berbasis Madrasah (MBM)**

##### **1. Pengertian MBM**

Istilah Manajemen Berbasis Madrasah merupakan terjemahan dari “school Based Management”. Istilah ini pertama kali muncul di Amerika Serikat ketika masyarakat mulai mempertanyakan relevansi pendidikan dengan tuntutan dan perkembangan masyarakat setempat.<sup>1</sup> MBM ini muncul pada tahun 1970-an sebagai alternatif untuk mereformasi pengelolaan pendidikan atau sekolah. Reformasi itu dapat diperlukan karena kinerja sekolah selama puluhan tahun tidak dapat menunjukkan peningkatan yang berarti dalam memenuhi tuntutan perubahan lingkungan sekolah.

Pengertian Manajemen Berbasis Madrasah menurut beberapa ahli:

Menurut E. Mulyasa: “MBM merupakan salah satu wujud dari reformasi pendidikan yang menawarkan kepada sekolah untuk menyediakan pendidikan yang lebih baik dan memadai bagi para peserta didik. Otonomi dalam manajemen merupakan potensi bagi sekolah untuk meningkatkan kinerja para staff, menawarkan partisipasi langsung kelompok-kelompok

---

<sup>1</sup> Ibtisan Abu Duhou, *School Based Management* (Jakarta: Kencana, 2004), h. 7.

yang terkait, dan meningkatkan pemahaman masyarakat terhadap pendidikan.”<sup>2</sup>

Menurut Nanang Fatah: “MBM merupakan pendekatan politik yang bertujuan untuk mendesain ulang pengelolaan sekolah dengan memberikan kekuasaan kepada kepala sekolah dan meningkatkan partisipasi masyarakat dalam upaya perbaikan kinerja sekolah yang mencakup guru, siswa, komite sekolah, orang tua siswa dan masyarakat. Manajemen berbasis Madrasah mengubah sistem pengambilan keputusan dengan memindahkan otoritas dalam pengambilan keputusan dan manajemen ke setiap yang berkepentingan di tingkat lokal Stakeholder.”<sup>3</sup>

Menurut Bedjo Sudjanto: “MBM merupakan model manajemen pendidikan yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah. Disamping itu, MBM juga mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan langsung semua warga sekolah yang dilayani dengan tetap selaras pada kebijakan nasional pendidikan.”<sup>4</sup>

Secara bahasa, MBM berasal dari tiga kata, yaitu manajemen, berbasis, dan madrasah. Manajemen adalah proses menggunakan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran.<sup>5</sup> Berbasis memiliki kata dasar

---

<sup>2</sup> E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi dan Implementasi* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2004), h. 24

<sup>3</sup> Nanang Fatah, *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah dan Dewan Sekolah* (Bandung: Pustaka Bani Quraisy, 2003), h. 8.

<sup>4</sup> Bedjo Sudjanto, *Mensiasati Manajemen Berbasis Sekolah di Era Krisis yang berkepanjangan* (Jakarta: ICW, 2004), h. 25

<sup>5</sup> Tim Penyusun, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Jakarta: Balai Pustaka, 2002), hal. 708.

basis yang berarti dasar atau asas.<sup>6</sup> Sedangkan madrasah berarti lembaga untuk belajar dan mengajar serta tempat untuk menerima dan memberikan pelajaran.<sup>7</sup> Berdasarkan makna leksikal tersebut, maka Manajemen Berbasis Sekolah dapat diartikan sebagai penggunaan sumber daya yang berasaskan pada madrasah itu sendiri dalam proses pengajaran atau pembelajaran.

MBM merupakan sebuah strategi untuk memajukan pendidikan dengan mentransfer keputusan penting memberikan otoritas dari negara dan pemerintah daerah kepada individu pelaksana di madrasah.<sup>8</sup> MBM menyediakan kepala madrasah, guru, siswa, dan orang tua kontrol yang sangat besar dalam proses pendidikan dengan memberi mereka kewenangan dan tanggung jawab penuh untuk secara mandiri menetapkan program-program pendidikan termasuk kurikulum dan implikasinya terhadap berbagai kebijakan madrasah sesuai dengan visi, misi dan tujuan pendidikan yang hendak dicapai madrasah.

Konteks manajemen pendidikan menurut MBM, berbeda dari manajemen pendidikan sebelumnya yang semua serba diatur dari pemerintah pusat. Sebaliknya, manajemen pendidikan model MBM ini berpusat pada sumber daya yang ada di madrasah itu sendiri. Dengan demikian, akan terjadi perubahan paradigma manajemen madrasah, yaitu yang semula diatur oleh birokrasi di luar madrasah menuju pengelolaan

---

<sup>6</sup> Ibid, h 111

<sup>7</sup> Ibid, h. 113

<sup>8</sup> Ade Irawan dkk, *Mendagangkan Sekolah* (studi kebijakan Manajemen Berbasis Sekolah). (Jakarta: ICW, 2000), h. 14.

yang berbasis pada potensi internal madrasah itu sendiri yang melibatkan secara langsung semua warga sekolah (kepala madrasah, guru, siswa, karyawan, orang tua siswa dan masyarakat) untuk meningkatkan mutu madrasah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional.

Peningkatan kualitas pendidikan bukanlah tugas yang ringan karena tidak hanya berkaitan dengan permasalahan teknis, tetapi mencakup berbagai persoalan yang sangat rumit dan kompleks, baik yang menyangkut perencanaan, pendanaan, maupun efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan sistem madrasah. Peningkatan kualitas pendidikan juga menuntut manajemen pendidikan yang lebih baik. Sayangnya, selama ini aspek manajemen pendidikan pada berbagai tingkat dan satuan pendidikan belum mendapat perhatian yang serius sehingga komponen system pendidikan kurang berfungsi dengan baik. Manajemen pendidikan dikenal dua mekanisme pengaturan, yaitu: sistem sentralisasi dan desentralisasi. Dari kedua sistem ini yang berdasarkan otonomi daerah dalam pengembangan madrasah demi peningkatan pendidikan maka masing-masing daerah memakai sistem desentralisasi.

Hakikatnya MBM merupakan desentralisasi kewenangan yang memandang madrasah secara individual. Sebagai bentuk alternative madrasah dalam program desentralisasi bidang pendidikan, maka otonomi diberikan agar madrasah dapat leluasa mengelola sumberdaya dengan

mengalokasikannya sesuai dengan prioritas kebutuhan di samping agar madrasah lebih tanggap terhadap kebutuhan setempat.

Implementasi desentralisasi manajemen pendidikan adalah kewenangan yang lebih besar diberikan kepada kabupaten dan kota untuk mengelola pendidikan sesuai dengan potensi dan kebutuhan daerahnya; perubahan kelembagaan untuk memenuhi kebutuhan dan meningkatkan efisiensi serta efektivitas dalam perencanaan dan pelaksanaan pada unit-unit kerja di daerah, kepegawaian yang menyangkut perubahan dan pemberdayaan sumber daya manusia yang menekankan pada profesionalisme, serta perubahan-perubahan anggaran pembangunan pendidikan (DIP) yang dikelola langsung dari BKPN (Bappenas) ke kabupaten dalam bentuk program khusus sehingga menghilangkan ketakutan dan pengotakan dalam penanganan anggaran.<sup>9</sup> Desentralisasi pengelolaan madrasah perlu diletakkan dalam rangka mengisi kebhinekaan dalam wadah negara kesatuan yang dijiwai oleh rasa persatuan dan kesatuan bangsa, bukan berdasarkan kepentingan kelompok dan daerah secara sempit.

Pelaksanaan desentralisasi dalam pengelolaan madrasah memerlukan kesiapan berbagi perangkat pendukung di daerah. Sedikitnya terdapat empat hal yang harus dipersiapkan agar pelaksanaan desentralisasi berhasil, yaitu (1) peraturan perundang-undangan yang mengatur desentralisasi pendidikan dari tingkat daerah, provinsi sampai tingkat kelembagaan; (2) pembinaan

---

<sup>9</sup> BPPN dan Bank Dunia. *School Based Manajemen* (Jakarta BPPN dan Bank Dunia, 1999), h.23



kemampuan daerah; (3) pembentukan perencanaan unit yang bertanggung jawab untuk menyusun perencanaan pendidikan, dan (4) perangkat sosial, berupa kesiapan masyarakat setempat untuk menerima dan membantu menciptakan iklim yang kondusif bagi pelaksanaan desentralisasi tersebut.<sup>10</sup>

Manajemen yang dikenal dalam wacana-wacana ilmiah oleh pakar dikenal sebagai inti dari kegiatan administrasi. Terkait Departemen Agama menerbitkan buku berjudul *Manajemen Berbasis Madrasah* yang secara terurai menjelaskan lima aspek manajemen madrasah, yaitu kurikulum dan pembelajaran, kepemimpinan, hubungan madrasah dengan masyarakat, peran dan faktor pendukung keberhasilan berupa kekuatan dan peluang madrasah.

Pemberlakuan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) pada sekolah-sekolah umum oleh Departemen Pendidikan Nasional yang kemudian juga diadopsi oleh Departemen Agama dengan istilah ‘Manajemen Berbasis Madrasah (MBM)’. Departemen Agama telah mengadakan studi kelayakan untuk menerapkan MBM ini, seperti ungkapan dibawah ini:

“Departemen Agama melalui Puslitbang Agama pernah mengadakan studi kelayakan pada madrasah-madrasah di Indonesia. Studi dilaksanakan di sebelas kabupaten pada delapan provinsi. Studi yang dilakukan pada tahun 2006 itu menunjukkan semua madrasah yang diteliti menyatakan

---

<sup>10</sup> Mulyasa, *Op. Cit.*, h. 23

kesiapan melaksanakan MBM. Namun, sebagian besar termasuk dalam kategori belum terlalu layak untuk melaksanakan kebijakan itu”.<sup>11</sup>

Pemberlakuan MBM pada madrasah-madrasah di seluruh Indonesia sebenarnya telah dilakukan, walaupun masih ada indikasi kekuranglayakannya. Salah satu indikasi kekuranglayakannya itu adalah masih ditemukan perbedaan persepsi dalam menanggapi kebijakan otonomi pendidikan dan cenderung menafsirkan otonomisasi sebagai pelepasan tanggung jawab pemerintah pusat terhadap madrasah, sementara realitasnya masih menghadapi kesulitan pada aspek ketenagaan, pendanaan, dan pembinaan manajemen.

Manajemen Berbasis Madrasah memberikan kebebasan dan kekuasaan yang besar pada madrasah, disertai seperangkat tanggung jawab. Dengan adanya otonomi yang memberikan tanggung jawab pengelolaan sumber daya dan pengembangan strategi MBM sesuai dengan kondisi setempat, madrasah dapat lebih meningkatkan kesejahteraan guru sehingga dapat lebih berkonsentrasi pada tugas. Keleluasaan dalam mengelola sumber daya dan dalam menyertakan untuk berpartisipasi, mendorong profesionalisme kepala madrasah dalam peranannya sebagai manajer maupun pemimpin madrasah. Dengan diberikannya kesempatan kepada madrasah untuk menyusun kurikulum, guru didorong untuk berinovasi, dengan melakukan berbagai macam eksperimen di lingkungan madrasah.

---

<sup>11</sup> Ahmad, Rozikun dan Namadudin, *Strategi Perencanaan Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) di Tingkat Madrasah* (Jakarta: PT. Lista Fariska Putra, 2001), h.. 5

Dengan demikian, MBM mendorong profesionalisme guru dan kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan di madrasah. Melalui penyusunan kurikulum efektif, rasa tanggap madrasah terhadap kebutuhan setempat meningkat dan menjamin layanan pendidikan sesuai dengan tuntutan peserta didik dan masyarakat.

## **2. Karakteristik MBM**

Pengelola madrasah dalam membenahi dan meningkatkan kualitas madrasah perlu mengetahui karakteristik MBM. B. Suryosubroto, berpendapat menjelaskan bahwa MBM memiliki karakter yang perlu dipahami oleh madrasah yang akan menerapkannya, karakteristik tersebut merupakan ciri khas yang dimiliki sehingga membedakan dari sesuatu yang lain. Adapun indikator yang menunjukkan karakteristik dari konsep MBM sebagai berikut:

- a. Lingkungan sekolah yang aman dan tertib
- b. Sekolah memiliki visi dan target mutu yang ingin dicapai
- c. Sekolah memiliki kepemimpinan yang kuat
- d. Adanya harapan yang tinggi dari personel sekolah (kepala madrasah, guru, dan staf lainnya, termasuk siswa) untuk berprestasi

- e. Adanya pelaksanaan evaluasi yang terus menerus terhadap berbagai aspek akademis dan administratif, serta pemanfaatan hasil untuk penyempurnaan/perbaikan mutu
- f. Adanya komunikasi dan dukungan intensif dari orang tua siswa serta masyarakat.<sup>12</sup>

Karakteristik Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) dapat dilihat pula melalui pendidikan sistem. Hal ini didasari oleh pengertian bahwa madrasah merupakan “Sebuah sistem sehingga penguraian karakteristik MPMBS berdasarkan pada input, proses dan output”.<sup>13</sup>

#### a. Input Pendidikan

Dalam input pendidikan ini meliputi; (a) memiliki kebijakan, tujuan, dan sasaran mutu yang jelas, (b) sumber daya yang tersedia dan siap, (c) staf yang kompeten dan berdedikasi tinggi, (d) memiliki harapan prestasi yang tinggi, (e) fokus pada pelanggan.

#### b. Proses

Dalam proses terdapat sejumlah karakter yaitu; (a) PBM yang memiliki tingkat efektifitas yang tinggi, (b) Kepemimpinan madrasah yang kuat, (c) Lingkungan madrasah yang aman dan tertib, (d) Pengelolaan

---

<sup>12</sup> B. Suryosubroto, *Manajemen Pendidikan di Sekolah* (Jakarta: Renika Cipta, 2004), h. 195.

<sup>13</sup> Depdiknas, *MPMBS Konsep dan Pelaksanaan* (Jakarta: depdiknas dirjen diknasmen direktorat SLTP, 2001), h. 9.

tenaga kependidikan yang efektif, (e) Sekolah memiliki budaya mutu, (f) Madrasah memiliki team work yang kompak, cerdas, dan dinamis.

c. Output yang diharapkan

Output sekolah adalah prestasi madrasah yang dihasilkan melalui proses pembelajaran dan manajemen di madrasah. Pada umumnya output dapat di klasifikasikan menjadi dua yaitu output berupa prestasi akademik yang berupa NEM, lomba karya ilmiah remaja, cara-cara berfikir (kritis, kreatif, nalar, rasionalog, induktif, deduktif, dan ilmiah). Output non akademik, berupa keingintahuan yang tinggi, harga diri, kejujuran, kerjasama yang baik, toleransi, kedisiplinan, prestasi olahraga, kesenian dari para peserta didik dan sebagainya.

MBM ditawarkan sebagai bentuk operasional desentralisasi pendidikan akan memberikan wawasan baru terhadap sistem yang sedang berjalan selama ini. Hal ini diharapkan dapat membawa dampak terhadap peningkatan efisiensi dan efektifitas kinerja madrasah, dengan menyediakan layanan pendidikan yang komprehensif atas kebutuhan warga madrasah.

Peserta didik biasanya datang dari berbagai latar belakang kesukuan dan tingkat sosial, salah satu perhatian madrasah harus ditujukan pada asas pemerataan, baik dalam bidang sosial, ekonomi dan budaya, dan hal ini menjadi tanggung jawab kepada pengelola madrasah untuk membenahi dan meningkatkan kualitas madrasah.

Pengelola madrasah dalam membenahi dan meningkatkan kualitas madrasah dapat dari karakteristik MBM. Karakteristik MBM dapat juga diketahui antara lain dari bagaimana madrasah dapat mengoptimalkan kinerja organisasi madrasah, proses belajar mengajar, pengelolaan daya manusia, dan pengelolaan sumber daya administrasi.<sup>14</sup>

#### **i. Tujuan Manajemen Berbasis Madrasah**

Tujuan utama MBM adalah meningkatkan efisiensi, mutu, dan pemerataan pendidikan. Peningkatan efisiensi diperoleh melalui keleluasaan mengelola sumber daya yang ada, partisipasi masyarakat, dan penyederhanaan birokrasi. Peningkatan mutu diperoleh melalui partisipasi orang tua, kelenturan pengelolaan madrasah, peningkatan profesionalisme guru, adanya hadiah dan hukuman sebagai kontrol, serta hal lain yang dapat menumbuh kembangkan suasana yang kondusif.<sup>15</sup>

Tujuan yang lain manajemen berbasis madrasah adalah peningkatan mutu pendidikan. Dengan adanya MBM, madrasah dan masyarakat tidak perlu lagi menunggu perintah dari atas. Mereka dapat mengembangkan suatu visi pendidikan yang sesuai dengan keadaan setempat dan melaksanakan visi tersebut secara mandiri. Kepala madrasah mempunyai dua peran utama, pertama sebagai pemimpin institusi bagi para guru, dan kedua memberikan pimpinan dalam manajemen. Pembaharuan pendidikan

---

<sup>14</sup> E. Mulyasa, *Op. Cit.*, h 29

<sup>15</sup> *Ibid.*, h.13

melalui manajemen berbasis madrasah dan komite sekolah yang diperkenalkan sebagai bagian dari desentralisasi memberikan kepada kepala madrasah kesempatan yang lebih besar untuk menerapkan dengan lebih mantap berbagai fungsi dari kedua peran tersebut.

MBM bertujuan untuk meningkatkan kinerja madrasah melalui pemberian kewenangan dan tanggung jawab yang lebih besar kepada madrasah yang dilaksanakan berdasarkan prinsip-prinsip tata madrasah yang baik yaitu partisipasi, transparansi, dan akuntabilitas. Peningkatan kinerja madrasah yang dimaksud meliputi peningkatan kualitas, efektivitas, efisiensi, produktivitas, dan inovasi pendidikan.

MBM memiliki unsur pokok sekolah (constituent) memegang kontrol yang lebih besar pada setiap kejadian di sekolah. Unsur pokok sekolah inilah yang kemudian menjadi lembaga non-struktural yang disebut komite sekolah yang anggotanya terdiri dari guru, kepala madrasah, administrator, orang tua, anggota masyarakat dan murid.

Sementara itu baik berdasarkan kajian pelaksanaan dinegara-negara lain, maupun yang tersurat dan tersirat dalam kebijakan pemerintah dan UU sisdiknas No. 20 Tahun 2003, tentang pendidikan berbasis masyarakat pasal 55 ayat 1: Masyarakat berhak menyelenggarakan pendidikan berbasis masyarakat pada pendidikan formal dan non formal sesuai dengan kekhasan agama, lingkungan sosial, dan budaya untuk kepentingan masyarakat.

Berkaitan dengan pasal tersebut setidaknya ada empat aspek yaitu: kualitas (mutu) dan relevansi, keadilan, efektifitas dan efisiensi, serta akuntabilitas.

- 1) MBM bertujuan mencapai mutu *quality* dan relevansi pendidikan yang setinggi-tingginya, dengan tolak ukur penilaian pada hasil *output* dan *outcome* bukan pada metodologi atau prosesnya. Mutu dan relevansi ada yang memandangnya sebagai satu kesatuan substansi, artinya hasil pendidikan yang bermutu sekaligus yang relevan dengan berbagai kebutuhan dan konteksnya. Bagi yang memisahkan keduanya, maka mutu lebih merujuk pada dicapainya tujuan spesifik oleh siswa (lulusan), seperti nilai ujian atau prestasi lainnya, sedangkan relevansi lebih merujuk pada manfaat dari apa yang diperoleh siswa melalui pendidikan dalam berbagai lingkup/tuntutan kehidupan (dampak), termasuk juga ranah pendidikan yang tidak diujikan.
- 2) MBM bertujuan menjamin keadilan bagi setiap anak untuk memperoleh layanan pendidikan yang bermutu di madrasah yang bersangkutan. Dengan asumsi bahwa setiap anak berpotensi untuk belajar, maka MBM member keleluasaan kepada setiap madrasah untuk menangani setiap anak dengan latar belakang sosial ekonomi dan psikologis yang beragam untuk memperoleh kesempatan dan layanan yang memungkinkan semua anak dan masing-masing anak berkembang secara optimal. Sungguhpun



antara madrasah harus saling memacu prestasi, tetapi setiap madrasah harus melayani setiap anak (bukan hanya yang pandai), dan secara keseluruhan madrasah harus mencapai standar kompetensi minimal bagi setiap anak yang diluluskan. Keadilan ini begitu penting, sehingga para ahli madrasah efektif menyingkat tujuan madrasah efektif hanya mutu dan keadilan atau *quality and equity*.

- 3) MBM bertujuan meningkatkan efektifitas dan efisiensi. Efektifitas berhubungan dengan proses, prosedur, dan ketepatan-gunaan semua input yang dipakai dalam proses pendidikan di madrasah, sehingga menghasilkan hasil belajar siswa seperti yang diharapkan (sesuai tujuan). Efektif-tidaknya suatu madrasah diketahui lebih pasti setelah ada hasil, atau dinilai hasilnya. Sebaliknya untuk mencapai hasil yang baik, diupayakan menerapkan indikator-indikator atau ciri-ciri madrasah efektif. Dengan menerapkan MBM diharapkan setiap madrasah, sesuai kondisi masing-masing, dapat menerapkan metode yang tepat (yang dikuasai), dan input lain yang tepat pula (sesuai lingkungan dan konteks sosial budaya), sehingga semua input tepat guna dan tepat sasaran. Atau dengan kata lain, efektif untuk meningkatkan mutu pendidikan. Sementara itu, efisiensi berhubungan dengan nilai uang yang dikeluarkan atau harga untuk memenuhi semua input (proses dan semua

input yang digunakan dalam proses) dibandingkan atau dihubungkan dengan hasilnya (hasil belajar siswa).

- 4) MBM bertujuan meningkatkan akuntabilitas sekolah dan komitmen semua stakeholders. Akuntabilitas adalah pertanggung jawaban atas semua yang dikerjakan sesuai wewenang dan tanggung jawab yang diperolehnya. Selama ini pertanggung jawaban madrasah lebih pada masalah administratif keuangan dan bersifat vertikal sesuai jalur birokrasi. Pertanggung jawaban yang bersifat teknis edukatif terbatas pada pelaksanaan program sesuai petunjuk dan pedoman dari pusat (pusat dalam arti nasional, maupun pusat- pusat birokrasi di bawahnya), tanpa pertanggung jawaban hasil pelaksanaan program.<sup>16</sup>

Sesuai pemaparan empat tujuan MBM di atas madrasah dituntut agar senantiasa menggali kualitas pendidikan sehingga tercapai tujuan pendidikan dan menjadikan madrasah yang unggul.

## **ii. Strategi Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah**

MBM merupakan strategi peningkatan kualitas pendidikan melalui otoritas pengambilan keputusan dari pemerintah daerah ke madrasah. Dalam hal ini madrasah dipandang sebagai unit dasar pengembangan yang bergantung pada redistribusi otoritas pengambilan keputusan di dalamnya

---

<sup>16</sup> Umaedi, *Manajemen Berbasis Sekolah/Madrasah* (Jakarta: CEQM, 2004), h. 35.

terkandung desentralisasi kewenangan yang diberikan kepada madrasah untuk membuat keputusan.<sup>17</sup> Dengan demikian pada hakekatnya MBM merupakan desentralisasi kewenangan yang memandang madrasah secara individual. Sebagai bentuk alternative madrasah dalam program desentralisasi bidang pendidikan, maka otonomi diberikan agar madrasah dapat leluasa mengelola sumber daya dengan mengalokasikannya sesuai dengan prioritas kebutuhan disamping agar madrasah lebih tanggap terhadap kebutuhan setempat.

Merupakan suatu model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada madrasah dan mendorong madrasah untuk melakukan pengambilan keputusan secara partisipatif dalam memenuhi kebutuhan mutu madrasah atau untuk mencapai sasaran mutu madrasah. Keputusan partisipatif yang dimaksud adalah cara pengambilan keputusan melalui penciptaan lingkungan yang terbuka dan demokratis, dimana warga madrasah (guru, siswa, karyawan, orangtua siswa, tokoh masyarakat) didorong untuk terlibat langsung dalam proses pengambilan keputusan yang dapat berkontribusi terhadap pencapaian tujuan madrasah.

MBM menyediakan layanan pendidikan yang komprehensif dan tanggap terhadap kebutuhan masyarakat madrasah setempat. Karena peserta didik biasanya datang dari berbagai latar belakang kesukuan dan tingkat sosial, salah satu perhatian madrasah harus ditujukan pada asas pemerataan

---

<sup>17</sup> Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia, 2003), h. 25.

(peluang yang sama untuk memperoleh kesempatan dalam bidang sosial, ekonomi, dan politik). Di lain pihak, madrasah juga harus meningkatkan efisiensi, partisipasi, dan mutu serta bertanggung jawab kepada masyarakat dan pemerintah. Ciri-ciri MBM, bisa diketahui antara lain dari sudut sejauh mana madrasah dapat mengoptimalkan kemampuan manajemen madrasah, terutama dalam pemberdayaan sumber daya yang ada menyangkut sumber daya kepala madrasah dan guru, partisipasi masyarakat, pendapatan daerah dan orang tua, juga anggaran madrasah.

Secara konseptual manajemen berbasis madrasah diharapkan membawa dampak terhadap peningkatan kerja madrasah dalam hal mutu, efisiensi manajemen keuangan, pemerataan kesempatan, dan pencapaian tujuan politik (perkembangan iklim demokrasi) suatu bangsa lewat perubahan kebijakan desentralisasi di berbagai aspek seperti politik, edukatif, administrasi, manajemen dan anggaran pendidikan.

Konsekuensi penerapan MBM menjadi tanggung jawab dan ditangani oleh madrasah secara profesional. Aspek-aspek yang menjadi bidang garapan sekolah meliputi:

- 1) Perencanaan dan evaluasi program madrasah,
- 2) Pengelolaan kurikulum yang bersifat inklusif
- 3) Pengelolaan proses belajar mengajar
- 4) Pengelolaan ketenagaan
- 5) Pengelolaan perlengkapan dan peralatan
- 6) Pengelolaan keuangan
- 7) Pelayanan siswa

8) Hubungan madrasah-masyarakat

9) Pengelolaan iklim madrasah

Seperti telah dinyatakan di atas, konsep MBM dalam prakteknya menggambarkan sifat-sifat otonomi madrasah, dan oleh karenanya sering pula disebut sebagai site-based management, yang merujuk pada perlunya memperhatikan kondisi dan potensi kelembagaan setempat dalam mengelola madrasah. Makna berbasis madrasah dalam konsep MBM sama sekali tidak meninggalkan kebijakan-kebijakan strategis yang ditetapkan oleh pemerintah pusat atau daerah otonomi.

Sejak digulirkannya reformasi dan telah diundangkannya UU Otonomi Daerah, UU Nomor 22 tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah, dan UU Nomor 25 Tahun 1999 tentang Pertimbangan Keuangan antara Pusat dan daerah (kini disempurnakan menjadi UU Nomor 32 Tahun 2004 dan UU Nomor 33 Tahun 2004), telah mengubah segala peraturan dari yang bersifat sentralisasi menjadi desentralisasi.<sup>18</sup>

Kewenangan yang penuh dan luas bagi madrasah untuk mengembangkan lembaga menjadi sebuah pendidikan yang maju dan mandiri serta bertanggungjawab sebagai bentuk implementasi dalam manajemen yang berbasis madrasah. Kepala madrasah perlu memiliki pengetahuan kepemimpinan, perencanaan dan pandangan yang luas tentang kependidikan. Wibawa kepala madrasah harus ditumbuh kembangkan

---

<sup>18</sup> Hasbullah, *Otonomi Pendidikan: Kebijakan Otonomi Daerah dan Implikasinya terhadap Penyelenggaraan Pendidikan* (Jakarta: Rajawali Pers, 2010), h. 65-66

dengan meningkatkan sikap kepedulian, semangat belajar, disiplin kerja, keteladanan dan hubungan manusiawi sebagai modal perwujudan

Iklm kerja yang kondusif. Implementasi MBM di Indonesia perlu didukung oleh perubahan mendasar dalam kebijakan pengelolaan madrasah, dengan memperhatikan iklim lembaga yang kondusif, otonomi madrasah, kewajiban madrasah, kepemimpinan kepala madrasah yang demokratis dan professional, serta partisipasi masyarakat dan orangtua peserta didik dalam perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan pendidikan di madrasah.

Tolak ukur kesuksesan implementasi Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) ditentukan oleh tingkat efektifitas madrasah dalam melakukan perencanaan, program dan pengambilan keputusan. Kesuksesan MBM membutuhkan waktu lama dan kehati-hatian. Ada delapan kiat-kiat meraih kesuksesan MBM,<sup>19</sup> yaitu:

Pertama, Melakukan demokratisasi pendidikan dengan menjalankan system pengambilan keputusan dan program terpadu. Pengalaman yang sering terjadi, kegagalan satu program dan keputusan seringkali melahirkan prasangka buruk. Misalnya Departemen Agama menganggap pihak madrasah tidak memahami gambaran utuh sehingga program restrukturasi madrasah tidak berhasil. Sebaliknya pihak madrasah berkelik kebijakan

---

<sup>19</sup> Ahmad Rozikun dan Namabuddin, *Op Cit.*, h. 13

Departemen Agama tidak memahami efek dari tuntutan dan keputusannya karena tidak dibarengi dengan sosialisasi, pemberian subsidi dan bantuan.

Kedua, Membangun sinergi menyongsong perubahan. Dengan pemberlakuan MBM berarti peran-peran yang dimiliki Departemen Agama, madrasah, kepala madrasah, staf dan guru semuanya berubah. Hal ini sangat tepat dalam latar belakang kelompok pengambilan keputusan dimana kegiatan-kegiatan dan pola interaksi baru sangat dibutuhkan. Olehnya itu, anggota MBM harus bekerja dalam suasana tanggung jawab bersama mencapai kesuksesan.

Ketiga, Pengembangan wawasan dan *leadership skill*. Leadership adalah isu kunci dalam MBM. Sebenarnya istilah MBM dapat diartikan manajemen berbasis kepemimpinan. Sebab sebagai konsekuensi dari decision making mengharuskan agar terutama kepala madrasah dan guru mampu mengembangkan wawasan dan mengasah leadership skillnya. Tujuan leadership pada semua level adalah sama, yaitu: membantu madrasah dan setiap guru untuk mengekspresikan kemampuan kreativitas, dan inovasi mereka dalam mengembangkan strategi guna memperbaiki kualitas program dan layanan program pendidikan.

Keempat, Merumuskan visi bersama. Menciptakan visi bersama dari tahap awal secara bersama-sama dapat meningkatkan hubungan kerjasama dengan anggota lain di madrasah. Dalam konteks ini visi bersama harus merupakan sebuah pernyataan tentang tujuan dan cita-cita yang lebih luas

serta berorientasi kedepan bagi madrasah dan programnya. Visi harus dinyatakan dengan bahasa yang sederhana dan terinci. Dalam istilah yang sederhana, visi harus menjelaskan pandangan orang tua, siswa maupun guru dan staf mengenai madrasah. Dengan demikian, pendekatan ini akan memberikan pernyataan tugas yang dapat direalisasikan kedalam kegiatan, interaksi, dan sikap sehari-hari semua anggota yang ada didalam organisasi.

Kelima, Mengembangkan keahlian dan melakukan perencanaan strategis. Dewasa ini perencanaan strategis merupakan tuntutan penting yang harus dijalani madrasah. Lingkungan madrasah, kebutuhan/tuntutan dan batas madrasah, kebutuhan para siswa, dan sumber-sumber yang ada di madrasah adalah perubahan yang selalu terjadi. Salah satu perubahan ini adalah standar meningkatnya jumlah ketentuan, standar program yang dibuat secara internal. Di samping itu, kebutuhan dan syarat keterlibatan orang tua dan staf akan menyebabkan peningkatan tingkat keterlibatan masyarakat dan pengelolaan madrasah. Mereka yang kemudian tergabung dalam majelis madrasah akan bekerja secara independen dalam membuat program-program internal untuk mendukung program madrasah.

Keenam, Meningkatkan suasana lingkungan kerja. Kesuksesan MBM sebagian besar tergantung pada tingkatan dimana MBM dapat membuat perubahan perubahan nyata dalam keseharian komponen yang terlibat dalam MBM. Sebab perubahan yang ditawarkan MBM ialah ia memiliki potensi untuk perbaikan madrasah dalam dua bidang yang saling



berkaitan, yaitu: (1) Kualitas program dan layanan pendidikan yang diberikan kepada para siswa, orang tua, dan masyarakat, dan (2) Kualitas lingkungan bagi semua komponen yang terlibat dalam scenario MBM. Lingkungan kerja secara sederhana dimaksudkan sebagai kondisi dimana komponen MBM bekerja. Kondisi-kondisi semacam ini mempengaruhi kemampuan komponen MBM secara langsung dalam memberikan layanan dan program pendidikan dengan efektif.

Ketujuh, Memahami dinamika kelompok. Dengan memperhatikan kondisi nyata birokrasi madrasah dan hadirnya peran majelis madrasah, baik karena dikondisikan oleh pengelola madrasah maupun kurang pemahamannya peranan majelis madrasah, maka dalam rangka kesuksesan MBM seluruh komponennya harus bisa memahami dinamika kelompok. Hal ini teramat penting karena aplikasi MBM memerlukan tanggung jawab dan otoritas baru yang lebih luas bagi masing-masing komponen. Pada umumnya, kelompok mengalami beberapa tahapan pengembangan, yaitu kegiatan-kegiatan pembentukan awal, periode konflik dan permasalahan, akhirnya sampai pada tahap pengasahan dan analisa yang produktif. Hanya saja lebih baiknya dalam dinamika kelompok dilalui tahapan-tahapan seperti; mempersiapkan bahan, mempelajari bahan dengan melakukan komplikasi terhadap keterampilan keterampilan baru, penyampaian pandangan pertama, walaupun dilakukan satu pihak, baru dikaji bersama berupa; menetapkan arah dan tujuan bagi perbaikan madrasah, setelah itu melakukan

perencanaan, implementasi, serta peninjauan kembali terhadap strategi-strategi perbaikan.

Kedelapan, menjelaskan akuntabilitas. Ada beberapa pertanyaan yang muncul mengenai MBM, yaitu; siapa yang bertanggung jawab, kepada siapa, dan untuk tujuan apa?, Bagaimana akuntabilitas individu dan perannya. Disini terdapat empat syarat penting suksesnya akuntabilitas, yaitu:

- 1) Akuntabilitas harus dijelaskan dalam kerja sama antara Mapenda, Majelis Madrasah dan kepala madrasah serta guru.
- 2) Akuntabilitas harus disampaikan dengan jelas dan bersifat reguler dalam semua tingkatan.
- 3) Akuntabilitas menjadi struktur bagi individu dan kelompok dalam kegiatan dan interaksi mereka dengan orang lain.
- 4) Akuntabilitas menjadi dasar bagi setiap orang.

Meskipun defenisi akuntabilitas bisa berbeda karena uniknya kebutuhan dan masalah yang ada di masing-masing madrasah, namun khusus terfokus pada apa yang dihasilkan individu dan kelompok dan bagaimana mereka menhasilkannya. Sebagai contoh, guru bertanggung jawab tidak hanya materi apa yang mereka ajarkan, tetapi juga bagaimana mengerjakannya. Dan majelis madrasah bertanggung jawab terhadap

keputusan yang mereka buat dan bagaimana mereka mengambil keputusan tersebut.

Kebijakan berbagai hal dalam MBM seperti: pengembangan kurikulum dan pembelajaran beserta sistem evaluasinya harus didesentralisasikan ke madrasah, agar sesuai dengan kebutuhan peserta didik dan masyarakat secara lebih fleksibel. Pemerintah pusat, dalam hal ini Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Nasional, hanya menetapkan standar nasional, yang pengembangannya diserahkan kepada madrasah. Dengan demikian, desentralisasi kebijakan dalam pengembangan kurikulum dan pembelajaran beserta sistem evaluasinya merupakan prasyarat untuk mengimplementasikan MBM.

## **B. Pengembangan Manajemen Berbasis Madrasah (MBM)**

### **1. Lingkungan sekolah yang aman dan tertib**

Suasana dan lingkungan sekolah, baik fisik maupun psikologis merupakan prasyarat utama terlaksananya suatu proses belajar mengajar secara optimal, iklim sekolah yang kondusif memberikan perlindungan kepada siswa dan warga sekolah lainnya untuk melaksanakan kegiatan pendidikan sesuai target rencana yang ditetapkan. Karena itu salah satu ciri utama sekolah efektif terlihat dari lingkungan sekolah yang menyenangkan, aman, dan tertib, sehingga siswa merasa betah belajar dan bersosialisasi dengan warga sekolah dalam kegiatan sehari-hari. Dengan begitu iklim sekolah akan terjaga dengan baik.

a. **Iklm Sekolah**

Pembahasan mengenai iklim sekolah tidak terlepas dari pengertian iklim organisasi karena sekolah merupakan salah satu bentuk organisasi. Iklim organisasi adalah persepsi anggota organisasi dan mereka yang secara tetap berhubungan dengan organisasi mengenai apa yang ada atau terjadi di lingkungan internal organisasi secara rutin, yang mempengaruhi sikap dan perilaku organisasi dan kinerja anggota organisasi yang kemudian menentukan kinerja organisasi.<sup>20</sup>

Konsep iklim organisasi berbeda dengan budaya organisasi meskipun keduanya saling berhubungan. Stringer sebagaimana dikutip oleh Wirawan menyatakan bahwa budaya organisasi menekankan firi pada asumsi-asumsi yang tidak diucapkan yang mendasari organisasi, sedangkan iklim organisasi berfokus pada persepsi-persepsi yang masuk akal terutama yang memunculkan motivasi sehingga mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja anggota organisasi.<sup>21</sup>

Jika penerapan budaya organisasi dapat mempengaruhi perilaku organisasi secara positif, maka pengaruh iklim organisasi terhadap perilaku organisasi dapat bersifat positif dan negatif.<sup>22</sup> Misalnya di dalam lingkungan sekolah ruang kerjanya tidak baik, terjadi konflik antara pemimpin dengan

---

<sup>20</sup> Wirawan, *Budaya dan Iklim Organisasi: Teori, Aplikasi, dan Penelitian* (Jakarta: Salemba Empat: 2007), 122

<sup>21</sup> *Ibid.*, h. 126.

<sup>22</sup> *ibid.*,h. 124

bawahan dan birokrasi yang kaku akan menimbulkan sikap atau persepsi negatif anggota terhadap sekolah

Iklm sekolah (*school climate*) menurut National School Climate Center (NSCC) didefinisikan sebagai “*school climate refers to the quality and character of school life. School climate is based on patterns of students', parents' and school personnel's experience of school life and reflects norms, goals, values, interpersonal relationships, teaching and learning practices, and organizational structures.*”<sup>23</sup> Iklm sekolah mengarah pada kualitas dan karakter kehidupan sekolah. Iklm sekolah berdasar pada pola pengalaman siswa, orang tua, dan personil sekolah. Iklm sekolah juga merefleksikan norma, tujuan, nilai, hubungan interpersonal, kegiatan belajar mengajar, dan struktur organisasi.

Haynes sebagaimana dikutip oleh Hoffman et.al mendefinisikan iklim sekolah sebagai “*the quality and consistency of interpersonal interactions within the school community that influence children's cognitive, social and psychological development*”.<sup>24</sup> Iklm sekolah merupakan kualitas dan konsistensi interaksi antar individu dengan komunitas sekolah yang berpengaruh terhadap perkembangan kognitif, sosial, dan psikologi siswa. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa iklim sekolah merupakan kualitas atau karakteristik yang dibangun oleh pengalaman warga sekolah dan berpengaruh terhadap perkembangan kognitif, sosial, dan psikologi.

---

<sup>23</sup> Thapa et. al., *A Review of School Climate Research*, Jurnal *Educational Research*, Vol. XX No. X, 2013, h. 2.

<sup>24</sup> Lorry L. Hoffman, *On Improving School Climate: Reducing Reliance on Reward and Punishment*, Jurnal, Vol.5 No. 3, 2009. h. 1

**Tabel 2.1 Dimensi Utama Iklim Sekolah**

No	Dimensi	Indikator
1	Keamanan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aspek fisik: tata tertib dan standar keamanan fasilitas fisik sekolah.</li> <li>2. Aspek sosial-emosional: sikap terhadap perbedaan, sikap dan respons terhadap tindakan pem-bully-an, penyelesaian konflik, dan kepercayaan terhadap peraturan sekolah.</li> </ol>
2	Kegiatan Belajar Mengajar	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kualitas pembelajaran: harapan yang tinggi terhadap pencapaian siswa, variasi gaya dan metode mengajar, pelatihan kepemimpinan, penghargaan terhadap kreativitas.</li> <li>2. Pembelajaran sosial, emosional, dan etika: penghargaan terhadap variasi inteligensi, perpaduan dari berbagai disiplin ilmu.</li> <li>3. Pengembangan profesionalisme: standar dan ukuran untuk mendukung pengembangan pembelajaran berkelanjutan, pengembangan profesionalisme secara sistematis dan berkesinambungan, pembuatan keputusan berdasarkan evaluasi sistem pembelajaran berdasarkan data, tanggapan guru terhadap relevansi dan dukungan sistem evaluasi.</li> <li>4. epemimpinan: komunikasi terkait visi sekolah, dukungan dan aksesibilitas administrasi, rasa hormat terhadap kepala sekolah.</li> </ol>
3	Hubungan Antar Warga Sekolah	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menghargai terhadap perbedaan: hubungan yang harmonis antara kepala sekolah, guru, staf, dan siswa; pembuatan keputusan secara terbuka, kesempatan untuk merencanakan kegiatan akademik secara umum, partisipasi siswa dalam pembelajaran dan penegakan kedisiplinan, pembelajaran kooperatif, dan pencegahan pelanggaran dan konflik negatif.</li> <li>2. Komunitas sekolah dan kolaborasi: saling mendukung dan komunikasi berkelanjutan; keterlibatan seluruh warga sekolah; partisipasi orang tua/wali murid dalam pembuatan keputusan; kolaborasi guru dan orang tua dalam proses pendidikan siswa.</li> <li>3. Moral dan keterhubungan: siswa merasa akrab dengan guru; staf memiliki antusiasme yang tinggi terhadap pekerjaannya; warga sekolah memiliki persepsi positif terhadap komunitas sekolah</li> </ol>
4	Lingkungan Kelembagaan	Kebersihan; ruang dan fasilitas yang memadai; penataan sekolah yang indah dan menarik; luas sekolah; dukungan kegiatan kurikuler dan ekstrakurikuler.

Sumber : Jurnal *School Climate: Research, Policy, Practice and Teacher Education*<sup>25</sup>

<sup>25</sup> Jonathan Cohen et.al, *School Climate: Research, Policy, Practice and Teacher Education*, Jurnal, Vol.111 No. 1, 2009. h. 13

Standar yang ditetapkan oleh pemerintah dalam standar pengelolaan lembaga pendidikan terkait dengan iklim sekolah adalah sebagai berikut:

- a) Sekolah/Madrasah menciptakan suasana, iklim, dan lingkungan pendidikan yang kondusif untuk pembelajaran yang efisien dalam prosedur pelaksanaan.
- b) Prosedur pelaksanaan penciptaan suasana, iklim, dan lingkungan pendidikan: (1) berisi prosedur tertulis mengenai informasi kegiatan penting minimum yang akan dilaksanakan; (2) memuat judul, tujuan, lingkup, tanggung jawab dan wewenang, serta penjelasannya; (3) diputuskan oleh kepala sekolah/madrasah dalam rapat dewan pendidik.
- c) Sekolah/Madrasah menetapkan pedoman tata tertib yang berisi: (1) tata tertib pendidik, tenaga kependidikan, dan peserta didik, termasuk dalam hal menggunakan dan memelihara sarana dan prasarana pendidikan; (2) petunjuk, peringatan, dan larangan dalam berperilaku di Sekolah/Madrasah, serta pemberian sanksi bagi warga yang melanggar tata tertib.
- d) Tata tertib sekolah/madrasah ditetapkan oleh kepala sekolah/madrasah melalui rapat dewan pendidik dengan mempertimbangkan masukan komite sekolah/madrasah, dan peserta didik.
- e) Sekolah/Madrasah menetapkan kode etik warga sekolah/madrasah yang memuat norma tentang: (1) hubungan sesama warga di dalam

lingkungan sekolah/madrasah dan hubungan antara warga sekolah/madrasah dengan masyarakat; (2) sistem yang dapat memberikan penghargaan bagi yang mematuhi dan sanksi bagi yang melanggar.

- f) Kode etik sekolah/madrasah ditanamkan kepada seluruh warga sekolah/madrasah untuk menegakkan etika sekolah/madrasah.
- g) Sekolah/Madrasah perlu memiliki program yang jelas untuk meningkatkan kesadaran beretika bagi semua warga sekolah/madrasah.
- h) Kode etik sekolah/madrasah yang mengatur peserta didik memuat norma untuk: (1) menjalankan ibadah sesuai dengan agama yang dianutnya; (2) menghormati pendidik dan tenaga kependidikan; (3) mengikuti proses pembelajaran dengan menjunjung tinggi ketentuan pembelajaran dan mematuhi semua peraturan yang berlaku; (4) memelihara kerukunan dan kedamaian untuk mewujudkan harmoni sosial di antara teman; (5) mencintai keluarga, masyarakat, dan menyayangi sesama; (6) mencintai lingkungan, bangsa, dan negara; serta (7) menjaga dan memelihara sarana dan prasarana, kebersihan, ketertiban, keamanan, keindahan, dan kenyamanan sekolah/madrasah.
- i) Peserta didik dalam menjaga norma pendidikan perlu mendapat bimbingan dengan keteladanan, pembinaan dengan membangun



kemauan, serta pengembangan kreativitas dari pendidik dan tenaga kependidikan.

- k) Kode etik sekolah/madrasah yang mengatur guru dan tenaga kependidikan memasukkan larangan bagi guru dan tenaga kependidikan, secara perseorangan maupun kolektif, untuk: (1) menjual buku pelajaran, seragam/bahan pakaian sekolah/madrasah, dan/atau perangkat sekolah lainnya baik secara langsung maupun tidak langsung kepada peserta didik; (2) memungut biaya dalam memberikan bimbingan belajar atau les kepada peserta didik; (3) memungut biaya dari peserta didik baik secara langsung maupun tidak langsung yang bertentangan dengan peraturan dan undang-undang; (4) melakukan sesuatu baik secara langsung maupun tidak langsung yang mencederai integritas hasil Ujian Sekolah/Madrasah dan Ujian Nasional.
- l) Kode etik sekolah/madrasah diputuskan oleh rapat dewan pendidik dan ditetapkan oleh kepala sekolah/madrasah.<sup>26</sup>

Untuk mengetahui bagaimana karakteristik iklim dan budaya di suatu sekolah terdapat beberapa indikator iklim dan budaya sekolah yang baik sebagai berikut:

- a) Tujuan-tujuan sekolah yang mencerminkan keunggulan yang ingin dicapai diperlihatkan dengan jelas kepada seluruh warga sekolah, ditetapkan dan diumumkan secara luas di sekolah.

---

<sup>26</sup> Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan oleh Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah.

- b) Tujuan-tujuan pembelajaran akademik di sekolah dirumuskan dengan cara yang diukur.
- c) Fasilitas fisik sekolah dirawat dengan baik, termasuk segera diperbaiki fasilitas yang rusak.
- d) Penampilan fisik sekolah yang bersih, rapi, dan nyaman serta memperhatikan keamanan.
- e) Pekarangan dan lingkungan sekolah ditata sedemikian rupa sehingga memberi kesan asri, teduh, dan nyaman.
- f) Poster-poster afirmasi (poster berisi pesan positif) digunakan dan dipajang di berbagai tempat strategis dan mudah dilihat oleh peserta didik.
- g) Sekolah menciptakan rasa memiliki sehingga guru dan peserta didik menunjukkan rasa bangga terhadap sekolahnya.
- h) Kondisi kelas yang menyenangkan sehingga tercipta suasana yang mendorong peserta didik belajar.
- i) Acara-acara penting di sekolah dijadwal sedemikian rupa sehingga tidak mengganggu waktu belajar.
- j) Ada transisi/peralihan yang lancar dan cepat antara kegiatan di luar sekolah maupun di dalam kelas.
- k) Guru mau mengubah metode mengajar, bila metode yang lebih baik diperkenalkan.
- l) Penggunaan sistem *moving class*.
- m) Penciptaan relasi kekeluargaan dan kebersamaan.

- n) Sekolah menekankan peserta didik dan guru bahwa belajar merupakan alasan paling penting untuk bersekolah.
- o) Sekolah menciptakan suasana yang memberikan harapan, dimana guru percaya bahwa peserta didik dapat mencapai tingkat prestasi yang tinggi.
- p) Harapan terhadap prestasi peserta didik yang tinggi disampaikan kepada seluruh peserta didik.
- q) Harapan terhadap prestasi peserta didik yang tinggi disampaikan kepada seluruh orang tua peserta didik.
- r) Seluruh staf dan guru berkomitmen untuk mengembangkan budaya mutu dalam menjalankan tugas sehari-hari.<sup>27</sup>

## **2. Sekolah memiliki visi dan target mutu yang ingin dicapai**

Madrasah sebagai salah satu lembaga pendidikan yang berguna untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Dalam menjalankan peran sebagai lembaga pendidikan, madrasah harus dikelola dengan baik agar dapat mewujudkan tujuan pendidikan yang telah dirumuskan dengan optimal. Pengelolaan madrasah yang tidak profesional dapat menghambat proses pendidikan yang sedang berlangsung dan dapat menghambat langkah madrasah dalam menjalankan fungsinya sebagai lembaga pendidikan formal.

Visi dan misi merupakan elemen yang sangat penting dalam madrasah, dimana visi dan misi digunakan agar dalam pelaksanaannya dapat

---

<sup>27</sup> E. Mulyasa, *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2015), h, 91-92

berjalan pada jalur yang diamanatkan oleh para *stakeholder* dan agar mencapai kondisi yang diinginkan. Oleh karena itu, makalah ini kami susun untuk memberikan penjelasan bagaimana visi, misi, dan tujuan madrasah serta cara merumuskannya.

#### a. **Pengertian Visi, Misi, dan Tujuan**

Lembaga pendidikan diharapkan dapat mengantisipasi kondisi dan kinerja yang lebih baik di masa yang akan datang sehingga mampu berorientasi ke masa depan. Agar suatu lembaga pendidikan itu tetap eksis di masyarakat maka perlu memiliki strategi dalam meningkatkan mutu pendidikan pada lembaga pendidikan tersebut. Oleh karena itu dalam suatu madrasah haruslah ada visi, misi, dan tujuan yang pasti. Dengan adanya visi, misi, dan tujuan madrasah ini dapat mengembangkan mutu pendidikan dalam madrasah tersebut karena memiliki suatu tujuan jelas yang akan dicapai.

##### 1) Pengertian Visi

Visi adalah suatu proses yang menggambarkan serangkaian kegiatan perencanaan dan penetapan suatu lembaga dalam mencapai suatu tujuan yang berorientasi ke masa depan. Visi merupakan suatu perencanaan jangka panjang yang hendak dicapai. Visi pada dasarnya merupakan salah satu strategi untuk mencapai suatu tujuan. Oleh karena itu setiap madrasah atau sekolah haruslah mempunyai visi yang telah direncanakan dengan baik sebagai salah satu langkah dalam mencapai suatu tujuan.

Visi terbentuk dengan kecerdasan penghayatan nilai-nilai, pengetahuan dan pengalaman, kemampuan khusus yang konseptual,

pemecahan masalah serta daya-daya perilaku lain yang dijadikan unggulan.<sup>28</sup> Dalam perumusan visi madrasah haruslah memperhatikan berkaitan atau tidak dengan masa depan Islam di Indonesia. Apabila visi telah dirumuskan dengan baik dan sempurna, selanjutnya dirumuskan misi dan pernyataan misi yang dijadikan acuan dalam menyusun program sekolah.<sup>29</sup>

## 2) Pengertian Misi

Misi adalah suatu proses yang menggambarkan serangkaian kegiatan perencanaan dan penetapan tujuan madrasah dengan memperhatikan visi yang telah ditetapkan. Misi harus merupakan hal-hal penting yang harus dilakukan oleh sekolah atau madrasah dalam upaya untuk mencapai visi.<sup>30</sup> Misi juga merupakan tujuan yang hendak dicapai dalam jangka waktu dekat. Misi ini dirumuskan sesuai dengan visi yang telah ditetapkan.

Misi madrasah berupa tugas, kewajiban, tanggung jawab, dan rencana tindakan perlu dideskripsikan sehingga dapat dipahami seluruh komunitas madrasah.<sup>31</sup> Dengan dipahaminya misi oleh seluruh komunitas madrasah maka akan tercapai suatu tujuan yang telah ditetapkan adalah seluruh anggota madrasah tersebut. Apabila kerjasamanya baik maka tujuan juga akan tercapai sesuai dengan harapan.

## 3) Pengertian Tujuan

---

<sup>28</sup>Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, (Cet. IV; Bandung: Alfabeta, 2010), h.134

<sup>29</sup> *Ibid*, h.134

<sup>30</sup> Sugeng Listyo Prabowo, *Managemen Pengembangan Mutu Sekolah dan Madrasah*, (Cet. I; Malang: UIN-Malang Press, 2008), h.182

<sup>31</sup> Deden Makbuloh, *Manajemen Mutu Pendidikan Islam: Model Pengembangan Teori dan Aplikasi Sistem Penjaminan Mutu*, (Cet. I; Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2011), h.153.

Tujuan (*goal*) adalah kesepakatan umum mengenai misi yang hendak dicapai sebagai realisasi dari keadaan yang dikehendaki. Tujuan berfungsi sebagai patokan dalam menilai suatu keberhasilan madrasah atau sekolah. Selain itu, tujuan sekolah juga berfungsi sebagai tolok ukur bagi para ilmuwan bidang organisasi guna mengetahui seberapa jauh suatu organisasi sekolah berjalan dengan baik.<sup>32</sup>

Tujuan merupakan keadaan yang hendak dicapai dalam jangka waktu yang sedang atau pendek. Tujuan dan sasaran harus berinduk pada visi sekolah atau madrasah.<sup>33</sup> Perumusan tujuan harus dirumuskan secara jelas untuk satu tujuan tertentu. Hal ini dilakukan supaya tujuan dapat tercapai sesuai dengan harapan.

## **b. Cara Merumuskan Visi, Misi, dan Tujuan Madrasah**

### **1) Perumusan Visi**

Proses merumuskan visi dimulai dengan ide-ide kreatif dengan menggali dari lingkungannya. Apabila visi telah dirumuskan dengan baik, maka selanjutnya dirumuskan misi sebagai acuan menyusun rencana dan program sekolah. Rumusan visi sekolah yang baik seharusnya memberikan isyarat yaitu, berorientasi ke masa depan untuk jangka waktu yang lama (bila perlu dibuat jangka waktunya), menunjukkan keyakinan masa depan yang jauh lebih baik, sesuai dengan norma dan harapan masyarakat.

---

<sup>32</sup> Syaiful Sagala., *Op Cit*, h.136

<sup>33</sup> Muhaimin, *Managemen Pendidikan Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*, (Cet. I; Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2009), h.170

Visi juga harus mencerminkan standar keunggulan dan cita-cita yang ingin dicapai, mencerminkan dorongan yang kuat akan tumbuhnya inspirasi, semangat, dan komitmen bagi *stakeholder*, serta mampu menjadi dasar dan mendorong terjadinya perubahan dan pengembangan madrasah ke arah yang lebih baik. Cara merumuskan visi madrasah adalah sebagai berikut :

- a) Temukan ide-ide kreatif yang bisa menjadi cita-cita bersama warga madrasah.
- b) Dirumuskan dalam kata-kata yang jelas, singkat, dan mudah dipahami.
- c) Dirumuskan berdasarkan masukan dari warga madrasah dan pihak pihak yang berkepentingan dan diputuskan oleh rapat dewan pendidik yang dipimpin oleh kepala madrasah.
- d) Disosialisasikan kepada warga madrasah dan segenap pihak yang berkepentingan.
- e) Ditinjau dan dirumuskan kembali secara berkala sesuai dengan perkembangan dan tantangan di masyarakat.<sup>34</sup>

## 2) Perumusan Misi

Dalam merumuskan misi harus mempertimbangkan tugas pokok sekolah dan kelompok kepentingan yang terkait dengan sekolah agar yang dilakukan sekolah dapat difahami oleh pihak-pihak yang terkait sehingga perjalanan sekolah tidak mendapat rintangan ataupun prasangka buruk dari masyarakat. Pada dasarnya misi hanya merupakan metode untuk mencapai

---

<sup>34</sup> Husaini Usman, *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, ( Cet. III ; Jakarta: Bumi Aksara, 2011), h. 638

tujuan sekolah yang akan membantu masyarakat dan Negara dalam mencerdaskan kehidupan bangsa. Cara merumuskan misi madrasah :

- a) Pernyataan misi harus dapat memberikan arah dalam mewujudkan visi dan dapat menunjukkan secara jelas mengenai apa yang hendak dicapai madrasah.
- b) Rumusan misi harus dalam bentuk kalimat yang menunjukkan tindakan.
- c) Satu indikator visi dapat dirumuskan lebih dari satu rumusan misi.
- d) Misi dirumuskan berdasarkan masukan dari segenap pihak yang berkepentingan.
- e) Disosialisasikan kepada warga madrasah dan pihak yang berkepentingan.
- f) Ditinjau dan dirumuskan kembali sesuai dengan perkembangan dan tantangan di masyarakat.<sup>35</sup>

### 3) Perumusan Tujuan

Tujuan merupakan penjabaran dari pernyataan misi, oleh karena itu tujuan adalah suatu yang akan dicapai atau dihasilkan dalam jangka waktu yang telah ditentukan. Penetapan tujuan pada umumnya didasarkan pada faktor-faktor keberhasilan yang dilakukan setelah penetapan visi dan misi. Tujuan tidak harus dinyatakan dalam bentuk kuantitatif, akan tetapi harus dapat menunjukkan kondisi yang ingin dicapai pada masa mendatang. Cara merumuskan tujuan madrasah :

---

<sup>35</sup> Ahmad Calam & Amnah Qurniati, *Merumuskan Visi dan Misi Lembaga Pendidikan*, SAINTIKOM, Vol. 15 No. 1, Januari 2016, h. 57



- a) Tujuan madrasah harus mengacu pada visi, misi, dan tujuan pendidikan nasional serta relevan dengan kebutuhan masyarakat.
- b) Mengacu pada standar kompetensi lulusan yang sudah ditetapkan oleh madrasah.
- c) Mengakomodasi masukan dari berbagai pihak yang berkepentingan dan diputuskan oleh rapat dewan pendidik yang dipimpin oleh kepala madrasah.
- d) Disosialisasikan kepada warga madrasah dan segenap pihak yang berkepentingan.<sup>36</sup>

Pencapaian tujuan dapat dijadikan indikator untuk menilai kinerja sebuah organisasi. Beberapa kriteria tujuan antara lain: 1.) Tujuan harus serasi dan mengklarifikasikan misi, visi dan nilai-nilai organisasi. 2.) Pencapaian tujuan akan dapat memenuhi atau berkontribusi memenuhi misi, program dan sub program organisasi. 3.) Tujuan cenderung untuk esensial tidak berubah, kecuali terjadi pergeseran lingkungan, atau dalam hal isu strategis hasil yang diinginkan. 4.) Tujuan biasanya secara relatif berjangka panjang. 5.) Tujuan menggambarkan hasil program. 6.) Tujuan menggambarkan arahan yang jelas dari organisasi. 8.) Tujuan harus menantang, namun realistis dan dapat dicapai.

Tujuan merupakan “apa” yang akan dicapai atau dihasilkan oleh madrasah yang bersangkutan dan “kapan” tujuan akan dicapai.<sup>37</sup> Jika visi dan misi terkait dengan jangka waktu yang panjang, maka tujuan dikaitkan

---

<sup>36</sup> Husaini Usman., *Op Cit*, h.639-640.

<sup>37</sup> Ahmad Calam & Amnah Qurniati, *Op Cit*, h. 65

dengan jangka waktu yang pendek, yaitu kurang lebih 3 s/d 5 tahun. Dengan demikian, tujuan pada dasarnya merupakan tahapan wujud madrasah menuju visi yang telah dirumuskan.

### **3. Sekolah memiliki kepemimpinan yang kuat**

#### **a. Pengertian Kepemimpinan Kepala Madrasah**

Pada hakikatnya kepemimpinan adalah suatu bentuk proses memengaruhi dan perilaku untuk memenangkan hati, pikiran, dan tingkah laku orang lain. Namun, pada umumnya definisi tentang kepemimpinan akan dikaitkan dengan proses perilaku memengaruhi orang lain dalam mencapai tujuan yang telah disepakati bersama. Artinya, bentuk kepemimpinan merupakan suatu proses dimana seseorang memainkan pengaruh atas orang lain dengan menginspirasi, memotivasi, dan mengarahkan aktifitas mereka untuk mencapai sasaran yang dicanangkan tersebut.<sup>38</sup>

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Selain itu juga memengaruhi interpretasi mengenai peristiwa, peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktifitas-aktifitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerjasama dan kerja kelompok, perolehan dukungan dan kerjasama dari orang-orang di luar kelompok atau organisasi.

---

<sup>38</sup> Bahar Agus Setiawan dan Abdul Muhith, *Transformational Leadership; Ilustrasi di Bidang Organisasi Pendidikan* (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2013), h. 13

*Most definitions of leadership reflect assumption that involves a process whereby international influence is exerted by one person over other people to guide.*<sup>39</sup>

Hal tersebut memberikan penjelasan bahwa kepemimpinan merupakan proses-proses mempengaruhi, memotivasi, pengorganisasian aktivitas tersebut untuk mencari sasaran. Motivasi dari para pengikut untuk mencapai sasaran, pemeliharaan hubungan kerjasama dengan kelompok untuk mencapai sasaran dan tujuan organisasi. Hal ini dapat dipahami bahwa kepemimpinan mencakup hubungan pemimpin dengan anggota organisasi untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan.

Dalam islam kepemimpinan juga disebutkan dengan istilah auliya yang berarti pemimpin yang sifatnya resmi dan tidak resmi. Sesuai dengan firman Allah SWT dalam surat Al-Maidah ayat 55:

إِنَّمَا وَلِيُّكُمُ اللَّهُ وَرَسُولُهُ وَالَّذِينَ آمَنُوا الَّذِينَ يُقِيمُونَ الصَّلَاةَ وَيُؤْتُونَ الزَّكَاةَ وَهُمْ  
رَاكِعُونَ ﴿٥٥﴾

Artinya : Sesungguhnya penolong kamu hanyalah Allah, Rasul-Nya, dan orang-orang yang beriman, yang mendirikan shalat dan menunaikan zakat, seraya mereka tunduk (kepada Allah). (Q.S Al-Maidah : 55)<sup>40</sup>

Dalam hadits Rasulullah SAW istilah pemimpin dijumpai dalam kata ra'in atau amir seperti yang disebutkan dalam hadits riwayat Imam Bukhari:

<sup>39</sup> Gary Yukl, *Leadership in Organizations* (London: Prentice Hall Inc, 1998), h.3

<sup>40</sup> Departemen Agama RI, *Al-Quran dan Terjemah*, (Surabaya : Mekar Surabaya. 2005). h.

حديث عبد الله بن عمر رضي الله عنهما .ان رسول الله صلى الله عليه وسلم قال :كللكم راع فمسؤل عن رعيته فالامير الذي على الناس راع وهو مسؤل عنهم .والرجل راع على اهل بيته وهو مسؤل عنهم .والمرأة راعية على بيت بعلها وولده وهي مسؤلة عنهم .والعبد راع على مال سيده وهو مسؤل عنه، الا فكلكم راع و كللكم مسؤل عن رعيته

Hadits Abdullah bin Umar ra. Bahwasanya Rasulullah saw bersabda: “setiap kamu adalah pemimpin yang akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya. Seorang amir yang mengurus keadaan rakyat adalah pemimpin. Ia akan dimintai pertanggungjawaban tentang rakyatnya. Seorang laki-laki adalah pemimpin terhadap keluarganya di rumahnya. Seorang wanita adalah pemimpin atas rumah suaminya. Ia akan diminta pertanggungjawaban tentang hal mereka itu. Seorang hamba adalah pemimpin terhadap harta benda tuannya, ia kan diminta pertanggungjawaban tentang harta tuannya. Ketahuilah, kamu semua adalah pemimpin dan semua akan diminta pertanggung jawaban tentang kepemimpinannya”.<sup>41</sup>

Berdasarkan ayat Al-Quran dan hadits Rasulullah SAW tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan islam adalah kegiatan menuntun, membimbing, memandu dan menunjukkan jalan yang diridhai Allah SWT. Kepemimpinan pendidikan di madrasah dalam fungsinya sebagai kepemimpinan manajerial adalah pengelola mutu, yang jika diadaptasi dari Trilogi Juran adalah perencanaan mutu, pengembangan produk dan proses yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan pendidikan.

---

<sup>41</sup> Muhammad Fuad Abdul Baqi, *Al-Lu'lu Wal Marjan*, (Semarang: Al-Ridha, 1993), h. 562-563

Pengendalian mutu, yaitu mengevaluasi kinerja mutu riil dan membandingkannya dengan tujuan mutu serta menyelesaikan masalah pendidikan yang ada di madrasah. Terakhir adalah peningkatan mutu dengan membangun prasarana yang diperlukan, membentuk tim pelaksana kegiatan peningkatan mutu pendidikan dan memberikan sumber daya, motivasi, dan pelatihan yang dibutuhkan oleh tim untuk mendiagnosa penyebabnya, menentukan alternatif pemecahannya dan mempertahankan kondisi mutu pendidikan.

Kepemimpinan kepala madrasah untuk menciptakan budaya mutu menurut Timpe yang dikutip Mulyadi menuntut adanya pemimpin transformasional, yang jika diadaptasi dari Timpe diidentifikasi dan diasosiasikan memiliki gambaran masa depan madrasah yang ideal dan madrasah yang efektif, yang dapat memuaskan seluruh *stakeholder*. Mampu memobilisasi komitmen seluruh warga sekolah untuk mewujudkan bayangan madrasah yang ideal dan efektif serta memuaskan pelanggan tersebut menjadi sebuah kenyataan dan mampu melembagakan perubahan, jika madrasah itu telah bermutu sesuai atau melebihi keinginan, kebutuhan dan harapan pelanggannya.<sup>42</sup>

## **b. Jenis Kepemimpinan**

### 1) Kepemimpinan Visionary

Kepemimpinan visioner adalah kemampuan pemimpin dalam mencipta, merumuskan, mengkomunikasikan/ mensosialisasikan/

---

<sup>42</sup> Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Malang: UIN Maliki Press, 2010), h. 1-4

mentransformasikan dan mengimplementasikan pemikiran-pemikiran ideal yang berasal dari dirinya atau sebagai hasil interaksi sosial di antara anggota organisasi dan *stakeholders* yang diyakini sebagai cita-cita organisasi di masa depan yang harus diraih atau diwujudkan melalui komitmen semua personel.

Kepemimpinan visioner salah satunya ditandai oleh kemampuan dalam membuat perencanaan yang jelas sehingga dari rumusan visinya tersebut akan tergambar sasaran apa yang hendak dicapai dari pengembangan lembaga yang dipimpinnya. Dalam konteks kepemimpinan pendidikan, penentuan sasaran dari rumusan visi tersebut dikenal dengan penentuan sasaran bidang hasil pokok.

Keterpurukan bidang pendidikan nasional adalah salah satunya disebabkan karena belum adanya visi strategis yang menempatkan pendidikan sebagai *leading sector*. Hal ini memberikan makna betapa kuatnya visi pendidikan memengaruhi kinerja pendidikan. Visi menjadi *trigger* semangat meraih kemenangan pendidikan.

Visi atau wawasan adalah pandangan yang merupakan kristalisasi dan intisari dari kemampuan (*competency*), kebolehan (*ability*), dan kebiasaan (*self efficacy*) dalam melihat, menganalisis, dan menafsirkan. Di dalamnya mengandung intisari dari arah dan tujuan, misi, norma, dan nilai yang merupakan satu kesatuan yang utuh. Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa visi adalah idealisasi pemikiran tentang masa depan mengenai organisasi. Kerangka pemikiran ini menciptakan budaya dan perilaku

organisasi yang maju dan antisipatif terhadap persaingan global sebagai tantangan zaman. *Visionary leadership* adalah visi kepemimpinan yang harus dimiliki berdasarkan rambu-rambu tersebut diatas untuk mewujudkan sekolah yang bermutu.<sup>43</sup>

## 2) Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan yang menekankan pada tugas yang diemban bawahan. Pemimpin adalah seseorang yang mendesign pekerjaan beserta mekanismenya, dan staf adalah seseorang yang melaksanakan tugas sesuai dengan kemampuan dan keahlian.

Kepemimpinan transaksional lebih difokuskan pada peranannya sebagai manajer karena ia sangat terlibat dalam aspek-aspek prosedural manajerial yang metodologis dan fisik. Dikarenakan sistem kerja yang jelas merujuk kepada tugas yang diemban dan imbalan yang diterima sesuai dengan derajat pengorbanan dalam pekerjaan maka kepemimpinan transaksional yang sesuai diterapkan ditengah-tengah staf yang belum matang, dan menekankan pada pelaksanaan tugas untuk mendapatkan insentif bukan pada aktualisasi diri. Oleh karena itu, kepemimpinan transaksional dihadapkan pada orang-orang yang ingin memenuhi kebutuhan hidupnya dari segi sandang, pangan dan papan.

Pada aspek substansinya, kepemimpinan transaksional menggunakan pendekatan pertukaran sebagai landasan utama dalam meningkatkan

---

<sup>43</sup> AanKomariah dan CepiTriatna, *Visionary Leadership: Menuju Sekolah Efektif* (Jakarta: Bumi Aksara, 2010), h. 81-84

produktifitas organisasi pendidikan. Dengan pendekatan ini, semua elemen organisasi berhak untuk melakukan pertukaran dengan pimpinan dalam bingkai kesepakatan. Dan pada alur yang demikian, pemimpin mengambil inisiatif untuk menawarkan beberapa bentuk pemuasan kebutuhan karyawan seperti peningkatan upah, promosi, pengakuan dan perbaikan kondisi kerja, sebaliknya komponen organisasi dengan sifat yang mekanistik meningkatkan motivasi, produktifitas dan efektivitas kinerjanya.<sup>44</sup>

Kepemimpinan transaksional tidak mengembangkan pola hubungan *laizes fair* atau membiarkan personel menentukan sendiri pekerjaannya karena dikhawatirkan dengan keadaan personel yang perlu pembinaan, pola ini dapat menyebabkan mereka menjadi pemalas dan tidak jelas apa yang dikerjakannya.<sup>45</sup>

Pola hubungan yang dikembangkan kepemimpinan transaksional adalah berdasarkan suatu sistem timbal balik (transaksi) yang sangat menguntungkan (*mutual system of reinforcement*), yaitu pemimpin memahami kebutuhan dasar para pengikutnya dan pemimpin menemukan penyelesaian atas cara kerja dari para pengikutnya tersebut.<sup>46</sup>

Karakteristik kepemimpinan transaksional yang lain dan paling sering dijadikan sandaran adalah *contingent reward* dan *management by-exception*. Pada *contingent reward* dapat berupa penghargaan dari pimpinan karena tugas telah dilaksanakan, berupa bonus atau bertambahnya penghasilan atau

---

<sup>44</sup> Bahar Agus Setiawan, *Op Cit.*, h. 107-108

<sup>45</sup> Aan Komariah, *Op Cit.*, h. 77

<sup>46</sup> *Ibid.*, h. 75



fasilitas. Hal ini dimaksudkan untuk memberikan penghargaan maupun pujian untuk bawahan terhadap upaya-upayanya. Selain itu, pimpinan bertransaksi dengan bawahan, dengan memfokuskan pada aspek kesalahan yang dilakukan bawahan, menunda keputusan atau menghindari hal-hal yang kemungkinan memengaruhi terjadinya kesalahan. Sedangkan *management by exception* menekankan fungsi manajemen sebagai kontrol. Pimpinan hanya melihat dan mengevaluasi apakah terjadi kesalahan untuk diadakan koreksi, pimpinan memberikan intervensi apabila standar tidak dipenuhi oleh bawahan.<sup>47</sup> Kepemimpinan transaksional juga melibatkan nilai-nilai, akan tetapi nilai-nilai itu relevan sebatas proses pertukaran (*Exchange process*), tidak langsung menyentuh substansi perubahan yang dikehendaki.<sup>48</sup>

### 3) Kepemimpinan Transformasional

Istilah transformasional berinduk dari kata *to transform*, yang bermakna mentransformasikan atau mengubah sesuatu menjadi bentuk lain yang berbeda. Misalnya, mentransformasikan visi menjadi realita, panas menjadi energi, potensial menjadi aktual, laten menjadi manifes, dan sebagainya. Transformasional karenanya mengandung makna sifat-sifat yang dapat mengubah sesuatu menjadi bentuk lain, misalnya mengubah energi potensial menjadi energi aktual atau motif berprestasi menjadi prestasi riil.

Dengan demikian, seorang kepala sekolah disebut menerapkan kaidah kepemimpinan transformasional, jika dia mampu mengubah energi sumber

---

<sup>47</sup> Bahar Agus Setiawan, *Op Cit.*, h. 110

<sup>48</sup> Sudarwan Danim, *Menuju Komunitas Pembelajar: Kepemimpinan Transformasional dalam Komunitas Organisasi Pembelajaran*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), h. 54

daya baik manusia, instrumen, maupun situasi untuk mencapai tujuan-tujuan reformasi sekolah. Kepemimpinan transformasional adalah kemampuan seorang pemimpin dalam bekerja dengan dan/atau melalui orang lain untuk mentransformasikan secara optimal sumber daya organisasi dalam mencapai tujuan yang bermakna sesuai dengan target capaian yang telah ditetapkan. Sumber daya dimaksud dapat berupa SDM, fasilitas, dana, dan faktor-faktor eksternal keorganisasian. Dalam organisasi pembelajaran, SDM dimaksud dapat berupa pimpinan, staf, bawahan, tenaga ahli, guru, dosen, widyaiswara, peneliti dan lain-lain.<sup>49</sup>

#### **4. Motivasi Berprestasi**

##### **a. Pengertian Motivasi Berprestasi**

Motivasi berprestasi terdiri dari dua suku kata yakni motivasi dan berprestasi. Motivasi berasal dari kata motif yang sering diartikan sebagai keinginan atau kebutuhan. Setiap sikap dan perilaku individu selalu didasari oleh motif tertentu. Motif inilah yang menjadi awal dari setiap pemikiran, sikap dan perilaku manusia. Seseorang terlihat memegang sesuatu benda, seperti pensil, karena pada diri individu tersebut telah berlangsung proses pemikiran dan sikap tertentu untuk melakukan sesuatu yang berhubungan dengan pensil, seperti mau menulis atau memukulkan sesuatu. Hersey dan Blanchard<sup>50</sup> menjelaskan bahwa motif adalah ikhwal "mengapanya" perilaku,

---

<sup>49</sup> *Ibid.*, h. 54

<sup>50</sup> Hersey, Paul. Blanchard, Ken, *Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*, edisi keempat, terj. Agus Dharma (Jakarta: Erlangga, 1982). h. 12

artinya apa hal yang mendasari munculnya perilaku dari individu. Lebih jauh dikatakan bahwa motif timbul dan mempertahankan aktivitas serta menentukan arah umum perilaku seseorang.

Motif, secara sederhana, dapat diartikan sebagai sesuatu yang ada di dalam diri seseorang yang mendorong orang tersebut untuk melakukan aktivitas. Ini berarti bahwa perilaku sadar manusia selalu terjadi dengan adanya motivasi. Oleh karena itu istilah “motivasi”, menurut Pace dan Faules<sup>2</sup> merujuk pada "kondisi dasar yang mendorong tindakan". Dengan bertitik tolak pada pengertian motif tersebut, motivasi sering diartikan sebagai dorongan yang bersumber dari diri seseorang untuk melakukan sesuatu dalam mencapai tujuan tertentu. Motivasi akan selalu ada dan berkembang pada diri individu selama individu melaksanakan aktivitas kehidupannya. Davis, & Newstrom<sup>51</sup> berpendapat bahwa:

“Meskipun ada beberapa aktivitas manusia yang terjadi tanpa motivasi, namun hampir semua perilaku sadar mempunyai motivasi. Tidak dibutuhkan motivasi untuk menumbuhkan rambut, tetapi diperlukan motivasi untuk memangkasnya. Akhirnya setiap orang akan tertidur tanpa motivasi (meskipun orang tua dan anak kecil meragukan hal ini), tetapi pergi ke tempat tidur merupakan tindakan sadar yang memerlukan motivasi”

Berdasarkan kutipan di atas, Uno<sup>52</sup> menyatakan bahwa “motivasi merupakan dorongan yang terdapat dalam diri seseorang untuk berusaha mengadakan perubahan tingkah laku yang lebih baik dalam memenuhi

---

<sup>51</sup> Davis, Keith & Newstrom, John W, *Perilaku Organisasi dengan judul asli Human Behavior at Work: Organizational Behavior*, edisi 7, jilid 1, terj. Agus Dharma (Jakarta: Erlangga, 1985), h. 11

<sup>52</sup> Hamzah B. Uno. *Teori Motivasi dan pengukurannya, Analisis di bidang pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), h. 31

kebutuhannya”. Bagi Robbins<sup>53</sup> motivasi didefinisikan sebagai “proses ikutan yang menentukan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam usaha mencapai sasaran. Sementara Husaini<sup>54</sup> menjelaskan bahwa motivasi ialah keinginan untuk berbuat sesuatu, sedangkan motif adalah kebutuhan (*need*), keinginan (*wish*), dorongan (*desire*) atau impuls. Bagi Gibson, Ivancevich, Donnelly<sup>55</sup> motivasi diartikan sebagai kekuatan yang mendorong seseorang pegawai yang menimbulkan dan mengarahkan perilaku, Menurut ahli ini, motivasi merupakan konsep yang digunakan untuk menggambarkan dorongandorongan yang timbul pada atau di dalam seseorang individu yang menggerakkan dan mengarahkan perilaku.

Istilah motivasi berasal dari kata Latin “*movere*” yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi mempersoalkan bagaimana cara mengarahkan daya dan potensi agar bekerja mencapai tujuan yang ditentukan.<sup>56</sup> Pada dasarnya seorang bekerja karena keinginan memenuhi kebutuhan hidupnya. Dorongan keinginan pada diri seseorang dengan orang yang lain berbeda sehingga perilaku manusia cenderung beragam di dalam bekerja.

Winkel<sup>57</sup> menyatakan bahwa motivasi berprestasi adalah daya penggerak dalam diri seseorang untuk memperoleh keberhasilan dan

---

<sup>53</sup> Robbins, Stephen P. dan Coulter, Mary, *Perilaku Organisasi*. Edisi Kedelapan. Alih Bahasa Harry Slamet & Emawati Lestari. (Jakarta: Gramedia, 2007), h.91

<sup>54</sup> Husaini, *op.cit*, h. 12

<sup>55</sup> Gibson, James L., Ivancevich, John. M., Donnelly, James H, *Organisasi*, Jilid 2. Edisi kedelapan. Alih bahasa Ir. Nunuk Adiami MM, (Jakarta: Binarupa Aksara, 1997), h. 90

<sup>56</sup> Malayu S.P Hasibun. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2010). h. 141

<sup>57</sup> W. S. Winkel. *Psikologi pendidikan dan evaluasi belajar*. (Jakarta : Gramedia, 1983), h.

melibatkan diri dalam kegiatan, dimana keberhasilan tergantung pada usaha pribadi dan kemampuan yang dimilikinya.

Menurut Woolfolk<sup>58</sup> motivasi berprestasi adalah "*desire to excel; impetus to strive for excellence and success*". Motivasi berprestasi adalah keinginan untuk unggul; dorongan untuk berusaha keras mencapai keunggulan dan keberhasilan.

Menurut Vroom, motivasi mengacu kepada suatu proses mempengaruhi pilihan-pilihan individu terhadap bermacam-macam bentuk kegiatan yang dikehendaki. Kemudian John P. Campbell, dkk mengemukakan bahwa motivasi mencakup di dalamnya arah atau tujuan tingkah laku, kekuatan respons, dan kegigihan tingkah laku. Di samping itu, istilah tersebut mencakup sejumlah konsep dorongan (*drive*), kebutuhan (*need*), rangsangan (*incentive*), ganjaran (*reward*), penguatan (*reinforcement*), ketetapan tujuan (*goal setting*), harapan (*expectancy*), dan sebagainya.<sup>59</sup> motivasi mengandung tiga komponen pokok, yaitu:

- 1) Menggerakkan, berarti menimbulkan kekuatan pada individu, memimpin seseorang untuk bertindak dengan cara tertentu.
- 2) Mengarahkan atau menyalurkan tingkah laku. Dengan demikian ia menyediakan suatu orientasi tujuan. Tingkah laku individu diarahkan terhadap sesuatu.

---

<sup>58</sup> Anita Woolfolk. *Educational Psychology*, (Boston: Pearson Educational, 2004). h.384

<sup>59</sup> Ngalim, Purwanto. *Psikologi Pendidikan*. (Jakarta: Rosdakarya, 2006). h. 72

- 3) Untuk menjaga atau menopang tingkah laku, lingkungan sekitar harus menguatkan (*reniforce*) intensitas, dorongan-dorongan dan kekuatan-kekuatan individu.

Suatu institusi meningkatkan motivasi berprestasi dengan tujuan sebagai langkah administratif dan pengembangan. Untuk pengembangannya adalah memotivasi dan meningkatkan keterampilan kerja, termasuk pemberian konseling pada perilaku karyawan dan menindak-lanjuti dengan pengadaan *training*.<sup>60</sup>

Dalam Al-Qur'an Al Insyirah: 5-8 juga menjelaskan agar setiap orang untuk terus berusaha meningkatkan prestasinya:

فَإِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا ﴿٥﴾ إِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا ﴿٦﴾ فَإِذَا فَرَغْتَ فَانصَبْ ﴿٧﴾  
وَالِى رَبِّكَ فَارْغَبْ ﴿٨﴾

Artinya: "Karena sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan. Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan. Maka apabila kamu telah selesai (dari sesuatu urusan), kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain, dan hanya kepada Tuhanmulah hendaknya kamu berharap."<sup>61</sup>

Individu yang memiliki motivasi berprestasi tidak akan cepat merasa puas dan akan terus berusaha untuk melakukan pekerjaannya dengan lebih semakin bertanggung jawab dan inovatif, serta mendapatkan hasil yang lebih baik dalam pekerjaannya. Hal ini sejalan dengan yang dikemukakan Mc.Clelland mengenai ciri-ciri individu yang memiliki motivasi berprestasi yang tinggi, yaitu: (1) bertanggung jawab, (2) memerlukan dan menyukai *feedback* untuk prestasi yang telah diraih, (3) inisiatif dan inovatif. Menurut

<sup>60</sup> Gomes, Faustino Cardoso. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Yogyakarta: Andi, 2001). h. 31

<sup>61</sup> Departemen Agama RI, *Op.Cit.*, h. 902

Murray Gould & Weinberg<sup>62</sup>, motivasi berprestasi adalah usaha seseorang dalam menguasai tugasnya, mencapai kesuksesan, mengatasi rintangan, penampilan yang lebih baik dari orang lain, dan mendapatkan penghargaan atas bakatnya. Gill dalam Gould & Weinberg<sup>63</sup> mengartikan motivasi berprestasi sebagai orientasi individu untuk berusaha mencapai kesuksesan, bertahan saat gagal, dan mendapatkan penghargaan saat mencapai prestasi.

McClelland mengungkapkan bahwa motivasi berprestasi merupakan motivasi yang berhubungan dengan pencapaian beberapa standar kepandaian dan standar keahlian.<sup>64</sup> Motivasi berprestasi sebagai dorongan yang dimiliki oleh seseorang untuk mengatasi hambatan dalam mencapai tujuan, sehingga individu yang memiliki motivasi berprestasi tinggi menunjukkan usaha yang lebih besar dan ulet.

Setiap tingkah laku individu pada dasarnya dipengaruhi faktor-faktor pendorong yang didasari oleh keinginan untuk mencapai suatu tujuan. Handoko<sup>65</sup> mengemukakan bahwa factor pendorong ini disebut motif, yaitu suatu alasan atau dorongan yang menyebabkan seseorang berbuat atau melakukan tindakan tertentu. Sedangkan motivasi dinyatakan sebagai suatu tenaga atau faktor yang menimbulkan, mengarahkan, dan mengorganisasikan tingkah lakunya.

---

<sup>62</sup> Weinberg, R. S., and Daniele Gould. "Feedback, reinforcement, and intrinsic motivation." (RS Weinberg, & D. Gould, Foundations of sport & exercise psychology 2007), h.124

<sup>63</sup> *Ibid*, h. 131

<sup>64</sup> McClelland. *The Achievement Motive*. (New York: Invington Publisher, Inc, 1978). h. 213

<sup>65</sup> Handoko, T Hani.. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia, Edisi Kedua*. (Yogyakarta: BPF, 2001). h. 15

Robbins<sup>66</sup> menyatakan motivasi sebagai suatu usaha yang sungguh-sungguh untuk mencapai sesuatu atau sejumlah sasaran, usaha tersebut terkoordinasi oleh kemampuan seseorang dalam memenuhi kebutuhannya. McClelland<sup>67</sup> menyatakan tiga kebutuhan utama yang mendorong perilaku manusia, yaitu berprestasi, motivasi berafiliasi, dan motivasi berkuasa. McClelland, Atkinson, Clark dan Lowell<sup>68</sup> menyatakan bahwa orang-orang yang berusaha keras untuk berhasil dalam bidangnya, pencapaian prestasi bukan untuk suatu pujian atau hadiah namun benar-benar karena keinginan berprestasi. Motivasi berprestasi diartikan sebagai keinginan untuk lebih dari yang lain atau dorongan untuk berusaha mencapai keunggulan dan kesuksesan. Murray<sup>69</sup> mendefinisikan motivasi berprestasi sebagai hasrat atau tendensi untuk mengerjakan suatu tugas yang sulit dengan cepat dan sebaik mungkin.

Dengan demikian *achievement motivation* dalam rangka belajar (akademis) merupakan intensifikasi dari bentuk motivasi intrinsik. Berdasarkan penjelasan yang telah diuraikan di atas diketahui bahwa motivasi berprestasi adalah suatu keinginan atau dorongan dalam diri seseorang dalam rangka mengatasi rintangan, bekerja keras untuk mencapai prestasi yang membanggakan dan sesuai dengan yang diinginkan sebaik mungkin untuk mendapatkan hasil yang lebih baik dari pada sebelumnya atau

---

<sup>66</sup> Robbins, S. 2008. *Perilaku Organisasi*, Jilid I dan II, alih Bahasa : Hadyana Pujaatmaja. Jakarta: Prenhallindo. h. 244

<sup>67</sup> McClelland. *Op. Cit*, h. 215

<sup>68</sup> *Ibid.* h. 215

<sup>69</sup> Murray, *Op. Cit*, h. 30



mempertahankan prestasi maksimal yang pernah diraihnya menurut ukuran dan pandangan sendiri, bukan menurut ukuran pandangan orang lain.

Berdasarkan definisi tersebut diatas, dapat disimpulkan bahwa motivasi berprestasi adalah dorongan individu untuk menggerakkan, mengarahkan dan mengontrol perilakunya dengan segala kemampuan terhadap aktivitas yang dilakukan untuk mencapai prestasi maksimalnya.

#### **b. Karakteristik Motivasi Berprestasi**

Motivasi berprestasi bersifat tetap; artinya bahwa jika seseorang memiliki motivasi berprestasi tinggi maka pada waktu lain pun akan memiliki motivasi berprestasi tinggi pula, walaupun tidak dalam semua hal. Motivasi untuk berprestasi bersifat tetap, tidak disadari, dan tidak mudah melemah oleh faktor-faktor situasional, seperti kesukaran pekerjaan/tugas atau berfungsinya insentif. Motivasi berprestasi ini dapat dimiliki dalam gradasi yang tinggi, namun dapat juga dalam gradasi yang rendah<sup>70</sup>

Mussen menjelaskan bahwa<sup>71</sup> motivasi dan perilaku berprestasi tidak konstan dalam semua tugas dan situasi. Variasi tersebut dapat terjadi pada satu bidang subjek ke bidang lain atau dari satu periode waktu ke periode berikutnya. Dalam mengerjakan suatu proyek misalnya, mungkin saja seseorang nampak sangat tekun dan terlibat, sementara dalam kegiatan lain ia hanya memperlihatkan sedikit usaha atau kurang optimum.

---

<sup>70</sup> Anita Woolfolk. *Op Cit.*, h.342

<sup>71</sup> Mussen, Paul Henry, dkk. *Child Development and Personality*. (Harper & Row, Inc. 1984.) Alih bahasa : FX. Budiyanto, dkk. Cetakan II tahun 1994. copyright dalam bahasa Indonesia. (Jakarta : Penerbit Arcan, 1989). h. 289

Motivasi berprestasi mempunyai sifat tetap dan tidak mudah terpengaruh oleh faktor-faktor yang bersifat situasional, namun tingkatan kekuatannya tidak selalu tetap/konstan untuk semua bidang tugas/pekerjaan. Kekuatan kecenderungan ini dipengaruhi oleh seberapa besar kebutuhannya akan prestasi dalam bidang tersebut.

Dimensi motivasi berprestasi McClelland meliputi *seek achievement*, *strive to attain goals*, *want advancement*, *need feedback*, dan *need a sense of accomplishment*.

#### 1) Mencari prestasi

Individu akan menitik beratkan tujuannya pada pencapaian prestasi daripada sekedar mendapatkan imbalan, baik pujian maupun dalam bentuk finansial, atau dengan bahasa teori lain disebut sebagai aktualisasi diri.

#### 2) Berusaha untuk mencapai tujuan

Meskipun individu yang memiliki motivasi berprestasi ini haus akan keberhasilan, namun bukan berarti ia menyukai keberhasilan yang dapat diraih dengan mudah. Ia akan lebih merasa puas jika ia mencapai prestasi karena ia telah berusaha. Di sisi lain individu yang memiliki motivasi berprestasi tinggi akan lebih memilih situasi dimana ia mendapatkan tanggung jawab pribadi.

#### 3) Menginginkan kemajuan

Kebutuhannya untuk terus mendulang prestasi membuat ia akan menentukan tujuan baru setelah ia mendapatkan prestasi. Sesuai definisi

yang disampaikan Munandar<sup>72</sup>, bahwa motivasi berprestasi akan membuat individu senantiasa melakukan hal yang lebih baik dan lebih efisien dibandingkan sebelumnya.

#### 4) Membutuhkan *feedback*

Individu ini sangat membutuhkan *feedback* untuk memantau sampai dimana proses pencapaian prestasinya. Uniknya, *feedback* yang baik bagi mereka bukanlah secara materi, berupa gaji, tunjangan, ataupun sejenisnya, namun pengakuan dari orang lain atas hasil yang ia capai merupakan suatu *feedback* yang bisa lebih meningkatkan dorongannya untuk melakukan sesuatu yang lebih baik lagi.

#### 5) Membutuhkan rasa keberhasilan

Individu akan cenderung memilih tugas dimana dia merasa yakin bahwa dia akan berhasil dalam menyelesaikannya. Individu dengan *nAch* ini tidak menyukai tujuan yang terlalu mudah dicapai sehingga hanya membutuhkan sedikit usaha, namun ia juga tidak ingin gagal karena tujuan yang dirasa terlalu sulit dicapai.

Motivasi berprestasi yang dimiliki seseorang akan mendorong ia untuk selalu melakukan hal yang lebih baik dari sebelumnya, tidak puas dengan hasil yang tanpa usaha, dan lebih menyukai tugas yang menuntut tanggung jawab individu. Individu yang memiliki *nAch* tinggi dalam sebuah organisasi akan menuangkan segenap sumber daya yang mereka miliki untuk melakukan hal yang terbaik dan bisa mereka capai. Individu ini juga mungkin

---

<sup>72</sup> Munandar, Ashar Sunyoto, "Psikologi Industri dan Organisasi", (Jakarta : UI press, 2001), h. 13

tidak akan pernah memikirkan untuk keluar dari organisasi sebelum tujuannya tercapai.

Mc. Clelland<sup>73</sup> menyebutkan bahwa individu yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi akan mempunyai rasa tanggung jawab dan rasa percaya diri yang tinggi, lebih ulet, lebih giat dalam melaksanakan suatu tugas, mempunyai harapan yang tinggi untuk sukses dan mempunyai keinginan untuk menyelesaikan tugasnya dengan baik. Ciri-ciri seseorang yang memiliki motivasi berprestasi tinggi diungkapkan oleh Mc.Clelland dikutip dalam Wahidin<sup>74</sup> adalah:

- 1) Mempunyai keinginan untuk bersaing secara sehat dengan dirinya sendiri maupun dengan orang lain.
- 2) Mempunyai keinginan bekerja dengan baik.
- 3) Berfikir realistis, tahu kemampuan serta kelemahan dirinya.
- 4) Memiliki tanggung jawab pribadi
- 5) Mampu membuat terobosan dalam berfikir
- 6) Berfikir strategis dalam jangka panjang
- 7) Selalu memanfaatkan umpan balik untuk perbaikan.

McClelland disimpulkan oleh suwatno dan Priansa<sup>75</sup>, menjelaskan bahwa karakteristik orang yang berprestasi tinggi (*high achievers*) memiliki tiga ciri umum yaitu: (1) sebuah preferensi untuk mengerjakan tugas-tugas

---

<sup>73</sup> McClelland, *Op. Cit.* h. 221

<sup>74</sup> Wahidin. *Hubungan antara Kecerdasan Emosional dan Motivasi Berprestasi dengan Prestasi Belajar Siswa.* (Yogyakarta: UGM, 2001). h. 15

<sup>75</sup> Suwatno dan Priansa, J.D. *Manajemen SDM dalam organisasi Publik dan Bisnis.* (Bandung: Alfabeta, 2011). h. 178

dengan derajat kesulitan moderat; (2) menyukai situasi-situasi dimana kinerja mereka timbul karena upaya-upaya mereka sendiri, dan bukan karena factor-faktor lain, seperti kemujuran misalnya; dan (3) menginginkan umpan balik tentang keberhasilan dan kegagalan mereka, dibandingkan dengan mereka yang berprestasi rendah.

Selanjutnya McClelland dalam Gibson<sup>76</sup> menjelaskan bahwa *‘when a need is strong in a person, its effect is to motivate her to use behavior leading to its satisfaction. For example, a worker with a high n Ach would set challenging goal, work hard to achieve the goals, and use skills and abilities to achieve them’*.

Darma<sup>77</sup> merinci ciri-ciri individu yang memiliki motivasi berprestasi tinggi yaitu: (1) kemauan keras untuk berusaha mencapai keberhasilan, (2) berorientasi pada keberhasilan, (3) inovatif dan kreatif, (4) bertanggungjawab, (5) mengantisipasi kemungkinan terjadinya kegagalan.

Mussen<sup>78</sup> menyebutkan bahwa motivasi berprestasi seringkali dimanifestasikan dalam perilaku motivasi berprestasi, seperti tekun dalam tugas yang sulit, bekerja giat untuk mencapai penguasaan, dan memilih tugas yang menantang tetapi tidak terlalu sulit.

---

<sup>76</sup> Gibson, J.L. *et al. Organization, Behavior, Structure, Proses.* (United-States. McGraw-Hill Companies, 2000). h. 136

<sup>77</sup> Darma, I. K. . *“Pengaruh Model Pembelajaran Konstruktivisme terhadap Prestasi Belajar Matematika Terapan pada Mahasiswa Politeknik Negeri Bali Ditinjau dari Motivasi Berprestasi”*. (Bali :Teknodik.2007), h.129

<sup>78</sup> Mussen, Paul Henry, dkk.1984. *Child Development and Personality.* Harper & Row, Inc. Alih bahasa: FX. Budiyanto, dkk. Cetakan II tahun 1994. copyright dalam bahasa Indonesia. 1989. Jakarta : Penerbit Arcan. h.307

Dalam penelitian Murray<sup>79</sup> dinyatakan bahwa orang yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi memiliki karakteristik, antara lain:

- 1) Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi;
- 2) Memiliki program kerja berdasarkan rencana dan tujuan yang realistis serta berjuang untuk merealisasikannya;
- 3) Memiliki kemampuan untuk mengambil keputusan dan berani mengambil risiko yang dihadapinya;
- 4) Melakukan pekerjaan yang berarti dan menyelesaikannya dengan hasil yang memuaskan;
- 5) Mempunyai keinginan menjadi orang terkemuka yang menguasai bidang tertentu.

Sebaliknya orang yang motivasi berprestasinya rendah, dicirikan oleh sejumlah hal berikut:

- 1) Kurang memiliki tanggung jawab pribadi dalam mengerjakan suatu aktivitas;
- 2) Memiliki program kerja tetapi tidak didasarkan pada rencana dan tujuan yang realistis serta lemah pelaksanaannya;
- 3) Bersikap apatis dan tidak percaya diri;
- 4) Ragu-ragu dalam mengambil keputusan;
- 5) Tindakannya kurang terarah pada tujuan.

---

<sup>79</sup> Murray, *Op. Cit.* h. 20

Dari karektaeristik diatas dapat dipahami manifestasi dari motivasi berprestasi ini terlihat dalam perilaku seperti: 1) mengambil tanggung jawab pribadi atas perbuatan-perbuatannya, 2) mencari umpan baik tentang perbuatannya, 3) memilih resiko yang moderat atau sedang dalam perbuatannya, dan 4) berusaha melakukan sesuatu dengan cara-cara baru dan kreatif. Seseorang yang termotivasi oleh prestasi akan bertahan lebih lama pada tugas dibandingkan seseorang yang kurang tinggi dalam motivasi berprestasi, kendati mereka mengalami kegagalan. Mereka akan menghubungkan kegagalan mereka dengan kurangnya usaha, buaknnnya dengan faktor-faktor eksternal seperti kesukaran tugas, keberuntungan. Seseorang yang termotivasi prestasi menginginkan keberhasilan, dan ketika mereka gagal akan melipatgandakan usaha mereka sehingga dapat berhasil.

Terdapat dua jenis motivasi berprestasi yaitu:<sup>80</sup> a) Motivasi berprestasi ekstrinsik dan b) Motivasi berprestasi intrinsik. Motivasi instrinsik berasal dari dalam diri sendiri yaitu dorongan untuk bertindak efisien dan kebutuhan untuk berprestasi secara baik. Ciri-cirinya adalah siswa yang memiliki motivasi berprestasi tinggi akan berusaha mencoba setiap tugas yang diberikan meskipun sulit untuk dikerjakan. Sebaliknya yang bermotivasi rendah, akan enggan melakukan tugas yang diberikan apabila ia tahu bahwa dirinya tidak mampu melalukannya, tanpa ada usaha. Bagi siswa yang motivasinya tinggi ada dorongan ingin tahu.

---

<sup>80</sup> Sukmadinata, Nana Syaodih. *Landasan psikologi proses pendidikan*. (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2003), h. 13

### c. Faktor-faktor Motivasi Berprestasi

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi motivasi berprestasi. Elliot dan Church<sup>81</sup> mengatakan ada tiga factor penting dalam motivasi berprestasi, antara lain:

- 1) Menguasai tujuan Orang yang menguasai tujuan akan termotivasi secara intrinsic untuk mempelajari informasi yang baru dan menarik.
- 2) Pendekatan pelaksanaan tujuan Orang yang memiliki pendekatan pelaksanaan tujuan yang tinggi bermotivasi untuk melakukan yang terbaik agar mendapatkan rasa hormat dari orang lain.
- 3) Pendekatan menjauhi tujuan. Orang yang tinggi pada area ini bermotivasi untuk bekerja keras agar dapat menghindari hasil yang buruk.

Berliner dan Gage<sup>82</sup> menjelaskan bahwa motivasi berprestasi pada individu dipengaruhi oleh enam faktor, yaitu:

- 1) Minat
- 2) Kebutuhan berafiliasi, berprestasi serta kekuasaan
- 3) Nilai yang berkaitan dengan orientasi yang dianggap dan baik bagi individu

---

<sup>81</sup> Elliot, Andrew J., and Marcy A. Church. "A hierarchical model of approach and avoidance achievement motivation." *Journal of personality and social psychology* 72.1 (1997), h. 218.

<sup>82</sup> Berliner, David C., and N. L. Gage. "The psychology of teaching methods." *The Psychology of Teaching Methods: The Seventy-Fifth Yearbook of the National Society for the Study of Education, Part 1* (1976), Article Teachers College Record Volume 77 Number 5, 1976, h. 1



- 4) Sikap yang berkaitan dengan perasaan suka dan tidak suka yang melibatkan unsur kognitif
- 5) Aspirasi yang berkaitan dengan harapan sukses dan realistik
- 6) Insentif sebagai sumber keputusan pribadi yang diterima atas kemauan sendiri

Steer dan Porte<sup>83</sup> menjelaskan secara berbeda mengenai tiga faktor motivasi berprestasi pada individu, yaitu:

- 1) Faktor arah, yaitu perilaku yang timbul berupa perilaku yang terarah pada tujuan yang ingin dicapai.
- 2) Faktor energi, yaitu kekuatan atau usaha yang menyebabkan terjadinya perilaku
- 3) Faktor keajegan, yaitu adanya usaha untuk memelihara dan mempertahankan perilaku kerja sampai tujuan.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas, diperoleh suatu rumusan baru tentang faktor-faktor motivasi berprestasi yaitu meliputi: menghendaki umpan balik (*feed back*), berorientasi pada keberhasilan, tahan terhadap tekanan dan menetapkan sasaran yang menantang.

Crow & Crow<sup>84</sup> mengemukakan salah satu faktor yang mempengaruhi motivasi berprestasi adalah sikap terhadap lingkungan. Artinya bahwa sikap terhadap lingkungan merupakan petunjuk tentang pandangan dan penilaian individu terhadap lingkungan. Sikap positif terhadap lingkungan akan meningkatkan motivasi berprestasi, dan sebaliknya sikap yang negatif

---

<sup>83</sup> Steers, R. M., & Porter, L. W. (Eds.). *Motivation and Work Behavior* (5th ed.). (New York: McGraw-Hill, 1991), h. 12

<sup>84</sup> A. Crow, L.Crow. *Psycologi Pendidikan*. (Yogyakarta : Nur Cahaya, 1989). h.24

terhadap lingkungan akan menurunkan motivasi berprestasi seseorang tersebut.

Motivasi berprestasi dipengaruhi oleh inteligensi, artinya inteligensi yang tinggi akan diikuti oleh motivasi berprestasi yang tinggi dan sebaliknya inteligensi yang rendah akan diikuti motivasi berprestasi yang rendah pula. Hal tersebut juga diperkuat oleh Handoko<sup>85</sup> yang mengungkapkan bahwa motivasi dipengaruhi oleh pengalaman masa lampau, taraf inteligensi, kemampuan fisik, situasi lingkungan, cita-cita hidup, dan sebagainya. Sebagaimana yang dijelaskan dalam firman Allah SWT:

شَهِدَ اللَّهُ أَنَّهُ لَا إِلَهَ إِلَّا هُوَ وَالْمَلَائِكَةُ وَأُولُو الْعِلْمِ قَائِمًا بِالْقِسْطِ لَا  
إِلَهَ إِلَّا هُوَ الْعَزِيزُ الْحَكِيمُ ﴿١٨﴾

Artinya: “Allah menyatakan bahwasanya tidak ada Tuhan melainkan Dia (yang berhak disembah), Yang menegakkan keadilan. Para Malaikat dan orang-orang yang berilmu (juga menyatakan yang demikian itu). Tak ada Tuhan melainkan Dia (yang berhak disembah), Yang Maha Perkasa lagi Maha Bijaksana.” (QS. Ali Imran: 18)<sup>86</sup>

Faktor lain yang juga mempengaruhi motivasi berprestasi menurut Horner<sup>87</sup> adanya rasa takut akan sukses. Horner menuliskan bahwa faktor penting dalam membentuk level terendah dari prestasi adalah adanya rasa takut akan sukses. Dia juga menuliskan bahwa wanita, karena pemikiran dan budaya mereka, cenderung lebih pada kondisi ini daripada laki-laki.

<sup>85</sup> Handoko, Op. cit., h. 77

<sup>86</sup> Departemen Agama RI, *Op.Cit.*, h. 65

<sup>87</sup> Sprinthall, Richard C., et al. *Educational psychology: A developmental approach*. (Boston, Mass.: Addison-Wesley, 1977). h. 529

Heckhausen<sup>88</sup> berpendapat bahwa tinggi rendahnya motivasi berprestasi dipengaruhi oleh banyak faktor, antara lain; faktor situasional, norma kelompok, tujuan yang ditetapkan, harapan-harapan yang diinginkan, resiko yang ditimbulkan sebagai akibat dari prestasi yang diperoleh, cita-cita yang mendasari, sikap kehidupan dan lingkungan, harga diri yang tinggi, adanya rasa takut akan sukses atau adanya kecenderungan menghindari sukses, pengalaman-pengalaman yang dimiliki, serta kemampuan yang terkandung di dalam diri individu atau potensi dasar yang dimiliki.

Mussen dkk<sup>89</sup> mengemukakan bahwa ada empat factor yang mempengaruhi motivasi berprestasi, yaitu :

1) Nilai pencapaian (nilai intensif)

Nilai pencapaian atau nilai intensif adalah nilai yang dilekatkan si anak pada keberhasilan dalam bidang itu. Nilai pencapaian merupakan pengaruh penting pada seleksi kegiatan bila mereka mempunyai pilihan.

Pertanyaan-pertanyaan seperti "Seberapa pentingnya ... dalam pekerjaan pada masa depan?", "Seberapa besar keinginanmu untuk mampu dalam ...?" dapat digunakan untuk menaksir nilai pencapaian suatu tugas atau dengan kata lain seberapa jauh pencapaian sesuatu itu dianggap penting bagi individu. Anggapan penting atau tidaknya pencapaian prestasi atas sesuatu berkaitan

---

<sup>88</sup> Heckhausen, Jutta Ed, and Heinz Ed Heckhausen. *Motivation and action*. (Cambridge : Cambridge University Press, 2008). h. 191

<sup>89</sup> Mussen, P.H., dkk. *Perkembangan dan Kepribadian Anak: Edisi 6*. (Jakarta: Arcan, 1992). h. 289

dengan anggapan apakah prestasi itu akan bermanfaat bagi mereka pada masa depan atau tidak. Hal ini dapat diketahui dari arah pilihannya; apakah ia menjadikannya sebagai pilihan atau tidak.<sup>90</sup>

Seseorang yang melakukan penilaian/persepsi akan mendasarinya bagaimana cara bersikap. Sikap yang muncul ada dua yaitu sikap positif dan sikap negative. Sikap positif pada umumnya muncul dari seseorang yang memandang bahwa menguasai sesuatu berguna, dan sebaliknya sikap negatif muncul jika menguasai sesuatu dipandang sebagai sesuatu kurang berguna.

Persepsi seseorang terbentuk melalui informasi yang diterima atau dari kesimpulan yang dibuat tentang perilaku objek yang dipersepsi seseorang. Dalam pembentukan sikap, penilaian spontan melalui perasaan berperan sebagai aspek afektif, dan jika dapat diperkuat dengan alasan-alasan rasional yang mendukung maka penilaian tersebut akan menjadi aspek kognitif.

## 2) Harapan akan keberhasilan

Seseorang yang berharap akan berhasil dan yang percaya bahwa mereka memiliki kemampuan mengerjakan tugas pada kenyataannya memang mengerjakan tugas dengan baik. Salah satu alasan untuk harapan pegawai yang tinggi adalah keberhasilan masa lalu. Tetapi harapan tinggi pada gilirannya dapat memberi pegawai

---

<sup>90</sup> Mussen, Paul Henry, dkk.1984. *Child Development and Personality*. Harper & Row, Inc. Alih bahasa : FX. Budiyanto, dkk. Cetakan II. copyright dalam bahasa Indonesia. 1989. (Jakarta : Arcan, tahun 1994). h. 289

perasaan efikasi yaitu suatu perasaan mampu yang memuaskan dan mendorong mereka untuk mencoba lebih giat di masa datang.

Harapan adalah merupakan kemungkinan bahwa dengan perbuatan akan mencapai tujuan. Menurut Chaplin<sup>91</sup> harapan adalah suatu sikap atau set (arah psikhis), dicirikan dengan perhatian penuh".

Harapan adalah suatu sikap atau arah psikhis yang ditandai dengan perhatian penuh karena adanya kemungkinan akan mencapai tujuan. Harapan keberhasilan seseorang yang tinggi adalah keberhasilan-keberhasilan yang pernah dicapai pada masa lalu. Harapan yang tinggi ini pada tahapan selanjutnya dapat memberikan perasaan efikasi yaitu suatu perasaan mampu yang memuaskan yang mendorong mereka untuk mencoba lebih giat lagi di masa mendatang.

### 3) Atribusi mengenai keberhasilan dan kegagalan

Satu alasan mengapa anak dengan tingkat peromansi yang sama mungkin memiliki harapan-harapan keberhasilan yang berbeda adalah karena mereka menafsirkan keberhasilan dan kegagalan mereka secara berbeda. Konsep atribusi diterapkan pada motivasi berprestasi oleh Bernard Weiner dan rekan-rekannya<sup>92</sup>. Mereka mengemukakan bahwa persepsi manusia mengenai sebab keberhasilan dan kegagalan mereka sendiri merupakan faktor

---

<sup>91</sup> Chaplin, J.P. *Kamus Lengkap Psikologi*. Terjemahan Kartini Kartono. (Jakarta : Raja Grafindo, 2005). h. 13

<sup>92</sup> *Ibid.* h.290

penentu yang penting dari perilaku berprestasi dan harapan mengenai performansi masa depan.

Persepsi seseorang mengenai sebab keberhasilan dan kegagalan merupakan faktor penting dari perilaku berprestasi dan harapan mengenai keberhasilan dimasa depan. Setiap individu memiliki cara menafsirkan keberhasilan dan kegagalan yang dialaminya memungkinkan individu membuat atribusi yang berbeda. Individu yang merasa bahwa keberhasilan dan kegagalan terkendali secara internal lebih memungkinkan mengarahkan usaha untuk berprestasi dibandingkan dengan individu yang menganggap bahwa kekuatan eksternallah yang mengendalikan apa yang terjadi. Sebaliknya, individu yang percaya bahwa sebab-sebab kegagalannya berada di luar kendalinya, begitu mengalami kegagalan pada umumnya akan merasa tak berdaya dan menyerah dengan mudah.

Atribusi berpengaruh terhadap motivasi. Atribusi pada dimensi internal-eksternal diduga kuat disertai reaksi dalam perasaan; seperti rasa percaya diri, bangga, bersalah dan malu. Bila sukses diatribusikan pada internal (kemampuan dan usaha), maka rasa bangga dan puas timbul dan akan meningkatkan motivasi. Sebaliknya bila kegagalan diatribusikan pada internal, timbul rasa bersalah kalau usaha dianggap kurang; dan malu serta kurang percaya diri kalau kemampuan dipandang kurang. Atribusi pada

dimensi stabil-labil diduga kuat akan diikuti oleh perkiraan dan harapan akan keberhasilan pada masa yang akan datang, yang bersifat kognitif pula.

#### 4) Standar performansi

Sewaktu mengevaluasi performansi diri sendiri, pasti akan dibandingkan dengan suatu standar keunggulan. Bila standar yang digunakan adalah diri pribadi atau didasarkan pada performansi masa lalu maka keduanya disebut standar otonom, sedangkan bila didasarkan pada perbandingan dengan performansi orang lain maka standar ini disebut dengan standar perbandingan sosial.

Tetapi selain keempat faktor tersebut Mussen<sup>93</sup> dkk juga menyebutkan bahwa nilai dari harapan orang tua juga berpengaruh pada anak. Harapan dan tuntutan orang tua sehubungan dengan prestasi lebih mungkin menaikkan motivasi berprestasi anak bila orang tua juga membuat tuntutan untuk perilaku yang matang, dan tuntutan semacam itu perlu disesuaikan dengan tingkat perkembangan anak.

Menurut Hawadi<sup>94</sup> sebenarnya ada dua bentuk atau ragam berprestasi yaitu motivasi yang berasal dari luar dirinya (motivasi ekstrinsik), yang artinya bahwa motif berprestasi ini muncul karena faktor di luar dirinya baik itu dari lingkungan rumah maupun sekolah, dan motivasi yang berasal dari dalam diri (motivasi intrinsik), yang berarti motif berprestasi ini muncul

---

<sup>93</sup> *Ibid.* h.296

<sup>94</sup> Akbar, R, & Hawadi. *Psikologi perkembangan anak – mengenal sifat, bakat dan kemampuan anak.* (Jakarta : Gramedia, 2001). h. 45

tanpa dorongan dari pihak luar. Pada kenyataannya ada pegawai yang motif berprestasinya bersifat intrinsik sedangkan pada orang lain bersifat ekstrinsik.

Hal ini disebabkan karena adanya:

#### 1) Faktor Individual

Penelitian Harter menunjukkan bahwa hanya pegawai yang mempersepsikan dirinya untuk berkompetensi dalam bidang akademis yang mampu mengembangkan motivasi intrinsik. Pegawai-pegawai ini dikatakannya lebih menyukai tugastugas yang menantang dan selalu berusaha mencari kesempatan memuaskan rasa ingin tahunya. Sebaliknya pada pegawai-pegawai dengan persepsi diri yang rendah akan lebih menyukai tugas-tugas sekolah yang mudah dan tergantung pada pengarahan guru. Yang termasuk faktor individual antara lain pengaruh orang tua. Dari penelitian Ames dan Acter<sup>95</sup> terlihat bahwa pada ibu yang amat menekankan nilai rapor pada anaknya, motivasi yang berkembang lebih ke arah ekstrinsik, sedangkan ibu yang lebih mengutamakan bagaimana anaknya bekerja dan melihat bahwa keberhasilan adalah dari hasil usaha, maka motivasi yang berkembang lebih kearah intrinsik.

#### 2) Faktor Emosional

Besar kecilnya kelas berpengaruh terhadap pembentukan ragam motivasi pegawai. Kelas yang besar cenderung bersifat formal, penuh persaingan dan kontrol dari guru. Dengan setting

---

<sup>95</sup> *Ibid.* h.45



seperti ini maka setiap pegawai cenderung menekankan pentingnya kemampuan bukan pada penguasaan bahan pelajaran. Sebaliknya, pada kelas yang kecil kesannya tidak formal, hal ini membuat pegawai dapat membuat pilihan-pilihan sendiri.

Chung dan Megginson dalam Gomes<sup>96</sup> menyebutkan bahwa motivasi melibatkan banyak faktor, antara lain:

- 1) Faktor individual, meliputi kebutuhan (*need*), tujuan (*goal*), sikap (*attitude*), dan kemampuan (*abilities*).
- 2) Faktor organisasional, meliputi pembayaran gaji (*pay*), keamanan pekerjaan (*job security*), sesama pekerja (*co-work*), pengawasan (*supervision*), pujian (*praise*) dan pekerjaan itu sendiri (*job self*).

Chung dan Megginson menjelaskan bahwa faktor individu dan organisasional dapat mempengaruhi motivasi seseorang. Dalam faktor organisasional terdapat supervisi. Supervisi yang dilakukan kepala sekolah terhadap para guru akan dapat menjadi salah satu elemen pendorong bagi para guru untuk dapat meningkatkan kinerjanya. Tentu saja supervisi yang dilakukan adalah benar dan tepat, sehingga para guru merasa nyaman, terbantu, dan terlayani kebutuhannya, sehingga para guru akan lebih bersemangat dalam bekerja.

Begitu pula Luthan<sup>97</sup> menyebutkan bahwa *in a system sense, motivation consists of these three interacting and interdependent*

---

<sup>96</sup> Gomes, Faustino Cardoso. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. (Yogyakarta: Andi Offset, 2001) h. 180

<sup>97</sup> Luthan, F. *An Evidence –Based Approach Organizational Behavior*. (New York: McGraw-Hill Compaies, 2011). h. 157

*element (1) need. Need are created whenever there is a physiological or psychological imbalance, (2) drive. With a few exception, drive or motive (the term are often used interchangeably), are set up to alleviate need. A physiological drive can be simply define is a deficiency with direction. Physiological and psychological drive are action oriented and provide an energizing thrust toward reaching an incentive. (3) incentive. At the end of motivation cycle is the incentive, define as anything that will alleviate a need and reduce a drive. Thus, attaining an incentive will tend to restore physiological or psychological balance and will*

Motivasi berprestasi dalam dunia pendidikan merupakan kombinasi dari tiga faktor yaitu : (a) faktor keberhasilan pendidikan; (b) keberhasilan dalam melaksanakan tugas; dan (c) pengalaman sukses/gagal dalam pelaksanaan tugas.<sup>98</sup> Berdasarkan dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi berprestasi adalah dorongan yang berasal dari dalam diri orang-orang untuk berprestasi dan berusaha berprestasi dalam upaya untuk mencapai tujuan. Guru-guru akan bekerja lebih baik jika mereka sungguh-sungguh diberi motivasi. Guru-guru yang berhasil karena adanya motivasi berprestasi akan memberikan sumbangan yang berharga kepada pendidikan.

---

<sup>98</sup> Falahy. 2001. *Studi Korelasi Antara Iklim Organisasi dan Motivasi Berprestasi dengan Kepuasan Kerja Guru (Studi pada guru SMK Samarinda)*. [www.geocities.com/guruvalah](http://www.geocities.com/guruvalah).(di akses 23 November 2019)

فَإِذَا بَلَغْنَ أَجَلَهُنَّ فَأَمْسِكُوهُنَّ بِمَعْرُوفٍ أَوْ فَارِقُوهُنَّ بِمَعْرُوفٍ وَأَشْهِدُوا  
 ذَوَى عَدْلٍ مِّنكُمْ وَأَقِيمُوا الشَّهَادَةَ لِلَّهِ ذَٰلِكُمْ يُوعِظُ بِهِ مَن كَانَ  
 يُؤْمِنُ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ وَمَن يَتَّقِ اللَّهَ يَجْعَلْ لَهُ مَخْرَجًا ﴿٢١﴾ وَيَرْزُقْهُ مِنْ  
 حَيْثُ لَا يَحْتَسِبُ وَمَن يَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ فَهُوَ حَسْبُهُ وَإِنَّ اللَّهَ لَبَلِغُ أَمْرِهِ  
 قَدْ جَعَلَ اللَّهُ لِكُلِّ شَيْءٍ قَدْرًا ﴿٢٢﴾

Artinya: “Apabila mereka telah mendekati akhir iddahnya, maka rujukilah mereka dengan baik atau lepaskanlah mereka dengan baik dan persaksikanlah dengan dua orang saksi yang adil di antara kamu dan hendaklah kamu tegakkan kesaksian itu karena Allah. Demikianlah diberi pengajaran dengan itu orang yang beriman kepada Allah dan hari akhirat. Barangsiapa bertakwa kepada Allah niscaya Dia akan mengadakan baginya jalan keluar; Dan memberinya rezeki dari arah yang tiada disangka-sangkanya. Dan barangsiapa yang bertawakkal kepada Allah niscaya Allah akan mencukupkan (keperluan)nya. Sesungguhnya Allah melaksanakan urusan yang (dikehendaki)Nya. Sesungguhnya Allah telah mengadakan ketentuan bagi tiap-tiap sesuatu.” (QS. At Thalaq: 2-3)<sup>99</sup>

Kuat lemahnya motivasi berprestasi tergantung pada besarnya harapan yang ingin dicapai, kuatnya dasar yang menimbulkan motivasi serta besarnya kepuasan yang diperoleh. Orang yang memiliki kebutuhan berprestasi tinggi adalah senang memikul tanggungjawab, senang pekerjaan menantang, tidak menghindar dari persaingan, bangga atas hasil kerjanya dan yakin akan kemampuannya<sup>100</sup>.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi berprestasi adalah sikap terhadap

<sup>99</sup> Departemen Agama RI, *Op.Cit.*, h. 816

<sup>100</sup> Sihombing, Umberto. 2001. *Pengaruh Keterlibatan Dalam Pengambilan Keputusan, Penilaian pada Lingkungan Kerja dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kepuasan Kerja Pamong Belajar*. www.depdiknas.go.id. (di akses 23 November 2019)

lingkungan, taraf inteligensi, pengalaman masa lalu, kemampuan fisik, cita-cita hidup, adanya rasa takut akan sukses, norma kelompok, tujuan yang ditetapkan, resiko yang ditimbulkan harga diri yang tinggi, nilai pencapaian, harapan akan keberhasilan, atribusi mengenai keberhasilandan kegagalan, standar performansi, nilai dan harapan orang disekitarnya.

#### **d. Meningkatkan Motivasi Berprestasi**

Menurut Hasibuan<sup>101</sup>, tujuan pemberian motivasi adalah sebagai berikut: (1) Mendorong gairah dan semangat kerja bawahan (2) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan (3) Meningkatkan produktivitas kerja karyawan (4) Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan (5) Meningkatkan disiplin dan menurunkan tingkat absensi karyawan (6) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik (7) Meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan (8) Meningkatkan kesejahteraan karyawan (9) Mempertinggi rasa tanggungjawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.

Arifin<sup>102</sup> berpendapat bahwa pimpinan perlu melakukan motivasi bawahannya karena alasan : (1) Untuk mengamati dan memahami tingkah laku bawahan (2) Mencari dan menentukan sebab-sebab tingkah laku bawahan (3) Memperhitungkan, mengawasi dan mengubah serta mengarahkan tingkah laku bawahan.

---

<sup>101</sup> Malayu S.P Hasibun. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2010), h. 30

<sup>102</sup> Arifin, Rois, dkk. *Perilaku Organisasi, Edisi Pertama*, (Malang : Bayumedia, 2003), h. 13

لَهُ مَعْقَبَتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ ۖ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ ۗ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ ۗ وَمَا لَهُمْ مِّنْ دُونِهِ ۚ مِنْ وَالٍ ﴿١١﴾

Artinya: “Bagi manusia ada malaikat-malaikat yang selalu mengikutinya bergiliran, di muka dan di belakangnya, mereka menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak merubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri. Dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap sesuatu kaum, maka tak ada yang dapat menolaknya; dan sekali-kali tak ada pelindung bagi mereka selain Dia.” (QS. Ar Ra’d: 11)<sup>103</sup>

Manfaat dari suatu pekerjaan dapat menjadi motivasi pada seseorang untuk menunjukkan hasil terbaiknya dengan menunjukkan potensi kreativitas yang ada pada dirinya.<sup>104</sup> Motivasi berprestasi sebagai dasar dalam membangkitkan gairah untuk memberikan yang terbaik dari suatu pekerjaan memiliki beberapa unsur di antaranya: (1) Dorongan untuk berprestasi (2) Usaha berprestasi.

Menurut Moekijat<sup>105</sup> ada beberapa langkah untuk mengembangkan motivasi berprestasi yaitu: (1) Tujuan atau hasil akhir daripada kegiatan harus bersifat khusus dan ditentukan dengan tegas (2) Tujuan atau hasil yang diinginkan untuk dicapai harus menunjukkan suatu tingkat resiko yang sedang untuk individu-individu yang terlibat (3) Tujuan harus mempunyai sifat sedemikian rupa sehingga tujuan tersebut sewaktu-waktu dapat disesuaikan sebagai jaminan situasi, terutama apabila tujuan-tujuan tersebut berbeda banyak (4) Individu-individu harus diberi umpan balik yang seksama

<sup>103</sup> Departemen Agama RI, *Op.Cit.*, h. 337

<sup>104</sup> Arifin, *Op.Cit*, h. 15

<sup>105</sup> Moekijat, *Manajemen Kepegawaian*, (Bandung: Mandar Maju, 1989), h. 91

dan jujur mengenai prestasi mereka (5) Individu-individu diberi tanggungjawab untuk suksesnya hasil daripada kegiatan-kegiatan mereka (6) Penghargaan dan hukuman dengan hasil kerja yang sukses atau gagal harus dihubungkan dengan selayaknya dengan tujuan hasil kerja.

Untuk mengembangkan motivasi berprestasi yang baik, harus menjauhkan saran-saran atau sugesti yang negatif yang dilarang oleh agama atau yang bersifat asosial dan dursila, yang lebih penting lagi adalah membina pribadi agar dalam diri terbentuk adanya motif-motif yang mulia, luhur, dan dapat diterima masyarakat. Untuk itu, berbagai usaha dapat kita lakukan. Kita dapat mengatur dan menyediakan situasi-situasi baik dalam lingkungan keluarga maupun sekolah yang memungkinkan timbulnya persaingan atau kompetisi yang sehat, membangkitkan *self-competition* dengan jalan menimbulkan perasaan puas terhadap hasil-hasil dan prestasi yang telah dicapai, betapa pun kecil atau sedikitnya hasil yang dicapai itu. Membiasakan untuk mendiskusikan suatupendapat dan dapat pula memperkuat motivasi berprestasi yang baik pada diri.

Pada umumnya motivasi berprestasi intrinsik lebih kuat dan lebih baik daripada motivasi berprestasi ekstrinsik. Oleh karena itu, bangunlah motivasi berprestasi intrinsik pada diri.

### e. Model Pengukuran Motivasi Berprestasi

Model-model pengukuran motivasi berprestasi telah banyak dikembangkan, diantaranya oleh Mc Clelland<sup>106</sup> mengemukakan 6 (enam) karakteristik orang yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi, yaitu:

- 1) Memiliki tingkat tanggung jawab pribadi yang tinggi.
- 2) Berani mengambil dan memikul resiko.
- 3) Memiliki tujuan realistik.
- 4) Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikan tujuan.
- 5) Memanfaatkan umpan balik yang konkrit dalam semua kegiatan yang dilakukan.
- 6) Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

Murray<sup>107</sup> berpendapat bahwa karakteristik orang yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi adalah sebagai berikut:

- 1) Melakukan sesuatu dengan sebaik-baiknya.
- 2) Melakukan sesuatu dengan mencapai kesuksesan.
- 3) Menyelesaikan tugas-tugas yang memerlukan usaha dan keterampilan.
- 4) Berkeinginan menjadi orang terkenal dan menguasai bidang tertentu.
- 5) Melakukan hal yang sukar dengan hasil yang memuaskan.

---

<sup>106</sup> Mangkunegara. *Manajemen SDM*. (Bandung : Refika Aditama, 2005). h. 68

<sup>107</sup> *Ibid.* h.68

- 6) Mengerjakan sesuatu yang sangat berarti.
- 7) Melakukan sesuatu yang lebih baik dari orang lain.

## **5. Pelaksanaan Evaluasi Belajar untuk Penyempurnaan Proses Belajar Mengajar**

Evaluasi belajar secara teratur bukan hanya ditujukan untuk mengetahui tingkat daya serap dan kemampuan anak didik, tetapi yang terpenting adalah bagaimana memanfaatkan hasil evaluasi belajar tersebut untuk memperbaiki dan menyempurnakan proses belajar mengajar di sekolah. Oleh karena itu, fungsi evaluasi menjadi sangat penting dalam rangka meningkatkan kemampuan dan prestasi siswa dan kinerja sekolah secara keseluruhan

### **a. Pengertian Evaluasi Pembelajaran**

Kata evaluasi sering digunakan dalam pendidikan. Dalam konteks ini, evaluasi berarti penilaian atau pengukuran. Namun, banyak dari kita yang belum memahami secara tepat arti kata evaluasi, pengukuran, dan penilaian. Bahkan, banyak orang mengartikan ketiganya dengan satu pengertian yang sama. Hal ini karena orang hanya mengidentikkan kegiatan evaluasi sama dengan menilai. Karena biasanya, aktivitas mengukur sudah termasuk di dalamnya. Pengukuran, penilaian, dan evaluasi merupakan kegiatan yang tidak dapat dipisahkan satu sama lain, dan dalam pelaksanaannya harus dilakukan secara berurutan.



Pengukuran pada dasarnya merupakan kegiatan penentuan angka bagi suatu objek secara sistematis. Penentuan angka ini merupakan usaha untuk menggambarkan karakteristik suatu objek. Selain itu, pengukuran juga pada dasarnya merupakan kuantifikasi suatu objek atau gejala. Semua gejala atau objek dinyatakan dalam bentuk angka atau skor, dan objek yang diukur bisa berupa fisik maupun non fisik.<sup>108</sup>

Pengukuran objek fisik seperti berat badan, tinggi badan, luas lapangan, jumlah siswa, dan lain sebagainya dilakukan secara langsung. Sedangkan objek non fisik misalnya prestasi belajar, prestasi kerja, kejujuran, percaya diri dilakukan secara tidak langsung, yaitu melalui pemberian stimulus. Atau dengan kata lain, pengukuran dapat diartikan sebagai suatu proses atau kegiatan untuk menentukan kuantitas tertentu. Dalam pengukuran harus menggunakan alat ukur (tes atau non- tes). Alat ukur tersebut harus memiliki derajat validitas dan reliabilitas yang tinggi. Dalam bidang pendidikan, psikologi, maupun variabel- variabel social lainnya, kegiatan pengukuran biasanya menggunakan tes.<sup>109</sup>

Kegiatan evaluasi hasil belajar memerlukan data yang diperoleh dari kegiatan pengukuran. Kegiatan pengukuran memerlukan instrument yang diharapkan menghasilkan data yang sah dan andal. Kegiatan pengukuran

---

<sup>108</sup> Djemari Mardapi, *Pengukuran, Penilaian, dan Evaluasi Pendidikan*, ( Yogyakarta: Nuha Medika, 2012), h. 7.

<sup>109</sup> Zainal Arifin, *Evaluasi Pembelajaran, Cet. Ke- 4*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2012). h. 4.

dalam proses pembelajaran dapat dilakukan dalam bentuk tugas- tugas rumah, kuis, ulangan tengah semester, dan akhir semester.<sup>110</sup>

Istilah penilaian merupakan alih bahasa dari *assessment*, bukan dari istilah *evaluation*. Depdikbud mengemukakan penilaian adalah suatu kegiatan untuk memberikan berbagai informasi secara berkesinambungan dan menyeluruh tentang proses dan hasil yang telah dicapai siswa. Kata “menyeluruh” disini mengandung arti bahwa penilaian tidak hanya ditujukan pada penguasaan salah satu bidang tertentu saja, tetapi juga mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, sikap, dan nilai- nilai.

Sedangkan Gronlund mengartikan penilaian adalah suatu proses yang sistematis dari pengumpulan, analisis, dan interpretasi informasi/ data untuk menentukan sejauh mana peserta didik telah mencapai tujuan pembelajaran. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa penilaian adalah proses atau kegiatan yang sistematis dan berkesinambungan untuk mengumpulkan informasi tentang proses dan hasil belajar siswa dalam rangka membuat keputusan- keputusan berdasarkan kriteria dan pertimbangan tertentu.<sup>111</sup>

Penilaian harus dipandang sebagai salah satu faktor penting yang menentukan keberhasilan proses dan hasil belajar, bukan hanya sebagai cara yang digunakan untuk menilai hasil belajar. Kegiatan penilaian harus dapat memberikan informasi kepada guru untuk meningkatkan kemampuan megajarnya dan membantu siswa mencapai perkembangan belajarnya secara

---

<sup>110</sup> Djemari Mardapi, *Op Cit*, h. 9.

<sup>111</sup> Zainal Arifin, *Op Cit*, h. 4.

optimal. Implikasinya adalah kegiatan penilaian harus digunakan sebagai cara atau teknik untuk mendidik sesuai dengan prinsip pedagogis.<sup>112</sup>

Selanjutnya, tentang istilah evaluasi. Secara harfiah, evaluasi berasal dari Bahasa Inggris, yaitu “*evaluation*”. Sedangkan dalam Bahasa Arab yakni “*at- taqdir*” yang berarti penilaian atau penaksiran. Berikut ini beberapa pengertian evaluasi dari para ahli:

- 1) Menurut Cross, evaluasi merupakan proses yang menentukan kondisi, dimana suatu tujuan telah dapat dicapai. Definisi ini menerangkan secara langsung hubungan evaluasi dengan tujuan suatu kegiatan mengukur derajat, di mana suatu tujuan dapat dicapai. Sebenarnya, evaluasi juga merupakan proses memahami, memberi arti, mendapatkan, dan mengkomunikasikan suatu informasi bagi keperluan mengambil keputusan.<sup>113</sup>
- 2) Stufflebeam, mendefinisikan evaluasi merupakan proses menggambarkan, memperoleh, dan menyajikan informasi yang berguna untuk merumuskan suatu alternatif keputusan.<sup>114</sup>
- 3) Menurut Bloom, evaluasi adalah pengumpulan kenyataan secara sistematis untuk menetapkan apakah dalam kenyataannya terjadi

---

<sup>112</sup> *Ibid.*, h.5

<sup>113</sup> Sofan Amri, *Pengembangan dan Model Pembelajaran dalam Kurikulum 2013*, (Jakarta: PT Prestasi Pustakarya, 2013), h. 207.

<sup>114</sup> Sitiatava Rizema Putra, *Desain Evaluasi Belajar Berbasis Kinerja*, (Yogyakarta: Diva Press, 2013), h. 73.

perubahan dalam diri siswa dan menetapkan sejauh mana tingkat perubahan dalam pribadi siswa atau tidak.<sup>115</sup>

- 4) Zainul dan Nasution menyatakan bahwa evaluasi dapat dinyatakan sebagai proses pengambilan keputusan menggunakan informasi yang diperoleh melalui pengukuran hasil belajar, baik menggunakan instrument tes maupun non- tes.<sup>116</sup>
- 5) Arikunto mengungkapkan bahwa evaluasi adalah serangkaian kegiatan yang ditujukan untuk mengukur keberhasilan program pendidikan.<sup>117</sup>

Dengan demikian, evaluasi dapat didefinisikan sebagai suatu proses sistematis untuk menentukan atau membuat keputusan sampai mana tujuan-tujuan pembelajaran dicapai siswa. Atau singkatnya, evaluasi adalah suatu proses untuk menggambarkan siswa dan menimbanya dari segi nilai dan arti.

Berdasarkan pengertian tersebut, ada beberapa hal yang perlu dipahami lebih lanjut:

- 1) Evaluasi adalah suatu proses, bukan suatu hasil (produk). Hasil yang diperoleh dari kegiatan evaluasi adalah kualitas sesuatu. Baik yang menyangkut nilai atau arti, sedangkan kegiatan untuk sampai pada pemberian nilai dan arti itu adalah evaluasi. Memebahas evaluasi

---

<sup>115</sup> *Ibid.*, h. 73

<sup>116</sup> *Ibid.*, h. 73

<sup>117</sup> *Ibid.*, h. 74

berarti mempelajari bagaimana proses pemberian pertimbangan mengenai kualitas sesuatu.

- 2) Tujuan evaluasi adalah untuk menentukan kualitas sesuatu, terutama yang berkenaan dengan nilai dan arti.
- 3) Dalam proses evaluasi harus ada pemberian pertimbangan . melalui pertimbangan inilah ditentukan nilai dan arti/ makna dari sesuatu yang sedang dievaluasi.
- 4) Pemberian pertimbangan tentang nilai dan arti haruslah berdasarkan kriteria tertentu. Tanpa kriteria yang jelas, pertimbangan nilai dan arti yang diberikan bukanlah suatu proses yang adapat diklasifikasikan sebagai evaluasi.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat diambil kesimpulan tentang perbedaan antara evaluasi, pengukuran, dan penilaian dalam pembelajaran. Evaluasi pembelajaran adalah suatu proses atau kegiatan untuk menentukan nilai, kriteria judgment atau tindakan dalam pembelajaran. Sedangkan penilaian dalam pembelajaran ialah suatu usaha untuk mendapatkan berbagai informasi secara berkala, berkesinambungan, serta menyeluruh tentang proses dan hasil dari perkembangan yang telah dicapai oleh siswa melalui program kegiatan belajar. Sementara itu, pengukuran merupakan suatu proses atau kegiatan untuk menentukan kuantitas sesuatu yang bersifat numerik.<sup>118</sup>

---

<sup>118</sup> *Ibid.*, h. 17.

## **2. Tujuan dan Fungsi Evaluasi Pembelajaran**

Evaluasi merupakan salah satu rangkaian kegiatan dalam meningkatkan kualitas, kinerja, atau produktivitas suatu lembaga dalam melaksanakan programnya. Melalui evaluasi akan diperoleh tentang apa yang telah dicapai dan mana yang belum, dan selanjutnya informasi ini digunakan untuk perbaikan suatu program.

Evaluasi selalu mengandung proses. Proses evaluasi harus tepat terhadap tipe tujuan yang biasanya dinyatakan dalam bahasa perilaku. Dikarenakan tidak semua perilaku dapat dinyatakan dengan alat evaluasi yang sama, maka evaluasi menjadu salah satu hal yang sulit dan menantang, yang harus disadari oleh guru. Menurut Undang- Undang Republik Indonesia No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 57 ayat (1), evaluasi dilakukan dalam rangka pengendalian mutu pendidikan secara nasional sebagai bentuk akuntabilitas penyelenggaraan pendidikan kepada pihak- pihak yang berkepentingan di antaranya terhadap siswa, lembaga, dan program pendidikan.

Secara umum, tujuan evaluasi dalam bidang pendidikan ada dua. Pertama, untuk menghimpun berbagai keterangan yang akan dijadikan sebagai bukti perkembangan yang dialami oleh para siswa setelah mereka mengikuti proses pembelajaran dalam jangka waktu tertentu. Dengan kata lain, tujuan umum evaluasi dalam pendidikan yakni memperoleh data pembuktian yang akan menjadi petunjuk tingkat kemampuan dan

keberhasilan siswa dalam pencapaian berbagai tujuan kurikuler setelah menempuh proses pembelajaran dalam jangka waktu yang telah ditentukan.

Tujuan umum kedua dari evaluasi pembelajaran adalah mengukur dan menilai efektivitas mengajar serta berbagai metode mengajar yang telah diterapkan atau dilaksanakan oleh pendidik, serta kegiatan belajar yang dilaksanakan oleh siswa. Selain tujuan umum tersebut, evaluasi juga memiliki beberapa tujuan khusus. Pertama, merangsang kegiatan siswa dalam menempuh program pendidikan. Tanpa evaluasi, tidak mungkin timbul kegairahan pada diri siswa untuk memperbaiki dan meningkatkan prestasinya masing-masing. Kedua, mencari dan menemukan berbagai faktor penyebab keberhasilan maupun ketidakberhasilan siswa dalam mengikuti program pendidikan, sehingga dapat menemukan jalan keluar.<sup>119</sup>

Sedangkan menurut pakar evaluasi, Dr. Basrowi, tujuan evaluasi pada dasarnya digolongkan ke dalam empat kategori berikut:

- 1) Memberikan umpan balik terhadap proses belajar mengajar dan mengadakan program perbaikan bagi siswa.
- 2) Menentukan angka kemajuan masing-masing siswa yang antara lain dipakai sebagai pemberian laporan kepada orang tua.
- 3) Penentuan kenaikan tingkat atau status, dan lulus tidaknya.

---

<sup>119</sup> *Ibid.*, h. 82-83

- 4) Menempatkan siswa dalam situasi belajar mengajar yang tepat, misalnya dalam penentuan program studi atau jurusan dengan tingkat kemampuan dan karakteristik lain.

Fungsi evaluasi di dalam pendidikan tidak dapat dilepaskan dari tujuan evaluasi itu sendiri. Evaluasi sebagai suatu tindakan atau proses, secara umum memiliki tiga fungsi pokok, yaitu mengukur kemajuan, menunjang penyusunan rencana, dan memperbaiki atau melakukan penyempurnaan kembali. Atau fungsi evaluasi secara umum, lebih rincinya adalah sebagai berikut:

- 1) Untuk mengetahui kemajuan dan perkembangan serta keberhasilan siswa setelah mengalami atau melakukan kegiatan belajar selama jangka waktu tertentu.
- 2) Untuk mengetahui tingkat keberhasilan program pengajaran.
- 3) Untuk keperluan Bimbingan dan Konseling (BK).
- 4) Untuk keperluan pengembangan dan perbaikan kurikulum sekolah yang bersangkutan.<sup>120</sup>

Secara khusus fungsi evaluasi dalam dunia pendidikan dapat dilihat dari beberapa segi, yakni :

---

<sup>120</sup> M. Ngalim Purwanto, *Prinsip- Prinsip dan Teknik Evaluasi Pengajaran*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006) Cet. Ke- 13, h. 5.



- 1) Fungsi psikologis, kegiatan evaluasi dapat dilihat dari sisi pendidik/guru, dan peserta didik/ siswa. Bagi siswa, evaluasi secara psikologis akan memberikan pedoman atau pegangan batin bagi mereka untuk mengenal kapasitas dan statusnya di tengah- tengah kelompok atau kelasnya. Misalnya, dengan dilakukannya evaluasi hasil belajar siswa, maka para siswa akan mengetahui dirinya termasuk dalam kelompok berkemampuan tinggi, rata- rata, atau rendah. Sedangkan bagi guru, secara psikologis evaluasi dapat menjadi pedoman dalam menentukan berbagai langkah yang dipandang perlu dilakukan selanjutnya, misalnya menggunakan metode mengajar tertentu, hasil belajar siswa menunjukkan peningkatan.<sup>121</sup>
- 2) Fungsi sosiologis, evaluasi berfungsi untuk mengetahui apakah siswa sudah cukup mampu untuk terjun ke masyarakat. Mampu disiniberarti bahwa siswa dapat berkomunikasi dan beradaptasi terhadap seluruh lapisan masyarakat.<sup>122</sup>
- 3) Fungsi didaktik- metedis, bagi siswa evaluasi dapat memberikan motivasi untuk memperbaiki, meningkatkan, dan mempertahankan prestasi siswa. Bagi guru, evaluasi berfungsi untuk membantu guru dalam menempatkan siswa pada kelompok tertentu sesuai dengan kemampuan dan kecakapannya masing- masing serta membantu guru dalam usaha memperbaiki proses pembelajarannya.

---

<sup>121</sup> *Ibid.*, h. 86.

<sup>122</sup> Zainal Arifin, *Op Cit*, h. 17

- 4) Fungsi administratif, evaluasi berfungsi untuk memberikan laporan tentang kemajuan siswa kepada orang tua, pejabat pemerintah yang berwenang, kepala sekolah, guru- guru, dan siswa itu sendiri, memberikan berbagai bahan keterangan (data), dan memberikan gambaran secara umum tentang semua hasil usaha yang dilakukan oleh institusi pendidikan.
- 5) Fungsi selektif, evaluasi berfungsi untuk:
  - a. Untuk memilih siswa yang dapat diterima di sekolah tertentu.
  - b. Untuk memilih siswa yang dapat naik kelas atau tingkat berikutnya.
  - c. Untuk memilih siswa yang seharusnya mendapat beasiswa.
  - d. Untuk memilih siswa yang sudah berhak meninggalkan sekolah, dan sebagainya.<sup>123</sup>

Lebih jauh, Wina Sanjaya mengemukakan beberapa fungsi evaluasi, yaitu:

- 1) Sebagai umpan balik bagi siswa.
- 2) Untuk mengetahui proses ketercapaian siswa dalam menguasai tujuan yang telah dicapai.

---

<sup>123</sup> Suharsimi Arikunto, *Dasar- Dasar Evaluasi Pendidikan Edisi 2*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), h. 18.

- 3) Memberikan informasi untuk mengembangkan program kurikulum.
- 4) Digunakan oleh siswa untuk mengambil keputusan secara individual, khususnya dalam menentukan masa depan sehubungan dengan pemilihan bidang pekerjaan.
- 5) Menentukan kejelasan tujuan khusus yang ingin dicapai oleh para pengembang kurikulum.
- 6) Umpan balik untuk semua pihak yang berkepentingan dengan pendidikan di sekolah.<sup>124</sup>

### **3. Ruang Lingkup Evaluasi Pembelajaran**

Ruang lingkup evaluasi berkaitan dengan cakupan objek evaluasi itu sendiri. Mengingat begitu luasnya cakupan bidang pendidikan, dapat diidentifikasi ke dalam tiga cakupan penting, yaitu evaluasi pembelajaran, evaluasi program, dan evaluasi sistem. Hal ini sesuai dengan Pasal 27 ayat 2 UURI No. 20 Tahun 2003, evaluasi dilakukan terhadap peserta didik, lembaga, dan program pendidikan pada jalur formal dan non formal untuk semua jenjang satuan dan jenis pendidikan.<sup>125</sup>

Evaluasi pembelajaran merupakan inti bahasan evaluasi yang kegiatannya berada dalam lingkup kelas atau dalam lingkup proses belajar mengajar. Evaluasi program mencakup bahasan yang lebih luas, yaitu dimulai

---

<sup>124</sup> Wina Sanjaya, *Perencanaan dan Desain Sistem Pembelajaran*, (Jakarta: Prenada Media Group, 2008), h. 290

<sup>125</sup> Sofan Amri., *Op Cit*, h.211.

dari evaluasi kurikulum sampai pada evaluasi program dalam suatu bidang studi, termasuk di dalamnya program, implementasi program, dan efektivitas program.

Evaluasi sistem merupakan evaluasi di bidang yang paling luas. Macam- macam kegiatan yang termasuk evaluasi sistem di antaranya evaluasi diri, evaluasi internal, evaluasi eksternal, dan evaluasi kelembagaan untuk mencapai tujuan tertentu dalam suatu lembaga, yang dicontohkan dalam evaluasi akreditasi lembaga pendidikan. Jika objek evaluasi itu tentang pembelajaran, maka semua hal yang berkaitan dengan pembelajaran menjadi ruang lingkup evaluasi pembelajaran. Zainal Arifin membagi ruang lingkup evaluasi pembelajaran ke dalam empat perspektif, yaitu:

- a. Ruang lingkup evaluasi pembelajaran dalam perspektif domain hasil belajar

Menurut Benyamin S. Bloom, dkk, hasil belajar dapat dikelompokkan ke dalam tiga domain, yaitu kognitif, afektif, dan psikomotor. Setiap domain disusun menjadi beberapa jenjang kemampuan. Adapun rincian domain tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Domain kognitif (*cognitive domain*)

Domain ini memiliki enam jenjang kemampuan, yaitu: pengetahuan (*knowledge*), pemahaman (*comprehension*),

penerapan (*application*), analisis (*analysis*), sintesis (*synthesis*), evaluasi (*evaluation*) yang akan dibahas pada bab berikutnya.

## 2) Domain afektif (*affective domain*)

Domain afektif terdiri dari empat jenjang kemauan, yaitu: menerima (*receiving*), menanggapi/ menjawab (*responding*), menilai (*valuing*), organisasi (*organization*). Keempat jenjang tersebut juga akan dibahas pada bab selanjutnya

## 3) Domain psikomotor (*psychomotor domain*)

Berbeda dengan kedua domain sebelumnya, domain ini lebih menekankan pada kata kerja operasional yang digunakan harus sesuai dengan kelompok keterampilan masing- masing, bukan pada jenjang- jenjangnya, yaitu:

- a) *Muscular or motor skill*, meliputi: mempertontonkan gerak, menunjukkan hasil, melompat, menggerakkan, menampilkan.
- b) *Manipulations of materials or objects*, meliputi: mereparasi, menyusun, membersihkan, menggeser, memindahkan, membentuk.

- c) *Neuromuscular coordination*, meliputi: mengamati, menerapkan, menghubungkan, menggandeng, memadukan, memasang, memotong, menarik, dan menggunakan.<sup>126</sup>
- b. Ruang lingkup evaluasi pembelajaran dalam perspektif system pembelajaran

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya bahwa ruang lingkup evaluasi pembelajaran hendaknya bertitik tolak dari tujuan evaluasi pembelajaran itu sendiri. Jika tujuan evaluasi pembelajaran adalah untuk mengetahui keefektifan system pembelajaran, maka ruang lingkup evaluasi pembelajaran adalah:

- 1) Program pembelajaran, yang meliputi:
- a) Tujuan pembelajaran atau kompetensi dasar, yaitu target yang harus dikuasai siswa dalam setiap pokok bahasan. Kriteria yang digunakan adalah kesesuaiannya dengan tujuan kurikuler atau standar kompetensi dari setiap bidang studi/ mata pelajaran, dan kesesuaiannya dengan tingkat perkembangan siswa.
- b) Isi/ materi pembelajaran, yaitu isi kurikulum yang berupa topic pokok bahasan dan subtopik/ subpokok bahasan beserta perinciannya dalam setiap bidang studi atau mata pelajaran. Kriteria yang digunakan antara lain kesesuaiannya dengan

---

<sup>126</sup> Zainal Arifin, *Op Cit*, h. 23.

kompetensi dasar dan hasil belajar, urutan logis materi, alokasi waktu, dan sebagainya.

- c) Metode pembelajaran, yaitu cara guru menyampaikan materi pelajaran, seperti metode ceramah, tanya jawab, diskusi, pemecahan masalah, dan sebagainya. Kriteria yang digunakan antara lain kesesuaiannya dengan kompetensi dasar dan hasil belajar, kesesuaiannya dengan kondisi kelas/ sekolah, kemampuan guru dalam menggunakan metode, dan alokasi waktu
- d) Media pembelajaran, yakni alat- alat yang membantu untuk mempermudah guru dalam menyampaikan isi/ materi pelajaran. Kriteria yang digunakan sama seperti komponen metode.
- e) Sumber belajar, yang meliputi pesan, orang, bahan, alat, teknik, dan latar.
- f) Lingkungan, terutama lingkungan sekolah dan lingkungan keluarga. Kriteria yang digunakan adalah hubungan antara siswa dengan siswa lainnya, guru dan orang tua, serta kondisikeluarga.
- g) Penilaian proses dan hasil belajar, baik yang menggunakan tes maupun nontes. Kriteria yang digunakan antara lain: kesesuaiannya dengan kompetensi dasar, hasil belajar, dan indikator, kesesuaiannya dengan tujuan dan fungsi penilaian, aspek- aspek yang dinilai, jenis dan alat penilaian.

2) Proses pelaksanaan pembelajaran, meliputi:

a) Kegiatan, yang meliputi: jenis kegiatan, prosedur pelaksanaan setiap jenis kegiatan, sarana pendukung, efektivitas dan efisiensi, dan sebagainya.

b) Guru, terutama dalam hal menyampaikan materi.

c) Peserta didik/ siswa, terutama dalam hal peran serta siswa

dalam kegiatan belajar dan bimbingan.

3) Hasil pembelajaran, baik untuk jangka pendek (sesuai dengan pencapaian indikator), jangka menengah (sesuai dengan target untuk setiap bidang studi/ mata pelajaran), dan jangka panjang (setelah siswa terjun ke masyarakat).

c. Ruang lingkup evaluasi pembelajaran dalam perspektif penilaian proses dan hasil belajar

1) Sikap dan kebiasaan, motivasi, minat, bakat, yang meliputi: bagaimana sikap siswa terhadap guru, mata pelajaran, lingkungan, dan lain sebagainya? Bagaimana tanggung jawab siswa terhadap tugas yang diberikan guru? Bagaimana motivasi, minat, dan bakat siswa dalam mata pelajaran?



- 2) Pengetahuan dan pemahaman siswa terhadap bahan pelajaran. Apakah siswa sudah mengetahui dan memahami tugas-tugasnya sebagai warga sekolah?
  - 3) Kecerdasan, yang meliputi: apakah siswa sampai taraf tertentu sudah dapat memecahkan masalah- masalah yang dihadapi dalam pelajaran?
  - 4) Perkembangan jasmani/ kesehatan
  - 5) Keterampilan, yang meliputi
- d. Ruang lingkup evaluasi pembelajaran dalam perspektif penilaian

berbasis kelas

Ruang lingkup penilaian berbasis kelas adalah sebagai berikut:

- 1) Kompetensi dasar mata pelajaran, meliputi: pengetahuan, keterampilan, sikap, dan nilai- nilai yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak setelah siswa menyelesaikan suatu aspek atau subjek mata pelajaran tertentu.
- 2) Kompetensi rumpun mata pelajaran, meliputi: pengetahuan, keterampilan, sikap, dan nilai- nilai yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak setelah siswa menyelesaikan rumpun pelajaran tertentu, misalnya rumpun pelajaran PAI

merupakan kumpulan dari Aqidah, Akhlak, Al- Qur'an- Hadits, Fiqh, dan Tarikh.

- 3) Kompetensi lintas kurikulum, yang meliputi: pengetahuan, keterampilan, sikap, dan nilai- nilai yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak, baik mencakup kecakapan belajar sepanjang hayat maupun kecakapan hidup yang harus dikuasai oleh siswa melalui pengalaman belajar secara berkesinambungan.
- 4) Kompetensi tamatan merupakan pengetahuan, keterampilan, sikap, dan nilai- nilai yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak setelah siswa menyelesaikan jenjang pendidikan tertentu.
- 5) Pencapaian keterampilan hidup yaitu penguasaan berbagai kompetensi dasar, kompetensi lintas kurikulum, kompetensi rumpun pelajaran dan kompetensi tamatan melalui berbagai pengalaman belajar dapat memberikan efek positif dalam bentuk kecakapan hidup (*life skills*).

Secara singkat, Basrowi mengemukakan ruang lingkup evaluasi pembelajaran yaitu:

- a. Sasaran dan ruang lingkup evaluasi meliputi semua komponen yang menyangkut proses serta hasil belajar siswa dalam kegiatan belajar mengajar, baik dalam kegiatan intrakurikuler, kokurikuler, maupun ekstrakurikuler. Kegiatan intrakurikuler adalah kegiatan yang

dilakukan di kampus atau sekolah dengan alokasi waktu dan struktur program tertentu. Pada dasarnya, kegiatan intrakurikuler merupakan kegiatan tatap muka antara siswa dengan guru, secara individual, kelompok ataupun klasikal.

- b. Kegiatan kokurikuler merupakan kegiatan yang dilakukan di luar jam pelajaran yang telah ditetapkan sebagai kegiatan terstruktur yang berupa penugasan atau pemberian pekerjaan rumah. Penilaian terhadap kegiatan ini berpengaruh terhadap penilaian akhir.
- c. Kegiatan ekstrakurikuler adalah kegiatan di luar jam pelajaran biasa yang dilakukan di kampus ataupun di luar kampus. Kegiatan ini dimaksudkan untuk memperluas pengetahuan siswa, mengenal hubungan antara berbagai mata pelajaran, menyalurkan minat dan bakat, serta menunjang pencapaian tujuan institusional.<sup>127</sup>

## **6. Komunikasi dan dukungan orang tua dan masyarakat.**

Peran serta dan dukungan orang tua dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan memberi andil yang besar bagi efektivitas suatu sekolah. Dukungan ini bukan hanya dalam bentuk sumbangan pemikiran untuk memperbaiki kinerja sekolah dan prestasi siswa. Karena itu sekolah efektif selalu melakukan komunikasi intensif dengan orang tua, tokoh

---

<sup>127</sup> Sitiatava Rizema Putra, *Op Cit*, h. 81- 82.

masyarakat dan lembaga sosial kemasyarakatan lainnya dalam perencanaan target mutu, pengambilan keputusan, dan monitoring penyelenggaraan pendidikan secara umum

### **b. Pengertian Komunikasi**

Istilah komunikasi berasal dari kata Latin *Communicare* atau *Communis* yang berarti sama atau menjadikan milik bersama. Kalau kita berkomunikasi dengan orang lain, berarti kita berusaha agar apa yang disampaikan kepada orang lain tersebut menjadi miliknya. Dapat pula diartikan sebagai proses pernyataan antar manusia.<sup>128</sup> Pernyataan tersebut adalah pikiran atau perasaan seseorang kepada orang lain dengan menggunakan bahasa sebagai alat penyalurnya. Dalam rumusan Richard west dan lynn H Komunikasi adalah proses sosial dimana individu-individu menggunakan simbol-simbol untuk menciptakan atau menginterpretasikan dalam lingkungan mereka.<sup>129</sup>

Setiap manusia tidak akan mungkin dapat hidup sendiri dan selalu akan memerlukan bantuan orang lain dalam menjalani kehidupan di dunia. Agar dapat berlangsung kehidupan yang serasi dalam kelompok manusia, maka manusia perlu untuk saling bertukar informasi. Saling bertukar informasi atau berita yang berjalan lancar dan terus menerus dikenal dengan istilah komunikasi.

---

<sup>128</sup> Onong uchjana Effendy, *Ilmu,Teori dan Filsafat Komunikasi*, ( Bandung : Remaja Rosdakarya, 2007 ), h.28

<sup>129</sup> Richard west dan lynn H. *Pengantar Teori Komunikasi : Analisis dan Aplikasi*, penerjemah maria natalia, buku I edisi ke-.3, (Jakarta : salemba humanika, 2008). h. 5

Bermacam-macam definisi komunikasi yang dikemukakan orang untuk memberikan batasan terhadap apa yang dimaksud dengan komunikasi sesuai dari sudut mana mereka memandangnya. Tentu saja masing-masing definisi tersebut ada benarnya dan tidak salah karena disesuaikan dengan bidang dan tujuan mereka masing-masing.

Komunikasi dalam rumusan Onong Uchjana dapat didefinisikan sebagai berikut<sup>130</sup> :

- 1) Komunikasi adalah kegiatan pengoperan lambang yang mengandung arti/makna yang perlu dipahami bersama oleh pihak yang terlibat dalam kegiatan komunikasi (Astrid).
- 2) Komunikasi adalah kegiatan perilaku atau kegiatan penyampaian pesan atau informasi tentang pikiran atau perasaan (Roben.J.G).
- 3) Komunikasi adalah sebagai pemindahan informasi dan pengertian dari satu orang ke orang lain (Davis, 1981).
- 4) Komunikasi adalah berusaha untuk mengadakan persamaan dengan orang lain (Schram,W)
- 5) Komunikasi adalah penyampaian dan memahami pesan dari satu orang kepada orang lain,
- 6) komunikasi merupakan proses sosial (Modul PRT, Lembaga Administrasi)

Dari beberapa definisi di atas, diperoleh gambaran bahwa pengertian komunikasi memiliki karakteristik, yaitu sebagai berikut:

- 1) Komunikasi adalah suatu proses. Yakni bahwa “komunikasi

---

<sup>130</sup> Onong Uchjana Effendy, *Op Cit.*, h. 9

merupakan serangkaian tindakan atau peristiwa yang terjadi secara berurutan, serta berkaitan satu sama lainnya dalam kurun waktu tertentu. Sebagai suatu proses, komunikasi tidak statis, tetapi dinamis, dalam arti akan selalu mengalami perubahan dan berlangsung terus menerus.

- 2) Komunikasi melibatkan beberapa unsur, seperti yang diungkapkan Lasswell, secara eksplisit dan kronologis menjelaskan lima unsur yang terlibat dalam komunikasi, yakni *Who, Says What, In Which Channel, To Whom, With What Effect ?* *Who*, yaitu Siapa (pelaku komunikasi pertama yang mempunyai inisiatif sebagai sumber). *Says What*, yaitu mengatakan apa (isi pesan yang disampaikan baik secara verbal maupun non verbal). *In Which Channel*, yaitu melalui saluran apa (media atau alat yang digunakan untuk berkomunikasi). *To Whom*, yaitu kepada siapa (penerima pesan, yang disebut sebagai *receiver* atau sasaran komunikasi). Dan *With What Effect ?* yaitu efek apa (hasil yang terjadi pada penerima akibat komunikasi). Namun, unsur-unsur tersebut dapat ditambah dengan yang lainnya sesuai kebutuhan.
- 3) Komunikasi bersifat transaksional, karena pada dasarnya komunikasi menuntut tindakan memberi dan menerima. Dua tindakan tersebut tentunya perlu dilakukan secara seimbang oleh masing-masing pelaku yang terlibat dalam komunikasi. Pengertian “*transaksional*” juga menunjuk pada suatu kondisi bahwa

keberhasilan komunikasi tidak hanya ditentukan oleh salah satu pihak, tetapi oleh kedua belah pihak yang terlibat dalam komunikasi. Ini berarti bahwa komunikasi akan berhasil apabila kedua belah pihak yang terlibat mempunyai kesepakatan tentang hal-hal yang dikomunikasikan”.<sup>4</sup>

- 4) Komunikasi adalah upaya yang disengaja dan mempunyai tujuan, yakni bahwa komunikasi yang dilakukan seseorang sepenuhnya berada dalam kondisi mental psikologis yang terkendali dan terkontrol bukan dalam keadaan “mimpi”. Disengaja juga maksudnya komunikasi yang dilakukan memang sesuai dengan kemauan dari pelakunya. Dan mempunyai tujuan berarti komunikasi menunjuk pada hasil atau akibat dari komunikasi yang diinginkan.
- 5) Komunikasi menuntun adanya partisipasi dan kerja sama dari para pelakunya. Yakni komunikasi akan berlangsung, apabila pihak-pihak yang terlibat komunikasi sama-sama mempunyai perhatian yang sama terhadap topik atau pesan yang dikomunikasikan. Jadi kedua belah pihak harus partisipasi dan kerja sama.
- 6) Komunikasi bersifat simbolis. Komunikasi yang dilakukan pada dasarnya menggunakan lambang-lambang atau simbol-simbol. Lambang yang paling umum digunakan dalam komunikasi antar manusia adalah bahasa verbal dalam bentuk kata-kata, kalimat-kalimat, angka-angka dan lain-lain. Dan juga lambang-lambang yang bersifat non verbal, seperti; gerakan tubuh, tangan, kaki dan

lain-lain, warna, gambar, pakaian simbolik, signal dan lain-lain. Bersifat simbolik, maksudnya adalah “salah satu kebutuhan pokok manusia yaitu simbolisasi, seperti yang dikatakan Susanne K. Langer, adalah kebutuhan simbolisasi atau penggunaan lambang”.

- 7) Komunikasi menembus faktor ruang dan waktu. Yakni bahwa para peserta yang terlibat dalam komunikasi tidak harus hadir pada waktu serta tempat yang sama, karena adanya berbagai produk teknologi komunikasi, seperti telepon, faksimili, dan lainnya. Demikian juga adanya televise, dunia terasa sempit. Apa yang terjadi dibelahan dunia, secara cepat diketahui ditempat lainnya dan tanpa kita pergi ke suatu tempat, maka kita pun tahu tentang tempat itu. Semuanya karena adanya teknologi yang canggih.

### c. Tujuan Komunikasi

Tujuan berkomunikasi kepada lawan bicara adalah untuk menyampaikan pesan dan menjalin hubungan sosial (*social relationship*). Dalam penyampaian pesan tersebut biasanya digunakan bahasa verbal baik lisan atau tulis, atau *non verbal* (bahasa isyarat) yang dipahami kedua belah pihak; pembicara dan lawan bicara.

Sedangkan tujuan komunikasi untuk menjalin hubungan sosial dilakukan dengan menggunakan beberapa strategi. Misalnya, dengan menggunakan ungkapan kesopanan (*politeness*), ungkapan implisit (*indirectness*), basa-basi (*lips service*) dan penghalusan istilah (*eufemisme*). Strategi tersebut dilakukan oleh pembicara dan lawan bicara, agar proses



komunikasi berjalan baik dalam arti pesan tersampaikan dengan tanpa merusak hubungan sosial diantara keduanya. Dengan berlaku demikian setelah proses komunikasi selesai antara pembicara dan lawan bicara mempunyai kesan yang mendalam, misalnya, kesan impatik, sopan, ramah, dan santun.

Namun demikian untuk mencapai dua tujuan komunikasi tersebut ternyata tidak mudah. Bahkan seringkali prinsip-prinsip komunikasi sering berbenturan dengan prinsip-prinsip kesopanan dalam berbahasa. Disatu sisi kita diharuskan untuk mematuhi prinsip komunikasi agar tidak terjadi kesalahpahaman, tetapi disisi lain kita harus melanggar prinsip-prinsip tersebut, dengan berbasa-basi, untuk menjaga hubungan sosial.

#### **d. Komponen – Komponen Komunikasi**

Komponen komunikasi adalah hal-hal yang harus ada agar komunikasi bisa berlangsung dengan baik. Menurut Laswell komponen-komponen komunikasi adalah :<sup>131</sup>

- 4) Pengirim atau komunikator (*sender*) adalah pihak yang mengirimkan pesan kepada pihak lain.
- 5) Pesan (*message*) adalah isi atau maksud yang akan disampaikan oleh satu pihak kepada pihak lain.
- 6) Saluran (*channel*) adalah media dimana pesan disampaikan kepada komunikan. dalam komunikasi antar-pribadi (tatap muka) saluran dapat berupa udara yang mengalirkan getaran nada/suara.

---

<sup>131</sup> *Ibid.*, h. 9

- 7) Penerima atau komunikate (*receiver*) adalah pihak yang menerima pesan dari pihak lain
- 8) Umpan balik (*feedback*) adalah tanggapan dari penerimaan pesan atas isi pesan yang disampaikan.
- 9) Aturan yang disepakati para pelaku komunikasi tentang bagaimana komunikasi itu akan dijalankan ("Protokol")

### C. Pengembangan Madrasah Aliyah

#### 1. Sejarah dan Landasan Madrasah

Madrasah secara harfiah berasal dari Bahasa Arab yang artinya sama atau setara dengan kata Indonesia "sekolah" (*school*).<sup>132</sup> Secara harfiah madrasah bisa diartikan dengan sekolah, karena secara teknis keduanya memiliki kesamaan, yaitu sebagai tempat berlangsungnya proses belajar mengajar secara formal. Namun demikian Karel Steenbrink membedakan madrasah dan sekolah karena keduanya mempunyai ciri khas yang berbeda. Madrasah memiliki kurikulum, metode dan cara mengajar sendiri yang berbeda dengan sekolah. Madrasah sangat menonjol nilai religiusitas masyarakatnya. Sementara sekolah merupakan lembaga pendidikan umum dengan pelajaran universal dan terpengaruh iklim pencerahan Barat.<sup>133</sup>

Madrasah dalam bentuk yang kita kenal saat ini memiliki konotasi spesifik, di mana anak memperoleh pembelajaran agama. Madrasah inilah

---

<sup>132</sup> Depag RI, *Pendidikan Islam dan Pendidikan Nasional, Paradigma Baru* (Jakarta, Dirjen Agama Islam, 2005) h. 62

<sup>133</sup> Karel A. Steenbrink, *Pesantren, Madrasah, sekolah* (Jakarta : LP3ES, 1991). h. 46

yang tadinya disebut pendidikan keagamaan dalam bentuk belajar mengaji Al-Qur'an, kemudian ditambah dengan pelajaran ibadah praktis, terus ke pengajaran tauhid, hadis, tafsir, tarik Islam dan Bahasa Arab. Kemudian masuk pula pelajaran umum dan keterampilan.<sup>134</sup> Dari segi jenjang pendidikan, mulanya madrasah identik dengan belajar mengaji Qur'an, jenjang pengajian tingkat dasar dan pengajian kitab tingkat lanjut, kemudian berubah ke jenjang Madrasah Ibtidaiyah, Madrasah Tsanawiyah, dan Madrasah Aliyah.<sup>135</sup>

Meskipun pesantren berperan lebih dahulu dalam membendung pengaruh pendidikan colonial (Belanda), dibandingkan dengan madrasah, para pembaharu pendidikan Islam di Indonesia tampaknya mengakui bahwa dalam banyak hal, lembaga pendidikan Islam tradisional ini mengandung banyak kelemahan, sementara disisi lain lembaga pendidikan yang didirikan pemerintah colonial Belanda harus diakui memiliki banyak kelebihan.

Madrasah yang didirikan di Indonesia tidak hanya untuk mengajarkan ilmu pengetahuan dan nilai-nilai Islam, tetapi juga memasukkan pelajaran yang diajarkan di sekolah-sekolah yang diselenggarakan pemerintah Hindia Belanda, seperti madrasah Adabiyah di Sumatera Barat, dan madrasah yang diselenggarakan oleh Muhammadiyah, Persatuan Islam, dan PUI di Majalengka.<sup>136</sup>

---

<sup>134</sup> Maksud Mukhtar, *Sejarah Pendidikan Islam*, (Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 2001), h.

66

<sup>135</sup> *Ibid.*, h 47

<sup>136</sup> Samsul Nizar, *Sejarah Pendidikan Islam: Menelusuri Jejak Sejarah Pendidikan Era Rasulullah Sampai Indonesia*, (Jakarta: Kencana, 2008) h. 201

Misi penjajahan Belanda tidak hanya dilakukan lewat ekonomi tetapi juga dilakukan lewat pendekatan pendidikan. Lembaga pendidikan dianggap sebagai sarana yang paling efektif baik jangka pendek maupun jangka panjang. Madrasah yang seperti kebanyakan lembaga pendidikan modern lainnya, masuk pada sistem pendidikan di Indonesia pada awal abad ke 20-an, ini dimaksudkan sebagai upaya menggabungkan hal-hal yang positif dari pendidikan pesantren dan sekolah.<sup>137</sup>

Setelah Belanda angkat kaki dari bumi Indonesia, maka muncul pergerakan Jepang. Jepang tidak begitu ketat terhadap pendidikan madrasah, kesetaraan pendidikan penduduk pribumi, sama dengan penduduk atau anak penguasa, bahkan Jepang banyak mengajarkan ilmu-ilmu bela diri kepada pemuda Indonesia. Pada masa penjajahan Jepang banyak berdirinya lembaga-lembaga pendidikan Islam termasuk madrasah tempat anak-anak belajar agama dan mengaji.<sup>138</sup>

Masa Jepang, pendidikan agama Islam ditangani secara khusus. Pemerintah Jepang membuat relasi-positif dengan kiai dan ustadz, yang kemudian membuat kantor urusan agama (shumubu). Setelah tahun 1945 tepatnya tanggal 3 Januari 1946- kantor ini menjadi kementerian agama. Dalam tahun-tahun pertama, kementerian agama membuat divisi khusus yang menangani pendidikan agama di sekolah umum dan pendidikan agama di sekolah agama (madrasah dan pesantren).<sup>139</sup> Lembaga pendidikan madrasah ini secara berangsur-angsur diterima sebagai salah satu institusi pendidikan

---

<sup>137</sup> Abuddin Nata, *Sejarah Pendidikan Islam*, (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2004), h. 31

<sup>138</sup> *Ibid.*, h.31

<sup>139</sup> Zuhairini, dkk, *Sejarah Pendidikan Islam*, (Jakarta:Bumi Aksara, 1997) h. 45

Islam yang juga berperan dalam perkembangan peningkatan mutu pendidikan di Indonesia.<sup>140</sup>

Keterangan di atas menarik untuk dicatat bahwa salah satu karakteristik madrasah yang cukup penting di Indonesia pada awal pertumbuhannya ialah bahwa di dalamnya tidak ada komplik atau upaya mempertentangkan ilmu-ilmu agama dengan ilmu-ilmu umum. Komplik hanya biasa terjadi antara satu organisasi keagamaan dengan organisasi keagamaan lain yang memiliki faham keagamaan yang berbeda, dan mereka sama-sama mendirikan madrasah, misalnya NU, Muhammadiyah, Persis dan lain-lain, memiliki madrasah sendiri-sendiri untuk mensosialisasikan dan mengembangkan faham keagamaan mereka masing-masing.

Madrasah di Indonesia secara historis memiliki karakter yang sangat merakyat. Sesuai dengan historis bahwa kebanyakan madrasah di Indonesia pada mulanya tumbuh dan berkembang atas inisiatif tokoh masyarakat yang peduli, terutama para ulama yang membawa gagasan pembaharuan pendidikan, setelah mereka kembali dari menuntut ilmu di Timur Tengah. Dana pembangunan dan pendidikannya pun berasal dari swadaya masyarakat. Karena inisiatif dan dananya didukung oleh masyarakat, maka masyarakat sendiri diuntungkan secara ekonomis, artinya mereka dapat memasukkan anak-anak mereka ke madrasah dengan biaya ringan.<sup>141</sup>

Menurut A. Malik Fadjar, sebagai lembaga pendidikan swadaya, madrasah menampung aspirasi sosial-budaya-agama masyarakat yang

---

<sup>140</sup> Depag RI, *Desain Pengembangan Madrasah* (Jakarta: Dirjen Binbaga, 2004) h. 6

<sup>141</sup> Karel A. Steenbrink, *Op.Cit.*, h. 163

tinggal diwilayah pedesaan. Tumbuh dan berkembangnya madrasah di pedesaan itu menjadi petunjuk bahwa masyarakat Indonesia ternyata memiliki komitmen yang sangat tinggi terhadap pendidikan putra-putri mereka.<sup>142</sup>

Kini madrasah dipahami sebagai lembaga pendidikan Islam yang berada di bawah sistem pendidikan nasional dan di bawah pembinaan Kementerian Agama. Lembaga pendidikan madrasah ini telah tumbuh dan berkembang sehingga merupakan bagian dari budaya Indonesia, karena ia tumbuh dan berproses bersama dengan seluruh proses perubahan dan perkembangan yang terjadi di dalam masyarakat. Dalam kurun waktu yang cukup panjang, yakni kurang lebih satu abad, lembaga pendidikan madrasah telah mampu bertahan dengan karakternya sendiri, yakni sebagai lembaga pendidikan untuk membina jiwa agama dan akhlak anak didik.

Sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang sangat pesat, sehingga mengakibatkan terjadinya berbagai perubahan di masyarakat, baik menyangkut ekonomi, sosial maupun budaya. Tuntutan dan kebutuhan masyarakat akan pendidikan, sebenarnya merupakan tantangan bagi institusi pendidikan untuk memberikan jawaban atau solusi terhadap perubahan-perubahan yang terjadi di masyarakat.

Pendidikan madrasah lahir sebagai upaya untuk memenuhi kebutuhan peserta didik sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Menurut undang-undang nomor 20 tahun 2003 tentang sistem

---

<sup>142</sup> Malik Fadjar, *Madrasah dan Tantangan Modernitas* (Bandung: Mizan, 1998) h. 112

pendidikan nasional serta peraturan pemerintah sebagai pelaksanaanya, dijelaskan bahwa pendidikan madrasah khususnya Aliyah (MA) merupakan bagian dari system pendidikan nasional yang mempunyai hak dan kewajiban yang sama yaitu; dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, mewujudkan tujuan pendidikan nasional dengan memperhatikan tahap perkembangan siswa dan kesesuaiannya dengan lingkungan, kebutuhan pembangunan nasional, perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta kesenian.

Jenjang-jenjang madrasah yang dikelola oleh Kementerian Agama (Kemenag) sangat mirip dengan sekolah-sekolah yang dikelola oleh Kementerian Pendidikan Nasional (Kemendiknas). Walaupun madrasah memiliki karakteristik dan struktur seperti karakteristik sekolah pada umumnya, madrasah tidak disupervisi oleh Kemendiknas tetapi disupervisi oleh Depag sebagaimana ditegaskan oleh Keppres No. 34 (1972). Selanjutnya, Keppres tersebut bersama dengan Peraturan Pelaksanaannya "Instruksi Presiden" No 15 (1974) memberikan seluruh kewenangan kepada Kemendiknas untuk penyelenggaraan pendidikan serta pelatihan di sekolah negeri maupun swasta termasuk pengembangan program-program pendidikannya.<sup>143</sup> Akan tetapi pada kenyataannya, Kemendiknas hanya memiliki kontrol yang terbatas terhadap sekolah dan bahkan sangat sedikit (kalau dikatakan tidak ada) terhadap madrasah.

---

<sup>143</sup> Depag RI, *Desain Pengembangan Madrasah, Op.Cit.*, h. 137

Pengelolaan sekolah di Kemendiknas, pada dasarnya pertanggungjawaban manajemen dan kontrol madrasah juga dapat dikategorikan menjadi dua, yaitu madrasah negeri dan madrasah swasta. Jenis pertama, madrasah negeri, adalah sekolah yang sepenuhnya dikelola dan dikontrol oleh pemerintah (dalam hal ini Kementerian Agama); sebaliknya jenis kedua, madrasah swasta adalah madrasah yang hanya dalam hal-hal tertentu saja mendapat bantuan dari pemerintah (misalnya guru yang diperbantukan atau gaji guru, dsb) sehingga madrasah swasta ini tidak sepenuhnya ada dalam pengelolaan serta kontrol pemerintah. Secara kuantitatif, serta berdasarkan jenjang pendidikan, kontribusi madrasah swasta pada pembangunan pendidikan di Indonesia juga cukup bervariasi. Pada jenjang pendidikan prasekolah, kontribusi madrasah swasta sangat besar.<sup>144</sup>

Setelah reformasi ini sangat dituntut perlunya pengelolaan madrasah secara baik, sebab madrasah merupakan salah satu pranata pendidikan yang sangat penting untuk diperhatikan. Pada madrasah banyak putra-putri Indonesia ini terbentuk dan terbina prilakunya dengan baik. Mereka bukan memiliki ilmu kehidupan tetapi juga ada kecenderungan untuk akhirat.

## **2. Pengembangan Madrasah aliyah menjadi Sub-sistem Pendidikan Nasional**

Sejak awal diterapkannya sistem madrasah di Indonesia pada awal abad ke-20, madrasah telah menampilkan identitasnya sebagai lembaga

---

<sup>144</sup> *Ibid.*, h 137



pendidikan Islam. Identitas itu tetap dipertahankan kendatipun harus menghadapi berbagai tantangan dan kendala yang tidak kecil, terutama pada masa penjajahan. Sebagaimana diketahui, pada masa itu banyak sekali peraturan-peraturan yang ditetapkan oleh pemerintah Hindia Belanda, yang pada intinya tidak lain adalah untuk mengontrol atau mengawasi madrasah. Karena pemerintah takut dari kebijakan tersebut akan muncul gerakan atau ideologi perlawanan yang akan mengancam kelestarian penjajahan mereka di bumi Indonesia ini. Ekses dari ketakutan yang berlebihan itu mencapai puncaknya ketika banyak madrasah yang ditutup karena dianggap melanggar ketentuan yang digariskan oleh pemerintah Hindia Belanda saat itu.<sup>145</sup>

Ketika Indonesia diproklamasikan sebagai negara merdeka pada 1945, madrasah kembali bermunculan dengan tetap menyandang identitas sebagai lembaga pendidikan Islam. Dibentuknya Departemen Agama (Depag) pada tahun 1946 telah ikut membuka akses madrasah ke pentas nasional, karena memang salah satu tujuan dari pembentukan Departemen Agama adalah untuk memperjuangkan politik pendidikan Islam.<sup>146</sup>

Terlepas apakah tujuan itu tercapai atau tidak, yang jelas Departemen Agama telah banyak berbuat untuk memajukan madrasah. Salah satu kebijakan Departemen Agama terhadap madrasah yang cukup mendasar dan dampaknya (baik positif maupun negatif) cukup panjang adalah dibuatnya Surat Kesepakatan Bersama (SKB) 3 Menteri, yaitu

---

<sup>145</sup> Maksum, *Madrasah Sejarah & Perkembangannya* (Jakarta : Logos Wacana Ilmu, 1999) h. 76

<sup>146</sup> *Ibid.*, h. 76

Menteri Pendidikan dan Kebudayaan, Menteri Dalam Negeri, dan Menteri Agama Sendiri tentang "Peningkatan Mutu Pendidikan pada Madrasah".<sup>17</sup> SKB 3 Menteri itu dirasakan cukup mendasar karena melalui SKB ini madrasah telah mulai sejajar kedudukannya dengan sekolah umum.

### **3. Perhatian Pemerintah Terhadap Madrasah Aliyah**

Perhatian pemerintah yang begitu besar di awal kemerdekaan yang ditandai dengan tugas Departemen agama tampaknya tidak berlanjut. Hal ini tampak ketika Undang-Undang Pendidikan Nasional pertama (UU No.4 Tahun 1950 dan UU No. 12 Tahun 1954) diundangkan, masalah madrasah tidak dimasukkan sama sekali, yang ada hanya masalah pendidikan agama di sekolah (umum). Dampaknya, madrasah dianggap berada diluar sistem. Oleh karena itu mulai muncul sikap diskriminatif pemerintah terhadap madrasah. Pada tahap ini madrasah belum dipandang sebagai bagian dari system pendidikan nasional, tetapi merupakan lembaga pendidikan dibawah Mentri Agama.<sup>147</sup>

Reaksi terhadap sikap pemerintah yang diskriminatif ini menjadi lebih keras dengan keluarnya Keputusan Presiden No. 34 tahun 1972, yang kemudian diperkuat dengan intruksi Presiden No. 15 tahun 1974. Kepres dan Inpres ini isinya dianggap melemahkan dan mengasingkan madrasah dari pendidikan nasional. Bahkan sebagian umat Islam memandang Kepres

---

<sup>147</sup> *Ibid.*, h. 78

dan Inpres itu sebagai manuver untuk mengabaikan peran dan manfaat madrasah yang sejak zaman penjajahan telah diselenggarakan umat Islam.<sup>148</sup>

Munculnya reaksi keras umat Islam ini disadari oleh pemerintah yang kemudian mengambil kebijakan untuk melakukan pembinaan mutu pendidikan madrasah. Dan untuk mengatasi kekhawatiran dan kecemasan umat Islam akan dihapuskannya sistem pendidikan madrasah sebagai kongkurensi Kepres dan Inpres di atas, maka pada tanggal 24 Maret 1975 dikeluarkan Surat Keputusan Bersama (SKB) tiga menteri (Menteri Agama, Menteri Pendidikan, dan Kebudayaan, dan Menteri Dalam Negeri).<sup>149</sup>

SKB Tiga Menteri merupakan model solusi yang di satu sisi memberikan pengakuan eksistensi madrasah, dan di sisi lain memberikan kepastian akan berlanjutnya usaha yang mengarah pada pembentukan system pendidikan nasional yang integratif. Dalam SKB tersebut diakui ada tiga tingkatan madrasah, yakni Ibtidaiyah, Tsanawiyah dan Aliyah, yang ijazahnya diakui sama dan setingkat dengan SD, SMP dan SMA. Kemudian lulusannya dapat melanjutkan ke sekolah umum yang setingkat lebih tinggi, serta siswanya dapat berpindah ke sekolah umum yang setingkat. Makna SKB Tiga Menteri ini bagi umat Islam adalah pertama, terjadinya mobilitas social dan vertikal siswa-siswa madrasah yang selama ini terbatas di lembaga lembaga pendidikan tradisional (madrasah dan pesantren), dan

---

<sup>148</sup> *Ibid.*, h. 78

<sup>149</sup> Depag RI, *Desain Pengembangan Madrasah.*, *Op.Cit.* h. 4

kedua, membuka peluang kemungkinam anak anak santri memasuki wilayah pekerjaan pada sektor modern.<sup>150</sup>

Meski demikian, bukan berarti SKB Tiga Menteri ini tanpa masalah. Melalui SKB ini memang status madrasah disamakan dengan sekolah berikut jenjangnya. Dengan SKB ini pula ulumni MA dapat melanjutkan ke universitas umum, alumni SMA dapat melanjutkan sudinya ke IAIN. Karena madrasah diakui sejajar dengan sekolah umum, dimana komposisi kurikulum madrasah 70% mata pelajaran umum dan 30 % pelajaran agama.<sup>151</sup>

Efek penyamaan kurikulum ini adalah bertambahnya beban yang harus dipikul oleh madrasah. Di situ pihak ia harus memperbaiki mutu pendidikan umumnya setaraf dengan standar yang berlaku di sekolah. Di lain pihak, bagaimanapun juga madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam harus menjaga agar mutu pendidikan agamanya tetap baik. Namun, dengan penguasaan ilmu ilmu agama hanya 30% termasuk Bahasa Arab, tidak cukup memadai bagi alumni MA untuk memasuki IAIN, apalagi untuk melanjutkan studi di Timur Tengah dan juga menjadi calon-calon ulama.

Demikian juga masih sering lulusan madrasah mendapat perlakuan diskriminatif karena dianggap kemampuan umumnya belum setara dengan sekolah umum. Perlakuan diskriminatif sangat dirasakan ketika mereka akan masuk ke perguruan tinggi ataupun kedunia kerja. Perjuangan agar mandapat perlakuan yang sama (integrasi madrasah dalam sisdiknas secara

---

<sup>150</sup> *Ibid.*, h. 66

<sup>151</sup> *Ibid.*, h.138

penuh), baru dicapai dalam UUSPN No. 2 Tahun 1989., dimana madrasah dianggap sebagai sekolah umum yang berciri khas Islam dan kurikulum madrasah sama persis dengan sekolah, plus pelajaran agama Islam (7 mata pelajaran).<sup>152</sup>

Kenyataannya beban kurikulum bagi madrasah yang menerapkan kurikulum sekolah 100% ditambah dengan kurikulum agama sebagai ciri khas telah berakibat beban belajar siswa madrasah menjadi lebih banyak dibanding dengan beban belajar anak sekolah. Padahal kondisi fasilitas dan latar belakang anak cukup berbeda. Oleh karena itu wajar saja bila kualitas anak madrasah masih kalah dibandingkan dengan anak sekolah. Jadi yang membedakan madrasah dengan sekolah umum sekarang bukan lagi pada bobot pengetahuan umumnya tapi pada kualitas dan ciri khas madrasah itu sendiri.

Perubahan yang terjadi pada gilirannya akan memengaruhi tata nilai kehidupan masyarakat yang mungkin sama sekali baru dan berbeda dengan gaya nilai yang sekarang dianut masyarakat. Para proses perubahan ini, kesiapan lembaga pendidikan dan institusi sosial lainnya menjadi sangat penting. Sebab masyarakat yang berbeda pada proses transisi kultural sangat labil pada berbagai benturan nilai. Salah satu insititusi sosial dan kultural yang sentral dapat berperan besar dalam mengatur irama perubahan tersebut adalah lembaga pendidikan.<sup>153</sup>

---

<sup>152</sup> *Ibid.*, h. 66

<sup>153</sup> Marwan Saridjo, *Bunga Rampai Pendidikan Agama Islam*, (Jakarta: CV. Amisco, 1996)

Kedudukannya yang sentral dan direncanakan secara sistematis. Kedudukannya yang sentral diharapkan dapat menjadi perisai bagi perkembangan budaya serta menjadi motor untuk mempercepat perubahan masyarakat. Peran ini akan berjalan positif bila institusi pendidikan ditempatkan pada posisi searah pada cita-cita sosial yang diinginkan masyarakat. Bila tidak demikian, maka institusi pendidikan akan hidup terasing dari masyarakat yang mendukungnya.<sup>154</sup>

Dalam konteks di atas, maka institusi pendidikan Islam diharapkan dapat menjadi salah satu kekuatan yang dapat memberikan kontribusinya untuk pembentukan kultural Indonesia Baru yang berdasarkan pada nilai-nilai transendental. Tanpa ada rujukan nilai yang bersifat membimbing masyarakat baru pada era mendatang akan mengalami distorsi nilai dan rusaknya fondasi sosio-kultural masyarakat yang menjadi ciri dari bangsa Indonesia.<sup>155</sup>

Pembinaan pendidikan yang dilakukan oleh Departemen Agama selama ini masih perlu langkah-langkah penyesuaian yang strategis, utamanya dalam rangka mencari bentuk dan pemecahan masalah sehubungan dengan kemungkinan diberlakukannya Desentralisasi di bidang pendidikan secara keseluruhan.

Sementara itu madrasah telah tumbuh dan berkembang menjadi bagian dari kebudayaan Bangsa Indonesia. Oleh karena itu, madrasah merupakan milik Bangsa Indonesia. Oleh karena itu, madrasah merupakan

---

<sup>154</sup> Samsul Nizar, *Op Cit.* h. 360

<sup>155</sup> *Ibid.*, h..360

milik Bangsa Indonesia dan telah ikut serta mencerdaskan kehidupan bangsa. Dengan demikian madrasah yang telah menyatu dalam tata nilai budaya merupaka bangsa merupakan modal dasar bagi pembangunan agama yang pengembangannya menuntut pola pembinaan yang berorientasi ke masa depan yang lebih baik.<sup>156</sup>

Usaha ke arah pengembangan pembinaan madrasah adalah sebagai kerangka dasar strategis pengembangan madrasah pada umumnya secara bertahap perlu dikembangkan sejalan dengan tuntutan dan perkembangan masyarakat yang penjabarannya lebih lanjut dituangkan dalam berbagai peraturan dan pedoman pelaksanaannya yang operasional.<sup>157</sup>

Pengembangan pembinaan madrasah dimaksudkan di dalamnya mencakup satu pilihan sistem, pendekatan, sumber dana dan sarana yang betul-betul diperlukan untuk mencapai sasaran dan tujuan pembangunan. Dalam perkembangan sistem pendidikan pada madrasah telah terjadi penyesuaian-penyesuaian melalui pembaharuan dan inovasi pada fase awalnya dengan pola pondok pesanten kemudian menjadi madrasah seperti yang kita kenal saat ini. Posisi strategis usaha pengembangan di bidang pendidikan pada madrasah sedikitnya dapat dilihat dari dua segi, yang pertama, dari segi kedudukannya sebagai bagian integral dari kesatuan Pendidikan Nasional. Dalam hal ini madrasah dituntut untuk mampu memenuhi tuntutan dan kebutuhan masyarakat, di samping harus memiliki

---

<sup>156</sup> Depag, RI. *Sejarah Madrasah : Pertumbuhan, Dinamika, dan Perkembangannya di Indonesia*, (Jakarta, Dirjen Agama Islam, 2004) h.127

<sup>157</sup> Abdul Rachman Shaleh, *Madrasah dan Pendidikan Anak Bangsa Visi, Misi dan Aksi*, (Jakarta: RajaGrafindo, 2005) h. 78

hubungan yang akrab dengan sistem Pendidikan Nasional itu sendiri. Kedua, dari segi kedudukannya sebagai bagian terpenting dari pembangunan sektor agama yang merupakan bagian integral dari pembangunan nasional. Dalam hal ini, setiap upaya pengembangan madrasah harus mengacu agar madrasah dapat menunjang pembangunan sektor agama secara keseluruhan dengan tetap memelihara identitas dan karakteristiknya sendiri sebagai sektor agama dan lembaga keagamaan.<sup>158</sup>

Demikian pengembangan pembinaan madrasah pada masa mendatang diorientasikan untuk menciptakan situasi yang kondusif agar dapat melakukan adaptasi dan akomodasi terhadap tuntutan program pendidikan dan tetap memelihara bobot dan identitas ciri khususnya sebagai lembaga pendidikan keagamaan.

Penyelenggraan pendidikan madrasah Aliyah (MA) setingkat dengan pendidikan umum bertujuan untuk menghasilkan lulusan yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi anggota masyarakat yang bertanggung jawab dan demokratis, menguasai dasar-dasar ilmu pengetahuan dan teknologi, memiliki dan etos budaya kerja; dan dapat memasuki dunia kerja atau dapat mengikuti pendidikan lebih lanjut. Dengan kata lain tujuan pendidikan Madrasah Aliyah (MA) adalah memproduksi lulusan yang bisa masuk ke perguruan tinggi umum dan Agama serta dapat diterima bekerja sesuai dengan kebutuhan pasar.

---

<sup>158</sup> Depag, RI. *Sejarah Madrasah : Pertumbuhan, Dinamika, dan Perkembangannya di Indonesia, Op., Cit.*, h. 128



#### **D. Penelitian Terdahulu yang Relevan**

Penelitian yang relevan merupakan penelitian untuk mempertajam metodologi, memperkuat kajian teoritis dan memperoleh informasi mengenai penelitian sejenis yang telah dilakukan oleh peneliti lain. Adapun penelitian yang relevan yang dipaki oleh peneliti :

2. Siti Rosyidah (2018), Jurnal Pendidikan Islam UIN Malang dengan Judul : Strategi Pengembangan Madrasah Berprestasi. Hasil Penelitian strategi pengembangan akademik madrasah berprestasi di MTs Negeri 2 Kota Kediri terdapat 5 macam, yaitu: 1) Membentuk mindset berkompetisi melalui reward; 2) Mengembangkan kreatifitas guru dalam proses belajar mengajar; 3) Inovasi dalam layanan pembelajaran; 4) Adanya inovasi kurikulum. Kedua, Strategi pengembangan SDM (guru) madrasah berprestasi di MTs Negeri 2 Kota Kediri terdapat 2 macam yaitu: 1) Membangun kesadaran tenaga pendidik untuk terus meningkatkan kualitas melalui berbagai program, diantaranya: a. Seminar, workshop/pelatihan, b. Pemberdayaan MGMP, c. Supervisi guru; 2) Antusias pihak sekolah dalam mendorong peningkatan kualitas guru melalui program pendidikan lanjut. Ketiga, Strategi pengembangan sarana prasarana madrasah berprestasi di MTs Negeri 2 Kota Kediri ada 2 macam, yaitu: 1) Pengadaan sarana prasarana melalui kolaborasi antara paguyuban wali murid dengan

pemerintah; 2) Melakukan perbaikan dan perawatan sarana prasarana.

3. Agustini Buchari, (2016) *Journal of Islamic Education Policy* IAIN Manado Judul Merancang Pengembangan Madrasah Unggul. Hasil Penelitian Kunci untuk membangun madrasah unggulan harus memenuhi beberapa kriteria, yaitu ketersediaan tenaga pendidikan yang profesional, kelengkapan sarana dan prasarana, sistem manajemen profesional yang modern, transparan dan demokratis, dan adanya kurikulum yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan tantangan dunia modern. Selain itu, madrasah juga perlu memberikan perhatian untuk senantiasa meningkatkan kualitas, mengembangkan inovasi dan kreativitas, dan membangun jaringan kerjasama (*networking*), sehingga input dan output menjadi baik. Dengan kata lain, untuk mengembangkan madrasah unggulan memerlukan daya dukung yang efektif dan fungsional, seperti sumber daya manusia yang unggul, saranaprasarana (ruang belajar yang representatif, perpustakaan dan laboratorium), fasilitas penunjang (*boarding/ma'had*, masjid atau mushala). Madrasah unggulan harus dirancang sesuai dengan visi-misi dan tujuan kelembagaan, analisis kebutuhan system akademik dan kelembagaan, dan memahami konteks geografis dan budaya. Sedangkan, pengembangannya memerlukan kebersamaan dan *mindset* secara kolektif, inovasi secara terus menerus, dan

memanfaatkan teknologi informasi, membangun kepemimpinan yang terbuka dan berprinsip, meningkatkan kualitas tata kelola madrasah meningkatkan kualitas sistem rekrutmen siswa baru, meningkatkan kuantitas dan kualitas kegiatan ekstrakurikuler, dan meningkatkan kegiatan pembinaan dan pengembangan profesi keguruan.

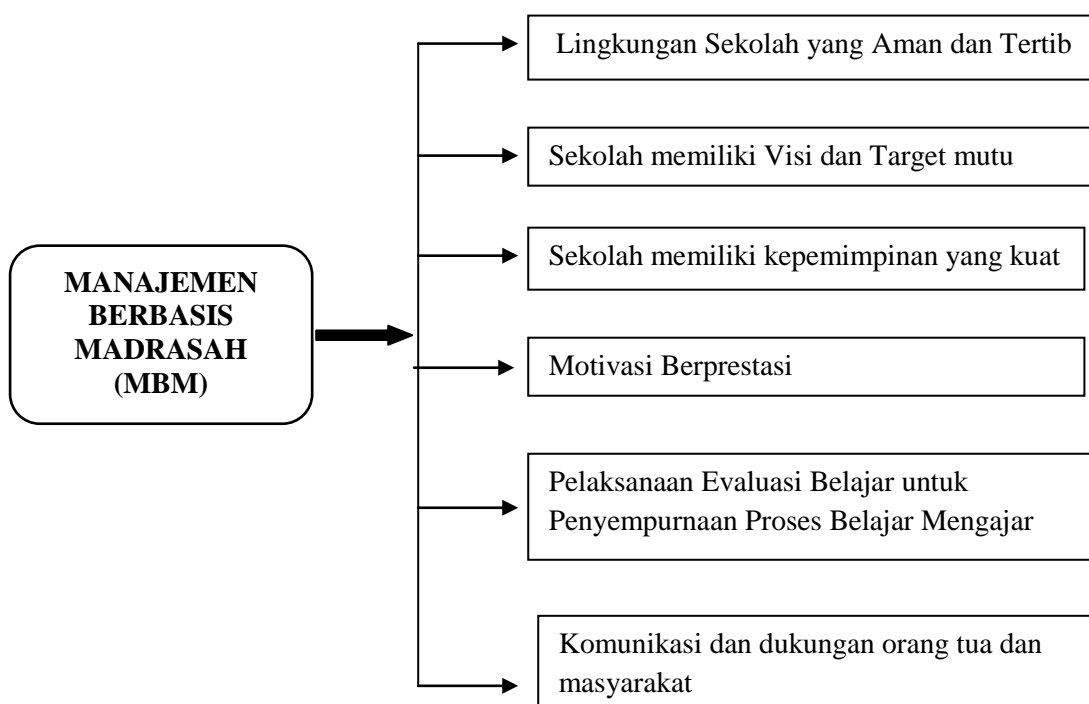
4. Anis Fauzi ( 2016) Jurnal Tarbawi Universitas Islam Negeri Sultan Maulana Hasanuddin Banten dengan judul : Strategi Pengembangan Madrasah. Hasil Penelitian yaitu 1) Pada tingkat mikro, menunjukkan bahwa kepala madrasah, tenaga pendidik dan kependidikan, komite madrasah, serta pengelola madrasah memiliki komitmen yang kuat dan tinggi untuk mengembangkan mutu pendidikan MAN 2 Kota Serang. Mereka sangat disiplin dalam memberikan pelayanan pendidikan yang terbaik kepada peserta didik. Selain itu, pola hubungan di dalam komunitas madrasah terlihat jelas sangat resiprositas; saling membantu, saling membutuhkan, bekerjasama saling melengkapi untuk memajukan MAN 2 Kota Serang. Pada tingkat makro, jaringan sosial yang dibangun MAN 2 Kota Serang juga sangat membantu dalam pengembangan madrasah, 2) Pada tingkat masyarakat, yang dikenal dengan supra-sistem. MAN 2 Kota Serang membangun kepercayaan (trust) dari masyarakat dibuktikan dari keteladanan, kedisiplinan yang diberikan para pengelola MAN 2 Kota Serang,

dan output (lulusan) MAN 2 Kota Serang dibekali pendidikan moral, pengetahuan dan keterampilan agama yang sangat memuaskan orang tua peserta didik.

5. Ahmad Darmadji (2015), Jurnal El-Tarbawi Universitas Islam Indonesia, Judul : Pengembangan Madrasah Berbasis Manajemen Mutu Total untuk Meningkatkan Moral Bangsa. Hasil Penelitian adalah TQM sebagai salah satu model bisnis yang telah banyak digunakan di perusahaan telah dibawa masuk dalam dunia pendidikan. Hal ini dilakukan untuk meningkatkan kualitas dan daya saing agar kualitas siswa sebagai salah satu bagian pokok pendidikan dapat terus ditingkatkan. TQM sebagai sebuah sistem mutu meniscayakan keterlibatan banyak stakeholders untuk mencapai tujuan dengan semangat kerja yang terus menerus dan meningkatkan peran pimpinan dalam membangun suasana lembaga pendidikan yang memacu kinerja. Karena beragam kelebihanannya, TQM digunakan oleh banyak sekolah dan juga madrasah di Indonesia dalam rangka mencapai sejumlah target pendidikan. Jika dikaitkan dengan upaya mengatasi dekadensi moral bangsa, madrasah dengan kerangka TQM dituntut mampu mewujudkan sebuah sistem pendidikan yang menjadikan siswa sebagai pribadi berakhlak mulia. Sebagai sebuah tujuan yang relatif sulit dicapai, maka pendekatan TQM yang digunakan madrasah dalam mencapai tujuan tersebut hendaknya dipahami sebagai proses yang tidak

singkat dan melibatkan banyak pihak dan pada beragam dimensi kehidupan siswa. Dengan menerapkan TQM untuk membangun pribadi berakhlak mulia pada siswa sebagai mencapai tujuan pendidikan, madrasah dituntut menjadi lembaga pendidikan Islam yang memahami dan menerapkan budaya mutu serta responsif terhadap perubahan zama dan perkembangan teknologi.

### E. Kerangka Berfikir



Gambar 2.1 Kerangka Pikir

Pengembangan Madrasah dalam melaksanakan Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) meliputi upaya menciptakan lingkungan sekolah yang aman dan tertib, mewujudkan visi dan misi sekolah, menumbuhkan budaya mutu di

lingkungan sekolah, menumbuhkan harapan prestasi yang tinggi, menumbuhkan sikap responsif dan antisipatif terhadap kebutuhan peserta didik, melaksanakan pengelolaan tenaga pendidikan secara efektif, mengutamakan kepuasan pelanggan dalam pelayanan pendidikan, meningkatkan partisipasi warga sekolah dan masyarakat, menumbuhkan kemauan untuk berubah, mengembangkan komunikasi yang baik, mewujudkan teamwork yang kompak. Apabila strategi di atas diterapkan secara maksimal maka akan terwujud iklim madrasah yang kondusif, yang mana hal tersebut dapat berdampak terhadap kinerja sekolah.

## DAFTAR PUSTAKA

- Akdon, 2011, *Strategic Management For Educational Management ( Manajemen Strategik untuk Manajemen Pendidikan )*, Alfabeta, Bandung
- Amiruddin, Teuku, 2000, *Berorientasi Manajemen Pendidikan Islam di Era Indonesia Baru*, Yogyakarta, Ull Press
- Aziz, Abdul, 1989, *Menyusun Rancangan Penelitian Kualitatif*, Surabaya, Bamus BMPTSI
- Baharuddin dan Mulyono, 2006, *Manajemen Strategik Peningkatan Kinerja Dosen* PTAI.Malang, LP2-UIN
- Basrowi dan Suwandi, 2008, *Penelitian Kualitatif*, Jakarta: Rineka Cipta
- Burhanudin, 1994, *Analisis Administrasi dan Manajemen Pendidikan Dalam Kepemimpinan Pendidikan*. Jakarta : Depdikbud,
- Bush, T. & Coleman, M. *Leadership and Strategiz Management in Education*. (London : Paul Champman Publishing ltd, t.t.
- Daft, Richard L. 1991, *Management*. USA : Dryden Press
- Decenzo, D.A.& Robbins, S.P. *Human Resource Management*. New York : John Wiley & Sons, Inc., t.t
- Depag RI, 2005, *Pendidikan Islam dan Pendidikan Nasional, Paradigma Baru* Jakarta, Dirjen Agama Islam
- , 2004, *Sejarah Madrasah: Pertumbuhan, Dinamika, dan Perkembangannya di Indonesia*, Jakarta, Dirjen Agama Islam
- , 2004, *Desain Pengembangan Madrasah* Jakarta: Dirjen Binbaga

- Departemen Agama RI, 1989, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, CV. Penerbit TOHA PUTRA, Semarang
- Duhou, Ibtisan Abu, 2004, *School Based Management* Jakarta: Kencana,
- E. Mulyasa, 2003, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukseskan MBS dan KBK*, Bandung : Rosda Karya
- , 2002, *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep Strategi dan Implementasi*, Bandung : Rosdakarya
- Engkoswara, 1987, *Dasar-Dasar Administrasi Pendidikan*. Jakarta : Depdikbud.
- Fadjar, A.Malik, 2005, *Holistika Pemikiran Pendidikan*, ed. Ahmad Barizi, Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada
- , 1998, *Visi Pembaharuan Pendidikan Islam*, ed.: Mustofa Syarif dan Juanda Abubakar, Jakarta : Lembaga Pengembangan Pendidikan dan Penyusunan Naskah Indonesia [LP3NI]
- , 1998, *Madrasah dan Tantangan Modernitas*, Bandung: Mizan
- Fattah Syukur, *Manajemen Pendidikan Berbasis pada Madrasah*, t,t
- Fattah, Nanang. 1987, *Metodologi Pendidikan Islam*. Surabaya : Bina Ilmu.
- , 2003, *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah dan Dewan Sekolah*, Bandung: Pustaka Bani Quraisy
- Faustno, 2002, Cardoso G, *Manajemen Sumber daya Manusia*, Yogyakarta, Andi
- George, Terry. 1977, *Principle of Management (7<sup>th</sup> ed)*. (Home Wood : Richard D Irwin Inc
- Hadi, Amirul, 1998, Haryono, *Metodologi Penelitian Pendidikan*, Bandung : Pustaka Setia,
- Hady, Samsul, 2001, *Manajemen Madrasah*, Jakarta: Emis



- Handoko, T. Hani, 1994, *Manajemen*. Yogyakarta : BPPFE
- Hasbullah, 2010, Otonomi Pendidikan: Kebijakan Otonomi Daerah dan Implikasinya terhadap Penyelenggaraan Pendidikan Jakarta: Rajawali Pers
- Hersey, Paul & Blachard Kenneth H. 1998, *Management of Organization Behavior*. New Jersey : Prentice Hall, Inc
- Himpunan Peraturan Undang-Undang tentang, 1999, *Pendidikan Nasional (Perguruan Tinggi Islam)*, Departemen Agama RI Direktorat Jendral Pembinaan Kelembagaan Islam Tahun
- Irawan, Ade, 2000, *Mendagangkan Sekolah (studi kebijakan Manajemen Berbasis Sekolah)*. Jakarta: ICW,
- Kusnadi, Edi, 2008, *Metodologi Penelitian*, Metro: Ramayana Pers dan STAIN Metro
- Mahsudin, 1988, *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta : Bina Aksara
- Maksum, Mukhtar, *Sejarah Pendidikan Islam*, Jakarta: Logos Wacana Ilmu
- , 1999, *Madrasah Sejarah & Perkembangannya*, Jakarta : Logos Wacana Ilmu
- Moh. 'Athiyah al-Abrasyi, 1974, *Dasar-dasar Pokok Pendidikan Islam*, Jakarta: Bulan Bintang, Cet. II,
- Moleong, Lexy, 2006, *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Muhadjir, Noeng, 1998, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Yogyakarta: Rake Sarasin
- Muhaimin, 2005, *Pengembangan Kurikulum Pendidikan Agama Islam di Sekolah, Madrasah dan Perguruan Tinggi*, Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada

- Nata, Abuddin, 2004, *Sejarah Pendidikan Islam*, Jakarta: RajaGrafindo Persada
- Nawawi, Hadari, 2003, *Manajemen Strategis*, Yogyakarta, Gajah Mada University press
- , 2000, *Manajemen Strategik, Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan dengan Ilustrasi di Bidang Pendidikan*. Yogyakarta : Gajah Mada University Press
- Nisjar, Karhi, Winardi, 1997, *Manajemen Strategik*, Bandung: Mandar Maju, cet 1
- Nizar, Samsul, 2008, *Sejarah Pendidikan Islam: Menelusuri Jejak Sejarah Pendidikan Era Rasulullah Sampai Indonesia*, Jakarta: Kencana
- Nurdin, Fauzie, 2015, *Filsafat Manajemen Pendidikan Islam*, Yogyakarta : Panta Rhei Book
- Nurkolis, 2003, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia
- Nursyam, 2005, "*Indikator dan Pengukuran Pengembangan SDM di Pesantren*", dalam A. Halim et. al., *Manajemen Pesantren*, Yogyakarta : Pustaka Pesantren,
- Pearce, Robinson, 1997, *Manajemen Strategik Formulasi, Implementasi dan Pengendalian Jilid 1* Jakarta: Binarupa Aksara
- Pidarta, Mader. 1988, *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta : Bina Aksara.
- Price, James L., 1972, *Handbook of Organizational Measurement* , London : DC. Health and Company
- Rosyada, Dede, 2004, *Paradikma Pendidikan Demokratis, Sebuah Model Pelibatan Masyarakat dalam Penyelenggaraan Pendidikan* Jakarta, Kencana.

- Rozikun, Ahmad dan Namadudin, 2001, *Strategi Perencanaan Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) di Tingkat Madrasah* Jakarta: PT. Lista Fariska Putra
- Sagala, Syaiful, 2007, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, Bandung, AlfaBeta
- Saifullah, 2012, *Manajemen Pendidikan Islam*, Bandung : CV. Pustaka Setia
- Saridjo, Marwan, 1996, *Bunga Rampai Pendidikan Agama Islam*, Jakarta: CV. Amisco
- Senja, Nilasari, 2014, *Manajemen Strategi itu Gampang, Dunia Cerdas* ,Jakarta Timur
- Shaleh, Abdur Rahman, 2006, *Madrasah dan Pendidikan Anak Bangsa*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada,
- Shermerhorn, J.R. 1995, *Manajemen (Terjemahan Parnwa Putranta)*, Yogyakarta : Andi
- Siagian, Harbangan, 1989, *Administrasi Pendidikan Suatu Pendekatan Sistemik*. Salatiga : Setiya Wacana.
- Siagian, Sondang P, 2001, *Manajemen Strategik*, Jakarta: Bumi Aksara
- , 1995, *Perencanaan Strategi*, Jakarta: Bumi Aksara
- Soepardi, Imam, 1988, *Dasar-Dasar Administrasi Pendidikan*. Jakarta : Depdikbud.
- Steenbrink, Karel A., 1991, *Pesantren, Madrasah, sekolah* , Jakarta : LP3ES
- Stoner, James A.F, 1995, *Management (6<sup>th</sup> ed.)* (London : Prentice-Hall International,Inc
- Sudjanto, Bedjo, 2004, *Mensiasati Manajemen Berbasis Sekolah di Era Krisis yang berkepanjangan* Jakarta: ICW

- Sudjono, 2000, *Manajemen Program Pendidikan untuk Pendidikan Luar Sekolah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Bandung : Falah Production
- Sufyarma. 2003, *Kapital Selektif Manajemen Pendidikan*. Bandung : CV Alfabeta
- Sugiyono, 2008, *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta
- , 2006, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D* Bandung: Alfabeta
- Sulistiyorini dan Muhammad Fathurrohman, 2014, *Esensi Manajemen Pendidikan Islam Pengelolaan Lembaga untuk Meningkatkan Kualitas Pendidikan Islam*, Yogyakarta : Teras
- Sulistiyorini, 2009, *Manajemen Pendidikan Islam; Konsep, Strategi dan Aplikasi*, Yogyakarta: Teras
- Suryosubroto, 2004, *Manajemen Pendidikan di Sekolah*, Jakarta: Renika Cipta
- Swastha, Basu, 2000, *Azaz-Azaz Manajemen Modern*. Yogyakarta : Liberty.
- Tangkilisan, Hassel Nogi S., 2003, *Manajemen Modern untuk Sektor Public*, Yogyakarta: Balairung
- The Same Author, 1979, *Islamic Education Its Traditions and Modernization into The Arab National System*, London : Luzac & Company LTD
- Tim Penyusun, 2002, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* Jakarta: Balai Pustaka
- Umaedi, 2004, *Manajemen Berbasis Sekolah/Madrasah*, Jakarta: CEQM
- Usman, Husaini, 2008, *Manajemen; Teori, Praktek dan Riset Pendidikan*, Jakarta: PT. Bumi Aksara,
- Wahjosumidjo, 2002, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada

Wahyudi, Agustinus Sri, 1995, *Manajemen Strategik : Pengantar Proses Berpikir Strategik*. Jakarta : Binarupa Aksara.

Zuhairini, dkk, 1997, *Sejarah Pendidikan Islam*, Jakarta: Bumi Aksara