IMPLEMENTASI MANAJEMEN PADA LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM

(Studi tentang Manajemen Pendidikan di MA Hasanudin dan MA Miftahul Ulum Kecamatan Dawarblandong Kabupaten Mojokerto)

DISERTASI

Diajukan untuk Memenuhi Sebagian Syarat
Memperoleh Gelar Doktor dalam Program Studi Pendidikan Agama Islam
Pada Program Pascasarjana UIN Sunan Ampel Surabaya

Oleh :

A S M U ' I N
NIM. F23416209

PROGRAM DOKTOR (S3) PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL
SURABAYA
2020

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Asmu'in

NIM : F23416209

Program : Doktor (S-3)

Institusi : Program Pascasarjana UIN Sunan Ampel Surabaya

Dengan sungguh-sungguh menyatakan bahwa DISERTASI ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian / karya saya sendiri kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Surabaya, 1 Juli 2020

Saya yang menyatakan

ASMU'IN

PERSETUJUAN

Disertasi Asmu'in ini, telah disetujui
Tanggal 1 Juli 2020

Oleh

PROMOTOR

Prof. Dr. H. Ali Mudhofir,MAg

PROMOTOR,

Prof. H. Masdar Hilmy, MA, Ph.D.

PERSETUJUAN TIM PENGUJI

Disertasi Asmu'in ini telah diuji dalam tahap pertama pada tanggal 22 September 2020 dan dianggap layak untuk diuji dalam tahap kedua

Tim Penguji I:

1. Prof. Dr. H. Aswadi, M.Ag	(Ketua)	: .....
2. Dr. Suryani, S.Ag, S.Psi, M.Si	(Sekretaris)	: .....
3. Prof. Dr. H. Ali Mudhofir, M.Ag	(Promotor/Penguji)	:
4. Prof. H. Masdar Hilmy, MA, Ph.D	(Promotor/Penguji)	:
5. Prof. Dr. H. Akhyak, M.Ag	(Penguji Utama)	: .....
6. Prof. Dr. Kusaeri, M.Pd	(Penguji)	:
7. Dr. Hj. Hanun Asrohah, M.Ag	(Penguji)	:

Surabaya, 22 September 2020

Direktur

Prof. Dr. H. Aswadi, MAg.

NIP. 196004121994031001

KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA
PERPUSTAKAAN
Jl. Jend. A. Yani 117 Surabaya 60237 Telp. 031-8431972 Fax.031-8413300
E-Mail: perpus@uinsby.ac.id

LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademika UIN Sunan Ampel Surabaya, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama	:	ASMU'IN
NIM	:	F23416209
Fakultas/Jurusan	:	Pasca Sarjana / Studi Islam
E-mail address	:	asmuin@sman1dawarblandong.org

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah :
☐ Sekripsi ☐ Tesis ☑ Desertasi ☐ Lain-lain (……)
yang berjudul : PENGEMBANGAN LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM (Studi tentang Manajemen Pendidikan di MA Hasanudin dan MA Miftahul Ulum Kecamatan Dawarblandong Kabupaten Mojokerto)

beserta perangkat yang diperlukan (bila ada). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Ekslusif ini Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya berhak menyimpan, mengalih-media/format-kan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (database), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di Internet atau media lain secara ***fulltext*** untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini yang saya buat dengan sebenarnya.

Surabaya, 18 Januari 2022

Penulis

(ASMU'IN)

ABSTRAK

IMPLEMENTASI MANAJEMEN PADA LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM
(Studi tentang Manajemen Pendidikan di MA Hasanudin dan MA Miftahul Ulum Kecamatan Dawarblandong Kabupaten Mojokerto)

Oleh : ASMU'IN
NIM. 23416209

Promotor: Prof. Dr. H.Ali Mudhofir M.Ag
Prof. H. Masdar Hilmy, MA., Ph.D

Kata Kunci: Implementasi, Manajemen Pendidikan

Beberapa hal yang menjadi pertimbangan orang tua ketika akan menyekolahkan anak-anaknya, di antaranya (1) pertimbangan ideologis, (2) pertimbangan praktis. Untuk kepentingan tersebut idealnya anak-anak NU disekolahkan di madrasah NU yang dikelola dengan manajemen modern. agar kedua pertimbangan tersebut dapat diraih. Fenomena menarik terjadi di Kecamatan Dawarblandong, dimana MA Ma'arif NU yaitu MA Hasanudin dan MA Miftahul Ulum justru tidak diminati oleh warga NU di daerah yang merupakan basis NU. Dari latar belakang tersebut penulis tertarik untuk mengangkat tema Implementasi Manajemen Pendidikan Islam (Studi tentang Manajemen Pendidikan di MA Hasanudin dan MA Miftahul Ulum Kecamatan Dawarblandong Kabupaten Mojokerto) karena manajemen pendidikan pada kedua madrasah tersebut.

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: (1) Bagaimana implementasi manajemen pendidikan di MA Hasanudin dan MA Miftahul Ulum Kecamatan Dawarblandong Kabupaten Mojokerto?, (2) apa saja problem-problem manajemen pendidikan di MA Hasanudin dan MA Miftahul Ulum Kecamatan Dawarblandong Kabupaten Mojokerto?, (3) bagaimana alternatif solusi terhadap problem-problem manajemen pendidikan di MA Hasanudin dan MA Miftahul Ulum Kecamatan Dawarblandong Kabupaten Mojokerto?

Penelitian ini termasuk jenis penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus.

Hasil dalam penelitian ini sebagai berikut: (1) Bahwa implementasi manajemen pendidikan pada kedua madrasah belum dijalankan secara efektif dan efisien, (2) problem terbesar kedua madrasah tersebut adalah lemahnya sumberdaya manusia, problem keuangan, dan utamanaya adalah problem tidak berjalannya fungsi-fungsi manajemen pendidikan itu sendiri, (3) alternatif solusi terhadap problem-problem manajemen pendidikan kedua madrasah tersebut, yaitu dengan menegakkan berjalannya fungsi-fungsi manajemen secara efektif dan efisien, melalui pendidikan dan latihan manajemen, pendampingan tenaga ahli, studi banding, melibatkan pihak lain dalam

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

pembiayaan madrasah, dan *re-inventing* madrasah, sehingga mampu mendongkrak mutu madrasah.

ABSTRACT

MANAGEMENT IMPLEMENTATION IN ISLAMIC EDUCATION INSTITUTIONS
(Studies on Educational Management at MA Hasanudin and MA Miftahul Ulum, Dawarblandong District, Mojokerto Regency)

By: ASMU'IN
NIM. 23416209

Promoter: Prof. Dr. H. Ali Mudhofir M.Ag
Prof. H. Masdar Hilmy, MA., Ph.D

Keywords: Implementation, Education Management

Some things that are considered by parents when sending their children to school, including (1) ideological considerations, (2) practical considerations. For this purpose, ideally NU children are educated in NU madrasah which are managed with modern management. so that both of these considerations can be achieved. An interesting phenomenon occurred in Dawarblandong District, where MA Ma'arif NU, namely MA Hasanudin and MA Miftahul Ulum, were not in demand by NU residents in areas that are the basis of NU. From this background, the authors are interested in raising the theme of Implementation of Islamic Education Management (Studies on Educational Management at MA Hasanudin and MA Miftahul Ulum, Dawarblandong District, Mojokerto Regency) because of the education management at the two madrasas.

The formulation of the problems in this research are: (1) How is the implementation of education management in MA Hasanudin and MA Miftahul Ulum, Dawarblandong District, Mojokerto Regency?, (2) what problems of education management are occurring at MA Hasanudin and MA Miftahul Ulum Dawarblandong District, Mojokerto Regency? (3) what are the alternative solutions to education management problems in MA Hasanudin and MA Miftahul Ulum, Dawarblandong District, Mojokerto Regency?

This research is a qualitative research with a case study approach.

The results in this study are as follows: (1) That the implementation of education management in the two madrasas has not been carried out effectively and efficiently, (2) the biggest problems of the two madrasas are weak human resources, financial problems, and the main problem is the problem of not functioning management functions. education itself, (3) alternative solutions to the education management problems of the two madrasas, namely by enforcing the management functions effectively and efficiently, through management education and training, expert

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

assistance, comparative studies, involving other parties in financing madrasah, and re-inventing madrasah, so as to be able to boost the quality of madrasa.

الملخص

العنوان : التنفيذ الإداريّ في مؤسسات التعليم الإسلاميّ (دراسات حول الإدارة التربوية في المدرسة الثانوية الإسلامية "حسن الدين" و المدرسة الثانوية الإسلامية "مفتاح العلوم" ، داوار بالاندونج – مجاكرطا)

المؤلف : أسموعين (23416209)

المروج : الأستاذ دكتور علي مظفر الماجستر الحاج

الأستاذ دكتور مصدر حلمي، الماجستير الحاج

الكلمات المفتاحية: التنفيذ ، إدارة التعليم

بعض الأشياء التي يأخذها الآباء والأمهات في الاعتبار عند إرسال أطفالهم إلى المدرسة ، بما في ذلك (1) الاعتبارات الإيديولوجية ، (2) الاعتبارات العملية. لهذا الغرض ، يتم تعليم أطفال النهضيين بشكل مثالي في مدارس نهضة العلماء التي تدار من خلال الإدارة الحديثة. بحيث يمكن تحقيق كل من هذه الاعتبارات. حدثت ظاهرة مثيرة للاهتمام في منطقة داوار بالاندونج ، حيث لم تكن المدارس تحت المؤسسة التربوية "معارف" نهضة العلماء, وهما المدرسة الثانوية الإسلامية "حسن الدين" و المدرسة الثانوية الإسلامية "مفتاح العلوم" مطلوبين من قبل السكان النهضيين في المناطق التي تشكل أساس نهضة العلماء.من هذه الخلفية ، يهتم المؤلف بإثارة موضوع تطبيق إدارة التربية الإسلامية (دراسات حول الإدارة التربوية في المدرسة الثانوية الإسلامية "حسن الدين" و المدرسة الثانوية الإسلامية "مفتاح العلوم" منطقة داوار بالاندونج – مجاكرطا) بسبب إدارة التعليم في هتين المدرستين.

صياغة المشاكل في هذا البحث هي: (1) كيف يتم تنفيذ إدارة التعليم في المدرسة الثانوية الإسلامية "حسن الدين" والمدرسة الثانوية الإسلامية "مفتاح العلوم" منطقة داوار بالاندونج – مجاكرطا ؟ (2) ما هي مشاكل الإدارة التربوية في المدرسة الثانوية الإسلامية "حسن الدين" و

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

المدرسة الثانوية الإسلامية "مفتاح العلوم" منطقة داوار بالاندونج – مجاكرطا؟, (3) ما هي الحلول البديلة لمشاكل إدارة التعليم في المدرسة الثانوية الإسلامية "حسن الدين" والمدرسة الثانوية الإسلامية "مفتاح العلوم" منطقة داوار بالاندونج – مجاكرطا ؟

هذا البحث هو بحث نوعي مع نهج دراسة الحالة.

وجاءت نتائج هذه الدراسة على النحو التالي: (1) أن تطبيق إدارة التعليم في المدرستين لم يتم تنفيذه بشكل فعال وفعال ، (2) أكبر مشاكل المدرستين هي ضعف الموارد البشرية ، والمشاكل المالية ، والمشكلة الرئيسية هي فشل الوظائف الإدارية. التعليم نفسه ، (3) حلول بديلة لمشاكل الإدارة التربوية للمدرستين ، أي من خلال فرض وظائف الإدارة بفعالية وكفاءة ، من خلال التعليم والتدريب الإداريين ، ومساعدة الخبراء ، والدراسات المقارنة ، وإشراك أطراف أخرى في التمويل المدرسة ، وإعادة اختراع المدارس ، بحيث تكون قادرة على رفع جودة المدارس.

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL ..... **i**
PERSETUJUAN ..... **ii**
PERNYATAAN KEASLIAN ..... **iv**
MOTTO DAN PERSEMBAHAN ..... **v**
TRANSLITERASI ..... **vi**
KATA PENGANTAR ..... **vii**
ABSTRAK ..... **ix**
ABSTRAK BAHASA INGGRIS ..... **x**
ABSTRAK BAHASA ARAB ..... **xi**
DAFTAR ISI ..... **xiii**
BAB I PENDAHULUAN
A. Latar Belakang Masalah 1
B. Rumusan Masalah 8
C. Tujuan Penelitian 8
D. Kegunaan Penelitian 9
E. Kerangka Teoritik 10
F. Penelitian Terdahulu 12
G. Metode Penelitian 20
1. Pendekatan dan Jenis Penelitian 21
2. Jenis dan Sumber Data Penelitian 22
3. Metode Pengumpulan Data 24
4. Metode Analisis Data 26
5. Pengecekan Keabsahan Data 28
H. Sistematika Pembahasan 29
BAB II KAJIAN TEORI
A. Manajemen Pendidikan islam 32
1. Pengertian Manajemen Pendidikan Islam 32
2. Prinsip-Prinsip Manajemen Pendidikan Islam 44
3. Fungsi-Fungsi Manajemen Pendidikan Islam 47
4. Komponen Manajemen Pendidikan Islam 49
5. Ruang Lingkup Manajemen Pendidikan Islam 50
6. Proses Manajemen Pendidikan Islam 54
7. Respon masyarakat (*user*) terhadap produk/hasil Manajemen

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

Pendidikan Islam..... 59

B. Problem-Problem Manajemen Pendidikan Islam 63
1. Manajemen Kurikulum 63
2. Manajemen Kesiswaan 65
3. Manajemen Sarana dan Prasarana 66
4. Manajemen Keuangan 67
5. Manajemen Sumberdaya Manusia.....72
6. Manajemen Administrasi 74
7. Manajemen Kerjasama.....76
8. Manajemen Hubungan Masyarakat.....77
9. Manajemen Supervisi.....79
10.Manajemen Pemasaran..... .82

BAB III SETTING PENELITIAN

A. MA Hasanudin 85
1. Sejarah MA Hasanudin 85
2. Visi Misi dan Tujuan MA Hasanudin 89
3. Tokoh-Tokoh MA Hasanudin..... 90

B. MA Miftahul Ulum 92
1. Sejarah MA Miftahul Ulum 95
2. Visi Misi dan Tujuan MA Miftahul Ulum 95
3. Tokoh-Tokoh MA Miftahul Ulum..... 97

C. Tokoh-Tokoh LP Ma'arif Kecamatan Dawarblandong.....101

BAB IV PAPARAN HASIL PENELITIAN
A. Implementasi Manajemen Pendidikan pada MA Hasanudin dan MA Miftahul Ulum.....102
1. MA Hasanudin 102
a.Manajemen Kurikulum.....102
b.Manajemen Kesiswaan.....103
c.Manajemen Keuangan 105
d.Manajemen Sarana Prasarana.....107
e. Manajemen Administrasi.....109
f. Manajemen Kerjasama.....111
g Manajemen Sumberdaya Manusia.....113
h.Manajemen Hubungan Masyarakat.....119
i. Manajemen Supervsi.....122
j. Manajemen Pemasaran.....125

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A
http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

2. MA Miftahul Ulum 127
a. Manajemen Kurikulum.....127
b. Manajemen Kesiswaan.....129
c. Manajemen Keuangan 132
d. Manajemen Sarana Prasarana.....133
e. Manajemen Administrasi.....136
f. Manajemen Kerjasama.....137
g. Manajemen Sumberdaya Manusia.....139
h. Manajemen Hubungan Masyarakat.....149
i. Manajemen Supervisi.....153
j. Manajemen Pemasaran.....166
3 Respon Masyarakat (*User*) terhadap produk/hasil Manajemen Pendidikan Islam.....159

B. Problem-Problem Manajemen Pendidikan pada MA Hasanudin dan MA Miftahul Ulum 175

1. MA Hasanudin.....175
a. Problem Sumberdaya Manusia.....175
b. Problem Fungsi-Fungsi Manajemen.....176
c. Problem Keuangan.....193
2. MA Miftahul Ulum 195
a. Problem Sumberdaya Manusia.....195
b. Problem Fungsi-Fungsi manajemen.....196
c. Problem Keuangan.....214

C. Alternatif Solusi terhadap Problem-Problem Manajemen Pendidikan pada MA Hasanudin dan MA Miftahul Ulum.....215

1. Mengadakan pendidikan dan pelatihan manajemen profesional.....215
2. Dilakukan pendampingan oleh tenaga ahli / praktisi atau konsultan manajemen profesional 215
3. Melakukan studi banding ke madrasah atau lembaga pendidikan lain yang sudah maju dan modern 216
4. Memberlakukan secara disiplin fungsi manajemen profesional.....216
5. Mengajak pihak lain untuk membiayai pendidikan madrasah.....217
6. *Reinventing* Madrasah Respon masyarakat terhadap keberadaan MA Hasanudin dan MA Miftahul Ulum 217
7. Menyesuaikan program madrasah dengan suara hati, pikiran, kehendak dan kebutuhan masyarakat.....223

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A
http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

8. Membangun kesetiaan internal waraga madrasah.....225

BAB V ANALISLIS HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Implementasi Manajemen Pendidikan pada MA Hasanudin dan MA Miftahul Ulum.....230

1.MAHasanusin.....230
2. MA Miftahul Ulum 243

B. Problem-Problem Manajemen Pendidikan pada MA hasanudin dan MA Miftahul Ulum 255

C. Alternatif Solusi terhadap Problem-Problem Manajemen Pendidikan pada MA Hasanudin dan MA Miftahul Ulum 257

BAB VI PENUTUP

A. Kesimpulan 265
B. Implikasi Hasil Penelitian 265
C. Saran-Saran 268

DAFTAR PUSTAKA.....270

LAMPIRAN.....281

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

`BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Beberapa hal yang menjadi pertimbangan orang tua peserta didik dalam memilih lembaga pendidikan ketika akan menyekolahkan anak-anaknya, di antaranya adalah (1) pertimbangan ideologis, (2) pertimbangan praktis. (1) Dalam pertimbangan ideologis, pada umumnya orang tua memiliki keinginan dan *kepentingan* (pandangan yang diusung Jurgen Habermas, merupakan konsep yang menghubungkan antara kehendak dan pengetahuan manusia),[1] agar anak-anaknya kelak menjadi orang yang benar dalam aqidah, keyakinan, pandangan hidup, budaya, dan praktik keberagamaannya. Termasuk dalam pertimbangan ini adalah agar anak-anaknya kelak minimal sama atau kalau bisa lebih baik dari orang tuanya dalam hal "faham" tertentu dalam sikap keberagamaannya tersebut. Seorang wali peserta didik dengan tipologi santri tentu menginginkan agar anak-anaknya di kemudian hari akan menjadi santri *tulen*, jangan sampai anak-anaknya tumbuh dan berkembang menjadi golongan kaum *priyayi*, apalagi kalau sampai menjadi jenis kaum *abangan*,[2] atau golongan lainnya. Seseorang dengan ideologi nasionalis tentu saja menginginkan anak-anaknya tumbuh menjadi nasionalis, jangan sampai menjadi terlalu dekat dengan *santriisme*, Seseorang yang hidup dengan tradisi NU dan *i'tiqad Aswaja*[3] yang *kental*, tentu akan berpikir ulang ketika akan menyekolahkan anak-anaknya ke sekolah di luar NU karena khawatir akan tumbuh menjadi orang yang "memusuhi" orang tuanya sendiri, *membid'ah-bid'ahkan* ritual keagamaan yang dijalankan orang tuanya selama ini. Demikian sebaliknya, wali peserta didik non-NU tidak mungkin menyekolahkan anak-anaknya ke sekolah NU karena khawatir akan tumbuh menjadi orang NU, yang dalam pandangan mereka tradisi keagamaan warga NU lekat dengan perilaku *takhayul*, *bid'ah* dan *churafat*.(TBC). Mereka yang dari golongan Islam moderat,[4] ,

[1] F.Budi Hardiman, *Kritik Ideologi, Menyingkap Pertautan Pengetahuan dan Kepentingan Bersama Jurgen Habermas*, (Jakarta: Kanisius, Edisi ke-3, 2009), 214

[2] Clifford Geertz, *The Religion of Java*, (London: The Free Pres, 1960), terjemahan Aswab Mahasin, *Abangan, Santri, dan Priyayi Dalam Msyarakat Jawa*, (Jakarta: PT. Dunia Pustaka Jaya, 1983), 283-286

[3] K.H. Siradjuddin Abbas, *I'tiqad Ahlussunah Wal Jamaah*, (Jakarta: Pustaka Tarbiyah Baru, Cet. Ke-8, 2008), 27

[4] Abu Yasid, *Membangun Islam Jalan Tengah*, (Jogjakarta: LkiS, 2010), 37

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

tidak mungkin menyekolahkan anak-anaknya ke sekolah "fundamentalis",[5]. atau "Islam garis keras",[6] yang mengidolakan negara Islam dan formalisasi syari'ah[7], tanpa memandang kontek riil di masyarakat,[8]karena khawatir anak-anaknya menjadi buron aparat keamanan. Demikian seterusnya, setiap orang tua benar-benar mempertimbangkan agar anak-anaknya jangan sampai "tersesat". Pertimbangan ideologis seperti ini, menurut hemat penulis dapat dikategorikan juga sebagai pertimbangan jangka panjang, religius atau ukhrowi.

(2) Pertimbangan praktis, yaitu pertimbangan yang berhubungan dengan terpenuhinya kepentingan-kepentingan jasmani, lahiriyah atau menurut istilah dari Masdar Hilmy, materialisme libidinal lainnya[9] . Agar anak-anaknya bisa menjadi orang yang kebutuhan-kebutuhan dasarnya seperti sandang, pangan dan papan dapat terpenuhi dengan baik, memiliki ilmu bermanfaat, [10]. pintar, baik., kompetitif,[11] mandiri,[12] terhormat, dalam strata sosial berada pada posisi *upper class* .[13] dan lain-lain. Dengan demikian, pertimbangan praktis ini bisa disebut sebagai pertimbangan jangka pendek, pragmatis atau duniawi.

Berangkat dari beberapa pertimbangan di atas, maka para orang tua akan memilihkan lembaga pendidikan terbaik bagi anak-anaknya sebuah sekolah yang ideologinya lurus dan manajemennya hebat, yang berpredikat sekolah sukses,[14] . yang memilki kejelasan visi dan arah strategi, kondisi umum yang mendukung proses belajar mengajar yang kondusif, pengembangan profesional, keterlibatan *stakeholders* dalam pengambilan keputusan, serta dibangunnya kerja sama dan kemitraan yang lebih luas dengan seluruh pihak yang menunjang kemajuan dan pengembangan mutu

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

[5] Mujamil Qomar, *Merintis Kejayaan Islam Kedua, Merombak Pemikiran dan Mengembangkan Aksi*, (Yogyakarta: Teras, 2012), 149-150
[6] Abdul Aziz, *Politik Fundamentalis, Majelis Mujahidin Indonesia dan Cita-Cita Penegakan Syariat Islam*, (Yogyakarta: Isntitute of International Studies, 2011), 1
[7] Shonhadji Soleh, *Arus Baru NU, Perubahan Pemikiran Kaum Muda dari Tradionalisme ke Post-Tradisionalisme*, (Surabaya: JP Book, 2004), 98
[8] Azyumardi Azra dan Jamhari,"Pendidikan Islam dan Globalisasi: Perspektif Sosio-Historis', dalam Jajat Burhanudindan Dina Afrianty (Penyunting), *Mencetak Muslim Modern*, (Jakarta, Rajagrafindo Persada, 2006), 19
[9] Masdar Hilmy, "Melampaui Materialisme Ramadan", *Jawa Pos*, (4 Mei 2020), 1
[10] Ali Imron, *Manajemen Peserta Didik Berbasis Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara, Cet. Ke-2, 2012), 172
[11] Thomas Lickona, *Educating for Character*, terjemahan Lita S. ,(Bandung: Nusa Media, Cet. Ke-1, 2013), 6
[12] Darmaningtyas, *Pendidikan yang Memeiskinkan*, (Yogyakarta: Galang Press, 2004), 2
[13] S.Nasution, *Sosiologi Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, Cet. Ke-7, 2014), 118
[14] Raihani, *Kepemimpinan Sekolah Transformatif*, (Yogyakarta: LkiS, 2011), 10

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

sekolah. Sekolah yang dikelola oleh seorang kepala sekolah yang menjalankan fungsi-fungsi manajemen dengan tepat. Sesuai perkembangan zaman, amanah, memenuhi berbagai kriteria profesionalitas kinerja yang efektif dan efisien, mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran sekolah melalui pelaksanaan program-program secara rapi, tertib, teratur, terencana dan bertahap,[15] memiliki kemampuan manajerial yang tangguh, mengambil prakarsa dalam meningkatkan mutu sekolah. kualifikasi akademik dan kinerja kepemimpinan yang baik, kemampuan bernegosiasi, kemampuan teknis yang kuat, energi memotivasi dan mempengaruhi orang, mengembangkan orang lain,[16] berkomunikasi yang efektif, mengetahui budaya lokal, memanfaatkan teknologi informasi, beradaptasi dengan perubahan, menghargai keragaman, menginspirasi visi bersama, memiliki kecerdasan sosial, membimbing ketrampilan bawahan, memperoleh dukungan pasangannya, berpikir dan bertindak strategis, bertindak wira usaha.[17] Berperilaku kerja yang lebih aktif, kreatif, dinamis, antisipatif dan responsif terhadap prestasi dan perubahan, terbuka terhadap gagasan baru.[18] Secara formal memiliki lima kompetensi, yaitu kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi dan sosial.[19] Sekolah sukses adalah sekolah yang menegakkan fungsi-fungsi manajemen secara efektif dan efisien.

Keberadaan Lembaga Pendidikan Maarif NU Kecamatan Dawarblandong Kabupaten Mojokerto, dalam hal ini adalah MA Hasanudin dan MA Miftahul Ulum, sejatinya merupakan pilihan yang tepat dan ideal bagi para orang tua sebagai warga NU, karena disanalah seharusnya dua pertimbangan di atas dapat terpenuhi. Nilai ke-Nu-an diperoleh, dan aspek duniawi bisa diraih. Hal tersebut juga selaras tujuan pendidikan nasional, yaitu membentuk manusia yang beriman dan bertaqwa kepada

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

[15] H.E.Mulyasa, *Managemen Pendidikan Karakter*, (Jakarta: Bumi Aksara, Cet. Ke-2, 2012), 29
[16] Hughes Ginnet Curphy, *Leadhership: Enhanccing the Lessons of Experience*, terjemahan Putri Iva Izzati, (Avenue of The Americas, New York: Mc Graw Hill, 2012), 402
[17] Sudarwan Danim, *Kepemimpinan Pendidikan, Kepemimpinan Jenius (IQ +EQ), Etika, Perilaku Motivasional, dan Mitos*, (Bandung, Alafabeta, 2010), , 27-28
[18] Iskandar Agung dan Yufridawati, *Pengembangan Pola Kerja Harmonis dan Sinergis Antara Guru, Kepala Sekolah, dan Pengawas*, (Jakarta: Bestari Buana Murni, 2013), 94
[19] Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajar (learning Organization)*, (Bandung:: Alfabeta, Cet. Ke-3, 2012), 29

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

Tuhan Yang Maha Esa, dan manusia Indonesia yang kuat, tangguh, kompetitif dan mandiri.[20]

Namun fakta berbicara lain, ternyata kedua madrsah tersebut tidak dijadikan rujukan para orang tua wali peserta didik atau warga NU Kecamatan Dawarblandong untuk menyekolahkan anak-anaknya. Kedua madrasah tersebut, justru sepi peminat, ditinggalkan pelanggan dan konsumen internalnya sendiri, walaupun berlabel sekolah agama.[21] Ibarat anak ayam kelaparan di lumbung padi, kedua madrasah NU tersebut, kekurangan murid di daerah yang merupakan basis NU baik dari jumlah keanggotaan maupun intensitas kegiatan ke-NU-an yang dilaksanakan berlapis-lapis, baik individu maupun kelompok, baik antar dusun, antar desa, tingkat kecamatan hingga kabupaten. Kedua madrasah tersebut masih kurang direspon dengan antusias oleh masyarakat yang notebene adalah warga NU itu sendiri. Besarnya jumlah warga NU di Kecamatan Dawarblandong tidak berbanding lurus dengan jumlah peserta didik yang belajar di kedua Lembaga Pendidikan Maarif NU tersebut. Hal ini nampak dari perolehan peserta didik dalam setiap masa Pendaftaran Peserta Didik Baru (PPDB) kedua madrasah tersebut, yang jumlahnya sangat sedikit dan jauh tertinggal dengan lembaga lain yang tidak bernafaskan NU. Kedua madrasah tersebut, terpuruk di dalam komunitas dan lingkungannya sendiri. Terjadinya hal yang demikian, bisa disebabkan berbagai persoalan yang menarik untuk dicermati.

Apabila dari pertimbangan ideologi sudah terpenuhi, maka kemungkinan aspek duniawinya yang masih kurang menarik, lebih khusus aspek manajemennya yang masih problematis. Manajemen yang buruk akan melahirkan madrasah yang buruk, yang bisa dilihat dari tampilan fisik yang kurang meyakinkan, bangunan gedung yang tidak megah dan kurang representatif, sarana prasarananya kurang memadai dan memenuhi standar yang ditentukan [22] baik jumlah maupun spesifikasinya.[23] serta dari segi prestasi masih terbelakang atau tidak bermutu karena unsur-unsur yang terlbat dalam proses manajemen di dalamnya belum terkondisikan

[20] E.Mulyasa, *Pengembangan dan Implementasi Kurikulum 2013*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, Cet. Ke-3, 2013), 20

[21] Moh. Yamin, *Ideoogi dan Kebijakan Pendidikan, Menuju Pendidikan Berideologis dan Berkarakter*, (Malang: Madani, Cet.I Edisi Revisi 2013), 59.

[22] Abuddin Nata, *Manajemen Pendidikan, Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam di Indonesia,* (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, Cet. ke-5, 2012), 332.

[23] Popi Sopiatin, *Manajemen Belajar berbasis Kepuasan Siswa* (Bandung: Ghalia Indonesia, 2010), 92-94.

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

dengan baik, misalnya, kepala sekolah, guru, peserta didik, lulusannya, dan sebagainya.[24]

Dalam pandangan penulis, keterpurukan kedua madrasah tersebut, adalah sesuatu yang menarik untuk diteliti. Selanjutnya, penelitian ini akan mengungkap implementasi atau praktik manajemen yang dijalankan selama ini, problematika manajemen pendidikan yang dihadapi dan alternatif solusi dari problematika-problematika tersebut. Karenanya diperlukan pembacaan yang menyeluruh dan mendalam terhadap semua fenomena yang terjadi dalam pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam tersebut. Karena dalam mengeksplorasi implementasi manajemen pendidikan ini, sejatinya masalah yang satu senantiasa selalu terkait dengan yang lain, bagian yang satu dari suatu masalah tertentu yang menyangkut kepentingan bersama tidak mungkin dapat terpisahkan dari keseluruhan sistem yang mengikatnya.[25]

Dari sudut pandang ilmu sosiologi, "masyarakat adalah organisme hidup." Premis tersebut berangkat dari paradigma fakta sosial penganut teori struktural fungsional yang diusung seperti Auguste Comte yang membahas mengenai strata sosial (struktur) dan dinamika sosial (proses atau fungsi). Selanjutnya secara detail tentang hal ini dikupas lebih luas oleh Herbert Spencer yang "mempersamakan walaupun tidak benar-benar mirip, antara sistem biologis dan sistem sosial[26]" Pandangan lain juga disampaikan Robert K. Merton (salah satu tokoh teori struktural fungsional) menyatakan bahwa analisa sosiologi meliputi peranan sosial, pola-pola institusional, proses sosial, organisasi kelompok, pengendalian sosial dan lain-lain.[27] Sehingga masyarakat dan lembaga-lembaga sosial (dalam hal ini yang peneliti maksud yaitu MA Hasanudin dan MA Miftahul Ulum Kecamatan Dawarblandong sebagai bagian integral dari Lembaga Pendidikan Maarif NU Kecamatan Dawarblandong Kabupaten Mojokerto) adalah suatu sistem yang seluruh bagiannya

[24] Muhammad Fathurrohman dan Sulistyorini, *Implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Islam, Peningkatan Lembaga Islam Secara Holistik, (Praktik dan teoritik),* (Yogyakarta: Teras, 2012), 41.
[25] Ian I. Mitrof dan L.Vaughan Blankenship, "On the Metodology of the Holistic Experiment: An Approach to the Conceptualization of Large-Scale Social Experiments," *Technological Forecasting and Social Change*, 4(1973), 339-53 dalam William N Dunn, *Pengantar Analisis Kebijakan Publik,* edisi kedua (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2003), 215.

[26] Margareth M Poloma, *Sosiologi Kontemporer* (Jakarta:PT Radjagrafindo Persada, 2010), 23.
[27] George Ritzer, *Sosiologi Ilmu pengetahuan Berparadigma Ganda* (Jakarta: PT Radjagrafindo Persada. 2011), 22.

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A
http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

saling tergantung antara yang satu dengan yang lain dan bekerja sama dalam rangka menciptakan keseimbangan (*equilibrium*).[28]

Dalam pandangan teori ini, sistem sosial yang dilihat dari sudut pandang yang lebih luas, terbentuk dari tindakan sosial yang dilakukan oleh masing-masing individu.[29] Setiap posisi dalam struktur masyarakat memiliki andil yang signifikan dalam memberikan fungsi bagi kelangsungan hidup bersama. Keadaan dimana fungsi tidak dapat dijalankan dengan baik oleh pihak tertentu (*disfungtion*) maka akan mempengaruhi keseimbangan (*equilibrium*) dalam suatu sistem sosial, karena ketika satu organ tidak dapat menjalankan fungsinya, maka organ lain tidak dapat menggantikannya. [30] Negara atau Pemerintah seharusnya menjalankan fungsinya secara optimal kepada Lembaga Pendidikan Islam karena merupakan pihak yang memiliki kewenangan secara mutlak, utamanya finansial.[31] Demikian juga dengan pengelola lembaga pendidikan itu sendiri. Berbagai kemungkinan bisa terjadi, munculnya masalah tidak majunya kedua madrasah tersebut bisa dilihat dari berbagai aspek, terutama aspek internal yakni manajemen dan *leadership* dari kepala madrasah dan aspek eksternal dukungan yang selaras dari pemerintah. [32] dan partisipasi mayarakat.

Dalam kontek penelitian ini, pemerintah dengan segala kewenangan yang dimilikinya, seharusnya ikut bertanggungjawab, atas kelangsungan hidup,[33] tidak menindas,[34] malafungsi kekuasaan,[35] dan koruptif.[36] terhadap lembaga pendidikan Islam termasuk di dalamnya adalah Lembaga Pendidikan Maarif NU Kecamatan Dawarblandong Kabupaten Mojokerto. Sebagaimana diamanatkan dalam konstitusi

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

[28] I.B. Wirawan, *Teori-Teori Sosial dalam Tiga Paradigma, Fakta Sosial, Definisi Sosial dan Perilaku Sosial* (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2013), 42.
[29] Dadang Supardan, *Pengantar Ilmu Sosial, Sebuah Kajian Pendekatan Struktural*, (Jakarta: Bumi Aksara, Cet. Ke-3, 2013), 154
[30] Nanang Martono, *Sosiologi Perubahan Sosial, Perspektif Klasik Modern, Postmodern, dan Postkolnial*, (Jakarta: Rajagrafindo Persada, Cet. Ke-2, 2012), 29
[31] Edi Suharto, *Analisis Kebijakan Publik, Panduan Praktis Mengkaji Masalah Sosial dan Kebijakan Sosial* (Bandung: Alfabeta, 2012), 44.
[32] Budi Winarno, *Kebijakan Publik, Teori, Proses, Dan Studi Kasus* (Yogyakarta: Caps, 2012), 146
[33] Miftah Thoha, *Birokrasi dan Politik di Indonesia*, (Jakarta: PT. Radjagrafindo Persada, Cet. ke-9, 2012), 27.
[34] Paulo Freire, *Pendidikan Kaum Tertindas*, terj. Tim Redaksi, (Jakarta: LP3ES, Cet. ke-6, 2008), 12-13.
[35] Masdar Hilmy, "Membunuh Akal Sehat", *Kompas*, (1 Maret 2014), 7.
[36] Mohammad Abduhzen, "Substansi Pendidikan", dalam Forum Mangunwijaya VII, *Menyambut Kurikulum 2013*, (Jakarta: Kompas Media Nusantara: 2013), 13.

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

negeri ini bahwa, pemerintah pusat dan daerah bertanggungjawab atas ketersediaan anggaran pendidikan.[37]

Sebagaimana pemerintah, LP Maarif NU[38] sebagai penyelenggara pendidikan Islam adalah pihak yang seharusnya bertanggungjawab dan berperan utama dalam menjalankan fungsinya sebagai kepanjangan tangan NU dalam bidang pendidikan dan pengajaran formal.[39] mengemban amanah mulia sebagai wujud andil nyata dalam proses pembangunan manusia Indonesia ideal,[40] mengembangkan pendidikan yang profesional sesuai tuntutan perubahan zaman, sekaligus mempertahankan dan melestarikan paham keagamaan *Aswaja,*[41].

Bahwa pandangan umum tentang Lembaga Pendidikan NU adalah lembaga yang "belum maju" di tengah-tengah kemajuan yang sedang dialami oleh lembaga-lembaga pendidikan umum dari semua aspeknya. Maka penelusuran tentang sampai dimana kontribusinya dalam implementasi manajemen pada pada kedua madrasah tersebut merupakan sesuatu yang signifikan untuk diketahui.

Demikian juga pihak pihak yayasan yang menaungi madrasah NU pada level paling bawah yang bertanggungjawab langsung dalam implementasi manajemen pendidikan. Seharusnya adalah pihak yang paling mengetahui tentang situasi, kondisi, kebutuhan, kekurangan, kelebihan, ancaman, tantangan, hambatan, gangguan, kekuatan dan peluang madrasah yang dikelolanya. Fenomena yang sering tampak di sekitar kita adalah, masyarakat kita ini suka mendirikan lembaga pendidikan, akan tetapi kurang bisa mengelolanya dengan sebaik-baiknya. Bagaimana kiprah pengurus yayasan dalam mengambil langkah strategis dalam usaha memperkuat daya saing

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

[37] Ahmad Arifi, *Politik Pendidikan Islam, Menelusuri Ideologi dan Aktualisasi Pendidikan Islam di Tengah Arus Globalisasi* (Yogyakarta: Teras, 2010), 54.

[38] Secara nasional LP Maarif NU memiliki tidak kurang dari 6000 lembaga pendidikan yang tersebar di seluruh pelosok tanah air bernaung di bawahnya, mulai dari TK, SD, SLTP, SMU/SMK, MI, MTs, MA, dan beberapa perguruan tinggi. Lihat dalam http://www.maarif-nu.or.id/Profil.aspx, diakses pada tanggal 3 Maret 2014

[39] Soelaiman Fadeli dan Mohammad Subhan, *Antologi NU, Sejarah, Istilah, Amaliah, Uswah* (Surabaya: Khalista dan LTN NU Jawa Timur), 75.

[40] Samsul Nizar, *Sejarah Sosial dan Dinamika Intelektual Pendidikan Islam di Nusantara*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2013), 319.

[41] Asep Saifuddin Chalim, *Membumikan Aswaja, Pegangan Para Guru NU* (Surabaya: Khalista dan PP. Pergunu, 2012), 1.

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

madrasah di tengah-tengah situasi persaingan sempurna (t*he perfect market*),[42] antar lembaga pendidikan yang semakin ketat adalah hal penting untuk diketahui.

Dari semua yang telah disebut di atas, maka kepala madrasah adalah inti utama dari persoalan yang sedang terjadi dalam kedua madrasah tersebut. Bagaimana implementasi manajemen selama ini dijalankan, sehingga madrasah NU yang seharusnya menjadi tempat belajar ideal bagi anak-anak NU, sampai bisa tidak diminitai oleh orang-orang NU sendiri. Adanya kesenjangan yang tajam antara idealitas dan bagusnya konsep pendidikan Islam NU dengan terpuruknya kedua madrasah di tengah-tengah warga NU tersebut, mengusik penulis untuk mengadakan penelitian yang berjudul Implementasi Manajemen Lembaga Pendidikan Islam (Studi tentang Manajemen Pendidikan di MA Hasanudin dan MA Miftahul Ulum Kecamatan Dawarblandong Kabupaten Mojokerto).

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut diatas dalam penelitian ini ada 3 (tiga) rumusan masalah antara lain :

1. Bagaimana implementasi manajemen pendidikan di MA Hasanudin dan MA Miftahul Ulum Kecamatan Dawarblandong Kabupaten Mojokerto?
2. Apa saja problem-problem manajemen pendidikan di MA Hasanudin dan MA Miftahul Ulum Kecamatan Dawarblandong Kabupaten Mojokerto?
3. Bagaimana alternatif solusi terhadap problem-problem manajemen pendidikan di MA Hasanudin dan MA Miftahul Ulum Kecamatan Dawarblandong Kabupaten Mojokerto?

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui :

1. Implementasi manajemen pendidikan di MA Hasanudin dan MA Miftahul Ulum Kecamatan Dawarblandong Kabupaten Mojokerto.
2. Pronlem-problem manajemen pendidikan di MA Hasanudin dan MA Miftahul Ulum Kecamatan Dawarblandong Kabupaten Mojokerto.

[42] Sam M. Chan dan Tuti T. Sam, *Analisis SWOT Kebijakan Pendidikan Era Otonomi Daerah*, (Jakarta: PT Radjagrafindo Persada, Cet. Ke-6, 2011), 137.

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

3. Alternatif solusi terhadap problem-problem manajemen pendidikan di MA Hasanudin dan MA Miftahul Ulum Kecamatan Dawarblandong Kabupaten Mojokerto.

D. Kegunaan Penelitian

1. Kegunaan Teoritis.

Manfaat teoritis yang diharapkan dari penelitian studi tentang manajemen pendidikan di MA Hasanudin dan MA Miftahul Ulum Kecamatan Dawarblandong Kabupaten Mojokerto adalah:

a. Memberikan kontribusi teoritis pendidikan Islam bagi MA Hasanudin dan MA Miftahul Ulum Kecamatan Dawarblandong
b. Menambah wawasan bagi pelaku pendidikan Islam untuk melaksanakan pendidikan sesuai cita-cita umat Islam;
c. Menambah khasanah ilmu pengetahuan utamanya dalam dunia pendidikan dalam kontek studi keislaman.

2. Kegunaan Praktis.

Manfaat praktis yang diharapkan dari penelitian studi tentang manajemen pendidikan di MA Hasanudin dan MA Miftahul Ulum Kecamatan Dawarblandong Kabupaten Mojokerto adalah:

a. Dapat memberikan kontribusi dalam penggalian akar persoalan tentang manajemen pendidikan di MA Hasanudin dan MA Miftahul Ulum Kecamatan Dawarblandong Kabupaten Mojokerto
b. Dapat merumuskan suatu langkah yang tepat terhadap pronlem-problem manajemen Lembaga Pendidikan Islam
c. Sebagai rujukan bagi pengelola Lembaga Pendidikan, guru dan praktisi pendidikan.

Dengan demikian penelitian ini diharapkan dapat memberikan injeksi energi baru terhadap implementasi manajemen pendidikan bagi penyelenggara pendidikan Islam dalam merespon persaingan ketat antar lembaga pendidikan sebagai implikasi dari globalisasi yang terus bergerak demikian cepat seiring kemajuan sains dan teknologi.

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A
http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

E. Kerangka Teoritik

Dalam pandangan teori manajemen, kinerja organisasi akan meningkat dan berhasil mencapai tujuan dengan baik, apabila sang manager dapat menjalankan fungsi-fungsi manajemen dengan efektif dan efisien. Fungsi-fungsi manajenen tersebut, [43] adalah: (1) Perencanan (*planning*), (2) Pengorganisasian (*organizing*), 3 Pengarahan (*actuating*). (4) Pengendalian (c*ontroling*) , yang lazim dikenal dengan istilah *POAC*. Keberhasilan pengelola kedua madrasah tersebut dalam mencapai tujuan yang telah disepakati bersama, akan berdampak langsung pada terwujudnya lembaga pendidikan yang bermutu, maju dan modern. Lembaga yang demikian, akan diminati masyarakat dan menjadi tempat favorit untuk menyekolahkan anak-anaknya. Bahkan mereka akan dengan sukarela menjadi petugas promosi gratis bagi madrasah tersebut, kepada anggota masyarakat yang lain. Lembaga pendidikan tersebut akan menolak pendaftar karena saking banyaknya peminat. Pelaksanaan fungsi manajemen tersebut harus dilaksanakan secara benar dan berkesinambungan. Karena pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen berlangsung saling mempengaruhi antara satu dengan yang lain.

Fenomena terpuruknya kedua madrasah tersebut, bisa jadi karena terjadi hal yang sebaliknya, yaitu kemungkinan belum dijalankannya fungsi-fungsi manajemen dengan baik oleh sang manajer. Madrasah masih dikelola dengan sistem kekeluargaan, layaknya barang milik pribadi Sehingga membuat madrasah yang dipimpinnya mengalami kegagalan dalam mencapai tujuan, menjadi terbelakang ditinggalkan oleh masyarakat NU . Bilamana satu fungsi manajemen tidak dapat berjalan secara optimal, maka akan menimbulkan terganggunya pelaksanaan fungsi-fungsi yang lain secara signifikan dan berkesinambungan. Demikian seterusnya, hingga berujung pada kegagalan dalam mencapai tujuan organisasi yang telah disepakati bersama.

[43] Didin Kurniadin dan Imam Machali, *Manajemen Pendidikan, Konsep dan Prinsip Pengelolaan Pendidikan*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2012), 35

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A
http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

Dalam pandangan ilmu sosiologi, sebagaimana teori fungsional yang diusung Emile Durkheim, Herbert Spencer, K. Merton, Talcott Parsons, dan lain-lain,[44] madrasah sebagai suatu sistem sosial diibaratkan sebagai suatu makhluk hidup atau organisme hidup yang terdiri dari organ-organ. Masing-masing organ, terutama kepala madrasah, guru, pegawai, komite, yayasan, wali peserta didik harus menjalankan fungsinya masing-masing dengan sebaik-biknya. Ketika suatu fungsi tidak berjalan, atau tidak berfungsinya (*disfungction*) salah satu organ, dapat menghambat fungsi organ yang lain. Dalam keadaan seorang kepala madrasah tidak dapat menjalankan fungsinya dengan baik, maka fungsi organ atau perangkat madrasah yang lain tidak dapat menggantikan. Keadaan madrasah menjadi tidak seimbang, maka sulit mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Demikian sebaliknya, dalam keadaan seluruh fungsi organ madrasah berjalan optimal maka akan tercipta keteraturan-keteraturan (*equilibrium*). Bilamana keteraturan telah terwujud, maka madrasah sebagai sistem sosial akan dipercaya oleh masyarakat. Kepercayaan masyarakat tersebut dapat diukur dari banyaknya jumlah peserta didik yang diperoleh dalam masa Pendaftaran Peserta Didik Baru (PPDB). Apabila peserta didik yang diperoleh sudah banyak jumlahnya, maka lembaga pendidikan tersebut dapat dikatakan telah maju, bermutu, modern dan mapan (*established*).

Sedangkan respon masyarakat terhadap implementasi manajemen pada dua madrasah tersebut dalam pandangan ilmu sosiologi, termasuk dalam teori tindakan sosial yang diusung oleh Max Weber. Bahwa tindakan untuk atau tidak menyekolahkan anak-anaknya ke kedua madrasah tersebut, adalah tindakan individu untuk melakukan suatu tindakan berdasarkan pengalaman, persepsi, pemahaman dan penafsiran atas suatu objek stimulus atau situasi tertentu. Tindakan individu itu merupakan tindakan sosial yang rasional, yaitu mencapai tujuan atas sasaran dengan sarana-sarana yang paling tepat. semua tindakan tersebut adalah sukarela (*voluntary*). Merupakan produk dari suatu keputusan untuk bertindak, sebagai hasil dari pikiran. Yang menekankan pentingnya kebutuhan untuk memusatkan perhatian pada kehidupan sosial tingkat mikro cara individu berinteraksi datu sama lain dalam

[44] Giuiseppe Sciortin, Fungsionalisme dan Teori Sistem-Sistem Sosial, dalam Bryan S. Turner (editor), *Teori-Teori Sosial, Dari Klasik sampai Postmodern*, (Jakarta: Pustaka Pelajar, 2012), 154

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

kondisi hubungan sosial secara individual, bukan tempat makro yakni cara seluruh struktur masyarakat memengaruhi perilaku individu. Produk pengambilan keputusan kreatif yang sukarela *(voluntary).*[45]Hampir semua yang dilakukan anggota masyarakat terhadap kedua madrasah adalah hasil dari memilih tindakan dengan suatu cara tertentu yang dikehendaki bukan cara lain. Bahwa orang memilih di antara banyak pilihan karena manusia memiliki kemampuan untuk bertindak yang mengarah kepada tujuan atau hasil dan mengambil tindakan untuk mencapainya. Oleh karena itu, tindakan memilih atau tidak memilih kedua madrasah adalah tindakan yang disengaja: dalam rangka mencapai tujuan yang dikehendaki, terutama pertimbangan ideologis dan praktis, sesuai dengan pandangan dan latar belakang masing-masing warga NU atau anggota masyarakat pada umumnya.[46]

Dari teori tersebut dapat diketahui, termasuk dalam kategori yang mana dan apa yang menjadi latar belakang perilaku masyarakat terhadap kedua madrasah tersebut dalam penelitian ini, atau dalam tindakan sosial dengan pertimbangan apa. Identifikasi dilakukan terhadap masyarakat nahdliyin / warga NU Kecamatan Dawarblanfdong, atau wali peserta didik sebagai *user* atau pelanggan, baik mereka yang memilih, maupun yang tidak memilih MA Hasanudin dan MA Miftahul Ulum sebagai tempat belajar bagi anak-anaknya. Dengan demikian, dapat disampaikan bahwa tiga teori keilmuan, yakni teori fungsi-fungsi manajemen dalam ilmu manajemen, teori fungsional struktural dan teori tindakan sosial dalam ilmu sosiologi, yang akan dijadikan sebagai pisau analisis dalam penelitian ini adalah relevan dan tepat.

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

F. Penelitian Terdahulu

Pemetaan terhadap hasil penelitian yang telah dilakukan para peneliti terdahulu merupakan hal yang sangat dibutuhkan untuk memperdalam pembahasan sekaligus untuk mengetahui sisi mana yang belum terungkap dalam masalah-masalah

[45] Pip Jones, *Pengantar Teori-Teori Sosial Dari Teori Fungsionalisme hingga Post-modernisme*, terjemahan Achmad Fedyani Saifuddin,(Jakarta:Yayasan Pustaka Obor Indonesia, Cet. II, 2010), 24-25
[46] Ibid, 25

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

yang berkaitan dengan penelitian yang akan dilakukan. Penelitian yang terdahulu yang disajikan disini dipilih dari penelitian yang ada kaitannya dengan Studi Manajemen Pendidikan antara lain :

1. Pembinaan Kemampuan Profesional Guru di Lingkungan Lembaga Pendidikan Ma'arif Nahdlatul Ulama: Studi Deskriptif Analitik Guru SLTA di bawah naungan Lembaga Pendidikan Ma'rif NU Cabang Jepara Jawa Tengah. Oleh Mukhammad Saekan (Thesis, 2013, Universitas Pendidikan Indonesia). Pendekatan deskriptif analitik, hasil penelitian adalah komponen pembinaan belum berfungsi secara optimal, memakai pendekatan normatif religius, penekanan pada aspek disiplin guru, kekurangan pada sistem rekrutmen dan reward bagi guru, karakter dan kompetensi sumber daya manusia yang belum memadai.

2. Strategi Pengembangan Lembaga Pendidikan Ma'arif NU (Studi Multisitus: Yayasan Al-Ma'arif Singosari, LP Maarif Pakis dan Yayasan An-Nur Bululawang, Kabupaten Malang, Jatim) oleh Baharuddin, Penelitian ini dirancang dengan menggunakan paradigma alamiah (*naturalistic paradigm*), jenis kualitatif dengan desain studi multisitus. Dari penelitian ini dihasilkan empat model temuan penelitian, yaitu: Pertama, strategi pengembangan LP Ma'arif NU yang berdampingan dengan Pondok Pesantren. Kedua, strategi pengembangan LP Ma'arif NU yang berada di tengah masyarakat. Ketiga, strategi pengembangan LP Ma'arif NU yang berada di dalam Pondok Pesantren. Keempat, strategi pengembangan Lembaga Pendidikan Ma'arif NU Integratif. Dengan demikian secara akumulatif-integratif, dari penelitian ini ditemukan model: "Strategi Pengembangan Lembaga Pendidikan Ma'arif NU Integratif".

3. Studi Historis Perkembangan Pendidikan Islam di Indonesia (Telaah terhadap Perubahan Kurikulum Madrasah Aliyah Pasca UUSPN Tahun 1989) oleh Nurhayati, UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta (Skripsi, 2008), menggunakan

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A
http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

studi kepustakaan (*library research*) dengan metode dokumentasi yang mendeskripsikan tentang perubahan kurikulum dan dampak-dampaknya.

4. (Telaah Aspek Institusi dan Kurikulum), oleh Nur Ahid, IAIN Problematika Madrasah Aliyah di Indonesia Sunan Ampel Surabaya (Disertasi, 2008), membahas berbagai problem yang dihadapi Madrasah Aliyah yang komplek meliputi rendahnya kompetensi guru, rendahnya input peserta didik, rendahnya pembiayaan dan problem kurikulum yang terlalu sering berganti-ganti dan tumpang tindih.
5. Studi Evaluatif tentang Pengelolaan Biaya Pendidikan pada Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Jembrana. Oleh Sukur, Wy. Lasmawan, Nym. Dantes, dalam e-Journal Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Ganesha Program Studi Administrasi Pendidikan (Volume 4 Tahun 2013). Metode penelitian menggunakan model evaluasi CIPP. Data dianalisis menggunakan analisis deskriptif dengan mentransformasikan skor mentah ke dalam Tskor kemudian diverifikasi ke dalam *prototype* Glickman. Berdasarkan hasil analisis ditemukan bahwa efektivitas pengelolaan biaya pendidikan pada Madrasah Aliyah Negeri Negara Kabupaten Jembrana ditinjau dari : (1) komponen konteks mencapai kategori efektif, (2) komponen input mencapai kategori efektif, (3) komponen proses mencapai kategori sangat efektif dan (4) komponen produk mencapai kategori efektif.
6. Pengaruh Biaya Pendidikan terhadap Mutu Hasil Belajar Melalui Mutu Proses Belajar Mengajar pada Sekolah Menengah Pertama Kabupaten Asahan oleh Syamsudin, Universitas Sumatra Utara (Tesis, 2009), metode kuantitatif, pengujian asumsi klasik, analisis statistik regresi linier sederhana dan berganda. Model pertama diketahui bahwa biaya pendidikan berpengaruh terhadap mutu hasil belajar yang dinyatakan denga R^2, biaya pendidikan berpengaruh terhadap mutu belajar mengajar yang dinyatakan dengan R^2, Mutu proses belajar mengajar berpengaruh terhadapmutu hasil belajar dinyatakan denga R^2, pengaruh langsung biaya pendidikan terhadap mutu hasil belajar adalah negatif, akan tetapi biaya pendidikan berpengaruh posistif

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

terhadap mutu hasil belajar melalui intervening variabel mutu proses belajar mengajar.

7. Implementasi Manajemen Pembiayaan di Madrasah Tsanawiyah Ma'arif 16 Nurul Hidayah Banyubang Solokuro Lamongan Jawa Timur. Oleh Masruroh, UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta (Skripsi, 2013). Metode kualitatif deskriptif. Hasil penelitian, pembiayaan pendidikan mengacu pada PP RI Nomor 19 tahun 2005 pasal 62 tentang Standar Pembiayaan
8. Pengaruh Tunjangan Kesejahteraan Terhadap Etos Kerja Guru Di MTs NU 02 Al Ma'arif Boja Kendal Tahun Pelajaran 2011-2012,oleh Arifah Kurniawati IAIN Walisongo Semarang (Skripsi, 2011). Jenis penelitian kualitatif metode angket. Hasil penelitian, bahwa tunjangan kesejahteraan berpengaruh terhadap etos kerja guru.
9. Analisis Dana Sharing Jawa Barat, oleh Tim Penyusun UPI 2009. Pendekatan kualitatif dan kuantitatif. Hasil penelitian, pemenuhan biaya operasional dan investasi pada SD dan SMP saat ini ditanggung oleh pemerintah pusat melalui program bos pusat, ditanggung oleh pemerintah propinsi melalui program bos propinsi, dan kab./kota melalui bos pendamping. Untuk SMA, pemenuhan biaya operasional hanya ditanggung oleh dana BOS propinsi, sedangkan dari pemerintah pusat dan Pemerintah daerah tidak ada alokasi secara khusus. Untuk biaya investasi, dana didapatkan dari pemerintah, baik pemerintah pusat, pemerintah daerah propinsi, maupun pemerintah daerah kab./kota. Pemerintah Propinsi Jawa Barat telah memberikan kontribusi yang besar untuk penyelenggaraan pendidikan dasar dan menengah. Namun demikian, dukungan ini baru mencapai kondisi minimal, belum untuk mendukung penyelenggaraan sekolah yang bermutu.
10. Manajemen Pembiayaan Pendidikan dan Mutu Pendidikan pada Lembaga Pendidikan Swasta (Studi Kasus di Lembaga Pendidikan Bahasa Asing, LIA,MMC, ELS dan Cinderella di Bandung Tahun 2002 - 2003) Oleh Rachman Firdaus, Tesis S2 PPS UPI Bandung, 2004. Hasil penelitian, Sistem pengelolaan dan manajemen penggalian dana pembiayaan pendidikan supaya difokuskan pada upaya diversifikasi pendapatan melalui strategi kemitraan,

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

baik berupa kerjasama kooperatif maupun joint ventures. Sistem pengawasan internal dan eksternal untuk menghindari adanya *over interest* dari pihak luar. Peningkatan mutu pendidikan diupayakan dengan mengutamakan pengalokasian dana pada komponen yang langsung menyentuh kebutuhan proses belajar mengajar.

11. Transformasi Nilai di Sekolah (Studi Multi Kasus di SMK Kenanga, SMA Kaffa dan MA Suhat di Gerbang Ceria). Disertasi, 2007 oleh Rochmanu Fauzi, Program Studi Manajemen Pendidikan, Program Pascasarjana Universitas Negeri Malang. Penelitian ini menggunakan rancangan studi multi kasus (multi-case studies) dengan metode komparatif konstan (the constant comparative method). Temuan penelitian; (1) terjadi proses transformasi (pengalihan) nilai-nilai agama, nilai-nilai adat-istiadat, nilai-nilai seni dan budaya, (2) Implikasi proses transformasi (pengalihan) nilai-nilai di sekolah, menjadikan kebudayaan cukup berkembang namun demikian belum optimal., (3) Peran Kepala Sekolah dalam proses transformasi nilai di sekolah dengan latar budaya etnis Madura dapat dikemukakan efektif, , (4) Guru dapat berperan dalam proses terjadinya transformasi nilai-nilai di sekolah, (5) Peran tokoh masyarakat belum optimal., (6) Resistensi sekolah terhadap transformasi nilai di sekolah, , (7) Upaya Kepala Sekolah sebagai pemimpin mengatasi resistensi sekolah terhadap transformasi nilai sudah dilaksanakan oleh masing-masing sekolah., (8) Nilai-nilai yang ada pada diri peserta didik, antara lain: (1) Nilai-nilai agama :, (2) Nilai-nilai sikap dan watak, (3) Nilai-nilai etos kerja, (4) Nilai-nilai bahasa :, dan (5) Nilai-nilai adat istiadat.
12. Manajemen Pengembangan Kemampuan Akademik Guru Sekolah Dasar Berwawasan Nilai Budaya Si Tou Timou Tumou Tou (ST4) (Studi Multisitus Pada Dinas Pendidikan Nasional Pemuda dan Olah Raga Kabupaten Minahasa, Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Minahasa Utara dan Dinas Pendidikan Nasional Pemuda dan Olah Raga Kota Tomohon Propinsi Sulawesi Utara). Mozes M. Wullur, 2009 Disertasi. Program Studi Manajemen Pendidikan, Program Pascasarjana, Universitas Negeri Malang. Menggunakan metode kualitatif naturalistik. Hasil Penelitian: (1) sumber

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

dasar nilai budaya ST4 dalam pelaksanaan manajemen pengembangan kemampuan akademik guru Sekolah Dasar bersumber dari: (a) nilai religius, (b) nilai kemanusiaan, dan (c) nilai kepedulian sosial. (2) prinsip-prinsip yang mendasari nilai budaya ST4 sehingga dijadikan sumber nilai dasar bahwa: (a) guru adalah manusia yang perlu dimanusiakan karena ia akan memanusiakan manusia lain yaitu anak didik, (b) menjadi kewajiban moral pemimpin, (c) adanya kesediaan dan kesiapan guru untuk mengikuti program pengembangan kemampuan akademik guru, (d) adanya kesiapan lembaga untuk melaksanakan program pengembangan kemampuan akademik guru, (3) wujud nilai budaya ST4 dalam pelaksanaan manajemen pengembangan kemampuan akademik guru Sekolah Dasar dari aspek: (a) perencanaan, bahwa program ini telah ditetapkan oleh dinas diknas kerjasama lembaga-lembaga keagamaan melaluiYayasan Pendidikan Kristen GMIM, Yayasan Pendidikan Katolik, dan lembaga adat melalui yayasan Masarang Tomohon, dan Yayasan Minahasa Raya Tondano, (b) pengorganisasian, telah terorganisir pada semua pihak yang terkait yaitu Dinas Diknas Kabupaten/Kota, Lembaga keagamaan dan lembaga adat masyarakat, (c) pelaksanaan, bahwa: 1) program diklat, penataran dan lokakarya serta studi lanjut telah dilaksanakan setiap tahun ajaran oleh Dinas Diknas Kabupaten/Kota kerjasama lembaga keagamaan dan lembaga adat masyarakat, 2) para peserta program diklat, penataran dan lokakarya dibebaskan dari tugas mengajar, dan biaya pendidikan. Guru yang mengikuti program studi lanjut tetap melaksanakan tugas mengajar dan menanggung biaya pendidikan. 3) adanya kewajiban guru-guru usia di bawah 50 tahun untuk mengikuti program studi lanjut. 4) pemerintah melalui APBD memberi bantuan biaya penelitian dan penyelesaian studi, dan (d) pengawasan, lebih bersifat administratif dengan cara persuasif.

13. Hubungan antara Kapabilitas Kepemimpinan, Kompetensi Dosen, Komitmen Dosen, dan Akuntabilitas Lembaga dengan Kinerja Lembaga dalam Pelaksanaan Penjaminan Mutu pada Universitas Negeri di Jawa Timur. Oleh Nirmalawati, Disertasi, 2009, Program Studi Manajemen Pendidikan, Program Pascasarjana, Universitas Negeri Malang. Pendekatan kuantitatif, bersifat

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

deskriptif-korelasional. Hasil Penelitian : (1) gambaran kapabilitas kepemimpinan, kompetensi dosen, komitmen dosen, dan akuntabilitas lembaga, dan kinerja lembaga dalam pelaksanaan penjaminan mutu pada universitas negeri di Jawa Timur yang dipersepsi oleh responden memiliki kategori rata-rata baik, (2) makin tinggi kapabilitas kepemimpinan tidak diikuti makin tingginya kinerja lembaga dalam pelaksanaan penjaminan mutu di universitas negeri Jawa Timur, (3) makin kuat akuntabilitas lembaga diikuti makin tingginya kinerja lembaga dalam pelaksanaan penjaminan mutu, (4) makin kuat komitmen dosen diikuti makin tingginya kinerja lembaga dalam pelaksanaan penjaminan mutu di universitas negeri Jawa Timur, (5) makin tinggi kompetensi dosen tidak diikuti makin tingginya kinerja lembaga dalam pelaksanaan penjaminan mutu di universitas negeri Jawa Timur, (6) makin kuat kapabilitas kepemimpinan diikuti makin tingginya akuntabilitas lembaga, (7) makin kuat komitmen dosen diikuti makin tingginya akuntabilitas lembaga, (8) makin tinggi kompetensi dosen tidak diikuti makin tingginya akuntabilitas lembaga, (9) makin tinggi kapabilitas kepemimpinan diikuti makin tingginya kinerja lembaga dalam pelaksanaan penjaminan mutu, asalkan disertai akuntabilitas lembaga yang tinggi, (10) makin tinggi kapabilitas kepemimpinan tidak diikuti makin tingginya kinerja lembaga dalam pelaksanaan penjaminan mutu, walaupun disertai kompetensi dosen yang tinggi, (11) makin tinggi kapabilitas kepemimpinan diikuti makin tingginya kinerja lembaga dalam pelaksanaan penjaminan mutu, asalkan disertai komitmen dosen yang tinggi, (12) makin tinggi komitmen dosen diikuti makin tingginya kinerja lembaga dalam pelaksanaan penjaminan mutu, asalkan disertai akuntabilitas lembaga yang tinggi, (13) makin tinggi kompetensi dosen tidak diikuti makin tingginya kinerja lembaga dalam pelaksanaan penjaminan mutu, walaupun disertai akuntabilitas lembaga yang tinggi, (14) makin tinggi kapabilitas kepemimpinan diikuti makin tingginya kinerja lembaga dalam pelaksanaan penjaminan mutu, asalkan disertai komitmen dosen dan akuntabilitas lembaga yang tinggi, (15) makin tinggi kapabilitas kepemimpinan tidak diikuti makin tingginya kinerja lembaga

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

dalam pelaksanaan penjaminan mutu, walaupun disertai kompetensi dosen dan akuntabilitas lembaga yang tinggi, (16) makin tinggi kapabilitas kepemimpinan diikuti makin tingginya kinerja lembaga dalam pelaksanaan penjaminan mutu, asalkan disertai kompetensi dosen, komitmen dosen dan akuntabilitas lembaga yang tinggi.

Dalam pandangan penulis, ketiga belas penelitian di atas adalah berkaitan atau memiliki hubungan substantif baik langsung maupun terselubung dengan judul penelitian yang dilakukan penulis. Terutama dalam aspek problematka implementasi manajemen yang menyangkut sumberdaya manusia, pembiayaan, dan bagian-bagian lain dalam fungsi manajemen secara umum. Karena tidak satupun urusan lembaga pendidikan yang yang dapat terlepas dari urusan manajemen. Adapun penelitian yang paling dekat substansinya dengan kontek penelitian ini adalah penelitian nomer 4, yakni (Telaah Aspek Institusi dan Kurikulum), oleh Nur Ahid, IAIN Problematika Madrasah Aliyah di Indonesia Sunan Ampel Surabaya (Disertasi, 2008), membahas berbagai problem yang dihadapi Madrasah Aliyah yang komplek meliputi rendahnya kompetensi guru, rendahnya input peserta didik, rendahnya pembiayaan dan problem kurikulum yang terlalu sering berganti-ganti dan tumpang tindih.

Dalam penelitian tersebut masih terlalu umum dan luas, sehingga masih mungkin membidiknya dalam sudut pandang yang lain, misalnya yang menyangkut problematika rendahnya kompetensi guru pada Madrasah Aliyah Negeri, sedangkan pada penelitian yang dilakukan penulis lebih mengutamakan pada bagaimana kepala madrasah memainkan perannya sebagai manajer untuk menggerakkan orang-orang dalam binaannya untuk bersama-sama menegakkan fungsi manajemen dan menggerakkan fungsi struktural fungsional serta membidik tindakan sosial masyarakat sekitar sebagai user dan sistem sosial dengan berangkat dari fenomena yang mencolok dalam keseharian masyarakat atau waega NU Kecamatan Dawarblandong.

Dengan mengamati penelitian terdahulu tersebut, maka dapat diketahui bahwa penelitian tentang implementasi manajemen pendidikan khususnya pada lembaga

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

pendidikan MA Hasanudin dan MA Miftahul Ulum Kecamatan Dawarblandong Kabupaten Mojokerto. jumlah dan variasinya masih sedikit. Sedangkan penelitian yang akan dilakukan penulis memiliki sifat, jenis, kekhususan dan keunikan tersendiri, sehingga dapat dikatakan bahwa topik yang diangkat dalam penelitian ini masih layak untuk dilakukan, dalam rangka memenuhi ruang kosong akademik, dan fokus pada masalah implementasi manajemen pendidikan Islam di MA Hasanudin dan MA Miftahul Ulum Kecamatan Dawarblandong Kabupaten Mojokerto.

G. Metodologi Penelitian

1. Jenis dan Pendekatan Penelitian

a. Jenis Penelitian

Jenis penelitian dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif, yakni penelitian yang langkah-langkahya mirip dengan proses "penyidikan",[47] dan menurut Moeloeng dimaksudkan untuk memahami fenomena mengenai apa yang dialami subyek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan lain-lain, secara holistik, dan dengan cara deskriptif dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode ilmiah.[48] Penelitian jenis ini melihat realitas dalam keseluruhannya yang kompleks,[49] yang akan menghasilkan penemuan-penemuan yang tidak bisa dicapai dengan prosedur statistik atau dengan cara kuantifikasi. Dalam penelitian jenis kualitatif, peneliti akan mengkaji fenomena kehidupan, tingkah laku masyarakat, pergerakan sosial, gejala sosial. Disamping itu penelitian kualitatif ini akan menekankan pada kualitas atau hal-hal yang penting pada suatu barang dan jasa yang berupa kejadian, fenomena dan gejala sosial yakni makna yang ada dibalik peristiswa – peristiwa sosial.[50] Penelitian kualitatif ini untuk mengekplorasi dan memperdalam dari fenomena sosial, lingkungan sosial yang terdiri dari

[47] Matthew B. Miles dan A. Michael Huberman, *Analisis Data Kualitatif*, terj. Tjetjep Rohendi Rohidi, (Jakarta: UI-Press, 1992), 47

[48] Lexy J. Moeloeng, *Metodologi Penelitian Kualitatif,* Edisi Revisi (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2012), 6.

[49] Nusa Putra, *Metode Penelitian Kualitatif Pendidikan,* (Jakarta: PT Radjagrafindo Persada, 2012), 51.

[50] M. Djunaidi Ghony, Fauzan Al Mansur, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Yogyakarta: AR Ruz Media, 2012), 25.

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

pelaksanaan atau berlangsungnya fungsi-fungsi manajemen pendidikan, fungsional struktural dalam sistem madrasah secara profesional, termasuk di dalamnya tindakan masyarakat terhadap kedua madrasah. Termasuk dalam hal ini adalah pengelolaan kegiatan pembelajaran dan pembiayaan yang dilakukan kepala madrasah, komite madrasah, pihak yayasan dan kontribusi dari organisasi LP Ma'arif NU, maupun partisipasi masyarakat, wujud atau bentuk bangunan fisik dan kelengkapan sarana, kegiatan sosial, dan hal-hal lain yang berkenaan langsung maupun tidak langsung secara keseluruhan dengan bagaimana implementasi manajemen pendidikan di MA Hasanudin dan MA Miftahul Ulum Kecamatan Dawarblandong Kabupaten Mojokerto.

b. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus,[51] terhadap fenomena yang mencolok pada masyarakat dan kedua madrasah dalam tinjauan teori fungsi-fungsi manajemen, fungsional struktural dan tindakan sosial, dengan metode deskriptif.[52] Menurut Dedi Mulyana, pendekatan ini berbeda dengan ilmu alam yang bertujuan untuk memperoleh teori kausal yang menghasilkan kemungkinan untuk memprekdisikan dan mengendalikan, melainkan menjelaskan perilaku manusia agar mudah dipahami.[53] Pendekatan ini akan digunakan untuk mendiskripsikan dan menganalisis fenomena, peristiwa, aktivitas sosial, sikap, kepercayaan, persepsi, dan pemikiran seseorang secara individu maupun kelompok.[54]. Metode penelitian ini akan digunakan untuk pencarian fakta pada obyek yang alamiah dengan interpretasi yang tepat. Penelitian kualitatif cenderung memiliki karakteristik antara lain: memiliki natural setting sebagai sumber data langsung, peneliti merupakan instrument kunci (*key instrument*), bersifat

[51] J.R. Raco, *Metode Penelitian Kualitatif Jenis, Karakteristik, dan Keunggulannya*, (Jakarta: PT. Grasindo, 2010), 49.
[52] Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan RD*, (Bandung : Alfabeta, 2008), 18.
[53] Deddy Mulyana, *Metodologi Penelitian Kualitatif, Paradigma Baru Ilmu Komunikasi dan Ilmu Sosial Lainnya* (Bandung : PT Remaja Rosdakarya, 2010), 32.
[54] Sugiyono, *Ibid*, 89.

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

deskriptif, lebih memperhatikan proses dari pada *product*, cenderung menganalisis data secara induktif, dan *meaning* (makna).[55]

Penelitian kualitatif merupakan pencarian fakta pada obyek yang alamiah dengan interpretasi yang tepat. Penelitian kualitatif cenderung memiliki karakteristik antara lain : mempunyai *natural setting* sebagai sumber data langsung, peneliti merupakan instrument kunci (*key instrument*), bersifat deskriptif, lebih memperhatikan proses dari pada product, cenderung menganalisis data secara induktif, dan *meaning* (makna) adalah hal yang esensial di dalamnya. Penelitian kualitatif disebut juga penelitian dengan pendekatan *naturalistic*, karena situasi penelitian lapangan bersifat *natural*, apa adanya, tanpa di manipulasi, diatur dengan eksperimen atau tes. Melalui pendekatan kualitatif, diharapkan tertangkap gambaran obyektif dan apa adanya mengenai realitas sosial dan persepsi sasaran penelitian tanpa tercemar oleh pengukuran formal.[56] Penelitian kualitatif bersifat induktif artinya peneliti membiarkan permasalahan-permasalahan yang muncul dengan data atau dibiarkan terbuka untuk interpretasi.[57]

2. Jenis dan Sumber Data Penelitian.

a. Jenis Data

Data yang akan dikumpulkan dalam penelitian ini adalah data tentang seluruh kegiatan yang berhubungan dengan implementasi manajemen, meliputi perencanaan, pengorganisassian, pengarahan dan pengawasan kegiatan madrasah dalam berbagai bidang sumberdaya manusia, kurikulum, sarana-prasarana, kehumasan madrasah, dan lain-lain. Data diperoleh dalam penelitian kualitatif ini ada dua kategori, *pertama* data primer yaitu data yang diperoleh dengan cara melakukan *interview* (wawancara), serta observasi langsung terhadap kegiatan kepala madrasah beserta perangkatnya. *Kedua* data sekunder, yaitu data yang diperoleh dengan melihat dokumen-dokumen yang berhubungan dengan kegiatan kedua madrasah tersebut.

[55] Sugiyono, *Ibid,* 16.
[56] Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1996), 28-29.
[57] *Ibid*, 89.

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A
http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

Adapun jenis data pada penelitian ini adalah :

1). Kata-kata dan tindakan, bentuk bangunan dan sarana pendukung dari orang-orang dan benda yang diwawancarai dan diamati, yang merupakan data primer yaitu : Kepala madrasah, guru, pegawai, pengurus yayasan, pengurus LP Maarif NU dan masyarakat. Data tersebut dicatat atau direkam dengan video/audio tape, dan pengambilan foto. Pencatatan data utama melalui wawancara atau pengamatan berperan atau merupakan hasil usaha gabungan dari berbagai kegiatan yang meliputi, melihat, mendengar dan bertanya. Jika peneliti menjadi pengamat berperan serta pada suatu latar penelitian tertentu, kegiatan tersebut akan dimanfaatkan sebesar-besarnya bergantung pada suasana dan keadaan yang dihadapi.

2). Data tertulis berupa: dokumen-dokumen kegiatan madrasah

3). Data tambahan adalah data yang memperkuat terhadap data penelitian yang ditemukan dalam proses pengambilan data penelitian.

b. Sumber Data.

Sumber data dalam penelitian ini dibagi menjadi dua macam yaitu : manusia dan bukan manusia. Sumber data manusia sebagai subyek atau informan kunci. Sedangkan yang bukan manusia berupa dokumen yang relevan dengan penelitian ini.

Dalam hal menentukan informan sebagai sumber data sebagai subyek kunci dalam penelitian ini, didasarkan pada beberapa kriteria yang telah ditentukan sebagai berikut:

1). Enkulturasi penuh artinya subyek cukup lama dan intensif menyatu didalam kegiatan yang menjadi sasaran penelitian, sehingga memiliki pengetahuan atau informasi yang diperlukan, serta dekat dengan situasi yang menjadi fokus penelitian.

2). Keterlibatan langsung, subyek masih aktif terlibat dalam lingkungan penelitian.

3). Subyek mempunyai waktu untuk dimintai informasi oleh peneliti.

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

4). Subyek jujur memberikan informasi, sehingga akan memberikan informasi yang benar.

5). Subyek adalah orang yang belum dikenal oleh peneliti.

3. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang fundamental dalam penelitian kualitatif yang digunakan untuk mengumpulkan informasi adalah wawancara mendalam, observasi langsung, dan mengumpulkan dokumen.[58] Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan cara menggunakan tiga metode tersebut, yaitu :

a. **Metode wawancara mendalam *(In depth Interview*)**

Dengan tujuan untuk menggali data secara mendalam terhadap implementasi manajemen pendidikan dan problematika yang terjadi pada kedua madrasah sekaligus mengetahui secara langsung dari sumber primer yang valid tentang data yang dibutuhkan dalam penelitian ini. Berangkat dari data hasil wawancara tersebut juga akan digunakan sebagai acuan dalam memberikan alternatif solusi terhadap problem-problem yang sedang dihadapi kedua maddrasah.

Teknik wawancara mendalam yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara tidak terstandart (*unstandarized interview*) yang dilakukan tanpa menyususn suatu daftar pertanyyan yang ketat.[59] Penelitian ini menggunakan wawancara tidak terstandart, karena peneliti tidak menggunakan pedoman wawancara yang telah disusun secara sistematis dan lengkap untuk mengumpulkan data.[60] Metode wawancara mendalam tidak terstandart bisa dilakukan secara mendalam *(free interview*) dan bisa dengan wawancara terfokus (*focus Interview*) digunakan metode tersebut karena mempumyai beberapa kelebihan, antara lain: dapat dilakukan secara lebih personal yang lebih memungkinkan mendapatkan informasi yang lebih banyak, memungkinkan tercatatnya respon afektif yang tampak selama wawancara

[58] Catherine Marshal and Grethchen B. Rossman, *Designing qualitative Reseach*, Second edition, (Sage publication, 1995), 270.
[59] Lincoln dan Guba, *Effective Evaluation*, *Improving the Usefulness of Evaluation Result Througt Responsive and Naturalistic approach*, (San Fransisco: Yosse Bass Inc, 1985), 192.
[60] Ibid. 223.

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

berlangsung, dan dipilahnya pengaruh pribadi peneliti belajar tentang budaya, bahasa dan cara hidup pihak-pihak yang diwawancarai. Untuk wawancara terfokus (*focus interview*) terhadap pertanyaan tidak terstandar, selalu terpusat pada pokok permaslahan tertentu, seperti wawancara yang bertujuan mengungkap bagaimana fungsi-fungsi manajemen dan fungsional sruktural dalam sistem madrasah dijalankan, mengapa masyarakat tidak memilih kedua madrasah sebagai pilihan utama untuk tempat belajar anak-anaknya.

b. **Metode Observasi Partisipan (*participant observation*) atau Observasi Langsung (*direct observation*)**

Merupakan cara pengumpulan data dengan mengadakan pengamatan langsung, peneliti terlibat dengan kegiatan sehari-hari subyek yang sedang diamati atau yang digunakan sebagai sumber penelitian. Sambil melakukan pengamatan peneliti ikut melihat langsung bagaimana keadaan riil pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen dan problematika yang dihadapi kepala madrasah beserta perangkatnya dalam menjalankan fungsi-fungsi tersebut. Hasil dari observasi tersebut juga akan digunakan sebagai acuan dalam memberikan alternatif solusi terhadap problem-problem yang sedang dihadapi kedua madrasah.

Observasi partisipan dibagi menjadi 4 (empat) yaitu: (1). Observasi pasif, berarti peneliti datang ke tempat kegiatan madrasah yang diamati, tetapi tidak terlibat dalam kegiatan ini; (2). Observasi moderat, dalam observasi ini terdapat keseimbangan antara peneliti menjadi orang dalam dengan orang luar. (3). Observasi aktif, peneliti ikut melakukan apa yang dilakukan oleh para narasumber. Dan (4). Observasi lengkap, peneliti sudah terlibat sepenuhnya terhadap apa yang dilakukan sumber data, suasana netral, dan ini merupakan keterlibatan peneliti yang tertinggi terhadap aktivitas kehidupan yang diteliti.[61] Observasi partisipan yang dilakukan dalam penelitin ini dengan membagi tiga tahapan observasi yaitu : dimulai dari observasi deskriptif secara meluas dengan melukiskan secara umum situasi sosial yang terjadi dilokasi penelitian

[61] Susan Stainback and William Stainback, *Understanding & Conducting Qualitative Research*, , (Kendall : Hunt Publising Company, 1988), 342.

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A
http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

yang pertama diadakan penyempitan pengumpulan data, kedua di lakukan observasi terfokus untuk menemukan kategori-kategori, kemudian ketiga diadakan penyempitan lagi dengan melakukan observasi terfokus.

c. **Metode Studi Dokumentasi**

Yaitu mencari data berupa catatan-catatan, buku, lembaran-lembaran, serta dokumen-dokumen lainnya sebagai bukti fisik otentik yang berhubungan langsung dengan berlangsungnya fungsi-fungsi manajemen, berperannya fungsional struktural dalam sistem kedua madrasah, dan tindakan masyarakat atau warga NU terhadap kedua madrasah tersebut. Dokumen tersebut untuk menjawab bagaimana implementasi manajemen pendidikan pada lembaga pendidikan secara keseluruhan dari berbagai sumber yang memungkinkan, meliputi implementasi manajemen pendidikan, problematika yang dihadapi dan termasuk juga alternatif solusi terhadap problematika manajemen pendidikan Islam.

4. Metode Analisis Data

Analisis data menurut Bogdan dan Bilken adalah upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasi data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensintensiskan, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting, apa yang dapat diceritakan pada orang.[62] Menurut Sugiono, melakukan analisis data berarti melakukan kajian untuk memahami struktur suatu fenomena-fenomena yang berlaku dilapangan.[63] Analisis data kualitatif adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil analisis data akan dilakukan dengan analisa data pengamatan (observasi), wawancara, catatan laporan, dan studi dokumentasi. Analisis deskriftif kualitatif adalah proses mencari, menyusun dan menganalisis secara sistematis data yang diperoleh dari hasil pengamatan, wawancara dan studi dokumentasi dengan cara mengorganisisir data secara sistematis, menyusun dalam pola, memilih mana yang penting dan mana yang

[62] Bogdan and Bilken, *Qualitative Research for Education*, (Kendall: Hunt Publising Company, 1978), 145.
[63] Iskandar, *Metodologi Penelitian Pendidikan dan sosial kuantitatif dan Kualitatif*, (Jakarta: GP. Press, 2008), 220.

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A
http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

perlu dipelajari dan membuat kesimpulan sehingga mudah difahami oleh diri sendiri maupun orang lain.[64] Dalam analisis data ada tiga tahap dalam pelaksanaannya yaitu

a. **Analisis data sebelum dilapangan**;

Peneliti telah melakukan analisis dan sebelum memasuki lapangan. Analisis dilakukan terhadap data hasil studi pendahuluan, atau data sekunder yakni data yang diperoleh melalui informasi dari internet, buku dan informasi lesan dari instansi terkait seperti Kecamatan Dawarblandong, Koordinator Wilayah Dawarblandong Dinas Pendidikan Kabupaten Mojokerto, Pengurus LP Maarif NU Kecamatan Dawarblandong Kabupaten Mojokerto, Pengurus Yayasan, dan Kepala Madrasah. Data sekunder ini akan digunakan untuk menentukan fokus penelitian yang bersifat sementara, dan akan berkembang setelah peneliti berada dilapangan.

b. Analisis data ketika dilapangan;

Aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh.[65] Peneliti juga tidak serta-merta menutup diri terhadap kemungkinan penggunaan data kuantitatif.[66] Analisa data dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung, dan setelah pengumpulan data selesai pengumpulan data dalam periode tertentu. Pada saat wawancara, peneliti sudah melakukan analisis terhadap jawaban wawancara. Apabila jawaban tersebut belum memuaskan, maka peneliti akan melanjutkan pertanyaan lagi sampai tahap tertentu, sampai diperoleh data yang dianggap valid, akurat dan kredibel.

Analisis data selama dilapangan dilakukan dengan *model Miles dan Huberman* dengan tahapan sebagai berikut:

1). Reduksi data yaitu: data yang banyak diperoleh di lapangan, perlu dicatat dan diteliti. Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan rancangan polanya. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran

[64] Ibid, 335.
[65] Iskandar, *Ibid*. 335.
[66] Burhan Bungin, *Analisis Data Penelitian Kualitatif, Pemahaman Filosofis dan Metodologis ke Arah Penguasaan Model Aplikasi*, (Jakarta: Radjagrafindo Persada, Cet. ke-8, 2012), 83.

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

lebih jelas dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya.

2). Display data (penyajian data), sesudah data diperoleh maka dilakukan penyajian data. Teknik yang dilakukan untuk mengorganisasi data berupa koding. Temuan dilakukan dalam bentuk uraian singkat.

3). Verifikasi data, yaitu penarikan kesimpulan. Verifikasi data dilakukan secara terus menerus sepanjang proses penelitian. Sejak pertama memasuki lapangan dan selama proses pengumpulan data, peneliti berusaha untuk menganalisis dan mencari makna dari data yang dikumpulkan, yaitu mencari pola tema, hubungan persamaan, hubungan perbedaan dan selanjutnya dituangkan dalam bentuk kesimpulan yang masih bersifat tentatif. Kesimpulan awal yang disampaikan masih bersifat sementara, akan berubah bila ditemukan data-data yang lebih kuat mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya.

Dalam tahapan untuk menarik kesimpulan dari kategori-kategori data yang telah direduksi dan disajikan, untuk selanjutnya menuju kesimpulan akhir yang mampu menjawab permasalahan dalam penelitian.

c. **Analisis data ketika selesai pengambilan data**.

Dalam tahapan untuk menarik kesimpulan dari kategori-kategori data yang telah direduksi dan disajikan, untuk selanjutnya menuju kesimpulan akhir yang mampu menjawab permasalahan dalam penelitian.

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

5. Pengecekan Keabsahan Data.

Untuk memperoleh data yang kredibel dapat dilakukan dengan teknik pengecekan keabsahan data, melalui:

a. Observasi dilapangan

Untuk memahami gejala/peristiwa yang mendalam dilakukan pengamatan berulang-ulang, secara terus menerus *(persistent observation*). Dengan aspek ini dapat dipilah-pilah mana aspek yang penting dan mana yang tidak penting. Peneliti berulang-ulang datang ke lapangan untuk mengecek data yang diperoleh apakah sudah sesuai dengan kenyataan dan kejadian yang sebenarnya.

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

b. Triangulasi (*Triangulation*)

Triangulasi dilakukan dengan cara membandingkan - bandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi dengan triangulasi sumber, teknik dan metode. *Pertama*, triangulasi sumber, dilakukan dengan mengecek data dengan sumber yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. *Kedua*, triangulasi teknik, dilakukan dengan mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. *Ketiga* triangulasi metode *(trianggulation method)*; mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh dengan mengkonfrontasi dengan metode yang lain.

c. Pengecekan anggota (*member check*)

Pengecekan keabsahan data dengan cara mengadakan diskusi dengan teman sejawat (*peer reviewing*) secara langsung pada saat wawancara dan secara tidak langsung dalam bentuk penyampaian rangkuman hasil wawancara yang sudah ditulis oleh peneliti. Diskusi teman sejawat (*peer reviewing*), yang dilakukan pada subyek wawancara melalui dengan dua cara, yaitu langsung pada saat wawancara dalam bentuk penyampaikan gagasan yang datanya direkam oleh peneliti saat wawancara, dan secara tidak langsung dalam bentuk penyampaian rangkuman hasil wawancara yang sudah ditulis oleh peneliti. Diskusi dilakukan dalam penelitian ini dengan cara mendiskusikan data yang telah terkumpul dengan fihak-fihak yang memiliki pengetahuan dan keahlian yang relevan dan beberapa kolega yang bersedia untuk dimintai pertimbangan.

c. Pengecekan mengenai kecukupan referensi (*referencial adequacy checks*)

Pengecekan kecukupan referensi dengan mengarsip data-data yang telah terkumpul selama penelitian dilapangan.

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

H. Sistematika Pembahasan.

Bab satu : Pendahuluan meliputi : Latar belakang masalah, Rumusan masalah, Tujuan penelitian, Kegunaan penelitian (teoritis dan praktek), Definisi operasional, Metode penelitian dan Sistematika pembahasan;

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

Bab dua: Kajian teoritik meliputi : A. Manajemen Pendidikan Islam, meliputi: Pengertian Manajemen Pendidikan Islam, Prinsip-Prinsip Manajemen Pendidikan Islam, Fungsi-Fungsi Manajemen Pendidikan Islam, Komponen Manajemen Pendidikan Islam, Ruang Lingkup Manajemen Pendidikan Islam, Proses-Proses Manajemen Pendidikan Islam, Respon masyarakat (user) terhadap hasil manajemen Pendidikan Islam

B. Problem-Problem Manajemen Pendidikan Islam, meliputi: Manajemen Kurikulum, Manajemen Kesiswaan, Manajemen Sarana Prasarana, Manajemen Keuangan, Manajemen Sumberdaya Manusia, Manajemen Administrasi, Manajemen Kerjasama, Manajemen Hubungan Masyarakat, Manajemen Supervisi, Manajemen Pemasaran

Bab tiga: Setting Penelitian meliputi : Sejarah MA Hasanudin dan MA Miftahul Ulum, Visi-Misi dan Tujuan MA Hasanudin dan MA Miftahul Ulum, dan Tokoh-tokoh MA Hasanudin dan MA Miftahul Ulum Kecamatan Dawarblandong Kabupaten Mojokerto

Bab empat: Implementasi manajemen pendidikan di MA Hasanudin dan MA Miftahul Ulum Kecamatan Dawarblandong Kabupaten Mojokerto, Problem – problem manajemen pendidikan di MA Hasanudin dan MA Miftahul Ulum Kecamatan Dawarblandong Kabupaten Mojokerto dan Alternatif solusi terhadap problem-problem manajemen pendidikan pendidikan di MA Hasanudin dan MA Miftahul Ulum Kecamatan Dawarblandong Kabupaten Mojokerto.

Bab lima: Analisis hasil penelitian dan pembahasan meliputi: Analisis temuan implementasi manajemen pendidikan di MA Hasanudin dan MA Miftahul Ulum Kecamatan Dawarblandong Kabupaten Mojokerto, Problem-problem manajemen pendidikan di MA Hasanudin dan MA Miftahul Ulum Kecamatan Dawarblandong Kabupaten Mojokerto dan Alternatif solusi terhadap problem-problem manajemen pendidikan pendidikan di MA

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A
http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

Hasanudin dan MA Miftahul Ulum Kecamatan Dawarblandong Kabupaten Mojokerto.

Bab enam: Penutup meliputi : kesimpulan, implikasi hasil penelitian dan saran-saran.

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Manajemen Pendidikan Islam

1. Pengertian Manajemen Pendidikan Islam

Dari berbagai literatur, ditemukan banyak definisi tentang manajemen yang diberikan oleh para pakar manajemen di dunia.. Manajemen muncul sekitar abad 20 bersamaan dengan munculnya masyarakat industri. Manajemen diciptakan sebagai cara untuk mengurangi kekacauan di dalam organisasi, sekaligus membuat organisasi berjalan secara lebih efektif dan efisien.[67] Secara praktis, manajemen dijalankan dengan maksud agar kinerja suatu perusahaan atau sebuah organisasi dapat berlangsung secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan. Adapun mengenai kata kinerja organisasi, Ismail Nawawi Uha mendefinisikan sebagai fungsi hasil-hasil pekerjaan atau kegiatan yang ada dalam perusahaan yang dipengaruhi faktor intern dan ekstern organisasi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan selama periode waktu tertentu.[68] Efektif atau tepat guna menurut Peter Drucker, adalah *doing the right things* (melakukan pekerjaan yang benar), sedangkan efisien atau daya guna adalah *doing things right* (melakukan pekerjaan dengan benar)[69]

Dengan demikian, tidak selalu efektif dan efisien itu adalah masalah penghematan, walaupun hemat bisa jadi menjadi salah satu bagian darinya. Adapun mengenai tujuan organisasi, menurut Miftah Thoha ada dua, yakni tujuan umum dan khusus. Tujuan umum adalah tujuan organisasi yang telah disepakati bersama oleh seluruh anggota baik dengan sadar dan ikhlas maupun karena unsur keterpaksaan. Sedangkan tujuan khusus adalah tujuan masing-masing individu dalam organisasi tersebut. Sehingga dari tujuan-tujuan tersebut, kemudian seluruh anggota organisasi baik dengan sendirinya maupun disengaja, terikat dengan suatu *psychogical contract*

[67] Peter G. Noorthouse, *Leadership, Theory and Practice,* Terjemahan Ati Cahayani, (Jakrta: Indeks, 2013), 12
[68] Ismail Nawawi Uha, *Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Kinerja, Proses Terbentuk Tumbuh Kembang, Dinamika, dan Kinerja Organisas*i, (Jakarta: Kencana,Cet. Ke-1, 2013), 214
[69] Susatyo Herlambang, *Pengantar Manajemen, Cara Mudah Memahami Ilmu Manajemen,* (Yogjakarta, Gosyen Publishing, 2013), 19

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

(kontrak psikologi), sebagai kompromi dan negosiasi antaraa kebutuhan organisasi (*organization need*) dan kebutuhan individu (*individual need*) anggota,[70] .

Manajemen didefinisikan oleh George R. Terry dan Leslie W. Rue, merupakan sebuah proses yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang yang mengarah kepada tercapainya tujuan organisasi.[71] Sedangkan dalam pandangan Mary Parker Follet, manajemen adalah suatu seni menyelesaikan suatu pekerjaan melalui orang lain. Sementara pakar lain, John D Millet berpandangan bahwa manajemen merupakan proses memimpin dan melancarkan pekerjaan yang diorganisasikan secara formal dalam rangka mencapai tujuan [72] Sehingga dapat disimpulkan bahwa, manajemen merupakan upaya mengelola orang-orang dalam perusahaan atau organisasi (dalam hal ini lembaga pendidikan atau sekolah), agar dapat bekerja secara efektif dan efisien, sedangkan kegiatan atau langkah-langkah mengarahkan atau mengatur orang-orang tersebut dilakukan dalam rangka mencapai tujuan. Secara teori, manajemen dimaksudkan agar kinerja suatu organisasi atau lembaga berlangsung secara ekektif dan efisien. Agar setiap unsur dalam organisasi tidak bergerak secara sembarang, serampangan, sekenanya, semaunya sendiri sesuai selera dan *unpredictable*. Apabila masing-masing pihak yang terlibat dalam organisasi tersebut dapat menjalankan peran dan fungsinya dengan baik, maka tujuan organisasi atau lembaga yang telah disepakati segera dapat tercapai. Manajemen yang profesional dalam lembaga pendidikan Islam akan melahirkan organisassi yang sehat, kredibel, *legitimate* dan *recomanded*, demikan pula sebaliknya Sementara menurut James A. F. Stoner, manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pemimpinan, dan pengendalian upaya anggota organisasi dan penggunaan semua sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.[73]

Pada bagian yang lain, Nanang Fattah mendefinisikan manajemen dengan cara melihat dari aspek pengalaman manajer. Manajemen merupakan suatu sistem yang masing-masing dari komponen yang ada di dalam sistem tersebut menampakkan

[70] Miftah Thoha, *Ilmu Administrasi Publik Kontemporer*, (Jakarta: Kencana,Cet-ke 4, 2011), 205
[71] George R. Terry dan Leslie W. Rue, *Dasar-Dasar Manajemen*, terj. G. A. Ticoalu, (Jakarta: Bumi Aksara, cet. ke-7, 2000), 1.
[72] Susatyo Herlambang, *Pengantar Manajemen, Cara Mudah Memahami Ilmu Manajemen*, (Yogyakarta: Gosyen Publishing, 2013), 3.
[73] Irham Fahmi, *Manajemen, Teori, Kasus, dan Solusi*, (Bandung: Alfabeta, 2012), 2.

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A
http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

sesuatu dalam rangka memenuhi kebutuhan. Manajemen merupakan suatu proses, sedangkan manajer berhubungan dengan aspek organisasi dan bagaimana ikhtiar mengaitkan berbagai aspek yang ada, serta mengaturnya sehingga tercapailah tujuan dari sebuah sistem.[74] Manajemen dapat juga disebut sebagai seni dan ilmu dalam perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pemotivasian, dan pengendalian terhadap orang-orang dan mekanisme kerja untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.[75] Dari berbagai macam definisi yang diberikan oleh para pakar yang telah disebutkan diatas, dapat disimpulkan bahwa definisi-definisi tersebut tetap mengerucut pada suatu pengertian yang saling berdekatan, yakni pada intinya manajemen adalah segala hal yang berkaitan dengan proses bagaimana upaya mengelola sebuah organisasi dalam rangka mencapai tujuan bersama yang telah dicanangkan.

Manajemen merupakan sesuatu yang sangat berharga dan bermakna dalam perubahan menuju sebuah perbaikan.[76] Manajemen bisa dikatakan merupakan inti dan pusat kekuatan berpikir (*central of think thank*) yang berfungsi sebagai ruh institusi, mesin penggerak, garda terdepan, alat yang aktif dan efektif untuk mengatur unsur-unsur pembentuk sistem sehingga terorganisasikan dan bekerja secara efektif dan efisien untuk tujuan yang diharapkan.[77] Dalam kehidupan di era modern, manajemen menjadi kebutuhan yang pokok dan penting dalam proses mencapai tujuan bersama. Kelemahan manajemen akan berpengaruh terhadap lambatnya pencapaian hasil dari *target group.*

Sebaliknya, kekuatan dalam aspek manajerial akan berpengaruh terhadap percepatan dan optimalisasi suksesnya pencapaian tujuan bersama dari suatu organisasi atau kelompok tertentu. Dan pola manajerial modern seperti ini sejatinya telah diawali sejak kehidupan pada masa Rasulullah SAW sebagai sosok puncak manager yang paling berhasil dalam pengelolaan organisasi pada masanya dan masih terasa imbasnya sampai sekarang di seluruh penjuru negeri, tidak saja khusus bagi umat Islam, namun juga bisa dirasakan oleh seluruh umat manusia di dunia. Beliau

[74] Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan* (Bandung: Remaja Posdakarya, cet. ke-5, 2001), 1.
[75] Bedjo Siswanto, *Manajemen Modern Konsep dan Aplikasi*, (Bandungan : PT Sinar Baru, 1990), 3.
[76] Dede Rosyada, *Paradigma Pendidikan Demokratis, Sebuah Model Pelibatan Masyarakat dalam Penyelenggaraan Pendidikan, Edisi Kedua* (Jakarta: Kencana Prenadamedia Group, cet. ke-4, 2013), 219.
[77] Didin Kurniawan dan Imam Machali, *Manajemen Pendidikan, Konsep dan Prinsip Pengelolaan Pendidikan*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2012), 17.

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

adalah sosok manajer paling sukses dalam menggerakkan orang, apabila dibandingkan dengan semua manajer bagi sejagat umat di muka bumi ini, beliau merupakan pemimpin yang memerankan berbagai fungsi (*multifungtion),* sebagai perintis (*pathfinding*), penyelaras (*aligning*), pemberdayaan (*empowering*), dan panutan (*modelling*).[78]

Walaupun kata manajemen terdengar seperti istilah yang lazim dipakai dalam perbendaharaan ilmu pengetahuan modern, namun sejatinya, secara ekstrim dan radikal ia telah dikenal sejak dahulu kala, sejak manusia itu sendiri ada di dunia. Pada hakekatnya, bisa disebut bahwa hal-hal yang berhubungan dengan kepemimpinan dan manajemen telah menjadi topik pembicaraan dan pembahasan penduduk bumi sejak lebih dari dua ribu tahun yang lalu, yakni sejak sejarah manusia pertama yaitu Nabi Adam as. Karena pada setiap proses interaksi dan sosialisasi manusia, dua orang atau lebih, maka disitu jakan berlangsung prosess-proses penataa, pengaturan, dan kompromi=kompromi sebagaai prasayarat hidup bersama. Dengan demikian proses kepemimpinan, saling mempengaruhi, kompromi dan bernegosiasi, proses saling mengarahkan, membagi tugas dan bekerjasama, memberi rewards walaupun bentuknya mungkin masih sangat sederhana, memberi hukuman terhadap pihak yang bersalah atau melanggar aturan di internal suatu kelompok, terjadinya konflik dan perdamaian, perubahan tingkah laku yang berlangsung secara dinamis, dan lain-lain, sebagaimana dalam praktik manajemen, penyelarasan tujuan satu pihak dengan pihak yang yang akan terjadi secara alamiah[79]

Setiap pembahasan tetntang manajemen akan selalu berhubungan dengan organisasi, karena keberadan manajemen itu sendiri diperuntukkan bagi penataan organisasi, dalam rangka mencapai tujuan dari organisasi. Oleh karenanya, bisa dikatakan bahwa manajemen dan organisassi ibarat dua sisi mata uang yang tidak dapat dipisahkan antara sisi yang satu dengan lainnya. Seperti dikutip B. Suryosubroto, Buchari Zainun menyebutkan bahwa sekurang-kurangnya ada lima hal utama yang menjadi dasar manusia dalam menata suatu organisasi, dan tentu saja dalam bahasan ini termasuk di dalamnya adalah organisasi pendidikan atau lembaga

[78] Imron Fauzi, *Manajemen Pendidikan ala Rasulullah*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2012), 233-235.
[79] Mardiyah, *Kepemimpinan Kyai dalam Memelihara Budaya Organisasi*, (Malang: Aditya Media Publishing, cet. ke-2, 2013), 46.

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

pendidikan Islam yang menjadi subyek dari penelitian yang sedang dilakukan saat ini.[80] Lima faktor dimaksud di salam namanjen modrn tersebut adalah sebagai berikut:

(1) Faktor spesialisasi dan pembagian kerja,[81] (2) Faktor koordinasi, (3) Faktor tujuan, (4) Faktor prosedur kerja, dan (5) Faktor dinamika lingkungan.

Dalam menggerakkan roda organisasi, manajemen mempunyai tiga komponen pokok yang menjadi satu kesatuan yang utuh (*integratif*), yang dalam praktiknya mstahil manajemen bisa berjalan apabila tida ada saalah satu darinya, sehingga daari tiga aspek tersebut disebut akan selalu melekat dan saling terkait. Komponen tersebut lebih dikenal dengan 3M yaitu

(1) *man* atau manusia;

(2) *money* atau uang; dan

(3) *material* atau materi atau disebut juga sarana dan prasarana termasuk juga dalam kategori ini adalah *machines* (mesin).

Dan berangkat dari tiga komponen di atas maka lahir tiga jenis manajemen, yaitu

(1) manajemen personil atau kepegawaian, (2) manajemen keuangan, (3) manajemen aset.[82]

Dalam perjalanannya kemudian manajemen berkembang sedemikian pesat seiring dengan tingkat perkembangan ilmu pengetahuan dan kebutuhan hidup manusia di era modern, sehingga sekarang kita mengenal istilah-istilah yang relatif baru dalam ilmu manajemen seperti manajemen krisis, manajemen konflik, manajemen waktu, manajemen kinerja, manajemen produksi, manajemen persediaan, manajemen resiko, termasuk juga kata menajemen yang ditempelkan pada dunia non materi dan ekonomi melainkan pada wilayah spiritual seperti seperti adanya istilah manajemen qolbu, manajemen stres, manajemen emosi dan sebagainya.

Kemudian secara umum, pendekatan-pendekatan yang digunakan dalam manajemen meliputi tiga pendekatan, yakni (1) pendekatan sifat-sifat, (2) pendekatan perilaku, dan (3) pendekatan situasional.[83]

---

[80] B. Suryosubroto, *Manajemen Pendidikan di Sekolah*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2010), 1.

[81] Judistira K. Gana, *Teori-Teori Perubahan Sosial* (Bandung : Program Pascasarjana Unpad, 1993), 61.

[82] Suparlan, *Manajemen Berbasis Sekolah, dari Teori sampai dengan Praktik*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), 42.

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

Sedangkan manajemen pendidikan didefinisikan sebagai suatu proses kerjasama yang sistematik, sistemik dan komprehensif dalam rangka mewujudkan tujuan pendidikan nasional.[84] Manajemen pendidikan bisa dikatakan merupakan alat-alat pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan. Di dalam manajemen pendidikan tersebut berisi unsur-unsur manajemen secara umum berupa rangkaian proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan yang diaplikasikan dalam bidang pendidikan.[85] Sistem manajemen pendidikan yang dilaksanakan dalam lembaga pendidikan islam merupakan manajemen pendidikan Islam yang merupakan fokus dalam penelitian ini.

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dimaksudkan memberi jawaban atas tantangan zaman yang mengharuskan manajer atau pemimpin sekolah dapat mengelola dengan leluasa sekolahnya sendiri sesuai spirit "restrukturisasi" dan "reformasi" pendidikan, untuk memperoleh pencapaian atau hasil dari tujuan pendidikan yang maksimal, dengan melibatkan pihak-pihak di luar sekolah.[86] Dalam konteks ini sekolah harus bersifat terbuka dan inklusif terhadap sumber daya di luar sekolah sepanjang pihak-pihak tersebut mempunyai visi yang selaras dengan tujuan pendidikan nasional. Sekolah bukanlah lembaga yang eksklusif, karena pada praktiknya sekolah tidak akan dapat berdiri sendiri tanpa dukungan masyarakat. Dalam pandangan demokratisasi pendidikan, sekolah harus siap membawa semangat demokrasi dalam dalam setiap gerak dan langkahnya. Bahwa sekolah seharusna menjadi teladan dan persemaian atas berlangsungnya nilai-nilai demokrasi, yang menjadi jiwa dan semangat demokrasi di negeri ini sebagai wujud pengamalan kedaulatan rakyat di dunia pendidikan. Dengan penaaman nilai demokrasi di dunia pendidikan tersebut, maka akan tercipta suatu sistem dan genarasi yang dmokratis, sehingga dapat mencegah munculnya pribadi-pribadi yang egois, diktator dan merasa diri paling benar, sehingga merusak nilai dan tatanan hidup yang sudah disepakaati

[83] Muwahid Shulhan dan Soim, *Manajemen Pendidikan Islam, Strategi Dasar Menuju Peningkatan Mutu Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: Teras, 2013), 28-30.
[84] H. E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, cet. ke-7, 2004), 19.
[85] Didin Kurniawan dan Imam Machali, *Manajemen Pendidikan, Konsep dan Prinsip Pengelolaan Pendidikan*, 117.
[86] Umiarso dan Imam Gojali, *Manajemen mutu Sekolah di Era Otonomi Pendidikan*, (Yogyakarta: Ircisod, cet. ke-2, 2011), 69-70.

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A
http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

bersama oleh bangsa Indonesia. Sehingga proses pendidikan di negeri ini tidak sampai kehilangan akar budaya bangsa dan nilai-nilai Paancasila. Praktik demokrasi tersebut, dimulai pada tahap perencanaan, pengelolaan, dan evaluasi penyelenggaraan.[87] Apabila hal ini dijalankan dengan benar maka sekolah akan menjadi sekolah yang, sehat, ramah anak, kuat dan bermutu serta benar-benar memenuhi harapan masyarakat, sekolah idaman, sekolah ideal, sekolah favorit, dan tentu saja jenis sekolah seperti ini akan menjadi milik masyarakat yang keberadaannya senantiasa sangat dinantikan oleh masyarakat luas.

Kecakapan manajer dalam menjalankan prinsip-prinsip dan fungsi-fungsi dalam proses manajemen akan berdampak pada peningkatan mutu perusahaan atau organisasi, hal tersebut dapat diukur dari peningkatan kinerja, kualitas *output* hasil produksi atau lulusan, serta adanya pengakuan publik. Demikan sebaliknya, rendahnya kompetensi manajer dalam menjalankan praktik manajemen, akan berdampak pada menurunnya kinerja dan kualitas produk, serta hancurnya nama baik perusahaan atau organisasi di depan publik. Oleh karenanya, kehadiran manajer yang cakap dan handal dalam suatu perusahaan atau organisasi adalah sesuatu yang niscaya.

Selanjutnya, kinerja orang-orang atau anggota dalam organisasi dapat ditingkatkan melalui beberapa cara, diantaranya adalah

1. Diskriminasi, terdengar aneh tetapi itulah yang harus dilakukan jika seorang manajer ingin memperbaiki kinerja para bawahan. Maksudnya adalah harus ada pembedaan perlakuan terhadap mereka yang berprestasi dan memberi sumbangan berarti dibandingkan dengan mereka yang bekerja biasa-biasa saja ala kadarnya apalagi terhadap yang bekerja di bawah standar dalam pencapaian tujuan organisasi.

2. Pengharapan, bahwa kepada mereka yang tampil mengesankan dalam bekerja atau yang melakukan kesalahan dalam menjalankan tugasnya, harus diidentifikasi sedemikian rupa seakurat mungkin, sehingga tidak sampai terjadi kesalahan data, yang berdampak pada pemberian penghargaan (*reward*) dan hukuman

[87] Dede Rosyada, *ibid,* 16.

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A
http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

(*punishment*) dalam bentuk apapun sampai jatuh kepada yang kurang tepat.Apabila hal ini terjadi maka akan memupuskan harapan, membuat berputus asa orang-orang yang berdedikasi tinggi dalam bekerja dan merugikan organisasi itu sendiri

3. Pengembangan, bahwa dalam rangka peningkatan knerja organisasi atau perusahaan, maka perlu diambil langkah-langkah organisatoris, yaitu bagi mereka yang bekerja di bawah standar maka harus diikutkan dalam program pelatihan dan pengembangan. Sedangkan bagi pegawai telah bekerja memenuhi atau bahkan di atas standar dapat dipromosian dalam jabatan tetentu yang lebih tinggi.

4. Komunikasi, peran komunikasi sangat *urgent* dalam pengembangan organisasi. Bahkan dari ketrampilan berkomunikasi tersebut dapat menjadi tolok ukur atas suksesnya tugas-tugas seorang manager di tempat kerjanya. Para manager perlu berkomunikasi secara intens dengan bawahan, karena proses-proses me-*manage*, membina dan mengevaluasi kinerja bawahan harus dilakukan secara akurat dan setransparan mungkin, sehingga tidak sampai terjadi kesalahpahaman.

Suatu sistem nilai dan keyakinan yang diwujudkan dalam bentuk kebijakan dan tujuan organisasi, apabila disebarkan terus menerus baik secara lesan atau tertulis apalagi melalui perilaku atau tindakan nyata dan telah diketahui bersama bahwa hal tersebut terbukti tingkat keberhasilannya, maka akan semakin tertanam dalam perilaku dan kebiasaan atau budaya kerja yang positif dan produktif, dalam melaksanakan tugas sehari-hari para bawahan maupun anggota suatu organisasi tersebut. Membuat mereka yang lambat akan merasa tidak nyaman karena berada pada lingkungan kerja yang produktif, maka kesadaran itu kemudian membuatnya bangkit untuk menyesuaikan diri (adaptifikasi), serta mengejar ketertinggalannya dari teman sejawatnya[88]

Adapun kata pendidikan, dalam, Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional (UU Sisdiknas) RI Nomor 20 Tahun 2003, didefinisikan sebagai usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran sehingga peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan

[88] Edy Sutrisno, *Budaya Organisasi*, (Jakarta: Kencana, Cet. Ke=2, 2011), 184-186

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A
http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta ketrampilan yang diperlukan, masyarakat, bangsa, dan negara. Dalam pengertian yang lebih luas, Zakiah Daradjat menyebutkan banwa proses pendidikan dilaksanakan tidak dibatasi waktunya sampai manusia mencapai dewasa kemudian berhenti karena sudah merasa mampu, akan tetapi proses tersebut terus dilaksanakan dalam jangka waktu yang panjang tanpa batas, yakni berlangsung seumur hidup sejak buaian ibu hingga akhir hayat (*long live education*).[89] Aktifitas mendidik merupakan upaya untuk menciptakan situasi yang membuat peserta didik agar bersedia dan dapat belajar atas dorongan diri sendiri untuk mengembangkan bakat, pribadi, dan potensi-potensi, lainnya secara optimal ke arah yang positif.[90]

Sedangkan pendidikan Islam adalah pendidikan yang dijiwai oleh nilai-nilai Islam. Yaitu proses mendidik manusia seperti yang telah terjadi pada zaman nabi Muhammad SAW ketika mendidik penduduk kota Mekkah pada masa awal-awal dakwah Islam dan dilanjutkan pada periode dakwah di Madinah setelah terjadinya hijrah, dengan strategi atau cara yang bijaksana dalam menyampaikan ajaran Islam, memberi contoh nyata dalam kehidupan atau perbuatan sehari-hari / keteladanan, melatih keterampilan, menunjukkan kemampuan berbuat baik di segala medan dan keadaan sempit atau longar, memberi motivasi dan menciptakan perilaku sosial yang mendukung pelaksanaan ide pembentukan pribadi muslim berakhlakul karimah, yakni terjadinya perubahan sikap dan tingkah laku yang signifikan bahkan bisa disebut radikal karena ditempuh dalam waktu yang relatif singkat. Perubahan perilaku tersebut diantaranya adalah dari seseorang yang semula berperangai buruk menjadi baik. Dari yang semula bersikap kasar, angkuh, congkak dan sombong sehingga menakutkan semua orang melihatnya, manjadi lemah lembut, bersahabat, sopan santun dan *tawadu*', dari biadab menjadi beradab, dari munafik menjadi sidik, dari khianat berubah menjadi amanah, dari musyrik menjadi tauhid, dari kafir menjadi iman, dari ahli berbuat maksiat menjadi taat, dari pendosa menjadi pemburu pahala, dari kegelapan (*jahiliyah*) menuju hidup penuh dengan cahaya terang benderang (*enligthment*), dan sebagainya, yang sesuai dengan petunjuk dan substansi dalam

[89] Zakiyah Daradjad dkk, *Ilmu Pendidikan Islam*, (Jakarta: Bumi Aksara, Cet. Ke-12, 2012), 27
[90] Made Pidarta, *Landasan Kependidikan, Stimulus Ilmu Pendidikan Bercorak Indonesia,* (Jakarta: Rineka Cipta,2009), 11

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

ajaran agama Islam sebagai agama tauhid dan agama kemanusiaan yang universal disegala zaman [91] Mendidik merupakan bentuk ibadah yang mulia dari sisi kemanusiaan, karena disana terdapat proses pembentukan karakter para generasi penerus yang akan datang, maka para pendidik dalam Islam diharapkan dapat melayani peserta didik dengan niat yang ikhlas semata-mata untuk meraih ridaNya, dan menjalankan tugas sesuai dengan SOP (*Standar Operational Procedure*) yang benar karena bagi seorang muslim menjaga amanah merupakan sesuatu yang penting, dan perilaku itulah yang membedakannya dengan orang-orang-orang munafik, terlebih lagi, nanti di akherat ia harus mempertanggungjawabkan seluruh amal perbuannya selama hidup di dunia ini kepada Allah SWT secara lengkap dan terperinci hingga ke bagian-bagian yang terkecil dan terdetailnya.

Sedangkan Abdul Mujib dan Yusuf Mudzakkir, memberikan definisi bahwa pendidikan Islam merupakan sebuah proses transinternalisasi k*nowledge* (pengetahuan) dan *value* (nilai) Islam kepada peserta didik secara utuh melalui berbagai upaya seperti pengajaran, pembiasaan, bimbingan, pengasuhan, pengawasan dan pengembangan potensi yang dimiliki, guna mencapai keselarasan dan kesempurnaan hidup di dunia dan akherat. [92] Sebagaimana Islam mengarahkan pemeluknya agar tidak mudah terpukau dengan gemerlapnya kehidupan dunia yang fana ini, dan agar orang-orang beriman tidak sampai lengah akan masa depan hakiki yakni kehdupan akhirat karena terlalu sibuk terfokus terhadap urusan dunia semata. Melainkan menyuruh umat manusia agar dapat meraih dua kebahagiaan hidup, yakni dunia dan akherat serta terbebasnya diri dari siksa api neraka. Dengan demikian, maka proses pendidikan islam juga selaras dengan petunjuk ajaran Islam tersebut, yakni pendidikan harus dimaksudkan sebagai upaya yang benar-benar untuk membangun dua masa depan, kedua masa depan tersebut adalah masa depan jangka pendek berupa kehidupan dunia yang sementara dan masa depan jangka panjang berupa kehidupan akherat yang kekal abadi.

[91] Zakiah Daradjat, *op.cit*. 186

[92] Abdul Mujib dan Jusuf Mudakkir, *Ilmu Pendidikan Islam, Telaah Atas Kerangka Konseptual Pendidikan Islam*, (Jakarta: Kencana, Cet. Ke-1, 2006), 36-37

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A
http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

Dari berbagai pengertian diatas, maka dapat ditarik kesimpulan singkat bahwa manajemen pendidikan Islam adalah praktik atau kerja-kerja manajemen yang dilaksanakan dalam lembaga pendidikan. Penerapan prinsip-prinsip manajemen dalam lembaga pendidikan Islam merupakan bagian dari upaya untuk mengembangkan dan meningkatkan mutu pendidikan (arus diakui bahwa topik mengenai mutu pendidikan tersebut merupakan problem besar kolektif bangsa Indonesia yang diketahui dari hasil berbagai survey internasional yang menunjukkan bahwa mutu pendidikan di Indonesia masih berada di ranking bawah yakni di level terbawah untuk kawasan asia tenggara dan urutan 116 di tingkat dunia),[93] yang harus dilakukan dari waktu ke waktu sesuai dengan tuntutan perkembagan zaman modern yang tidak dapat dihindari, serta dimaksudkan agar kinerja lembaga dapat berlangsung secara efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuan bersama. Secara eksplisit, perlu ditegaskan kembali kepada manajer dan para bawahan tentang peran, tugas pokok dan fungsinya masing-masing, sehingga tidak terjadi lagi tumpang tindih (*overlapping*) kewenangan, misalnya satu orang terlalu banyak beban tugas hingga tidak terselesaikan dalam target waktu yang telah ditentukan, sementara ada orang lain yang beban kerjanya terlalu ringan hingga waktunya banyak terbuang sia-sia, atau bahkan sampai terjadi ada seseorang tidak memperoleh bagian tugas tertentu hingga tidak tahu apa yang harus dikerjakan dalam organisasi atau lembaganya. Melalui pembagian kerja yang jelas sesuai dengan spesialisasi personal yang dimiliki oleh masing-masing pekerja tersebut, maka akan dihasilkan kinerja organisasi yang sehat dan profesional. Dari situ dapat dipahami, betapa penting meletakkan orang dalam suatu pekerjaan sesuai dengan kompetensinya, seperti yang ditunut dalam manajemen modern. Bukankah sudah menjadi rahasia umum di banyak lembaga pendidikan Islam, sering terjadi kasus "salah orang" dalam mengisi jabatan tertentu karena masih kentalnya budaya kekeluargaan. Orang yang memiliki kompetensi kurang maksimal dipaksakaan menduduki jabatan tertentu karena ia masih saudara dekat dengan pemilik lembaga pendidikan, dan akhirnya terbukti dampak buruk yang ditimbulkan yakni roda organisasi berjalan pincang, terseok-seok sempoyongan. Benarlah ungkapan yang menyatakan bahwa apabila suatu urusan diserahkan kepada orang yang bukan ahlinya,

[93] Muzamil Qomar, *ibid*, 41

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A
http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

maka tunggulah saat kehancurannya. Dalam hal ini, maka proses pengembangan lembaga pendidikan Islam menjadi mandek dan hambatan terbesarnya datang dari sektor internal. Termasuk dalam kaitan pengembangan lembaga pendidikan Islam adalah bagaimana upaya seorang manager atau dalam hal ini kepala sekolah dapat mengelola keuangan sekolah atau anggaran pendidikannya dengan tepat, cermat, memiliki skala prioritas yang tinggi di tengah minimnya keuangan dan harus dapat dipetanggungjawabkan. Dengan kata lain yang lebih bersifat operasional, maka manajemen pendidikan Islam dapat juga disebut sebagai suatu proses penataan atau pengelolaan lembaga pendidikan Islam yang melibatkan sumber daya manusia baik dari kalangn muslim maupun non muslim dan sumber daya lainnya yang relevan dalam menggerakan berbagai aktifitas unsur-unsur di dalamnya untuk mencapai tujuan pendidikan Islam secara efektif dan efisien.[94]

Munculnya kesadaran di kalangan masyarakat tentang persaingan hidup dan tantangan zaman modern yang demikian ketat, sementara lembaga pendidikan Islam masih berada di zona kekurangan, keterbelakangan dan ketertinggalan, maka timbullah ide dari sebagian kecil umat Islam tersebut untuk membuat lembaga pendidikan Islam yang dikelola dengan pendekatan manajemen modern. Yang dipersiapkan dalam waktu yang relatif lama sampai dengan segala sesuatunya telah dianggap matang. Dimulai dari studi kelayakan, penelitian, pengamatan yang mendalam, dituangkan dalam sebuah konsep yang lengkap dan dibahas bersaama para pakar dan praktisi pendidikan. Selanjutnya mencari biaya dari berbagai sumber dari para donatur dan membangun jaringan, mencari lahan yang sesuai kebutuhan dan disiapkan sekaligus sampai jangka panjang, merekrut tenaga profesional, menyiapkan sarana dan prasarana, infrastruktur, kurikulum, dan sebagainya secara mendalam. Lembaga pendidikan yang dibangun dengan langkah seperti tersebut biasanya tumbuh menjadi lembaga pendidikan yang maju dan modern. Beberapa nama sebagai contoh lembaga pendidikan Islam yang maju dan modern menurut pandangan masyarakat, diantaranya adalah Pesantren Darussalam di Gontor Ponorogo Jawa Timur, Darun Najah di Ulujami Jakarta Selatan, Al Azhar di Kebayoran Baru Jakarta Selatan, Insan

[94] Muwahi Shulhan dan Shoim, *Manajemen Pendidikan Islam, Strategi dasar Menuju Peningkatan Mutu Pendidikan Islam,* (Yogyakarta: Teras, Cet.ke-1, 2013), 11

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A
http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

Cendekia di Serpong Tangerang Banten, Al Mutahhari di Bandung Jawa Barat, Madania dan Dwi Warna di Parung Bogor, dan sebagainya.[95]Walaupun jumlahnya masih sedikit apabila dibandingkan dengan besarnya jumlah penduduk dan luasnya wilayah negara Indonesia, kehadiran berbagai lembaga Islam tersebut terasa sejuk di hati umat Islam, dan diharapkan dapat memberikan angin segar perubahan lembaga pendidikan Islam ke arah yang lebih baik, dan memberikan harapan baru bagi hadirnya lembaga Islam yang maju dan modern di tampat lain atau memberi semangat baru lembaga pendidikan Islam yang telah ada agar memperbaiki knerja lembaganya dengan pendekatan manajemen modern. Dalam kontek yang lebih lokal, juga muncul beberapa lembaga Islam yang dianggap maju dan modern oleh masyarakat, seperti Amanatul Ummah di Pacet, Al Amin dan As Syarif di Sooko, Al Mutazam di Mojoanyar, el Kisi di Pungging Kabupaten Mojokerto, Al Azhar di Wates Kota Mojokerto, Darul Ulum di Rejoso Peterongan Jombang, Al Amanah di Junwangi Krian Sidoarjo, Al Falah dan Al Hikmah di Surabaya, Al Islah di Paciran Lamongan, dan sebagainya.

2. Prinsip-Prinsip Manajemen Pendidikan Islam,

Secara *normatif-inspiratif*, sejatinya Islam telah memiliki prinsip-prinsip dasar managemen pendidikan Islam, yang selanjutnya membutuhkan tindak lanjut secara *kontekstual-operasional*. Sedangkan sumber inspirasi tertinggi bagi seorang muslim adalah al Qur'an. Maka dalam kesempatan ini, penulis menyampaikan beberapa ayat sebagai contoh dan bukti nyata, bahwa prinsip-prinsip manajemen pendidikan Islam pada dasarnya telah ada dalam kitab suci kaum muslimin tersebut sejak 14 abad yang silam. Penjelasan tentang ayat-ayat yang berkaitan dengan perencanaan (*planning*) tersebut, diantaranya adalah,

1. Seperti yang tertuang dalam QS. Al-Ḥasyr ayat 18 yang memberi pesan tersurat kepada orang-orang beriman agar memikirkan masa depan. Dalam pandangan manajemen modern, pemikiran tentang masa depan kemudian dituangkan dalam konsep yang jelas, terencana, sistematis dan matang (yang dinamakan perencanaan

[95] Abuddin Nata, *Manajemen Pendidikan, Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam di Indonesia*, (Jakarta: Kencana, Cet. Ke-5 2012), 333-334

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

atau *planning*), yang berfungsi sebagai pengarah setiap kegiatan, target-target dan hasil-hasil yang akan dicapai di masa depan dapat dilaksanakan dengan tertib dan teratur.[96]

يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ ٱتَّقُواْ ٱللَّهَ وَلۡتَنظُرۡ نَفۡسٞ مَّا قَدَّمَتۡ لِغَدٖۖ وَٱتَّقُواْ ٱللَّهَۚ إِنَّ ٱللَّهَ خَبِيرُۢ بِمَا تَعۡمَلُونَ ١٨

18. "Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah Setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan."[97]

2. Juga dalam QS. An-Nisā' ayat 35

وَإِنۡ خِفۡتُمۡ شِقَاقَ بَيۡنِهِمَا فَٱبۡعَثُواْ حَكَمٗا مِّنۡ أَهۡلِهِۦ وَحَكَمٗا مِّنۡ أَهۡلِهَآ إِن يُرِيدَآ إِصۡلَٰحٗا يُوَفِّقِ ٱللَّهُ بَيۡنَهُمَآۗ إِنَّ ٱللَّهَ كَانَ عَلِيمًا خَبِيرٗا ٣٥

35. "dan jika kamu khawatirkan ada persengketaan antara keduanya, Maka kirimlah seorang hakam[293] dari keluarga laki-laki dan seorang hakam dari keluarga perempuan. jika kedua orang hakam itu bermaksud Mengadakan perbaikan, niscaya Allah memberi taufik kepada suami-isteri itu. Sesungguhnya Allah Maha mengetahui lagi Maha Mengenal."[98]

Ayat tersebut memberi pesan, apabila terjadi perselisihan maka harus didatangkan pihak ketiga sebagai mediator agar perseselihan tidak berlarut-larut dan segera selesai. Dalam bahasa manajemen, langkah mendatangkan mediator dalam suatu perselisihan disebut salah satu bagian dari manajemen konflik, bahwa apabila terjadi sebuah konflik dan tidak bisa dihindari, maka harus dikelola sedemikian rupa sehingga keutuhan organisasi bisa tetap terjaga dan tujuan yang telah ditetapkan dapat tetap tercapai.

[96] Imron Fauzi, *Manajemen Pendidikan ala Rasulullah*, (Jogjkarta: Ar-Ruzz Media, Cet. Ke-1, 2012), 70
[97] Departemen Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an dan terjemahnya,* (Surabaya: Duta Ilmu, 2005), 799

[98] *Ibid*,109

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

3. Ayat yang lain QS Aṣ- Ṣaff ayat 2-3

يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفۡعَلُونَ ٢ كَبُرَ مَقۡتًا عِندَ ٱللَّهِ أَن تَقُولُواْ مَا لَا تَفۡعَلُونَ ٣

2. "Wahai orang-orang yang beriman, kenapakah kamu mengatakan sesuatu yang tidak kamu kerjakan? 3. Amat besar kebencian di sisi Allah bahwa kamu mengatakan apa-apa yang tidak kamu kerjakan."[99]

Ayat tersebut memberi pesan betapa pentingnya kesesuaian antara ucapan dan tindakan yang harus dilakukan oleh orang-orang beriman. Dalam bahasa manajemen, konsistensi adalah sesuatu yang *urgent.* Apabila ingin berwibawa di depan bawahan dan dipercaya oleh atasan atau mitra kerja, maka seorang manajer harus menjaga konsistensi ucapan atau kebijakan yang telah disampaikan. Konsistensi merupakan kunci keberhasilan sehinga benar-benar harus dijaga oleh seorang manajer. Ia tidak boleh *plin-plan*, mudah diambang-ambingkan oleh berbagai isu dan bisikan yang kurang produktif. Ia harus tetap fokus terhadap pencapaianh tujuan yang telah disepakati bersama.

Dalam rangka mencapai tujuan bersama tersebut, selanjutnya ditentukan prinsip-prinsip dan langkah-langkah operasional dalam organisasi dan manajemen yang efektif, sebagaimana diuraikan oleh B. Suryosubroto ke dalam dua belas prinsip manajemen sebagai berikut:[100]

1. Tujuan dari organisasi diinformasikan secara benar kepada pihak-pihak yang harus bertanggungjawab untuk mencapainya.
2. Perlunya memerinci, merencanakan, mengatur dengan sistematis untuk meminimalisir pengulangan pekerjaan dan pemborosan anggaran.
3. Adanya kepastian bahwa petugas yang diserahi tanggungjawab telah memahami terhadap tugas yang diembannya dengan tetap memperhatikan aspek keluwesan.

[99] Departemen Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an dan terjemahnya,* (Surabaya: Duta Ilmu, 2005), 805
[100] B. Suryosubroto, *ibid.* 7-8.

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A
http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

4. Metode dan Prosedur dapat dikembangkan sesuai dengan konteknya.
5. Pentingnya ketersediaan bahan sesuai dengan waktu, tempat, jumlah dan mutu yang tepat seduai prinsip *ambek- paramaarta*.
6. Pentingnya pemberian wewenang yang seimbang.
7. Perlunya struktur organisasi yang jelas dan efektif.
8. Adanya pemimpin yang memiilki kecakapan manajerial yang memadai.
9. Adanya kesatuan arah melalui komando yang efektif.
10. Perlunya pertanggungjawaban yang terus-menerus.
11. Perlunya koordinasi antar anggota dan satuan kerja yang ada.
12. Perlunya reorganisasi sesuai tuntutan kebutuhan dan situasi

3. Fungsi-Fungsi Manajemen Pendidikan Islam

Terlaksananya fungsi-fungsi manajemen dengan baik merupakan sebuah keniscayaan, sebagai prasyarat terbangunnya kinerja organisasi yang baik dan sehat. Dalam kontek ini, kepala sekolah yang baik bukanlah yang kelihatan mampu bekerja sendiri untuk menangani banyak persoalan atau bidang-bidang teknis operasional (*one man show*), walaupun pada dasarnya, ia memang harus *smart* secara personal, tetapi pada saat yang sama ia juga harus mampu mengoptimalkan tugas pokok dan fungsi para bawahan dengan melibatkan banyak orang melalui pembagian tugas yang jelas, spesifik, sesuai, adil, transparan, dan sistematis (*a good manager is doing the things by other people*). Dengan langkah demikian, maka akan terbangun situasi kerja yang harmonis dan terciptanya produktifitas dari masing-masing anggota organisasi. Adapun mengenai fungsi-fungsi manajemen yang mutlak harus dilaksanakan dalam mengelola sebuah organisasi agar berhasil mencapai tujuan menurut Stoner, meliputi:[101]

1. *Planning* (perencanaan), merupakan sesuatu yang penting karena perencanaan *is the base fungtion* atau fungsi dasar manajemen, *the beginning is the most important part of the work*. Perencanan awal dari semua proses orang bekerja, ia mendasari

[101] Sudarwan Danim dan Suparno, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kekepalasekolahan, Visi dan Strategi SuksesEra Teknologi, Situasi Krisis, Dan Internasionalisasi Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta,2012), 7

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A
http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

berlangsungnya fungsi-fungsi yang lain dalam manajemen. Oleh karenanya, perencanaan harus dibuat sedemikian rupa sehingga benar-benar siap dan matang, karena kegagalan dalam perencanaan akan berdampak gagalnya fungsi-fungsi lain dan terhambatnya pencapaian tuuan organisasi.[102]Dalam tahap ini, Kepala sekolah bersama tim menentukan sasaran-sasaran yang akan dicapai di masa depan, juga mengaitkan dengan aktifitas sebelumnya. Pada tahap ini hendaknya dengan didasari metode, data, logika dan analitis diluar asumsi dan praduga semata (*intuity)*

2, Organizing, Kepala sekolah harus mampu untuk membimbing, mengatur, mempengaruhi, menggerakkan, mengkoordinasikan pelaksanaan tugas-tugas kependidikan dari lembaga yang dipimpinnya agar berjalan teratur, sistematis, sehat, semangat, dinamis dan penuh kerja sama

3. Leading, Kepala sekolah harus mampu memberi perintah atau instruksi yang tegas ,jelas dan terukur agar para bawahan mengetahui apa yang harus dilakukan dan bagaimana cara melaksanakannya dengan cepat, tepat dan penuh percaya diri. Sehingga tidak terjadi kegamangan dalam bertindak dan jangan sampai tumpang tindih dengan orang lain.

4. Controlling, Kepala sekolah harus mengawasi pelaksanan tugas-tugas yang telah diberikan kepada bawahan dengan cermat dan teliti. Pengawasan dilakukan secara terus menerus untuk menghindari terjadinya penyimpangan dari apa yang telah digariskan. Dengan dmikan akan mudah terdeteksi sejak dini segala bentuk penyimpangan tersebut dan mengembalikannya kepada rel yang benar yang telah disepakati bersama.

Sedangkan menurut Terry, bahwa manajemen memiliki lima fungsi utama, yaitu:[103]

1. *Planning*: menentukan tujuan yang hendak dicapai dan apa yang harus dilakukan untuk mencapainya dalam jangka waktu tertentu.
2. *Organizing*: mengelompokan kegiatan-kegiatan penting dan mendelegasikannya kepada para pelaksana yang sesuai.

[102] Suparlan, *op.cit*., 42
[103] George R. Terry dan Leslie W. Rue, *Dasar-Dasar Manajemen*, 9-10.

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A
http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

3. *Staffing*: menentukan pengerahan, penyaringan, latihan dan pengembangan sumber daya manusia.
4. *Motivating*: mengarahkan perbuatan manusia ke arah pencapaian tuuan yang telah dicanangkan dalam planning.
5. *Controling*: mengukur hasil pelaksanaan, menemukan penyimpangan dan melakukan koreksi sesuai kebutuhan.

4. Komponen Manajemen Pendidikan Islam

Adapun manajemen secara umum mempunyai tiga komponen utama, yaitu:

(1) *man* atau manusia,

(2) *money* atau uang, dan,

(3) *material* atau bahan atau sarana dan prasarana, yang terkadang bisa terjadi berwujud atau berbentuk perangkat *machine*.[104]

Bahwa dalam pelaksanannya, manajemen pendidikan Islam juga dipandang sebagai suatu proses kerjasama yang sistematik, sistemik dan komprehensif dalam rangka mewujudkan tujuan pendidikan nasional.[105] Yang mana tujuan pendidikan tersebut ditempuh, adalah dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, hal ini direorientasikan oleh Moh. Yamin bahwa tujuan pendidikan bangsa kita adalah agar menjadi bangsa yang berkualitas yang melahirkan manusia-manusia yang handal, mandiri, beradab, dan berdaya saing tinggi.[106] Sebaliknya jangan sampai dengan adanya pendidikan di negeri ini, justru bangsa kita menjadi bangsa yang semakin tertinggal karena rendahnya mutu sumber daya manusia, selalu bergantung kepada negara lain, biadab, tak berbudaya, ringkih, rapuh dan lembek. Manajemen pendidikan bisa dikatakan merupakan alat-alat pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan itu sendiri. Di dalam manajemen pendidikan tersebut berisi unsur-unsur dan ciri-ciri manajemen secara umum, berupa rangkaian kegiatan yang lazim dilakukan dalam proses-proses manajerial , seperti perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penggerakan (*actuating*), dan pengawasan

[104] Suparlan, *Manajemen Berbasis Sekolah, dari Teori sampai dengan Praktik*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2013) ,42
[105] H. E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, cet. ke-7, 2004), 19.
[106] Moh. Yamin, *Ideologi dan Kebijakan Pendidikan, Menuju Pendidikan Beridiologi dan Berkarakter*, (Malang: Madani, 2013), 251

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

(*controlling*), yang diaplikasikan dalam bidang pendidikan.[107] Karena sistem manajemen pendidikan tersebut dilaksanakan dalam lembaga pendidikan Islam, maka kemudian dinamai manajemen pendidikan Islam seperti yang marak terjadi di berbagai wilayah atau daerah di seluruh Indonesia dewasa ini.

Adapun komponen manajemen pendidikan Islam secara lebih lengkap, meliputi hal-hal berikut: (1) kurikulum dan pembelajaran, (2) peserta didik, (3) tenaga kependidikan, (4) sarana dan prasarana, (5) keuangan, (6) partisipasi masyarakat.[108]

5. Ruang Lingkup Manajemen Pendidikan Islam,

Sebagaimana telah disebutkan sebelumnya, bahwa manajemen pendidikan Islam adalah upaya pengelolaan lembaga pendidikan Islam dengan pendekatan ilmu manajemen, dalam rangka meningkatkan kinerja. Peningkatan kinerja dapat terwujud dengan cara memperhatikan dan mengoptimalkan fungsi-fungsi berbagai aspek yang terlibat dalam proses pendidikan itu sendiri. Oleh karenanya, penjelasan tentang ruang lingkup pendidikan Islam juga tidak dapat dipisahkan dengan ruang lingkup manajemen secara umum. B.I.Fayol (1841-1925), seorang tokoh manajemen perintis dalam teori organisasi klasik, sebagaimana yang dikutip Daryanto, [109] memperkenalkan hal-hal yang termasuk dalam bahasan atau ruang lingkup manajemen secara umum meliputi:

a.. *Technical*, yaitu kegiatan memproduksi dan mengorganisasikannya, implementasi dalam lembaga pendidikan Islam adalah, bahwa suatu lembaga pendidikan dapat menghasilkan lulusan yang hebat, siap mandiri dan bersaing di dunia kerja

b. *Commercial*, aktifitas membeli bahan dan menjual produk, implementasinya dalam lembaga pendidikan Islam, bahwa lembaga pendidikan islam menerima peserta didik, kemudian mendidiknya dengan baik, selanjutnya peserta didik tersebut memperoleh manfaat dari proses pendidikan yang dialaminya, serta dapat diterima oleh masyarakat

[107] Didin Kurniawan dan Imam Machali, *Manajemen Pendidikan, Konsep dan Prinsip Pengelolaan Pendidikan*, 117.
[108] Ali Imron, *Proses Manajemen Tingkat Satuan Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), 9-10.
[109] H.M. Dsaryanto, *Administrasi dan Manajemen Sekolah*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2013), 84

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

c. *Financial*, yaitu kegiatan pembelanjaan, lembaga pendidikan Islam membutuhkan pendanaan yang memadai, yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan pengelolaan lembaga, seperti pengadaan sarana dan prasarana, serta kegiatan pembelajaran, dan sebagainya

d. *Security*, yaitu kegiatan yang menyangkut menjaga keamanan bagi warga dan lingkungannnya, lembaga pendidikan menata sistem pengamanan peserta didik dan warga madrasah lainnya, baik secara internal maupun eksternal, pengamanan diri sendiri dan lingkungan, serta dari datangnya pengaruh budaya lain yang merusak dan mengancam keselamatan jiwa dengan pendekatan moral, akhlak dan agama

e. *Accountancy,* yaitu kegiatan akuntansi, lembaga pendidikan islam melakukan kegiatan perhitungan pemasukan dan pengeluaran keuangan yang baik, sistematis, akurat, transparan dan efisien. Melakukan penghematan di sana-sini, dengan cara memperhatikan skala prioritas, agar tidak sampai menghabiskan uang untuk kegiatan yang kurang bermanfaat, dan jangan sampai tidak ada uang ketika kegiatan penting harus dilaksanakan

f. *Managerial*, menjalankan fungsi-fungsi manajemen, bahwa lembaga pendidikan Islam melaksanakan fungsi manajemen sebagaimana dalam praktik manajemen modern. Misalnya, sebelum kegiatan dimulai atau tugas diberikan kepada seseorang maka manager dalam hal ini kepala sekolah harus melakukan perencanaan, penataan, dan pengelolaan yang baik, dan seterusnya. Hal demikian itu dilakukan dalam seluruh kegiatan kelembagaan

Dalam pengertian yang lebih khusus, manajemen Pendidikan Islam adalah menejemen kelembagaan islam yang dilakukan dengan pendekatan manajemen modern agar kinerja organisasi berjalan efektif dan efisien. Langkah tersebut dilakukan, utamanya dalam rangka mensukseskan proses pembelajaran yang merupakan bagian penting dari teknik mencetak lulusan sekolah. Salah satu aktor utama dalam proses ini adalah Kepala Sekolah, sebagai manajer di lembaganya, Untuk keperluan manajerial tersebut, maka Kepala Sekolah dituntut sekurang-kurangnya mempunyai beberapa kompetensi atau kemampuan yang tidak dimiliki

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

oleh anggota biasa atau bawahan dalam organisasi sekolah, yakni para staf dan guru, , kemampuan tersebut adalah :

a. Kemampuan konseptual (*conceptual skill*) meliputi kemampuan memahami secara utuh mengenai perilaku dan kegiatan organisasi yang harus sejalan dengan tujuan organisasi dan bukun semata untuk tujuan perorangan atau sekelompok orang.

b. Kemampuan teknik (*technical skill*) meliputi kemampuan mendayagunakan pengetahuan, metode, teknik dan peralatan yang dibutuhkan dalam unjuk kerja, dan

c. Kemampuan hubungan insani (*human skill*) meliputi kemampuan dan pertimbangan dalam membagun kerjasama dengan orang lain, termasuk pemahaman mengenai motivasi dan aplikasi kepemimpinan efektif[110]

Dari berbagai kepentingan yang ada atas keberadaan sekolah atau madrasah, maka kepentingan yang paling utama dan pertama adalah sekolah harus menjadi lingkungan pembelajaran yang aman, nyaman, ramah, bersahabat dan positif bagi seluruh peserta didik dan warga sekolah.[111] Sekolah seharusnya menjadi rumah yang nyaman kedua, setelah rumah pertamanya yaitu tempat tinggalnya masing-masing. Jangan sampai sekolah menjadi zona penyiksaan yang "dilegalkan" bagi peserta didik dan warga sekolah lainya. Dan jangan sampai sang manager dalam hal ini adalah kepala sekolah atau madrasah, misalnya disebabkan kurang berkompeten dalam *human skills* kemudian tampilanya menjadi sosok mengerikan seperti momok atau hantu menakutkan bagi warga sekolah, sehingga ketika mereka akan berangkat ke sekolah di pagi haripun, sudah terbayang wajah seram mengerikan sang pemarah dan penyiksa, muncul rasa takut, cemas dan tidak nyaman dalam pikiraan dan hatinya, karena hal ini akan sangat berpengaruh negatif terhadap kinerja dan produktifitas warga sekolah. Dari situ kelihatan jelas, betapa pentingnya kompetensi kepala sekolah, karena apapun yang dilakukan akan berimplikasi terhadap seluruh warga sekolah, baik positif maupun negatif.

[110] Hersey dan bLanchard,"*Diklat Kuliah Manajemen Pendidikan"* dalam Muwahid Shulhan dan Shoim, *Manajemen Pendidikan Islam, Strategi dasar Menuju Peningkatan Mutu Pendidikan Islam,* (Yogyakarta: Teras, 2013), 32-33

[111] James H Stronge, Holly B. Richard dan Nancy Catano, *Kualitas Kepala Sekolah yang Efektif*, terjemahan Sri Mahyuni, (Jakarta, Indeks, 2013), 85

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

Dari berbagai literatur yang dibaca peneliti, banyak aspek dapat dibidik yang bisa dimasukkan dalam ruang lingkup manajemen pendidikan Islam. Kadang juga bahkan ditemukan oleh penulis, apa yang dikategorikan dalam ruang lingkup dibawah ini, juga dimasukkan sebagai bagian dari proses-proses manajemen, dan juga ada yang memasukkannya sebagai fungsi-fungsi manajemen, semua tergantung dari sudut pandang mana seseorang akan mengupasya atau menganalisanya dalam rangka untuk keperluan apa. Demikian luas sudut pandang yang bisa digunakan dalam hal ruang lingkup tersebut. Sedangkan apabila dilihat dari jenis kegiataanya, maka kegiatan-kegiatan yang termasuk dalam ruang lingkup manajemen pendidikan Islam, yang lazim dilakukan, dalam rangka mencapai tujuan yang telah disepakati bersama oleh anggota organisasi secara efektif dan efisien adalah sebagai berikut:

a. Perencanan (*planning*), segala kegiatan direncanakan dengan sebaik-baiknya, agar segala kegiatan sebelum dilaksanakan, persiapan sudah dilakukan dengan benar-benar matang

b. Pengorganisasian (*organizing*), penataan personil dan pembagian tugas yang baik, meletakkan orang sesuai dengan kompetensinya

c. Pengarahan (*actuating*), meliputi motivasi, kepemimpinan, pengambilan keputusan, komunikasi, koordinasi, dan negosiasi, serta langkah pengembangan organisasi

d. Pengendalian (c*ontroling*), meliputi kegiatan pemantauan, pemeriksaan, penilaian dan pelaporan

Adapun lembaga-lembaga pendidikan yang termasuk dalam ruang lingkup manajemen pendidikan Islam dikelompokkan ke dalam lima jenis kelembagaan,[112] yaitu:

1. Pondok pesantren atau Madrasah Diniyah, yang menurut UU Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional sebagai pendidikan keagamaan formal (yang diri dari berbagai tingkat yaitu *Ula, Wustha, 'Ulya dan Ma'had 'Ali*);

[112] Muhaimin, Suti'ah dan Sugeng Listyo Prabowo, *Manajemen Pendidikan, Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah,* (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, cet. ke-4, 2012), 3..

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

2. PAUD / RA, BA, TA, Madrasah dan pendidikan lanjutanya seperti IAIN / STAIN atau Universitas Islam Negeri yang bernanung di bawah Kementrian Agama;
3. Pendidikan anak usia dini/RA, BA, TA, sekolah/perguruan tingi yang diselenggarakan oleh dan atau berada di bawah naungan yayasan dan organisasi Islam;
4. Pelajaran Agama Islam (PAI) yang diajarkan di sekolah / madrasah / perguruan tinggi sebagai suatu mata pelajaran atau mata kuliah, dan / atau sebagai program studi; dan
5. Pendidikan Islam dalam keluarga atau di tempat-tempat ibadah, dan / atau di forum-forum kajian keislaman, majelis taklim, pengajian rutin mingguan, bulanan, dan institusi-institusi lainnya yang sekarang sedang digalakkan oleh masyarakat, atau pendidikan melalui jalur pendidikan nonformal, dan informal.

6. Proses Manajemen Pendidikan Islam,

Ada berbagai model tahapan dalam proses manajemen dari masa perintis hingga modern, Namun untuk mempermudah pembahasan, disini disampaikan pendapat yang paling umum, bahwa para pakar manajemen pada era modern ini membagi proses-proses manajemen, mengerucut pada model yang hampir sama, pendapat tersebut menyebutkan bahwa proses manajemen terdiri atas empat tahapan, yakni (1) perencanaan (*planning*), (2) pengorganisasian (*organizing*), (3) penataan (*actuating*), dan (4) pengawasan (*controlling*)[113], , penjelasan singkat dari masing-masing tahapan tersebut sebagaimana tertera berikut ini :

a. perencanaan (*planning*),[114] meliputi kegiatan-kegiatan: (a) menilai situasi dan kondisi saat ini, (b) merumuskan dan menciptakan situasi dan kondisi yang diinginkan, (c) Menentukan apa saja yang perlu dilakukan untuk mencapai keadaan yang diinginkan.

[113] Ali Imron, *Proses Manajemen Tingkat Satuan Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), 8
[114] Matin, *Dasar-Dasar Perencanaan Pendidikan*, (Jakarta: Radjagrafindo Persada, 2013), 11.

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A
http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

Agar suatu perencanaan dapat berdaya guna sesuai misi manajemen modern maka ia harus memenuhi beberapa unsur utama dalam perencanaan, meliputi (1) analisis yang rasional dan sistematis; (2) merupakan aktifitas yang mengarah kepada proses pembangunan dan pengembangan; (3) berprinsip efisiensi dan efektifitas; (4) memenuhi kebutuhan dan tujuan masyarakat. Dalam rangka efektifitas atau jangkauan waktu yang tersedia untuk perencanaan dan pengembangan, maka perlu dirumuskan dalam pembagian yang jelas antara jangka pendek, menengah dan jangka panjang dalam bentuk rencana strategik yang meliputi: visi, misi, tujuan, kebijakan, strategi, dan program dalam kurun waktu tertentu.[115]

b. pengorganisasian (*organizing*), meliputi proses-proses kerja: (a) cara manajemen merancang struktur formal agar penggunaan sumber daya keuangan, fisik, bahan baku, dan tenaga kerja berjalan efektif, (b) mengelompokkan kegiatan dan dilanjutkan dengan penugasan terhadap seseorang yang diberi wewenang untuk mengawasi kegiatan anggota kelompok, (c) membina dan mempertegas hubungan antara fungsi, jabatan, tugas karyawan, dan (d) membagi tugas masing-masing departemen dan mendelegasikan wewenang kepada manager departemen untuk mengajarkan tugas tersebut. Langkah-langkah kerja dalam tahap pengorganisasian (*organizing*) ini, dimaksudkan sebagai upaya menyatukan berbagai unsur yang berbeda agar bekerja sama secara kompak membentuk satu kesatuan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan. Sedangkan perintah bersatu membentuk kekuatan dalam tim seperti yang terdapat dalam manajemen modern tersebut, seiring dengan firman Allah dalam QS. Āli-'Imrān ayat 102-103

يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ ٱتَّقُواْ ٱللَّهَ حَقَّ تُقَاتِهِۦ وَلَا تَمُوتُنَّ إِلَّا وَأَنتُم مُّسۡلِمُونَ ١٠٢ وَٱعۡتَصِمُواْ

بِحَبۡلِ ٱللَّهِ جَمِيعٗا وَلَا تَفَرَّقُواْۚ وَٱذۡكُرُواْ نِعۡمَتَ ٱللَّهِ عَلَيۡكُمۡ إِذۡ كُنتُمۡ أَعۡدَآءٗ فَأَلَّفَ بَيۡنَ

[115] E. Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara,cet. ke-2, 2012) 62.

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

قُلُوبِكُمۡ فَأَصۡبَحۡتُم بِنِعۡمَتِهِۦٓ إِخۡوَٰنٗا وَكُنتُمۡ عَلَىٰ شَفَا حُفۡرَةٖ مِّنَ ٱلنَّارِ فَأَنقَذَكُم مِّنۡهَاۗ كَذَٰلِكَ يُبَيِّنُ ٱللَّهُ لَكُمۡ ءَايَٰتِهِۦ لَعَلَّكُمۡ تَهۡتَدُونَ ١٠٣

"102. Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah sebenar-benar takwa kepada-Nya; dan janganlah sekali-kali kamu mati melainkan dalam Keadaan beragama Islam. 103. dan berpeganglah kamu semuanya kepada tali (agama) Allah, dan janganlah kamu bercerai berai, dan ingatlah akan nikmat Allah kepadamu ketika kamu dahulu (masa Jahiliyah) bermusuh-musuhan, Maka Allah mempersatukan hatimu, lalu menjadilah kamu karena nikmat Allah, orang-orang yang bersaudara; dan kamu telah berada di tepi jurang neraka, lalu Allah menyelamatkan kamu dari padanya. Demikianlah Allah menerangkan ayat-ayat-Nya kepadamu, agar kamu mendapat petunjuk."[116]

c. pelaksanaan (*actuating*), daalam tahap ini seorang staf dan dan guru akan dapat mengerjakan kegiatan secara optimal sesuai peran, tugas dan tanggungjawabnya. Kepada mereka akan termotivasi dengan baik apabila : (a) mempunyai keyakinan akan mampu mengerjakan, (b) percaya bahwa jenis pekerjaan yang diberikan itu akan bermanfaat bagi dirinya, (c) tidak sedang mengalami masalah pribadi atau menghadapi tugas yang lebih berat dan dikejar waktu, (d) pekerjaan tersebut adalah bentuk kepercayaan kepada yang bersangkutan bukan bertindak sebagai cadangan atau daripada tidak ada yang mengerjakan, dan hubungan antar teman sejawat dalam lembaga pendidikan tersebut berjalan harmonis

Sebagai manager dan *leader*, kepala sekolah harus mampu membangkitkan semangat staf dan guru agar dapat menjalankan tugas dengan sebaik-baiknya sesuai dengan tugas pokok, peran dan fungsi, serta tanggungjawabnya. Dengan demikian akan berdampak positif bagi terwujudnya tujuan bersama yang telah disepakati, yakni meningkatnya mutu pendidikan di sekolahnya. Kemampuan membangkitkan adalah salah satu dari asma Allah, yaitu *Al-Ba'ith*, hal tersebut sejalan dengan firman Allah dalam Q.S. Al-An'ām ayat 60:

[116] Departemen Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an dan terjemahnya,* (Surabaya: Duta Ilmu, 2005), 79

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

وَهُوَ ٱلَّذِى يَتَوَفَّىٰكُم بِٱلَّيۡلِ وَيَعۡلَمُ مَا جَرَحۡتُم بِٱلنَّهَارِ ثُمَّ يَبۡعَثُكُمۡ فِيهِ لِيُقۡضَىٰٓ أَجَلٌ

مُّسَمًّى ۖ ثُمَّ إِلَيۡهِ مَرۡجِعُكُمۡ ثُمَّ يُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمۡ تَعۡمَلُونَ ﴿٦٠﴾

60. "dan Dialah yang menidurkan kamu di malam hari dan Dia mengetahui apa yang kamu kerjakan di siang hari, kemudian Dia membangunkan kamu pada siang hari untuk disempurnakan umur(mu) yang telah ditentukan[481], kemudian kepada Allah-lah kamu kembali, lalu Dia memberitahukan kepadamu apa yang dahulu kamu kerjakan."[117]

d. pengawasan (*controlling*),[118] agar pelaksanaan tugas berjalan dengan baik maka proses pengawasan harus dioptimalkan. Kelemahan pada tahap pengawasan akan berpengaruh pada menurunnya kinerja sebuah organisasi. Sedangkan proses manajemen yang termasuk dalam tahap pengawasan, meliputi: (a) penetapan standar pelaksanaan sebagaimana yang terdapat dalam perencanaan, (b) penentuan pengukuran atas pelaksanaan kegiatan, (c) pengukuran pelaksanaan kegiatan nyata, (perbandingan pelaksanaan kegiatan nyata dengan standar dan penganalisisan berbagai penyimpangan, dan (e) pengembangan tindakan koreksi bila diperlukan. Islam sangat menekankan pentingnya pengawasan, agar orang tidak ceroboh dan menyeleweng ketika menjalankan tugas. Sebagaimana sering kita dengar dalam keseharian adanya ungkapan, "diawasi saja masih terjadi kesalahan apalagi dibiarkan." Hal tersebut sejalan dengan banyaknya ayat dalam Al-Qur'an yang menjelaskan mengenai kepengawasan Allah kepada hambanya, Dia tidak membiarkan begitu saja perbuatan hambanya untuk berbuat semaunya. Bahwa setelah Allah menunjukkan perintah dan laranganNya dalam syariat Islam melalui RasulNya, maka Dia akan selalu mengawasi seluruh perbuatan hamba dimanapun berada dan menyiapkan balasannya. Kepada hamba yang berbuat kebaikan akan memperoleh pahala dan surga, kepada mereka yang berbuat kejahatan akan memperoleh dosa dan neraka. Dalam proses manajemen juga demikian, dengan pengawasan yang efektif akan diketahui siapa staf atau guru yang

[117] Departemen Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an dan terjemahnya,* (Surabaya: Duta Ilmu, 2005), 171

[118] Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen Mutu Sekolah, Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media; 2013), 51

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

benar-benar menjalankan tugas dengan baik sesuai tugas pokok dan fungsinya, atau siapa yang memperoleh prestasi tertentu, demikian juga akan diketahui siapa yang kurang baik dalam menjalankan tugasnya. Kemudian dilakukan tindak lanjut, dengan cara diberikan *reward* kepada yang baik dan berprestasi, serta diberian *punishment* kepada yang kurang bersungguh-sungguh dan atau melakukan kesalahan. Peristiwa tersebut akan menjadi pelajaran bersama bagi semua anggota organisasi, dengan belajar dari pengalaman tersebut diharapkan kedepan tidak ada lagi orang sembrono dalam menjalankan tugas, sebaliknya akan selalu ada upaya yang sungguh-sungguh untuk meningkatkan kinerja dari setiap individu. Di antara ayat yang relevan dengan penjelasan deiatas sebagaimana yang terdapat dalam Q.S. Al-Mā'idah ayat 117:

مَا قُلۡتُ لَهُمۡ إِلَّا مَآ أَمَرۡتَنِي بِهِۦٓ أَنِ ٱعۡبُدُواْ ٱللَّهَ رَبِّي وَرَبَّكُمۡۚ وَكُنتُ عَلَيۡهِمۡ شَهِيدٗا مَّا دُمۡتُ فِيهِمۡۖ فَلَمَّا تَوَفَّيۡتَنِي كُنتَ أَنتَ ٱلرَّقِيبَ عَلَيۡهِمۡۚ وَأَنتَ عَلَىٰ كُلِّ شَيۡءٖ شَهِيدٌ ١١٧

117. "aku tidak pernah mengatakan kepada mereka kecuali apa yang Engkau perintahkan kepadaku (mengatakan)nya Yaitu: "Sembahlah Allah, Tuhanku dan Tuhanmu", dan adalah aku menjadi saksi terhadap mereka, selama aku berada di antara mereka. Maka setelah Engkau wafatkan Aku, Engkau-lah yang mengawasi mereka. dan Engkau adalah Maha menyaksikan atas segala sesuatu."[119]

Keempat tahapan dalam proses manajemen sebagaimana dijelaskan diatas biasanya dikenal dengan istilah (POAC).[120]

Sebagai bagian dari proses yang efektif, selalu dimunculkan enam pertanyaan kunci dalam pembahasan tentang manajemen yang biasa disingkat dengan lima W dan satu H, yaitu:

(1) *what* (apa), menanyakan apa yang dikerjakan manajemen;

(2) *why* (mengapa), menanyakan mengapa atau alasan manajemen dibutuhkan;

[119] Departemen Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an dan terjemahnya,* (Surabaya: Duta Ilmu, 2005), 169
[120] Sulistyorini, *Manajemen Pendidikan Islam, Konsep, Strategi dan Aplikasi,* (Yogyakarta: Teras, 2009), 27.

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A
http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

(3) *when* (kapan) menanyakan kapan atau pada saat bagaimana menajemen dibutuhkan;

(4) *where* (dimana) menanyakan dimana tempat manajemen dapat ditemukan;

(5) *who* (siapa) anggota manajemen;

(6) *how* (bagaimana) manajemen dikerjakan atau dijalankan.[121]

Kemudian secara umum, pendekatan-pendekatan yang digunakan dalam manajemen meliputi tiga pendekatan, yakni: (1) pendekatan sifat-sifat, (2) pendekatan perilaku, dan (3) pendekatan situasional.[122]

7. Respon masyarakat (*user*) terhadap produk Manajemen Pendidikan Islam

Sejatinya, respon masyarakat atau warga NU Kecamatan Dawarblandong Kabupaten Mojokerto sebagai *user* atau pengguna terhadap lembaga pendidikan Islam, MA Hasanudin dan MA Miftahul Ulum dalam peneleitian ini bermacam-macam. Agar permasalahan tidak terlalu melebar, maka dalam pembahasan ini, penulis mengategorikan bentuk atau wujud dari respon masyarakat tersebut secara praktis, kedalam dua kelompok atau golongan. Dua golongan tersebut adalah sebagai berikut;

a. kelompok masyarakat yang menyekolahkan anak-anaknya ke MA Hasanudin atau MA Miftahul Ulum , dan

b. kelompok atau golongan yang tidak menyekolahkan anaknya ke MA Hasanudin atau MA Miftahul Ulum , akan tetapi menyekolahkan anak-anaknya ke lembaga lain, dengan pertimbangan-pertimbangan yang subyektif.

Keputusan masing-masing individu dalam bertindak atau mengambil sikap terhadap keberadaan lembaga pendidikan Islam atau kedua madrasah NU tersebut, tentu dengan latar belakang yang berbeda-beda. Dalam perpektif ilmu sosiologi modern, tindakan individu atau mayarakat tersebut dinamakan tindakan sosial. Sebagaimana telah dijelaskan pada bab I, bahwa tindakan sosial merupakan tindakan

[121] Didin Kurniawan dan Imam Machali, *Manajemen Pendidikan,* 17-18.
[122] Muwahid Shulhan dan Soim, *Manajemen Pendidikan Islam, Strategi Dasar Menuju Peningkatan Mutu Pendidikan Islam,* (Yogyakarta: Teras, 2013), 28-30.

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A
http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

yang dilakukan oleh individu, yang berkenaan atau yang ditujukan kepada orang lain. Tindakan tersebut dapat berwujud tindakan yang benar-benar atau senyatanya diarahkan kepada orang lain, yang terdeteksi gejalanya dan dapat diamati secara normal dan wajar dengan panca indera manusia pada umumnya. Tindakan sosial inilah yang dimaksudkan oleh Weber,[123] bahwa wujud dari tindakan tersebut juga dapat berupa tindakan yang bersifat "*membatin*" atau bersifat subyektif yang mungkin terjadi karena pengaruh posistif dari situasi tertentu di luar pelaku atau si aktor. Atau merupakan tindakan perulangan dengan sengaja sebagai akibat dari pengaruh situasi serupa. Atau berupa persetujuan secara pasif dalam situasi tertentu. Tindakan sosial dapat pula dibedakan dari sudut pandang waktu dilakukannya tindakan tersebut. Sehingga ada tindakan yang diarahkan kepada waktu sekarang, waktu yang lalu, ataupun terhadap waktu yang akan datang.

Sedangkan apabila dilihat dari segi sasarannya, maka pihak "*sana*" atau *is there* , yang menjadi sasaran dari tindakan sosial yang dilakukan si pelaku atau aktor juga bervariasi. Bahwa pihak sana dapat berupa seorang individu atau sekumpulan orang yang dapat berupa suatu kelompok profesi atau hobi, organisasi, maupun institusi tertentu lain yang berisi orang-orang. Adapun yang dimaksud pihak sana dalam penelitian ini adalah kedua madrasah sebagaimana yang telah disebutkan diatas, adapun pihak sini atau pelaku adalah masing-masing individu, yaitu wali peserta didik, anggota masyarakat atau warga NU Kecamatan Dawarblandong Kabupaten Mojokerto, yang bertindak sesuai dengan kehendak, sudut pandang, dan subyektifitas masing-masing wali peserta didik, apakah tindakan tersebut dilakukan setelah dipengaruhi orang lain, maupun yang muncul atas dasar niat dan inisiatifnya sendiri. Ataukah tindakan yang dilakukan individu tersebut semata-mata merupakan pengulangan atas tindakan yang sudah pernah dilakukan, dengan berbagai latar belakang, motivasi, pertimbangan dan tujuan-tujuan tertentu, yang sifatnya sangat personal sehingga tidak diketahui oleh orang lain.

[123] Maximilian Weber (lahir di Erfurt, Jerman, 21 April 1864 – meninggal di München, Jerman, 14 Juni 1920 pada umur 56 tahun) adalah seorang ahli ekonomi politik dan sosiolog dari Jerman yang dianggap sebagai salah satu pendiri ilmu sosiologi dan administrasi negara modern. Karya utamanya berhubungan dengan rasionalisasi dalam sosiologi agama dan pemerintahan, meski ia sering pula menulis di bidang ekonomi. Karyanya yang paling populer adalah esai yang berjudul *Etika Protestan dan Semangat Kapitalisme*..Lihat dalam http://id.wikipedia.org/wiki/Maximilian_Weber. Diakses pada tanggal 14 Oktober 2012

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A
http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

Bahwa tindakan yang dilakukan oleh masing-masing individu atau anggota masyarakat tersebut sejatinya bermacam-macam, sesuai karakter, konteks dan latar belakang masing-masing, dan sangat personal. Selanjutnya, Max Weber membagi jenis tindakan sosial dalam masyarakat tersebut ke dalam empat jenis, yakni terdiri atas ;

(1) *tindakan rasional*, yang bersifat *instrumental* adalah tindakan sosial yang ditujukan pada pencapaian tujuan-tujuan yang secara rasional diperhitungkan dan diupayakan sendiri oleh aktor yang bersangkutan, bahwa apabila seseorang akan bertindak demikian akan memperoleh keuntungan yang demikian, atau kalau si pelaku melakukan sesuatu akan memperoleh suatu kerugian tertentu, begitu seterusnya, si pelaku mengetahui tindakannya akan membawa keberuntungan atau kerugian, sehingga sebelum melaksanakan suatu tindakan si pelaku telah mengetahui dampak-dampaknya, dan melakukan perhitungan yang matang secara rasional.

(2) tindakan rasional berdasarkan nilai (*value-rational action*) yang dilakukan untuk alasan-alasan dan tujuan-tujuan yang ada kaitannya dengan nilai-nilai yang diyakini secara personal tanpa memperhitungkan prospek-prospek yang ada kaitannya dengan berhasil atau gagalnya tindakan tersebut. Sebagai suatu keniscayaan, bahwa dari setiap proses interaksi sosial dalam masyarakat, seorang aktor akan terus terlibat dalam sistem nilai pada masyarakat dimana ia tinggal. Hal inilah yang kemudian melekat di dalam pribadi si aktor, kemudian menjadi dasar bagi terlaksnakannya tindaakan sosial berdasarkan nilai-nilai tersebut. Bagi si pelaku tindakan tersebut, tidak penting lagi apakah tindakan yang dilakukan akan berhasil mencapai tujuan sesuai dengan sistem nilai yang diyakininya, akan tetapi yang lebih penting adalah bagaimana ia bertindak dapat selaras dengan nilai-nilai tersebut.

(3) tindakan afektif, yaitu tindakan sosial yang dilakukan oleh si pelaku, yang ketika melakukan tidakan tersebut sangat ditentukan oleh kondisi-kondisi dan orientasi-orientasi emosional atau kejiwaan si aktor; bagaimana situasi jiwa si aktor sedang berlangsung dan disitu tindakan dilakukan. Dalam praktiknya, tindakan sosial ini,

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

tidak memerlukan pertimbangan dan nilai apapun, karena kondidi kejiwaan seseorang akan berubah-ubah setiap saat, sehingga sulit dijadikan pedoman dalam proses pengambilan keputusan yang menyangkut kepentingan publik. Akan tetapi ia nyata adanya, bahwa kadang orang berbuat sesuatu atau bertindak sosial dalam kategaori tindakan tersebut, termasuk di dalamnya adalah ketika sesorang memutuskan untuk menyekolahkan anaknya ke madrasah NU atau memilih sekolah lainnya, dan

(4) tindakan tradisional, yaitu tindakan sosial yang dilakukan atas pertimbangan bahwa tindakan tersebut telah menjadi kebiasaan-kebiasaan yang sudah mengakar secara turun-temurun, bahkan telah ada sebelum si pelaku tersebut dilahirkan di dunia. Sebagai tindakan yang telah ada sejak zaman nenek moyang atau warisan leluhur, tindakan tersebut telah mendarah daging dalam masyarakat, dah bahkan telah menjadi identitas mereka. Dalam tipologi masyarakat paguyuban (*gemeinschaft*) yang tinggal di pedesaan, tindakan ini yang paling banyak dilakukan oleh anggota masyarakat. Bahwa orang melakukan tindakan sosial, karena tindakan tersebut telah ada sejak dahulu, dan sebagian besar anggota masyarakat melakukannya sejak dahulu hingga sekarang juga. Dan dalam melakukan tindakan tersebut, seseorang melakukannya dengan tanpa harus menggunakan nalar logis dan nalar kritis, tindakan tersebut mengalir begitu saja terjadi di tengah-tengah masyarakat.

Realitas tindakan sosial yang terjadi di masyarakat dalam kehidupan sehari-hari adalah bervariasi, sesuai dengan konteks, situasi, kondisi dan latar belakang yang sedang dihadapi individu masing-masing, ketika tindakan tersebut dilakukan. Dengan demikian, tidak selalu, bahwa satu tindakan merupakan perwujudan dari satu tipe atau jenis tindakan seperti yang disebutkan diatas, akan tetapi bisa terjadi kemungkinan lainnya, yakni bisa jadi, bahwa satu tindakan yang sedang dilakukan seseorang, memang bermakna satu macam dari jenis tipe tindakan sosial diatas, pada saat yang lain, satu tindakan bisa bermakna lebih dari satu jenis tindakan tersebut. Bentuk-

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

bentuk tindakan yang konkret, damai dan utuh cenderung merupakan kombinasi dari tipe-tipe ini.[124]

B. Problem-Problem Manajemen Pendidikan Islam

Macam-macam problematika manajemen dalam pendidikan termasuk juga di dalamnya pendidikan Islam dalam penelitian ini meliputi beberapa hal, sebagaimana berikut ini:

1. Manajemen Kurikulum

Tidak ada penddikan dan pembelajaran apabila tidak ada kurikulum, karena tanpa adanya kurikulum maka tidak ada target yang harus dipenuhi, tidak mengetahui apa yang akan dilakukan dan tidak ada tujuan yang akan dicapai. Melalui kurikulum, kegiatan pembelajaran di sekolah atau madrasah baik yang menyangkut intrakurikuler maupun ekstrakurikuler, dan seluruh hal yang berhubungan dengannya akan terarah dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.[125] Sekolah berbasis agama atau madrasah (yang dari namanya saja sudah ada kesan atau memiliki "rasa khas" tersendiri), sebagai produsen lulusan dengan kemampuan ganda (memadukan pengetahuan umum dan agama), menghadapi prolmatika tersendiri, sehingga madrasah harus cermat dalam merancang dan menjalankan kurikulum yang unik, khas, dan memunculkan daya tarik tersendiri bagi masyarakat sekitar. Kepala sekolah sebagai top manager beserta komponen lainnya, jangan sampai hanya menampilkan kurikulum yang biasa-biasa saja karena yang demikian itu sudah tersedia di sekolah lain, akan tetapi harus mampu meracik, meramu, dan menjalankan kurikulum madrasah yang khas atau "beda", dengan sekolah umum yang hanya mengejar penguasaaan sains dan urusan duniawi semata, dengan menyajikan kurikulum yang *strong inside and interested outside* (kuat di dalam, tampak menarik di luar), yakni dengan

[124] Lihat dalam Tindakan, Aktor dan Sistem tentang Teori-Teori Tindakan Sosial ulasan Rob Stones dalam Bryan S. Turner, *Teori Sosial Dari Klasik sampai Postmodern*,terjemahan E.Setiyawati A. Dan Roh Shufiyanti, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, Cetakan I, Tahun 2012), 115

[125] Moh. Haitami Salim dan Syamsul Kurniawan, *Studi Ilmu Pendidikan Islam*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2012), 202

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

melengkapi peserta didik dalam penguasaan *sains* dengan keunggulan dalam bidang akhlak dan keimanan, misalnya dengan slogan-slogan tertentu bahwa alumni madrasah akan menjadi santri yang ilmuwan, atau ilmuwan yang soleh, ilmuwan yang beriman, dan lain-lain.

Sebagaimana dapat dilihat di era sekarang ini, fenomena tersebut, ternyata di beberapa madrasah, kekhasan itu menjadi sumber inspirasi, kekuatan tersendiri dan menjadi daya tarik masyarakat yang luar biasa dengan ukuran jmlah peserta didik yang mendaftar melebihi kapasitas. Hal itu terjadi karena dilatarbelakangi logika berpikir para orang tua yang menginginkan anaknya agar menjadi orang yang sukses di dunia dan bahagia di akherat. Dan untuk mewujdkan itu mereka harus menyekolahkan anaknya yang materi pendidikannya seimbang antara ilmu pengetahuan umum dan agama. Manajer profesional akan menjadikan pengeloaan kurikulum yang sehat, tepat, cermat dan akurat bagi sekolahnya dengan harapan agar berdampak positif bagi peningkatan mutu, citra baik, nama besar dan kemajuan lembaganya itu sendiri. Para pakar pendidikan menyebutkan, bahwa kurikulum merupakan salah satu komponen utama atau pokok dalam pendidikan, ia dipandang sebagai kompas penunjuk arah kemana anak didik akan dibawa dan dengan kemampuan apa mereka akan berbekal setelah mereka belajar dalam waktu tertentu atau bersekolah di suatu lembaga.[126] Kurikulum pada umumnya berisi seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi, dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelennggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu sesuai dengan ciri, watak atau model dari lembaga atau sekolah yang bersangkutan.[127] Problematika yang paling menonjol secara praktis adalah, kesulitan dalam mengejar keberhasilan dalam dua arah atau dua bidang yang dipandang sama nilai atau pentingnya bagi keunggulan madrasah di mata publik. Dari yang telah berjalan selama ini, dapat terlihat dengan kasat mata, jangankan mengejar kesuksesan dua bidang yakni agama dan umum, satu bidang saja sudah demikian susahnya untuk diraih.

[126] Ali Mudhofir, *Aplikasi Pengembangan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan dan Bahan Ajar Dalam Pendidikan Agama Islam,* (Jakarta: Radjagrafindo Persada, 2011), 4.
[127] Novan Ardy Wiyani dan Barnawi, *Ilmu Pendidikan Islam, Rancang Bangun Konsep Pendidikan Monokotomik- Holistik,* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2012), 167.

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

2. Manajemen Kesiswaan

Hal-hal yang menyangkut kesiswaan pada manajemen pendidikan Islam yang problematis terjadi merata di setiap aspeknya apabila sebuah lembaga pendidikan kekurangan jumlah peserta didik. Ada beberapa sekolah yang kembang kempis karena jumlah peserta didik yang semakin sedikit dari tahun ke tahun, bahkan ada diantaranya yang telah mati atau tutup karena tidak memperoleh peserta didik dalam masa Pendaftaran Peserta Didik Baru (PPDB). Hal tersebut terjadi sebagai dampak persaingan ketat pada dunia pendidikan di era kekinian. Bagi sekolah yang terbelakang, ternyata mencari peserta didik lebih sulit dibandingkan dengan mencari tenaga pendidik atau guru baru. Bahkan untuk kebutuhan tenaga pendidik atau guru tersebut, tidak dibuka lowonganpun para pelamar sudah berdatangan, karena masih banyaknya alumni sekolah guru atau berijazah guru yang masih menganggur.[128] Akan tetapi dalam proses mencari peserta didik baru, tidaklah cukup hanya dengan membuat dan menyebarkan brosur, kemudian peserta didik akan datang berbondong-bondong, membludak mendaftarkan diri menjadi peserta didik di sebuah lembaga pendidikan. Masih membutuhkan waktu panjang dan banyak proses yang harus dilalui untuk dapat memperoleh peserta didik dalam jumlah yang banyak. Oleh karenanya, ketika peserta didik sudah didapatkan oleh sebuah lembaga pendidikan, maka harus betul-betul dilayani dan di-*manage* dengan sebaik-baiknya. Pembiaran atau perilaku abai terhadap mereka pada hakekatnya adalah sama dengan upaya pemusnahan atau penghancuran dari dalam terhadap keberadaan sekolah itu sendiri, karena mereka (para peserta didik) akan secara otomatis menjadi "juru bicara" atau "juru kampanye" gratis atas lembaga dimana tempat mereka belajar, ketika bergaul di tengah-tengah masyarakat, secara alami, jujur, apa adanya akan menceritakan mengenai pengalaman pribadi masing-masing, dari yang mereka rasakan ketika belajar dan bersosialisasi di sekolah, dari yang menjengkelkan hingga yang menyenangkan, atau dari yang terpahit sampai yang termanis. Ketika yang diceritakan oleh para peserta didik kepada masyarakat adalah kesan positif yang dominan, maka kepercayaan publik

[128] Mulyono, *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan*, (Jogjakarta: Ar-Ruz Media, Cet. Ke-5, 2014), 177

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

dengan sendirinya akan meningkat. Dan sebaliknya, apabila yang diceritakan kepada masyarakat tersebut adalah kesan negatif yang dominan, maka sekolah itu akan mati dengan sendirinya dan gulung tikar terlindas oleh kemajuan zaman. Di sekitar kita, sudah banyak sekolah yang mengalami kejadian seperti itu. Dengan demikian harus disadari oleh kepala sekolah beserta para staf dan bawahan, bahwa peserta didik merupakan unsur inti utama dari pendidikan sehingga harus benar-benar dikelola dan dilayani dengan sebaik-baiknya secara profesional. Setiap unsur yang terlibat dalam pengelolaan sekolah atau madrasah, harus segera belajar, agar bisa menampilakan diri di depan seluruh peserta didik, dengan sikap yang ramah, santun, cinta kasih, peduli, penuh perhatian, profesional, konstitusional dan humanis atau manusiawi sebagaimana prinsip dalam dunia usaha bahwa peserta didik merupakan pengguna atau pelanggan, karena tiadanya peserta didik akan menyebabkan musnahnya suatu lembaga pendidikan[129]

3. Manajemen sarana dan prasarana

Minimnya ketersediaan fasilitas pendidikan di lembaga pendidikan Islam merupakan fenomena yang tampak biasa yang berlangsung dalam waktu yang lama. Bagaimana peserta didik bisa belajar dengan nyaman dan tenang apabila secara fisik bangunan sekolah itu atapnya bocor, bangkunya rusak, lantainya berlubang, dan temboknya mengelupas?.Bagaimana peserta didik dapat mengerjakan soal ulangan atau ujian komputer dengan tenang apabila laboratorium komputer sekolah itu pengap, panas, berbau dan sebentar-sebentar listriknya mati? Bagaimana peserta didik dapat menikmati jam istirahat dengan nyaman, apabila tidak tersedia kantin yang bersih dan representatif serta ruang terbuka hijau yang rimbun, asri dan sejuk? Tentu saja para siwa akan tidak betah belajar di sekolah tersebut, dan segera ingin pindah sekolah atau bisa jadi tidak sekolah sama sekali. Kenyamanan dan keamanan belajar akan tercipta, hanya apabila tersedia sarana dan prasarana yang memadai dan dalam jumlah dan kualitas yang sesuai. Manajemen sarana dan prasarana merupakan seluruh proses pengadaan dan pendayagunaan perangkat-perangkat sesuai dengan kebutuhan

[129] H.M. Daryanto, *Administrasi dan Manajemen Sekolah*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2013), 133.

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

yang telah direncanakan, menyangkut spesifikasi, jumlah, waktu, harga serta sumber yang dapat dipertanggungjawabkan. Melalui berbagai cara pengadaan, yaitu pembelian, membuat atau memproduksi sendiri, menerima bantuan, pemberian atau hibah dari pihak lain, penyewaan, peminjaman, pendaur ulangan, dan penukaran. yang secara langsung maupun tidak langsung guna menunjuang proses pendidikan dalam rangka mencapai tujuan yang telah disepakati bersama.[130] Sarana dan prasarana pendidikan merupakan material pendidikan yang sangat penting dalam proses pencapaian tujuan pendidikan dimaksud. Dengan ketersediaan sarana prasarana yang baik dan jumlah yang cukup atau memadai sesuai dengan kebutuhan maka semua pihak yang terlibat dalam proses pendidikan dalam suatu lembaga dari posisi terendah hingga yang tertinggi, dari pekerja kasar hingga top manajer , baik pihak penyelenggara maupun *user* / pengguna (para peserta didik) menjadi sangat terbantu. Apalagi kita hidup pada zaman modern yang segala sesuatu diukur serba materi seperti sekarang ini, maka apabila tidak ingin ditinggalkan oleh masyarakat, kelengkapan dan ketepatan sarana dan prasarana menjadi sesuatu yang mutlak harus dipenuhi secara memadai.

4. Manajemen keuangan[131]

Kekurangan dana pendidikan atau keuangan adalah masalah yang akut dan menahun di lembaga pendidikan Islam. Padahal, uang memiliki posisi yang penting dan strategis dalam setiap gerak langkah manusia. Dengan uang seseorang atau sekelompok orang bisa melakukan apa saja yang dikehendaknya, demikian sebaliknya, tanpa uang sebuah ide yang besar akan tetap menjadi ide, dan sulit mewujudkannya dalam dunia nyata. Uang dalam lembaga pendidikan diibaratkan darah dalam tubuh manusia yang keberadaannya sangat menentukan hidup manusia itu sendiri, atau seperti kuda pada gerobak yang tidak akan bisa bergerak tanpa keberadaan kuda. Hal ini menuntut agar pengelolaan keuangan harus dilakukan dengan sedemikian efektif dan efisien untuk membantu dan

[130] Barnawi dan M. Arifin, *Manajemen Sarana dan Prasarana Sekolah,* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2012), 60-62

[131] *Ibid*, 33.

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A
http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

memperlancar proses pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.[132] Manajemen keuangan merupakan segala kegiatan yang berhubungan dengan pengaturan keuangan dalam suatu organisasi termasuk juga lembaga pendidikan, meliputi aktifitas *planning*, analisis, dan pengendalian yang dilakukan oleh manajer. Wujud dari manajemen keuangan dalam sebuah organisasi atau perusahaan ialah sebagai seluruh kegiatan yang berhubungan dengan bagaimana memperoleh dana dengan meminimalkan biaya dan usaha penggunaan serta pengalokasian secara tepat dan cermat. Jangan sampai terdi sesuatu yang penting tidak dipenuhi sedangkan sesuatu yang kurang bahkan tidak penting menghabiskan uang dalam jumlah yang banyak. Disanalah perlu adanya skala prioritas dalam penggunaan uang. Pada bagian lain, keahlian dalam mencari atau menciptakan sumber-sumber yang dapat menghasilkan uang menjadi sesuatu yang sia-sia apabila tidak dibarengi dengan keahlian dalam penggunaannya. Keduanya harus sinergis, sehingga berdampak positif bagi kinerja organisasi. Dengan demikian secara garis besar kinerja Kepala Sekolah dalam manajemen keuangan berfungsi untuk melakukan dua pekerjaan utama, yakni bagaimana agar ia mampu mencari uang atau pendanaan (*obtain of fund*) bagi lembaganya dan selanjutnya bagimana ia *memanage* uang yang telah diperoleh itu agar dapat digunakan untuk sebaik-baiknya meningkatkan mutu sekolah atau madrasah yang dipimpinnya (*alocation of fund*)[133]

Secara teknis, langkah-langkah atau tahapan kegiatan manajemen keuangan, [134] yang harus dilaksanakan oleh kepala sekolah pada lembaga pendidikan Islam tidak jauh berbeda dengan yang terjadi pada lembaga pendidikan pada umumnya, dan dapat disimpulkan sebagai berikut:

a. Perencanaan anggaran sekolah

Kecermatan perencanaan keuangan dalam pengelolaaan lembaga pendidikan merupakan kegiatan yang sangat sangat penting, karena ia berpengaruh langsung terhadap tahapan proses selanjutnya, dan demi mewujudkan

[132] Abubakar dan Taufani C. Kurniatun. Manajemen Keuangan Pendidikan dalam Tim Dosen Adminstrasi Pendidikan, *Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2013), 255

[133] Asnaini, Evan Stiawan dan Windi Asriani, *Manajemen Keuangan,* (Yogyakarta: Teras, 2012), 1.

[134] Sulistyorini, *Manajemen, Pendidikan Islam, Konsep, Strategi dan Aplikasi*, (Yogyakarta: Teras, , Cet. Ke-1, 2009), 130

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

tercapainya tujuan. Kepala sekolah sebagai manager, harus menyusun RAPBS (Rencana Anggaran dan Belanja Sekolah) menjelang awal tahun pelajaran, dengan mengidentifikasi secara cermat asal-usul pemasukan dana sekolah yang diperoleh dari berbagai pihak yang memungkinkan, seperti dari hibah atau bantuan pemerintah,pihak yayasan, donatur, wali peserta didik, dunia usaha, dan masyarakat luas. Pada saat yang sama juga menentukan perencanaan belanja sekolah, dan kebutuhan yang berhubungan dengan sarana dan prasarana, termasuk juga rencana kebutuhan yang menyangkut non fisik seperti gaji guru dan karyawan, biaya kegiatan, membayar hutang pihak lain, dan sebagainya

b. Pelaksanaan anggaran,

Kepala sekolah sebagai manajer, berfungsi sebagai *otorisator*, dan kepadanya juga dilimpahi fungsi *ordonator* sehingga ia berkewajiban untuk memerintahkan pembayaran. Akan tetapi kepala sekolah tidak dibenarkan melaksanakan fungsi bendaharawan (yaitu kegiatan penerimaan, penyimpanan dan pengeluaran uang atau surat-surat beraharga lainya), karena memiliki kewajiban melakukan pengawasan kepada bendaharawan sekaligus menguji hak atas berlangsungnya proses pembayaran tersebut. Sehingga, apabila kepala sekolah menjalankan fungsinya dengan baik dengan tidak merangkap tugas bendaharawan, maka tidak akan terjadi tumpang tindah kewenangan, iapun akan dapat melakukan pengawasan dengan efektif kepada bendaharawan. Hal ini sekaligus merupakan upaya menghindari konflik kepentingan pribadi dan penyelewengan yang dilakukannya sendiri, karena tidak ada pihak lain yang mempunyai kewenangan untuk mengawasinya

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

c. Pembukuan dan Laporan,

Kegiatan pembukuan keuangan sekolah harus berpedoman kepada prinsip dan ketentuan pembukuan yang benar, selanjutnya pembukuan anggaran harus dilaksanakan dengan tertib, teratur, dan *valid.* Jujur dan dapat dipertanggungjawabkan. Sebagai manajer, Kepala sekolah hendaknya memperhatikan hal-hal yang menyangkut aspek-aspek teknis seperti ini,

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

misalnya perlengkapan administrasi keuangan seperti tempat khusus untuk menyimpan perlengkapan dan berkas-berka khusus keuangan, alat hitung dan buku-buku atau dokumen keuangan yang *relevan*, legalitas RAPBS yang diketahui dan ditandatangani oleh pihak yang berwenang, mentaati peraturan perundang-undangan yang berlaku, beserta ketentuan teknis lainnya.

d. Pengawasan.

Sebagai manajer, kepala sekolah harus melakukan pengawasan terhadap penggunaan anggaran di sekolahnya agar tidak sampai terjadi penyelewengan atau penyimpangan dalam penggunaan anggaran sekoah. Ketidak mampuan kepala sekolah dalam mengawasi penggunaan anggaran akar berdampak besar bagi proses pencapaian tujuan dan pengembangan sekolah itu sendiri, karena hampir setiap kegiatan sebagaimana telah disebut dalam alinea terdahulu, pasti berhubungan dengan uang. Ketika terjadi penyimpangan di satu poin anggaran, maka akan berpengaruh pada poin anggaran lainnya, dan membutuhkan waktu untuk menyelesaikannya. Agar hal tersebut tidak sampai terjadi, maka proses pengawasan harus benar-benar ditegakkan sejak awal tahun pelajaran. Dengan demikian penggunaan anggaran sekolah akan berjalan dengan efektih dan efisien, seperti tujuan yang ditetapkan.

Adapun substansi dari kegiatan pengawasan (*controlling*) tersebut sekurang-kurangnya, meliputi hal-hal yang menyangkut; (1) laporan keuangan harus dibuat sesuai ketentuan yang berlaku, (2) disusun secara periodik dan konsisten dari waktu ke waktu, dan (3) penjelasan dalam laporan tersebut dilakukaqn secara transparan, memadai dan dapat dipertanggungjawabkan

Pada akhirnya dapat disebutkan bahwa, manajemen yang profesional dan efektif yang didukung dengan kebijakan anggaran yang pro pendidikan dari pemerintah dan pemangku kepentingan yang lain akan berdampak posistif dan dapat memacu perkembangan lembaga pendidikan Islam secara optimal dan maksimal sesuai dengan perkembangan zaman yang akan selalu berubah secara drastis di era milenial. Perubahan tersebut bisa berasal dari lingkungan internal

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A
http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

dan eksternal sebagai kelaziman dan menjadi sesuatu yang niscaya yang tidak bisa dihindari. Oleh karenanya dibutuhkan kecakapan untuk mengantisipasinya. Atau mengharuskan para manajer (dalam hal ini kepala sekolah atau madratsah sebagai top manajer dari lembaga dan dikelolanya) agar memiliki kemampuan untuk mendeteksi gejala-gejala perubahan dimaksud sekaligus merubah sudut panjang, cara, pendekatan dan strategi untuk menghadapinya[135]secara progresif dan aktual yang memandang keagungan dan kehancuran masa lalu sebagai tamsil dan bahan evaluasi, untuk bekal melangkah dalam bentuk *action* dan tindak lanjut secara periodik dan sistematis di masa kini dan yang akan datang.[136]

Tidak cukup dengan bekal sentimen agama, atau kebanggaan terhadap identitas, figur, dan aliran dan atau golongan semata, akan tetapi langkah nyata berupa upaya-upaya mengembangkan lembaga pendidikan Islam dari segala aspeknya menjadi kewajiban utama. Dalam konteks ini, ada korelasi yang positif antara kinerja organisasi yang diukur dari praktik manajemen yang efektif dan efisien dengan berbagai dimensi mutu yang dihasilkan.[137] Semakin efektif dan efisien manajemen dijalankan sesuai dengan prinsip-prinsip dan kerangka kerja manajemen modern serta dibarengi dengan usaha-usaha menjadikan lembaga yang "layak jual" yang dikenal publik sebagai usaha-usaha *pemasaran sekolah*[138] yang profesional, totalitas dan mumpuni, maka akan semakin bagus mutu produk pendidikan yang dihasilkan. Demikian pula halnya dengan lembaga pendidikan Islam yang berkinerja baik, tentu akan menjadi lembaga pendidikan idaman dan harapan masyarakat, yang memiliki ciri-ciri berbagai keunggulan, berkinerja baik dan profesional, berdaya saing tinggi, dan lebih *marketable* yang mana hal tersebut, dapat diketahui secara pasti dan diukur secara angka-angka matematis, dari besarnya respon, animo dan minat orant tua atau wali peserta didik, untuk menyekolahkan anak-anaknya di MA

[135] M. Nur Nasution, *Manajemen Perubahan*, (Bogor: Ghalia Indonesia, 2010), 3.
[136] Imam Barnadib, *Dasar-Dasar Kependidikan, Memahami Makna dan Perspektif Beberapa Teori Pendidikan*, (Bogor: Ghalia Indonesia, 1996), 19.
[137] Abdul Hadis dan Nurhayati B., *Manajemen Mutu Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2012), 87
[138] Barnawi dan Mohammad Arifin, *Buku Pintar Mengelola Sekoah Swasta*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2012), 14.

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

Hasanudin dan MA Miftahul Ulum Kecamatan Dawarblandong Kabupaten Mojokerto. Dan dari kehebatan yang muncul itulah, kemudian kedua madrasah menjadi madrasah percontohan, yang menjadi rujukan bagi lembaga lain untuk mengembangkan mutu kelembagannya. Ketika uang yang seharusnya dikelola tersebut tidak ada, maka segala sesuatu yang berhubungan dengan manajemen keuangan belum bisa dilakukan sesuai dengan kerangka kinerja dengan pendekatan manajemen profesional yang diharapkan dapat memperlancar penvapaian tujuan organisasi atau lembaga secara keseluruhan.

5. Manajemen Sumber daya Manusia[139]

Sejatinya, yang utama dalam manajemen SDM adalah bagaimana agar perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan secara sistematis terhadap pengembangan SDM sesuai dengan tujuan organisasi.[140] Penempatan orang pada posisi yang kurang tepat dengan kompetensinya merupakan problem utama. Sudah menjadi rahasia umum bahwa persoalan sumber daya manusia merupakan problem yang masih membutuhkan perhatian seriuas dalam manajemen pendidikan Islam. Kuatnya kekuasaan dari pihak keluarga pengurus yayasan dalam lembaga pendidikan Islam menyebabkan proses-proses pengelolaan sumber daya manusia, misalnya rekrutmen, pembagian kerja, dan pengawasan tidak bisa dijalankan dengan sebagaimana mestinya. Padahal, sumberdaya manusia atau orang merupakan subyek utama dalam proses manajemen lembaga pendidikan Islam. Kalau tidak ada manusia, seorang manajer mau mengelola apa? Betapa pentingnya manusia disini. Manusia berada pada setiap unsur organisasi, baik dari unsur penyelenggara atau penyedia layanan seperti manager dalam hal ini adalah kepala sekolah (madrasah), guru, tenaga Tata Usaha, karyawan atau pegawai, maupun unsur *user* atau pelanggan yang dalam hal ini adalah para peserta didik; Manusia adalah makhluk dengan keunikan tersendiri. Karena manusia memiliki perasaan, angan-angan, harapan, mimpi dan cita-cita, yang mana hal demikian ini berbeda

[139] Endang Herawan dan Nani Hartini, "Manajemen Tenaga Pendidik dan Kependidikan", dalam Tim Dosen Adminstrasi Pendidikan, *Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2013), 229-230.
[140] Syamsul Ma'arif, Lilik Novijanti, M. Nuril Huda dan Lilik Hurriyah, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, (Surabaya : IAIN Sunan Ampel Press, 2013), 48

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

dengan peralatan kantor, mesin pabrik dan sumber daya lainnya, maka memerlukan cara dan pendekatan khusus untuk mengelolanya.[141]

Adanya sumber daya manusia dalam pengelolaan lembaga pendidikan Islam merupakan sesuatu yang signifikan dan niscaya. Kehadiran dan posisi mereka di sekolah tetap penting walaupun telah hadir teknologi modern. Peranan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan dipandang sebagai kebutuhan yang strategis, sehinga tidak bisa digantikan oleh perangkat apapun, selaras dengan usaha-usaha dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan dari lembaga pendidikan tertentu. Oleh karenanya, proses ini harus dikelola dengan sebaik-baiknya, secara serius dan terus menerus, sambil tetap berupaya menemukan cara baru untuk melakukan segala sesuatu yang lebih baik secara periodik, meninjau secara teliti terhadap proses yang sedang berlangsung, dan merekayasa ulang temuan baru yang dipandang berhasil, dengan maksud agar dapat menghindari kegagalan-kegagalan yang sudah pernah dialami, dan meningkatkan produktifitas. Bahwa upaya-upaya yang dilaksanakan oleh seorang top manager dalam rangka pengembangan sumber daya manusia atau yang lazim disebut "*man development"* (usaha pengembangan orang) dalam sudut pandang dan kajian ilmu manajemen modern, merupakan variabel penting dalam mengembangkan *korporasi* dan tentu juga berlaku dalam meningkatkan kinerja organisasi.[142] Dan semua hal yang berkaitan dengan pembangunan dan pengembangan orang tersebut, dilaksanakan dengan tidak lupa pada upaya menjadikan agar para guru, yang merupakan faktor dominan dan berpengaruh terhadap peningkatan mutu pendidikan, dengan tugasnya yang melekat, meliputi merencanakan dan melaksanaka pembelajaran, menilai hasil, pembibingan dan pelatihan, dan pengabian masyarakat, seperti dikutip Abdul Hadis dan Nurhayati B yang tersurat dalam Undang –Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003, Bab XI pasal 39 tentang sistem Pendidikan Nasional dan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan Nasional, adalah bagaimana kepala sekolah menjadikan mereka sebagai guru profesional dan sejahtera, Karena dengan profesionalitas dan

[141] Agus Irianto, *Pendidikan sebagai Investasi dalam Pembangunan Suatu Bangsa*, (Jakarta, Kencana Prenada Media Group, cet. ke-2, 2013), 65.
[142] Francesco Sofo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia, Perspektif, Peran dan Praktis*, terj. Jusuf Irianto, (Surabaya: Airlangga University Press, 2003), 212-213.

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

kesejahteraan yang baik, tentu lebih mudah untuk mengarahkan mereka mencapai tujuan organisasi.[143] Sebagai manajer, kepala sekolah semestinya tidak hanya pandai dalam memberi instruksi dan membagi tugas atau pekerjaan, akan tetapi ia juga harus cakap dalam memberikan kesejahteraan kepada guru, karena perannya yangat strategis dalam proses pendidikan. Dengan meningkatkan kesejahteraan mereka ketika mengabdi di suatu lembaga pendidikan, kehidupan guru menjadi makmur dan sejahtera dan berkecukupan, dengan kemakmuran tersebut, untuk kedepan diharapkan tidak ada lagi guru yang miskin dan hidupnya serba kekurangan, hingga tidak mampu membeli beras untuk rumah tangganya, tidak mampu membeli sepatu dan membuat iba para peserta didiknya, , tidak ada lagi guru yang disibukkan dengan aktifitas mencari tambahan penghasilan di luar, sehingga mereka bisa fokus di sekolah untuk tugas-tugas di bidang pendidikan dan pembelajaran sebagai suatu resiko atas profesi yang telah dipilihya, sekaligus bentuk tanggungjawab moral di hadapan peserta didik, wali peserta didik dan masyarakat. .

6. Manajemen administrasi

Sumberdaya manusia hasil bentukan yayasan dengan sistem kekeluargan juga berdampak pada lemahnya manajemen adminisrasi, dari tingkat perencanaan hingga pengawasan. Dalam makna yang sempit, admistrasi sering didefinisikan sebagai tata usaha, kegiatan pencatatan-pencatatan data dan informasi secara sistematis agar dapat dicari atau digunakan lagi ketika akan dibutuhkan. Kegiatan administrasi diamaksudkan sebagai usaha untuk melayani kepentingan dan tujan bersama. Sedangkan dalam kehidupan sehari-hari, kita sering mendengar orang memberi makna kata administrasi sebagai sebuah ongkos "jasa" atas kegiatan pelayanan di suatu kantor untuk keperluan surat-surat tertenttu. Misalnya, seseorang yang mengurus suatu dokumen di suatu kantor, ketika proses pengurusan surat tersebut selesai, ia akan bertanya kepada pegawai atau karyawan yang melayaninya dengan pertanyaan,"*administrasinya berapa*?". Akan tetapi, sejatinya

[143] Abdul Hadis dan Nurhayati B, *Manajemen Mutu Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta: Cet. Ke-2, 2012), 3

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

admistrasi dalam makna yang luas,[144] adalah suatu aktifitas yang melibatkan banyak orang yang bersifat *kooperatif* (kerja sama), yang pelaksanaan kegiatan tersebut dalam rangka mencapai tujuan, yang memenuhui ciri-ciri pokok sebagai berikut:

1. Kerjasama yang dilakukan oleh sekelompok orang

2. Kerja sama yang deilakukan berdasarkan pembagian kerca secara terstruktur

4. Dimaksudkan untuk mencapai tujuan

4. Dalam rangka mencapai tujuan tersebut maka memamanfaatkan berbagai sumberdaya.

Dapat juga dikatakan, bahwa administrasi merupakan rumah besar dari kegiatan manajemen dan organisasi itu sendiri. Sebagaimana diungkapkan oleh Mulyono, bahwa setiap organisasi termasuk sekolah (madrasah) adalah organisme, yang memiliki unsur-unsur kehidupan seperti keberadaan ruh berupa kepemimpinan, keberadaan jiwa berupa kegiatan manajemen, keberadaan raga atau jasmani berupa bagan organisasi yang dinyatakan dalam bentuk kegiatan administrasi. [145] Di wilayah praktis, manajemen administrasi adalah seluruh kegiatan teknis pencatatan, pendokumetasian, penghubungan internal dan eksternal, vertikal dan horisontal, secara komplit dan komprehensif yang dalam prosewsnya harus dijalankan atas dasar prinsip-prinsip transparansi, efisiensi, akuntabilitas, dan proporsionalitas. Tidak berlebihhan di satu bidang dan menganaktirikan dalam bidang yang lain sehingga dapat terhindar dari ketimpangan dan kepincangan langkah organisasi. Pada akhirnya dari efektifnya penataan admistrasi tersebut akan memudahkan bagi Kepala Sekolah sebagai top manajer dari lembaga pendidikan Islam, dan para bawahan dalam melakukan deteksi dini terhadap setiap deviasi pelayanan, evaluasi kinerja organisasi dan tindak lanjut. Lemahnya

[144] Ulbert Silalahi, *Studi Tentang Ilmu Administrasi, Konsep, Teori, dan Dimendi*, (Bandung: Sinar Baru, 1992), 11

[145] Mulyono, *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan,* (JogjakartaAr-Ruzz Media, Cet. Ke-5, 2014), 32

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A
http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

sumberdaya manusia yang ada pada lembaga pendidikan Islam, menyebabkan kondisi ideal manajemen administrasi tersebut tidak dapat dijalankan.

7. Manajemen kerjasama[146]

Lemahnya jejaring dalam lembaga pendidikan Islam merupakan hal yang biasa terjadi. Hal tersebut karena kurangnya pergaulan dan kemampuan para pengelola itu sendiri dalam menghubungi siapa dan diajak bekerjasama dalam hal atau bidang apa. Sementara mengembangkan madrasah juga tidak bisa ditangani sendiri. Ketika bergantung kepada diri sendiri atau secara internal belum memiliki kemampuan yang memadai, sedangkan kebutuhan semakin komplek dan mendesak, maka harus ada kerelaan hati dan kebesaran jiwa untuk mengakui fakta atau kenyataan yang ada dan bersikap terbuka terhadap masuknya pihak lain yang bersedia bekerjasama dan atau memberikan bantuan. Sebagaimana pandangan dan pendekatan dalam manajemen modern, organisasi adalah sebuah sistem terbuka yang memungkinkan terjadinya interrelasi dengan pihak lain sebagai salah satu upaya untuk mencari jalan keluar walaupun tidak seluruhnya. Diantara indikator bahwa sebuah organisasi mencapai keberhasilan adalah apabila organisasi tersebut dapat menjadikan bawahan dan mitra kerja merasa puas, termotivasi dan semangat kerja yang lebih baik.[147] Masuknya pihak lain hendaklah tidak dipandang sebagai ancaman yang membahayakan, melainkan tambahan kekuatan baru di saat lembaga sedang lesu. Dalam kontek inilah, Manajemen kerjasama diperlukan dalam rangka memperluas cakrawala pemikiran, mengembangkan potensi semua aspek dan memperluas jaringan yang berdampak posistif bagi kemajuan lembaga pendidikan, misalnya melalui penyaluran alumni ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi baik dalam dan luar negeri, menyambungkan alumni ke dunia kerja atau dunia usaha dalam program-program kewirausahaan, dan perolehan bantuan dana dari pihak luar baik donatur pribadi maupun kelompok masyarakat tertentu dalam bentuk kerjasama saling menguntungkan, hibah atau pinjaman dan lain-lain, yang dipandang syah dan legal oeh semua pihak, sebagai tambahan pemasukan

[146] Jamal Ma'mur Asmani, *Kiat Melahirkan Madrasah Unggulan, Merintis dan Mengelola Madrasah yang Kompetitif*, (Yogyakarta: Diva Press, 2013), 87-103.
[147] Wahjosumijo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauaan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: rajagrafindo Persada, Cet. Ke-8, 2012), 72

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

penerimaan atau pemasukan keuangan untuk sekolah,[148] yang bisa digunakan untuk memperbaiki dan atau membangun sarana- prasarana dan membiayai kegiatan-kegiatan non fisik sekolah. Termasuk juga langkah yang bisa dimasukkan dalam cakupan manajemen kerjasama ini misalnya dilakukan dengan upaya menggandeng unsur-unsur dari luar yang mendatangkan keuntungan ekonomi dan lainnya bagi sekolah, seperti kalangan perusahaan atau dunia usaha, EO (Event Organizer) dan LSM (Lembaga Swadaya Masyarakat) yang bergerak di bidang pemberdayaan, lingkungan hidup, atau bidang-bidang tertentu lainnya yang selaras dengan isu-isu perkembangan dunia yang lagi *tranding*, dalam rangka promosi "keunggulan" lembaga di tengah-tengah masyarakat. Pendekatan terhadap dunia "hiburan" seperti tu perlu dicoba berulang-ulang di berbagai tempat, sebagai pilihan dan terobosan di masa-masa sulit dengaan maksud mengambil manfaat dari kedekatan anggota masyarakat dengan dunia hiburan atau dunia lainnya sepanjang tidak bertentangan dengan hukum syar'i dan hukum positif di negara kita sendiri, agar keberadaan sekolah tetap terjaga.

8. Manajemen hubungan masyarakat

Hampir sama dalam pengeloalan kerjasama, manajemen hubungan masyarakat pada manajemen pendidikan Islam juga masih problematis, yaitu belum dapatnya mayoritas lembaga pendidikan Islam dalam melibatkan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidkian, dan utamanya pembiayaan. Padahal, sejatinya, sekolah tidak dapat berdiri sendiri tanpa dukungan masyarakat, dan masyarakat membutuhkan sekolah untuk menjaga kelangsungan generasi penerusnya. Antara sekolah dan masyarakat terdapat hubungan timbal balik yang saling menguntungkan. Keduanya bekerjasama, dalam rangka menjaga kelestarian nilai-nilai positif yang telah disepakati bersama.[149] Dari situ tampak pentingnya menjaga hubungan keduanya melalui kegiatan hubungan masyarakat. Secara teknis, kegian dimaksud diantaranya adalah diwujudkan dalam bentuk publikasi

[148] E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Kontek Menyukseskan MBS dan KBK*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, Cet. Ke-11, 2011), 201-202

[149] Rohiat, *Manajemen Sekolah, Teori dan Praktik, Dilengkapi dengan Contoh Rencana Strategis dan Rencana Operasional*, (Bandung: Refika Aditama, Cet. Ke-5, 2012), 28

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

dan atau promosi kepada masyarakat yang menjelaskan tentang visi, misi, tuuan, program, kegiatan-kegiatan, prestasi-prestasi dan keunggulan-keunggulan yang telah dicapai oleh lembaga pendidikan secara keseluruhan, baik bidang akademis, non akademis maupun dari aspek *institution* (kelembagaan). Termasuk juga memecahkan kebuntuan / menyeslesaikan kesalahpahaman dan hambatan informasi antara masyarakat (orang tua) dengan pihak sekolah, serta ditujukan untuk memperoleh *first opinion* masyarakat sebagai *user* tentang sekolah yang dapat digunakan sebagai bahan untuk membuat perencanaan kebijakan dan kegiatan sekolah, [150] sehingga seluruh "seluk-beluk" sekolah diketahui secara gamblang oleh masyarakat (orang tua/wali peserta didik dan masyarakat secara umum). Pelibatan masyarakat di dalam proses pendidikan tersebut, semata-mata dimaksudkan untuk memperkuat posisi sekolah di "hati dan pikiran" masyarakat sebagai bagian dari implementasi otonomi sekolah [151] dan juga baagian dari otonomi pendidikan [152] (sebagai dampak langsung otonomi daerah yang berkumandang di era reformasi), mencetak dan mendesain identitas, ciri khusus dan keunikan tertentu sekolah sebagai pembeda dari sekolah atau lembaga yang lain. Sehingga sekolah tidak lagi dipandang seperti keberadaan negeri di atas awan yang jauh dari jangkauan masyarakat atau bahkan tidak dikenal sama sekali oleh masyarakat di sekitarnya. Sekolah tanggap merespon dengan baik, keinginan masyarakat, pada saat yang sama masyarakat merasa dihargai karena keinginannya telah dipenuhi oleh sekolah. Dengan iktikad yang baik, kedua belah pihak merasa saling dihargai, peduli, bersedia memberi masukan yang bermanfaat dan menguatkan. Apabila hubungan dengan masyarakat dengan model tersebut dapat dijaga dengan baik maka akan diperoleh dukungan yang semakin kuat dari masyarakat. Dan itu adalah modal sosial yang baik untuk memperbanyak tambahan bekal dalam rangka mengembangkan madrasah menjadi lembaga pendidikan yang maju pesat, bermutu tinggi dan dicintai masyarakat.

[150] Rusdiana, *Pengelolaan Pendidikan*, (Bandung : Pustaka Setia, 2015), 248
[151] Junaidi, *Desain Pengembangan Mutu Madrasah, Konsep Rancangan Pengembangan Sekolah (RPS)*, (Jogjakarta: Teras, 2012), 2
[152] Diding Nurdin dan Imam Sibaweh, *Pengelolaan Pendidikan, dari Teori menuju Implementasi*, (Jakarta: Rajagrafindo Persada' 2015), 29

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

9. Manajemen supervisi[153]

Kurangnya wibawa dan kompetensi kepala sekolah pada umumnya menjadi kendala atau problem dalam proses supervisi pada lembaga pendidikan Islam. Bahwa kepala sekolah harus menguasai manajemen supervisi, di samping pentingnya penguasaan terhadap kemampuan berkordinasi dan berkomunikasi dalam rangka menciptakan manajemen yang efektif dan efisien. Peningkatan kinerja dan prestasi bawahan dapat ditingkatkan melalui proses pembinaan baik yang bersifat langsung maupun tidak langsung, orang-perorang atau kelompok. Meningkatnya kualitas bawahan melalui kegiatan supervisi tentudiharapkan akan berdampak posistif bagi suksesnya upaya-upaya pengembangan lembaga pendidikan yang dipimpinnya.[154]Seiring dengan perubahan falsafah, kultur, sosial, dan ekonomi masyarakat maka akan merubah pola sikap manusia yang termasuk di dalamnya adalah konsekuensi dalam bidang pendidikan dan pengajaran. Sehingga proses supervisi pendidikan harus dijalankan secara kontinyu dan berkesinambungan sejalan dengan perubahan masyarakat itu sendiri.[155]

Manajemen supervisi dilakukan agar masing-masing personil sekolah dapat mengetahui, kelebihan dan kekurangan yang dimiliki sehingga memudahkan untuk proses perbaikan dan peningkatan mutunya. Dengan kesadaran akan potensi dan kekurangan tersebut kemudian semua bertekad untuk meningkatkan mutu melalui berbagai kegiatan pendidikan dan latihan yang digagas oleh kepala sekolah sebagai top manager di sekolah. Sehingga kesan umum yang selama ini terjadi bahwa supervisi hanya sebagai alat untuk mencari-cari kesalahan bawahan dapat dihindari. Pada gilirannya setiap personil sekolah memiliki kesamaan pandangan bahwa supervisi adalah kebutuhan pokok mereka sendiri dalam rangka meningkatkan profesionalitas dan mutu sekolah. Maka selanjutnya, supervisi adalah layanan profesional yang berbentuk pemberian bantuan kepada personil sekolah dalam rangka meningkatkan kemampuannya, sehingga lebih kuat mempertahankan dan melakukan perubahan penyelengaraan sekolah untuk

[153] E. Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara, cet. ke-2, 2012), 212
[154] Luk-Luk Nur Mufidah, *Supervisi Pendidikan*, (Yogyakarta: Teras, 2009), 17-18.
[155] Binti Maunah, *Supervisi Pendidikan Islam, Teori dan Praktek*, (Yogyakarta: Teras, 2009), 28.

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A
http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

meningkatkan kualitas individu dan organisasi dalam rangka pencapaian tujuan sekolah (madrasah) yang telah ditetapkan bersama.

Adapun model-model supervisi, yang dilaksanakan di sekolah terdapat tiga macam, yaitu:

1. Konvensional atau tradisional

Disebut juga dengan supervisi korektif, supervisor mengoreksi pekerjaan guru, dan dilaksanakan semata-mata untuk mencari kesalahan atau celah dari hasil pekerjaan guru tersebut. Oleh karena guru adalah seorang manausia, maka dapat dipastikan bahwa dalam proses supervisi tersebut akan ditemukan kesalahan atau titik celahnya.

2. Bersifat ilmiah,

Supervisi model ini lebih humanis, terbuka dan modern apabila dibandingkan dengan model pertama diatas. Dengan memiliki ciri-ciri sebagai berikut: (a) Berencana dan kontinyu, (b) Sistematis dan prosedural, (c) Terdapat instrumen pengumpulan data, (d) Data obyektif dari kenyataan yang ada

3. Supervisi Klinis

Sesuai dengan namanya, bahwa supervisi model ini, dilaksanakan dalam rangka tujuan khusus, atau difokuskan untuk meningkatkan kemampuan dalam pembelajaran bagi seorang tenaga pendidik atau guru, terdapat ciri-ciri sebagai berikut:

a. Bantuan diberikan tidak berbentuk instruksi atasan bawahan yang *saklek* atau *kaku*, melainkan dengan membina hubungan manusiawi (*human relation*) yang baik dan bersahabat

b. Dorongan supervisi timbul dari guru sendiri yang merasa membutuhkan bantuan untuk meningkatkan kemampuan pembelajaran

c. Bahwa keseluruhan tingkah laku mengajar merupakan kesatuan yang utuh atau terintegrasi, dan bukan sepotong-sepotong atau sebagiannya saja,

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

misalnya pembukan, inti, atau penutup. Oleh karenanya keseluruan dari perilaku tersebut juga dianalis seluruhnya juga

d. Dalam pelaksanannya, diciptakan suatu situasi dan suasana supervisi yang tidak menakutkan, melainkan dibangun dengan penuh kehangatan, kedekatan, dan keterbukaan

e. Selain menganalisis ketrampilan mengajar, juga terdapat unsur motivasi kepribadian

f. Instrumen supervisi disusun berdasarkan kesepakatann antara supervisor dan guru yang bersangkutan

g. Balikan yang diberikan harus secepat mungkin dan obyektif

h. Dalam percakapan balikan terlebih dulu berasal dari guru, bukan dari supervisor

Setelah mengetahui model-model supervisi sebagaimana penjelasan diatas, selanjutnya disampaikan tentang teknik-teknik supervisi. Adapun mengenai teknik-teknik pelaksanaan supervisi terdapat dua macam,[156] terdiri atas:

1. Teknik Supervisi Kelompok, yang terdiri dari atas:
   (1) Menagadakan pertemuan (*meeting)*, guru dikumpulkan dan diberi pengarahan atau pembinaan agar meningkatkan kinerja secara umum
   (2) Mengadakan diskusi kelompok (*group discussion*), guru dipersilahkan berdiskusi dengan guru dalam kelompok-kelompok diskusi yang dibentuk dalam satu mata pelajaran, maupun lintas mata pelajaran, dalam rangka peningkatan kinerja dan rofesionalitas
   (3) Menagadakan penataran-penataran (*in-service training*), didatangkan trainer atau pakar pendidikan untuk meningkatkan kinerja dan profesionalitas
   (4) Mengadakan seminar, dilaksanakan untuk membangkitkan semangat dan inspirasi yang menyegarkan, dalam rangka meningkatkan kinerja dan profesionalitas

[156] Luk-Luk Nur Mufidah, ibid, 83

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

2. Teknik Supervisi Individual, yang terdiri dari :

(1) Mengadakan kunjungan kelas (*classroom visitation*), yang terdiri atas tiga macam kunjungan, yaitu:

a. Kunjungan tanpa diberitahu (*unannounsed visitation*), secara tiba-tiba supervisor mengunjungi guru yang sedang melakukan Proses Belajar Mengajar (PBM), dengan demikian supervisor dapat mengetahui keadaan sebenarnya yang biasaanya dilakukan oleh guru yang bersangkutan sehari-hari.

b. Kunjungan dengan memberitahu (*announced visitation*), guru diberitahu akan dikunjungi, sehingga dapat mempersiapkan segala sesuatunya dengan baik

c. Kunjungan atas undangan guru (*visit upon invitation*), inisiatif datang dari guru, karena ingin meningkatkan kemampuan pembelajaran

(2) Mengadakan observasi kelas (*classrom observation*), cukup dengan mengamati dari luar kelas ketika guru sedang melaksanakan PBM

(3) Mengadakan wawancara perseorangan (*individual interview*), secara berhadap-hadapan empat mata untuk berdisikusi dan memberikan pengarahan atau pembinaan

10. Manajemen Pemasaran

Lemahnya pengetahuan tentang konsep pemasaran menjadi kendala utama dalam manajemen pendidikan pada Lembaga pendidikan. Pada umumnya pengelola kurang mengetahui, bahwa mengelola sekolah juga bisa didekati dengan pendekatan pemasaran dalam dunia bisnis. Lembaga pendidikan tumbuh dimana-mana laksana jamur di musim hujan, dan saling bersaing memperebutkan peserta didik di setiap masa pendaftaran menjelang awal tahun pelajaran. Dari lembaga pendidikan yang kecil sampai yang besar, dari yang tertinggal maupun yang telah maju dan modern, dengan menyebutkaan keunggulan masing-masing. Diantara dampak dari persaingan itu, para staf dan guru yang ditugasi oleh kepala sekolah

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

untuk menjaring peserta didik, tidak lagi merasa canggung atau malu diketahui oleh orang banyak, bahwa mereka itu sedang membutuhkan peserta didik. Termasuk kegiatan mendatangi sekolah-sekolah tingkat di bawahnya untuk melakukan "sosialisasi" mencari peserta didik, hingga peserta didik di sekolah tersebut merasa bosan karena setiap hari ada orang "promosi sekolah: ke dalam kelas. Promosi sekolah model demikian, yang hanya datang menjelang tahun ajaran baru tidaklah efektif. Dibutuhkan strategi lain yangt lebih tepat agar penjaringan peserta didik berlangsung sesuai tujuan. Kuatnya persaingan di dunia pendidikan, memaksa para pengelolanya berusaha keras untuk mendapakan peserta didik dan simpati masyarakat. Kepala sekolah tidak bisa lagi bersikap santai menunggu bola, melainkan harus bertindak cepat menjemput bola. Dalam kontek ini manajemen pemasaran[157] merupakan sesuatu yang *urgent* dan mendesak. Manajemen pemasaran merupakan kegiatan manajemen yang dilakukan untuk mengetahui tingkat kebutuhan atau keinginan masyarakat atau dunia kerja terhadap lembaga pendidikan, sebagaimana perusahaan yang ingin mengetahui selera konsumen terhadap produk tertentu.. Pengeloa lembaga pendidikan harus tahu, sebenarnya mayarakat itu menginginkan anaknya dididik dengan materi apa atau menjadi orang yang bagaimana? Bahwa setelah lulus dari sekolah tersebut, rencana apa yang akan dijalankan, apakah mau bekerja, atau melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi. Teknik pelaksanakannya dilakukan dengan survey konsumen atau jaring aspirasi. Setelah mengetahui selera konsumen atau kebutuhan masyarakat, selanjutnya, hasil survey tersebut disampaikan kepada para bawahan yakni para staf dan guru, agar peserta didik dibentuk sesuai dengan harapan masyarakat dalam proses pendidkan. Dengan demikian, akan terjadi keselarasan antara hehendak orang tua dengan proses pendidikan yang sedang berlangsung, sebagaimana selarasnya selera konsumen dengan *out put* (produk) yang dihasilkan oleh produsen. Dampak positif dari keselarasan tersebut adalah masyaraakat akan terus menjadikan lembaga tersebut sebagai pilihan utama, sebagaimana konsumen yang akan memakai (membeli) barang hasil produksi dari produsen. Pada akhirnya, diharapkan para lulusan sekolah itu akan benar-benar

[157] Ernie Tisnawati Sule dan Kurniawan Saefullah, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta: Kencana, Cet. Ke-7), 14

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

dapat diterima masyarakat dan memiliki daya saing yang tinggi. Sehingga lembaga pendidikan tempat mereka belajar menjadi lembaga yang kredibel dan "layak jual" (*marketable*).

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

BAB III

SETTING PENELITIAN

A. MA Hasanudin

1. Sejarah MA Hasanudin

MA Hasanudin didirikan pada tanggal 7 Peberuari 1997 oleh Yayasan Pendidikan Maarif NU Desa Pulorejo Kecamatan Dawarblandong Kabupaten Mojokerto. Pada tahap awal pendirian, K.Drs.Supo Kunarko yang juga merupakan salah seorang dari para pendiri, ditunjuk untuk bertindak sebagai Kepala Madrasah. Pada saat itu, secara pribadi beliau adalah seorang PNS Guru Pendidikan Agama Islam (GPAI) di SDN Cinandang Kecamatan Dawarblandong sekaligus pengasuh Pondok Pesantren Al Hidayah Desa Pulorejo Kecamatan Dawarblandong. Pada yayasan yang sama, sebelum MA Hasanudin didirikan, di area madrasah tersebut telah lebih dahulu terdapat lembaga pendidikan dasar bernafaskan Islam sejenis, yakni MI Hasanudin dan MTs Hasanudin. Sedangkan. ide atau gagasan pendirian lembaga tersebut dimaksudkan untuk menampung lulusan MTs Hasanudin, selain itu agar para lulusan MTs tersebut tidak berpencar kesana-kemari mencari sekolah yang baru. Dengan bersekolah atau menuntut ilmu di MA Hasanudin, selain tetap belajar tentang materi mata pelajaran sebagimana umumnya kurikulum yang berlaku pada Madrasah Aliyah di tempat lain, maka pengetahuan dan pengamalan beragama yang bercorak *Ahlu al-Sunnah wa al-Jama'ah* (*Aswaja*) versi Nahdlatul Ulama (NU) yang pernah diperoleh ketika belajar di MTs Hasanudin dan MI Hasanudin juga akan dilanjutkan, dan ditamnah dengan pendalaman tentang materi ke-NU-an lainnya, sehingga, melalui proses pendidikan yang dilakukan di lembaga tersebut, maka pihak pengelola madrasah bisa ikut serta memberikan sumbangsihnya dalam mencetak kader NU yang potensial. Dengan menerapkan praktik beragama di MA yang demikan, maka akan terwujud keterpaduan, antara pengamalan beragama di masa sebelumnya, dengan saat belajar di MA tersebut.[158] Dan sejatinya, keterpaduan

[158] Wawancara, dengan Drs.Abdul Syukur, Kepala Madrasah kedua, (1998-2017), Guru senior MA Hasanudin, pada tanggal 16 April 2016

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

yang demikian ini sangat dibutuhkan, dalam rangka menjaga keajegan atau konsistensi di dalam pengamalan ajaran beragama seseorang, dan hal tersebut membutuhkan latihan yang panjang dengan sedikit dipaksakan, agar lama-lama menjadi kebiasaan. Sebagaimana telah dipahami bersama, bahwa pembiasaan merupakan sesuatu yang penting bagi seseorang, agar ibadah tidak menjadi beban, melainkan justru merupakan suatu kebutuhan, yang dengan beribadah tersebut, manusia menjadi lebih dekat dengan Tuhan, dan persolan hidup yang sesulit apapaun kan lebh mudah terpecahkan. Dan yang jauh lagi dari itu semua, adalah usaha tersebut dilaksanakan dalam menjaga nilai-nilai keislaman versi Aswaja NU agar berjalan efektif dan efisien[159] Selain dipersiapkan untuk menampung lulusan MTs Hasanudin yang merupakan satu saudara kandung satu yayasan, keberadaan madrasah tersebut juga dimaksudkan untuk memberikan kesempatan kepada alumni sekolah lain yang setingkat (MTs atau SMP) untuk ikut bergabung atau belajar di lemabaga pendidikan MA Hasanudin, sebagai bagian yang terpisahkan dari gerakan dakwah Islam Aswaja NU dalam bidang pendidikan formal.

Pada saat yang sama, juga diharapkan agar peserta didik madrasah dapat ikut membesarkan pondok pesantren yang diasuh oleh kepala madrasah. Sehingga, kepada peserta didik madrasah juga diberikan dorongan dan kesempatan, untuk menambah khaanah keilmuan agama Islam dengan mondok di di Pondok Pesantren Al Hidayah. Lembaga Pendidikan Maarif NU Hasanudin Dawarblandong, yang diketuai H.M.Ramlan,BA, seorang tokoh agama di Kecamatan Dawarblandong, pensiunan PNS Guru Madrasah DPK di MTs Hasanudin, pernah menjabat sebagai Ketua MWC NU Kecamatan Dawarblandong, pernah menjabat anggota DPRD Kabupaten Mojokerto dari PKB di era reformasi. Dan beliau juga menjadi Ketua Takmir Masjid Mujahidin Desa Pulorejo Kecamatan Dawarblandong. Drs.K.Supo Kunarko menjabat sebagai kepala madrasah dalam waktu yang singkat. Dikarenakan alasan tertentu, setelah MA Hasanudin berdiri dan berjalan sekitar satu tahun, yang bersangkutan mengundurkan diri, dan kepemimpinan sudah dipindahkan dari K.Drs. Supo Kunarko kepada teman seperjuangan beliau, yakni kepada Drs. Abdul Syukur

[159] Wawancara, dengan Drs.Abdul Syukur, Kepala Madrasah kedua, (1998-2017), Guru senior MA Hasanudin, pada tanggal 16 April 2016

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A
http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

yang juga merupakan seorang PNS GPAI di SDN Gunungan I Kecamatan Dawarblandong Kabupaten Mojokerto. Secara pribadi, Drs. Abdul Syukur juga merupakan tokoh organisasi Gerakan Pemuda Anshor di MWC NU Kecamatan Dawarblandong. Sehingga, sejak tahun 1998 kepemimpinan dijabat oleh Drs.Abdul Syukur . Beliau ini menjabat dalam waktu yang cukup lama, yakni dari tahun 1992 sampai dengan tahun 2016. Dari tangan Drs.Abdul Syukur, kepemimpinan madrasah selanjutnya diserahkan kepada seorang pemuda desa setempat, yang mana pemuda tersebut masih merupakan alumni MA Hasanudin,dan telah ikut menjadi di situ selama lima tahun terakhir ini. yang bernama Anwar Sholikhin, SPdI,MPdI sejak 2016 hingga sekarang, dengan penunjukan langsung oleh ketua yayasan.[160]

Secara geografis, MA Hasanudin berada di Desa Pulorejo yang lokasinya sangat strategis, karena terletak di jantung kota kecamatan Dawarblandong. Tepat di depan madrasah, yang berada di seberang jalan adalah Kantor Kecamatan Dawarblandong Kabupaten Mojokerto, dimana setiap hari selalu ramai dikunjungi orang banyak dalam urusan birukrasi. Lokasi MA Hasanudin, berdekatan dengan hampir seluruh pusat atau tempat pelayanan publik, seperti Kantor Kecamatan, Kantor Polsek Dawarblandong, Balai Desa Pulorejo, Kantor Koramil Dawarblandong, Puskesmas Dawarblandong, Kantor BRI unit Dawarblandong, Pasar Desa Pulorejo Dawarblandong, SDN Pulorejo II, Tempat Wisata Edukasi Pertanian dan Petenakan Organik "Abatani," dan Masjid Jami' Mujahidin Dawarblandong.[161]

Adapun mengenai Desa Pulorejo dapat dijelaskan, bahwa Desa tersebut terdiri atas 5 (lima) Dusun yaitu, Dusun Sidokerto, Sidobecik, Beru, Pulo, dan Klanting. Di masing-masing dusun terdapat 1 (satu) Masjid, sehingga satu desa terdapat lima masjid, dan 13 Musholla menyebar di berbagai Dusun, serta 1 (satu) Gereja yang berada di Dusun Sidokerto. Jenis agama dan profesi masyarakat desa Pulorejo adalah beragam, Dari aspek keagamaan, Mayoritas masyarakat beragama Islam yang pada umumnya beraliran *Ahlu al-Sunnah wa al-Jama'ah* NU, bahkan rumah tokoh NU yang aktif, energik dan giat, yakni Drs.H.M.Shofwan yang merupakan Ketua

[160] Wawancara dengan Anwar Sholihin,SPdI,MPdI, Kepala MA Hasanudin, pada tangal 8 Desember 2018
[161] Observasi, pada tanggal 6 Maret 2017

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

MWC NU Kecamatan Dawarblandong, juga di desa tersebut, tepatnya di Dusun Sidokerto Desa Pulorejo Kecamatan Dawarbalndong. Bahwa dibawah kepemimpinan Drs.H.M.Shofwan tersebut, kegiatan warga NU di MWC NU Kecamatan kelihatan sangat marak. Seperti kegiatan Laylatul Ijtima' untuk bapak-bapak sebulan sekali diadakan keliling dari masjid ke masjid, dari desa ke desa, Tahlil kubro untuk ibu-ibu musilmat, sebulan sekali pada hari ahad, dari masjid ke masjid, Jihad, ngaji ahadan sekabupaten, dari masjid ke masjid, dari kecamatan ke kecamatan, jimad, ngaji jum'at, di Kantor MWC NU, sebulan sekali sehabis Jum'atan di hari Jum'at Legi kantor, kegiatan GP Anshor sebulan sekali keliling desa, kegiatan IPNU-IPPNU keliling desa, dan Pengajian Umum bila ada warga NU mempunyai hajat, dari desa ke desa, dan di Kecamatan Dawarblandong tersebut, jenis kegiatan ini frekuensinya sangat sering, dan biasanya beliau kalu diundang selalu hadir. Dan kegiatan partisipasi ke PC NU Kabupaten Mojokerto, maupun ke PW NU Jawa Timur, dan sebagainya.[162]

Sebagian lagi beragama Kristen Protestan. Walaupun agama yang dipeluk beragam, namun suasana toleransi antar umat tetap terjaga dengan baik di desa tersebut, sehingga tidak pernah terjadi konflik. Dan beragamnya pemeluk agama dan kebudayaan, serta didukung adanya modernisasi di desa tersebut, ternyata juga seirama dengan nuansa keagamaan yang berkembang dalam kehidupan sehari-hari. Sehingga rasanya, Desa Pulorejo tersebut tidak "hijau" santri-santri banget, akan tetapi juga tidak terlalu "merah" sekuler-sekuler banget. Barangkali bisa dikatakan, di desa tersebut terjadi berkumpulnya berbagai kultur dan karakter menjadi satu, yang lazim disebut dengan istilah singkatan, BANGJO (Dalam bahasa jawa, bang menunjukkan warna merah sebagai simbol kaum abangan, dan jo menunjukkan warna hijau sebagai simbol kaum santri).

Sedangkan jenis pekerjaan atau profesi yang ditekuni warga Desa Pulorejo adalah bervariasi. Sebagian besar dari mereka merupakan petani, baik menggarap tanah atau lahan berupa sawah atau *tegalan* milik sendiri maupun menyewa lahan milik orang lain, dan sebagian yang lain lagi adalah buruh tani. Sebagian lagi yang

[162] Wawancara dengan Drs.H.M.Shofwan, Ketua MWC NU Kecamatan Dawarblandong, pada tanggal 4 Juni 2019

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A
http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

jumlahnya sangat kecil, terdapat penduduk yang berprofesi sebagai PNS. Karena letaknya yang strategis sebagai pusat kota pemerintahan kecamatan, hari-hari ini desa tersebut sudah mulai *ramai* dan berkembang, maka sektor perdagangan juga semakin maju, sehingga sebagian kecil penduduknya juga ada yang menekuni profesi sebagai pedagang, baik berdagang di rumah sendiri maupun berjualan di pasar desa yang dekat dengan kantor kecamatan. Dengan adanya industri masuk desa, maka sebagian penduduknya yang lain, terutama para pemuda, ada yang bekerja sebagai buruh pabrik, yang lokasi pabriknya berada berdekatan dengan desa tersebut.[163]

2. Visi-Misi dan Tujuan MA Hasanudin

a. Visi MA Hasanudin:

1). Mewujudkan generasi muda yang mandiri, berilmu dan berakhlakul karimah

b. Misi MA Hasanudin:

1). Melaksanakan kegiatan shoft skill peserta didik
2). Mlaksanakan pengembangan enterpreneurship
3). Melaksnakan kegiatan pembelajaran Pakemi
4). Melaksnakan kegiatan membaca Al Quran di awal pembelajaran

c. Tujuan MA hasanudin :

1). Mencetak peserta didik beriman, bertaqwa, dan berakhlakul karimah.

2). Mencetak peserta didik yang memiliki prestasi akademik dan non akademik

3). Mengembangkan kapasitas leadership dan pemahaman sejarah.

[163] Wawancara dengan Ngateno, Kasi Pembangunan Desa Pulorejo, pada tanggal 6 Maret 2019

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A
http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

4). Mengembangkan basis kelembagaan pendidikan yang mampu memberikan pelayanan pendidikan baik, bermutu, dan terjangkau masyarakat.

3. Tokoh-Tokoh MA Hasanudin

a. Dewan Pendiri, terdiri atas empat orang tokoh masyarakat Desa Pulorejo Kecamatan Dawarblandong, yaitu:[164]

1). H. Abdul Ghoni,
2). Drs.K. Supo Kunarko.
3). H M..Bisri.,
4). HM. Ramlan, BA

b. Pengurus Yayasan, tersusun sebagai berikut:

Tabel 3.1.

SUSUNAN PENGURUS YAYASAN MADRSAH
PADA MA "HASANUDIN" DAWARBLANDONG
TAHUN 2019

No	Nama	Jabatan	Keterangan
1	H. Abdul Ghofar	Dewan Pembina	-
2	Drs. Abd Syukur	Pengawas	-
3	H. Choirul Anam,SAg	Ketua	-
4	H. Nur Hidayat, SPd	Sekretaris	-
5	Madzkuri	Bendahara	-
6	Harun Arrosyid	Anggota	-

[164] Wawancara dengan Anwar Sholikhin,SPdI,MPdI, Kepala MA Hasanudin, pada tanggal 7 Agustus 2018

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A
http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

c. Pengurus Komite Madsrasah, tersusun sebagai berikut:[165]

Tabel 3.2.

SUSUNAN PENGURUS KOMITE MADRASAH
PADA MA "HASANUDIN" DAWARBLANDONG
TAHUN 2019

No	Nama	Jabatan	Keterangan
1	Drs. Abd Syukur	Ketua	-
2	H.Abdul Ghofar	Sekretaris	-
3	H. Imam Ahmadi,SAg	Bendahara	-

d. Data Guru dan Pegawai tersusun sebagai berikut:[166]

Tabel 3.3.

DATA GURU MA HASANUDDIN
TAHUN PELAJARAN 2019/2020

No.	KODE	NAMA GURU	MATA PELAJARAN	TOTAL JAM	SERTIFIKASI
1	A	Drs. ABD SYUKUR	Fiqih	8	Belum
2	B	ANWAR SHOLIKHIN, M.Pd	Penjaskes Kepala Madrasah	8	Belum
3	C	ANJAS PRAMONO, S.Pd	Bahasa Inggris	8	Belum
4	D	DENY ASMORO, S.Pd	Prakarya	8	Belum
5	E	MAHMUD NUR S.,	Sejarah	2	Belum

[165] Wawancara dengan Anwar Sholikhin,SPdI,MPdI, Kepala MA Hasanudin, pada tanggal 7 Agustus 2018

[166] Wawancara dengan Anwar Sholikhin,SPdI,MPdI, Kepala MA Hasanudin, pada tanggal 7 Agustus 2018

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

		S.Pd.i	Wali Kelas		
6	F	NUR AKROMAH, S.Pd.I	Al Quran Hadist	8	Sudah
			SKI	8	
7	G	KHUSNUL INAYAH, S.Pi	Biologi	15	Sudah
			Wali Kelas		
8	H	YANTI, S.Pd.I	Aqidah	8	Belum
			Sejarah	4	
9	I	MUTIATUS SHOLIKAH, S.Pd	Matematika Wajib	8	Belum
			Matematika Peminatan	8	
10	J	FARIDA EKA SRI C., S.Pd	Bahasa Indonesia	8	Belum
11	K	NUR MASULAH R., S.Pd.I	Bahasa Arab	10	Belum
			Waka Kurikulum		
12	L	HANIATUS SHOLIHAH, S.PD.I	SBK	8	Belum
			Wali Kelas		
14	N	DIYAH NUR KHASANAH, S.Ps	Fisika	8	Belum
15	O	SITI MAULIYAH, S.Pd	Kimia	15	Belum
16	P	IKA PUSPITASARI, S.Pd	Pkn	8	Belum
			Wali Kelas		
18	R	SITI FATMAWATI, S.M	TU		-
Jumlah				**150**	

B. MA Miftahul Ulum

1. Sejarah MA Miftahul Ulum

MA Miftahul Ulum didirikan pada tanggal 30 Januari 2003 oleh Yayasan Miftahul Ulum Madureso, Desa Madureso Kecamatan Dawarblandong Kabupaten Mojokerto. Sebagaimana yang terjadi pada MA Hasanudin, ide pendirian lembaga tersebut dimaksudkan untuk menampung lulusan lemabaga pendidikan yang lebih dahulu telah ada di Yayasan tersebut, yakni MTs Miftahul Ulum, MI Miftahul Ulum, agar tetap mengenyam pendidikan Islam bercorak atau berakidah aswaja NU. Dan sekaligus memberi kesempatan kepada lulusan sekolah atau madrasah

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A
http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

lain untuk ikut serta bergabung menuntut ilmu di MA Miftahul Ulum. Yayasan Miftahul Ulum diketuai oleh KH. Ja'far,SPdI, yang juga merupakan Pengasuh Pondok Pesantren Miftahul Ulum Desa Madureso. Yang bersangkutan, hingga sekarang, juga masih aktif berdinas sebagai PNS Guru Madrasah di MI Miftahul Ulum. Oleh pengurus Yayasan, Kepemimpinan madrasah pertama kali diserahkan kepada H.Bambang Ismono,SPd, seiring berjalannya waktu, kemudian pada tahun 2008 jabatan Kepala Madrasah diserahkan kepada Gus Nur Rohmad,SAg,MPdI seorang tokoh pemuda NU yakni aktif sebagai Pembina kegiatan-kegiatan IPNU-IPPNU di MWC NU Kecamatan Dawarblandong, alumni Timur Tengah (Libanon) yang juga merupakan adik kandung KH Ja'far, SPdI tapi lain ayah. Gus Nur Rohmad,SAg,MPdI menjabat sampai dengan tahun 2016, selajutnya kepemimpinan diserahkan kepada M.Alwan al Asy'ary,SPdI, MPdI, yang merupakan alumni dari MA Miftahul Ulum, yang bersangkutan terdapat hubungan keluarga dekat dengan pengurus yayasan, yakni merupakan adik dari isteri KH. Ja'far SPdI. Jabatan sebagai Kepala Madrasah tersebut dijalani dari tahun 2016 hingga sekarang, dengan cara melalui rapat yayasan, akan tetapi calon kepala madrasah telah dipersiapkan sebelumnya dengan matang sehingga tidak ada pihak-pihak menyanggahnya.[167]

MA Miftahul Ulum berada Dusun Gogor Desa Madureso yang merupakan wilayah terluar, arah tenggara Kecamatan Dawarblandong Kabupaten Mojokerto. Desa Madureso terdiri dari tiga Dusun yaitu, Dusun Gogor, Dusun Guyangan, dan Dusun Maduireso. Berjarak 10 km dari pusat pemerintahan Kantor Kecamatan Dawarblandong Kabupaten Mojokerto. Di masing-masing Dusun terdapat satu masjid, sehingga dalam satu Desa terdapat 3 (tiga) Masjid, 19 Musholla yang tersebar di 3 Dusun. Sebelah timur berbatasan dengan Desa Mondoluku Kecamatan Wringinanom Kabupaten Gresik bagian selatan, sebelah selatan madrasah merupakan hutan kayu putih milik Perhutani KPH Kemuning. Mayoritas penduduk Desa Madureso beragama Islam, dan dikenal sebagai daerah basis NU atau daerah yang mayoritas warganya adalah anggota NU. Sebagai basis NU, Dusun Gogor

[167] Wawancara dengan M. Alwan al Asya'ary,SPdI,MPdI, Kepala MA Miftahul Ulum, pada tanggal 10 September 2019

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A
http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

sendiri adalah daerah yang bernuansa khas kaum santri, dengan ciri-ciri kehidupan santri tradisional yang sangat kental. Dalam kehidupan sehari-hari, dapat disaksikan gaya hidup kaum santri tradisional tersebut, seperti tampilan wanita berjilbab, para lelaki bersarung dan berkopyah, maraknya kegiatan-kegiatan keagamaan seperti tahlilan, manaqib, yasinan, diba'an, istighotsah, pengajian, dan lain-lain.[168]

Di Dusun tersebut terdapat dua Pondok Pesantren *rintisan* (jumlah santrinya masih belum terlalu banyak, sekitar 22 santri dan baru didirikan oleh generasi pertama), yaitu Pondok Pesantren Miftahul Ulum dengan ciri-ciri seperti pondok "*modern*", dimana santri-santri yang belajar di pondok tersebut kebanyakan *double action*, yakni mondok dan sekaligus bersekolah, baik di tingkat MI, MTs maupun MA Miftahul Ulum yang diasuh oleh KH.Ja'far,SPdI. Beliau merupakan putra Desa yang tekun menuntut ilmu pendidikan formal sekaligus mondok di Pondok Pesantren Roudlotun Nasihin (Ronas) yang berada di Desa Beratkulon Kecamatan Kemlagi Kabupaten Mojokerto. Sepulang dari mondok tersebut kemudian KH.Ja;far,SPdI mendirikan Pondok Pesantren di desanya. Sedangkan Pondok Pesantren yang kedua adalah Pondok Pesantren Darut Tamam (*Gubuk Sampurna*) yang diasuh KH.Machfudz Hadi (populer dipanggil dengan sebutan Gus Fudz) yang bercirikan seperti Pondok Pesantren tradisional yang para santrinya lebih dominan memilih belajar dan menekuni bidang ilmu agama saja, dan sedikit santri yang mengikuti belajar di sekolah formal). KH Machudz Hadi sendiri merupakan putra Desa yang tekun menuntut ilmu di Pondok Pesantren, dan ketika pulang mendirikan Pondok Pesantren Darut tamam. Sehingga Pondok Pesantren tersebut, sampai sekarang masih diasuh oleh generasi pertama. Gus Fudz merupakan peserta didik dari KH.Chusain Ilyas (Ulama *Khos* dan *Kharismatik*) Pengasuh Pondok Pesantren Al Misbar Karang Nongko Kecamatan Sooko Kabupaten Mojokerto. Sebagaimana sudah diketahui oleh mayoritas masyarakat di wilayan Mojokerto, bahwa KH.Chusain Ilyas sendiri merupakan tokoh ulama yang disegani di Kabupaten Mojokerto, dan pernah menjabat sebagai Rois Syuriah NU Kabupaten Mojokerto. Di MA Miftahul Ulum itu, yang bersekolah tidak hanya berasal dari

[168] Observasi, 10 September 2019

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A
http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

anak-anak yang berasal dari desa-desa di Kecamatan Dawarblandong Kabupaten Mojokerto , akan tetapi sebagian ada yang berasal dari Desa yang berdekatan namun ikut Kecamatan dan Kabupaten lain, yakni Desa Mondoluku Kecamatan Wringinanom Kabupaten Gresik dan sekitarnya. Ada juga peserta didik yang berasal dari tempat yang lain, sebagimana disebutkan pada alinea sebelumnya, yaitu mereka yang belajar secara formal di MA Miftahul Ulum, dalam menambah khazanah ilmu agama Islam sekaligus secara bersamaan merangkap nyantri atau mondok di Pondok Pesantren Miftahul Ulum.[169]

Adapun mengenai jenis pekerjaan yang ditekuni penduduk Dusun Gogor Desa Madureso juga bervariasi, sebagian besar profesi masyarakat di sekitar madrasah adalah petani atau yang dikenal sebagai masyarakat *agraris*, baik menggarap lahan pertanian milik sendiri, sebagian ada yang menjadi buruh tani, maupun menyewa lahan hutan kayu putih milik Perhutani, yang lokasi hutan tersebut berdekatan dengan Dusun Gogor Desa Madureso. Sebagaian lagi, menekuni pekerjaan sebagai pedagang hasil bumi yang terkenal di daerah tersebut yaitu komoditi lombok. Atau pedagang polowijo, dan toko kelontong atau pracangan di rumahnya sendiri, sebagian lagi bekerja sebagai buruh pabrik, dan ada sebagian kecil yang bekerja sebagai PNS, diberbagai instansi pemerintah seperti Dinas Kesehatan atau Puskesmas, Perpustakaan Daerah Kabupaten Mojokerto, dan PNS Guru di Dinas Pendidikan dan Kementrian Agama .[170]

2. Visi-Misi dan Tujuan MA Miftahul Ulum

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

a. VISI MADRASAH[171]

"Terwujudnya insan kamil yang unggul , kreatif, inovatif, religius, dan mandiri (UKIRAN)"

[169] Wawancara, Sulikah,SPd, Desa Banyulegi Kecamatan Dawarblandong Wali santri Ponpes Miftahul Ulum Madureso, pada tangga l 9 Mei 2019
[170] Wawancara, H.Hari Santoso, Tokoh masyarakat, Penduduk asli Desa Madureso, pada tanggal 5 Pebruari 2018
[171] Wawancara dengan M.Alwan al Asy'ary,SPdI, MPdI, Kepala MA Miftahul Ulum, pada tanggal 8 Agustus 2019

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

b. MISI MADRASAH

1).Membangun Pendidikan yang Bermutu Untuk Menghasilkan Prestasi Akademik dan Nonakademik Serta Berdaya Saing Tinggi**.**

2).Mendorong Pencapaian Kompetensi Peserta didik yang Unggul Sehingga Mampu Bersaing Dalam Era Globalisasi**..**

3). Menumbuhkan Sikap Ulet dan Gigih Dalam Berkopetisi Meraih Prestasi Di Bidang Olah Raga, Seni, dan Iptek.

4). Menumbuhkan Semangat Kreativitas Warga Madrasah Dalam Berkarya

5). Meningkatkan Inovasi Dalam Pembelajaran

6).Menumbuhkan Penghayatan Ajaran Agama Sehingga Menjadi Sumber Kearifan Dalam Bertindak

7). Mewujudkan Sikap dan Budi Pekerti yang Luhur

8). Mendorong dan Membantu Setiap Peserta didik Untuk Mengenali Potensi Diri Sehingga Dapat Dikembangkan Secara Optimal

9). Menumbuhkan Jiwa Berdikari Dalam Perkembangan Zamannya

c. TUJUAN MADRASAH[172]

Tujuan MA Miftahul Ulum :

1). Mencetak peserta didik-siswi beriman, bertaqwa, dan berakhlakul karimah.

2). Mencetak generasi cinta dan gemar membaca Al Qur'an.

3). Mencetak peserta didik-siswi yang memiliki prestasi akademik unggul.

4). Mencetak peserta didik-siswi yang memiliki kemampuan dan menguasai dua bahasa internasional (Arab dan Inggris).

5). Mencetak peserta didik-siswi yang berdaya saing tinggi di tengah persaingan di era globalisasi.

6). Peserta didik-siswi diterima di Perguruan negeri maupun swasta favorit.

[172] Wawancara dengan M.Alwan al Asy'ary,SPdI, MPdI, Kepala MA Miftahul Ulum, pada tanggal 8 Agustus 2019

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

7). Menjadikan generasi yang mantap iman dan taqwa serta unggul dalam ilmu teknologi

8). Mengembangkan kapasitas leadership dan pemahaman sejarah.

9). Mengembangkan basis kelembagaan pendidikan yang mampu memberikan pelayanan pendidikan baik, bermutu, dan terjangkau masyarakat.

3. Tokoh-Tokoh MA Miftahul Ulum

a. Pendiri terdiri dari tokoh-tokoh masyarakat Desa Madureso Kecamatan Dawarblandong, sebagai berikut:[173]

1). Kyai Ja'far Shodiq, S.Pd.I.

2). H. Masnan, S.Pd.

3). H. Abdul Ghofir

4). Nur Rohmad S.Ag., M.Pd.I.

5). H. Hari Santoso, S.Ag.

6). H. Bambang Ismono, S.Pd.I.

7). Sujik

8). H. Sutiyo

2. Pengurus, tersusun dalam kepengurusan yayasan sebagai berikut:

Tabel 3.4.

SUSUNAN PENGURUS YAYASAN MADRASAH

PADA MA "MIFTAHUL ULUM" MADURESO TAHUN 2019

No	Nama	Jabatan	Keterangan
1	Suwarno	Kepala Desa	Pelindung

[173] Wawancara dengan M.Alwan al Asy'ary,SPdI, MPdI, Kepala MA Miftahul Ulum, pada tanggal 8 Agustus 2019

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A
http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

2	H. Sutiyo	Kepala Dusun	Penasehat
3	Ja'far, S.Pd.I.	Ketua	Ketua
4	M. Alwan Al Asy'ari, S.Pd.I.	Sekretaris	Sekretaris
5	Hani'atul Fauziyah, S.Kom.	Bendahara	Bendahara
6	Ali Rohman, S.Pd.I.	Guru	Anggota
7	Nur Rohmad, S.Ag.,M.Pd.I.	Guru	Anggota
8	Wagiso	RT	Anggota
9	Wakid	RW	Anggota

3. Komite Madrasah MA Miftahul Ulum, tersusun dalam kepenguruan Komite Madrasah sebagai berikut:[174]

Tabel 3.5.

SUSUNAN PENGURUS KOMITE MADRASAH

PADA MA "MIFTAHUL ULUM" MADURESO TAHUN 2019

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

No	Nama	Jabatan	Keterangan
1	Wasfiyadi, S.Pd.I.	Waka Sarpras	Ketua Komite

[174] Wawancara dengan M.Alwan al Asy'ary,SPdI, MPdI, Kepala MA Miftahul Ulum, pada tanggal 8 Agustus 2019

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

2	M. Alwan Al Asy'ari, S.Pd.I.	Kepala Madrasah	Anggota
3	Achmad Nur Hasyim Shodiq	Sekretaris	Anggota
4	Hani'atul Fauziyah, S.Kom.	Bendahara	Anggota
5	Suwarno	Kepala Desa	Anggota
6	Asrifah, S.Pd.I.	Wakil Wali Peserta didik	Anggota
7	Ali Rohman, S.Pd.I.	Guru	Anggota
8	M. Anwar Miftakus Surur	Ketua Osis	Anggota

4. Data Guru dan Karyawan tersusun sebagai berikut:[175]

Tabel 3.6.

NO	NAMA	TEMPAT DAN TANGGAL LAHIR	IJAZAH TERAKHIR SESUAI JURUSAN	JABATAN
1	Ja'far, S.Pd.I.	Mojokerto, 12 Agustus 1961	S1 – PAI	Wk. Kesiswaan
2	Nur Suro'iyah, S.Pd.	Mojokerto, 04 Maret 1971	S1 – PKn	Guru
3	Supiatun, S.Pd.	Mojokerto, 25 Agustus 1971	S1 - Pend. Akuntansi	Guru
4	Sri Nuraini, S.Pd.I.	Mojokerto, 21 April 1974	S1 – PAI	Kep. Perpustakaan
5	Arifin, S.Pd.	Mojokerto, 08 Juli 1984	S1 - .Indonesia	Wk. Humas

[175] Wawancara dengan M.Alwan al Asy'ary,SPdI, MPdI, Kepala MA Miftahul Ulum, pada tanggal 8 Agustus 2019

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

6	Mamat Firmansyah, S.E.	Mojokerto, 10 Mei 1981	S1Manajemen	Kep. Laboratorium
7	M.Alwan Al-Asy'ari, .Pd.I.MPdI	Mojokerto, 22 Juli 1984	S1 – PAI	Kepala Madrasah
8	Wahyuni Purnamasari, S.Pd.	Mojokerto, 26 Mei 1983	S1 - B.Inggris	Wali Kelas XII IPS
9	Ahmad Baidowi, S.Pd.I.	Mojokerto, 23- April 1984	S1 – PAI	Wali Kelas XI IPS
10	Siti Mauliya, S.Pd.	Mojokerto, 02 Mei 1989	S1 - Matematika	Wali Kelas XI IPA
11	Ali Rohman, S.Pd.I..	Sampang, 24 Mei 1978	S1 – PAI	Pem. Keagamaan
12	Wasfiyadi, S.Pd.I.	Barjarnegara, 28 April 1983	S1 – PAI	Wk .SarPras
13	Dyah Nurhasanah, S.Si.	Mojokerto, 18 Desember 1986	S1 – Fisika	Wk. Kurikulum
14	Asmaul Khusnah, S.Si.	Mojokerto, 27 Oktober 1984	S1 – Kimia	Wali Kelas XII IPA
15	Asmaul Husnah, S.Pd.	Mojokerto, 05 Januari 1985	S1 – BK	Wali Kelas X IPS
16	Hani'atul Fauziyah, S.Kom.	Mojokerto, 08 Agustus 1988	S1 – Informatika	Bendahara
17	Ela Nur Indahsari, S.Pd.	Mojokerto, 31 Januari 1992	S1 - Matematika	Guru
18	Ika Puspita sari, S.Pd.	Mojokerto, 11 September 1985	S1 - Pend. Geografi	Guru
19	Fitria Luvi Ambarwati, S.Pd.	Mojokerto, 20 Mei 1988	S1 - Pend. B.Inggris	Koor. Extrakurikuler
20	Try Danie Agustina, S.Pd.	Mojokerto, 02 Agustus 1990	S1 - Pend. Biologi	Wali Kelas X IPA
21	Feri Marzuki, S.Pd.I.	Brebes, 23 Maret 1986	S1 – PAI	Guru
22	Zahrotul Ummah, S.Ps.I.	Mojokerto, 24 Desember 1990	S1 - Psikologi	Guru
23	Kusandik	Gresik, 01 Desember 1995	SMA – IPS	Guru
24	Achmad Nur Hasyim Shodiq	Gresik, 12 September 1996	SMA – IPA	Staf Tata Usaha
25	Aslakhul Umma	Gresik, 09 Juni 1997	SMA – IPA	Staf Tata Usaha
26	Yogas Eko Prasetyo, S.Pd.	Mojokerto, 15 Agustus 1985	S1 - Matematika	Staf Tata Usaha
27	Redda Yudha Prasetya, A.Md.	Yogyakarta, 25 Maret 1989	D3 - Manajemen Informatika	Pemb. Extra Desain Grafis
28	M. Teguh Prasetiyo	Mojokerto, 13 januari 1989	S1 - Sastra Inggris	Pemb. English Club
29	Lub'atu Dewi Muntiari	Mojokerto, 20 Desember 1973	SMP	Pemb. Extra Tata Boga

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

30	Fathimatuz Zuhro	Gresik, 19 Juli 1998	SMA	Pem. Extra Pramuka
31	Mokhammad Miftaqul Fanani	Mojokerto, 04 Maret 1998	SMK	Satpam
32	Pida Sidik	Sei. Sampai Niat, 25 September 1997	SMA	Satpam

C. Tokoh-Tokoh LP Ma'arif NU Kecamatan Dawarblandong[176]

Tabel 3.7

No	Nama	Jabatan	Keterangan
1	Zainal Arifin, SAg	Ketua	
2	Sucipto, SIP	Sekretaris	
3	Riono,SPdI	Bendahara	
4	Akhmad Khomsun,SAg	Anggota	
5	Harun Arrosyid,SPdI,MPdI	Anggota	
6	Kusnan, SPd	Anggota	
7	Ahmad,SPdI	Anggota	
8	Pustianam,SPdI	Anggota	

[176] Wawancara dengan Zainal Arifin, SAg, Ketua LP Ma'arif Kecamatan Dawarblandong, pada tanggal 15 April 2020

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A
http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

BAB IV

PAPARAN DATA PENELITIAN

A. Implementasi Manajemen Pendidikan di MA Hasanudin dan MA Miftahul Ulum Kecamatan Dawarblandong Kabupaten Mojokerto

1. MA Hasanudin

a. Manajemen Kurikulum

Di MA Hasanudin, manajemen kurikulum telah berjalan dengan cukup baik, walaupun membutuhkan perbaikan dalam beberapa hal. Beberapa indikasi tersebut dapat dilihat pada penjelasan berikut ini:[177]

1) Kurikulum yang dijalankan adalah kurikulum Pemerintah Republik Indonesia, yaitu Kurikulum Tahun 2013.

2) Di madrasah ini sudah ada personil yang diberi tugas sebagai waka kurikulum, belum terdapat Tim Pengembang Kurikulum (TPK) Madrasah, Staf Kuriulum dan Tim Pengembang Madrasah (TPM) sebagaimana yang terdapat di sekolah atau madrasah yang manajemennya telah tertata dengan baik.

3) Dokumen kurikulum dan kegiatan yang berhubungan dengannya hanya dipikirkan dan buat oeh waka kurikulum bersama kepala madrasah setiap awal tahun pelajaran, sehingga kurang memadai dan optimal.

4) Setiap awal tahun pelajaran diadakan rapat pembagian tugas yang disertai dengan pembinaan rutin terhadap guru dan pegawai

5) Belum semua guru membuat perangkat perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi pembelajaran dengan baik dan disiplin. Sebagaian besar guru tidak mengumpulkan perangkat pembelajaran dengan baik dan disiplin

[177] Wawancara dengan Anwar Sholihin,SPdI,MPdI, Kepala MA Hasanudin, pada tanggal 24 Maret 2020

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A
http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

6) Setiap guru yang berhalangan hadir, selalu memberikan tugas kepada peserta didik melalui guru piket, dengan sepengetahuan kepala madrasah

7) Sebagian besar guru sudah melakukan remidi dan pengayaan pada setiap akhir evaluasi

8) Di MA Hasanudin telah tersedia program kerja atau rencana kerja madrasah tertulis atau terdokumentasikan yang bisa diberikan atau ditunjukkan kepada peneliti, berupa program kerja jangka menengah. Sedangkan program kerja jangka panjang atau lima tahunan dan program kerja jangka pendek atau satu tahunan tidak ada atau belum dibuat oleh kepala madrasah dan jajarannya. Ketika penulis menanyakan mengapa program kerja jangka panjang dan jangka pendek belum dibuat? Kepala madrasah tidak bisa memberikan penjelasan yang memadai mengenai ketiadaan program kerja tersebut.

9) Dokumen program kerja yang bisa diberikan kepada peneliti, berupa program kerja jangka menengah atau tiga tahunan (2018/2019 - 2021/2022) [178], sebagaimana terdapat dalam lampiran.

b. Manajemen Kesiswaan

Di MA Hasanudin, manajemen kesiswaan belum dilaksanakan dengan efektif dan efisien, sehingga harus dilakukan perbaikan dalam hal-hal tertentu, beberapa hal yang menunjukkan indikasi tersebut sebagaimana keterangan yang diperoleh peneliti dari kepala madrasah sebagaimana tertera sebagai berikut:[179]

1) Organisasi Peserta didik Intra Sekolah (OSIS) belum berjalan dengan baik, dan dalam data personil guru dan pegawai belum ada orang yang diberi tugas atau jabatan sebagai pembina OSIS dan Wakasek Kesiswaan

2) Sudah memiliki Tata Tertib bagi peserta didik, akan tetapi belum memiliki Tim Tatib atau Tim Penegak GDN (gerakan Disiplin Nasional) Sekolah / Madrasah

[178] Wawancara dengan Anwar Sholihin,SPdI,MPdI, Kepala MA Hasanudin, pada tanggal 24 Maret 2020
[179] Wawancara dengan Anwar Sholikhin,SPdI,MPdI, Kepala MA Hasanudin, pada tanggal 12 Agustus 2019

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A
http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

3) Kegiatan Kesiswaan tidak dibukukan dengan lengkap dan baik, apabila mengikuti kegiatan di luar madrasah ditangani bersama-sama atau bergotong royong anatar kepala madrasah dengan guru atau pegawai yang ada secara spontan

4) Belum ada kegiatan penanggulangan kenakalan remaja, pernikahan dini dan pencegahan HIV/Aids atau PIK-R

5) Belum memiliki kegiatan pembinan Usaha Kesehatan Sekolah (UKS) atau Tim UKS

6) Belum ada kegiatan yang mengarah kepada pendidikan berwawasan peduli lingkungan hidup (Adi Wiyata)

7) Sudah ada kegiatan ekstrakuler : Komputer, Bola Voly, Pramuka, Al Banjari, Enterpreneur, Latihan Mengemudi Mobil, akan tetapi belum tertata dengan baik, tidak ada orang yang ditunjuk secara khusus sebagai koordinator atau penanggungjawab

8) Belum ada penghargaan / *rewards* yang diberikan terhadap peserta didik berprestasi di tingkat internal madrasah

9) Belum ada kegiatan pembinaan Karya Tulis Ilmiah atau KTI

10) Belum terdapat kegiatan pembinaan keagamaan yang terencana dengan baik, kegiatan tersebut menjadi ciri khas sekolah keagamaan, dan telah ada petugas khusus yang ditunjuk untuk menanganinya di luar kegiatan kesiswaan secara umum

11) Belum ada kegiatan pembinaan dan pengembaangan bahasa asing (Bahasa Arab atau Bahasa Inggris)

12) Belum ada penjaringan peserta didik berbakat atau berprestasi yang dipersiapkan khusus untuk diikutkan Olimpiade Sains Nasional (OSN) dan Internasional

13) Sudah terdapat pembinaan dan pembibingan khusus untuk peserta didik yang akan melanjutkan pendidikan di Perguruan Tinggi Negeri

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

14) Kejuaraan yang pernah diperoleh sangat rendah dalam jumlah dan jenisnya, di antaranya :

a) Juara II Tabuh Beduk Kecamatan Dawarblandong 2012

b) Juara II Tahfidzul Qur an Kabupaten Mojokerto tahun 2017

c) Juara Bola III Volley Putra Tingkat Kecamatan tahun 2018

d) Juara II Bola Volley Putri Tingkat Kecamata tahun 2018

e) Juara Bola III Volley Putri Tingkat Kecamatan Mojokerto tahun 2019

f) Juara III Bola Volley Putra Tingkat Kecamaan tahun 2019

g) Juara III Putri Perkemahan HUT Pramuka Kecamatan dawarblandong tahun 2018

c. Manajemen Keuangan

Di MA Hasanudin, manajemen keuangan belum dijalankan dengan efektif dan efisien, sehingga harus dilakukan perbaikan dan peningkatan yang lebih serius , hal tersenut dikarenakan adanya indikasi yang menunjukkan beberapa fenomena yang mengindikasikan kurang profesionalan dalam pengelolaan keuangan madrasah, yang disaksikan atau dialami pebulis selama berinteraksi dengan pihak madrasah, sebagai berikut :[180]

1) Belum ada personil yang ditunjuk secara resmi atau kedinasan untuk menjadi bendahara madrasah, walaupun demikian ada satu orang yang ditunjuk secara tidak resmi dalam urusan ini. Jabatannya sebagai bendahara tidak dimunculkan dalam data personil susunan pegawai, namun yang bersangkutan diberi tugas khusus mengelola keuangan madrasah. Hal tersebut tentu berdampak negatif terhadap transpransi, efisiensi dan akuntabilitas publik. Di era keterbukaan seperti ini tentu akan memunculkan banyak pertanyaan di mata internal warga madrasah, mengapa persoalan keuangan dikondisikan tertutup, padahal di masa sulit

[180] Wawancara dengan Anwar Sholihin, SPdI,MPdI, Kepala MA Hasanudin, pada tanggal 12 Agusutus 2019

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

seperti ini seharusnya lebih terbuka, sehingga kalau ada kesulitan bisa dipecahkan bersama-sama.

2) Pengelolaan keuangan madrasah dikendalikan dan diawasi oleh Kepala Madrasah, selanjutnya Kepala Madsrasah memeriksa perjalanan keuangan secara periodik sebulan sekali, atau menyesuaikan dengan kebutuhan secara fleksibel

3) Sumber keuangan madrasah, satu-satunya adalah berasal dari dana pemerintah berupa dana BOS (Bantuan Operasional Sekolah). Sampai dengan penelitian ini dilakukan, belum dapat diperoleh sumber keuangan lain yang dapat memberikan kontribusi bagi peningkatan kemakmuran madrasah. Sesuai dengan namanya, dana BOS tersebut digunakan untuk membiayai seluruh kebutuhan operasional madrasah, mulai dari gaji guru, dana sosial, dan THR bagi guru, pegawai serta pembina ekstrakurikuler, biaya rapat guru dan wali peserta didik, pembelian peralatan kantor, pembayaran rekening listrik, penyediaan peralatan pembelajaran, biaya kegiatan kesiswaan, dan lain-lain

4) Sumber dana pembangunan fisik secara resmi tidak ada, yang sudah pernah dilakukan adalah apabila madrasah membutuhkan dana pembanguan fisik tertentu, maka madrasah hatus kreatif membuat proposal dengan membangun jaringan dengan politisi, misalnya pemgururs partai politik atau anggota DPR baik pusat maupun daerah tertentu agar bisa memperoleh dana proyek JASMAS (Jaring Aspirasi Masyarakat) melalui anggota dewan atau tokoh partai politik tersebut. Perolehan dana seperti ini bersifat insidental, sehingga tidak bisa diharapkan kepastian akan memperolehnya, misalnya setahun sekali atau dua kali dan sebagainya. Walaupun madrasah sangat berharap dan membutuhkan bantuan, namun bantuan ini sulit diprediksi dan dimasukkan dalam kegiatan perencanaan madrasah, karena memang pemerintah sendiri sedang kesulitan ekonomi. Dan sudah berjalan empat sampai lima tahun terakhir ini, jenis dana yang dmikian sudah tidak ada lagi, sehingga pemasukan madrasah tinggal hanya BOS saja.

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

d. Manajemen Sarana Prasarana

Pengelolaan sarana prasarana di lembaga ini bisa dikatakan masih berjalan kurang optimal dan maksimal, sehingga membutuhkan perbaikan dan peingkatan yang cukup mendasar, hal tersebut dapat terlihat dari beberapa indikasi sebagai berikut:[181]

1). Belum ada personil yang ditunjuk secara resmi untuk menduduki jabatan Wakasek atau Pembantu Kepala Madrasah bidang Sarana Prasarana. Tidak adanya orang tertentu yang ditugasi mengurusi bidang ini seolah-olah menggambarkan bahwa keberadaan sarana prasarana dianggap belum begitu penting dan mendesak bagi MA Hasanudin. Sedangkan kegiatan-kegiatan yang menyangkut bidang sarana prasaran ditangani langsung oleh Kepala Madrasah.

2). Peningkatan atau pengemabagngan kegiatan sarana prasarana yang langsung ditangani oeh Kepala Madrasah tersebut tidak menagalami kemajuan yang berarti apabila dari lamanya waktu pendirian madrasah, hal tersebut dapat dilihat dari minimnya aset permanen yang dimiliki madrasah pada hari ini. Penanganan bidang tersebut masih dikelola secara tradisional. yakni pengelolaan masih berpusat pada satu orang yaitu pada Kepala Madrasah (*Headmaster Center*).

3). Lahan madarsah madrasah sangat sempit (400m) untuk ukuran Madrsah Aliyah. Ketika pertama kali orang menginjakkan kaki di area MA Hasanudin sudah bisa merasakan betapa sempit dan sesaknya lahan madrasah tersebut, sehingga bangunan gedung madrasah yang berlantai dua itu, nyaris tidak mempunyai "wajah" atau halaman depan karena dipakai sebagai tempat parkir yang tampak semrawut bagi kendaraan (khususnya sepeda motor) peserta didik, guru, kepala madrasah, dan juga para tamu madrasah. Adapun apabila ada tamu yang berkendaraan mobil

[181] Observasi di area Madrasah dan wawancara dengan Anwar Sholikhin, SpdI,MPdI, Kepala MA Hasanudin, pada tanggal 12 Agusutus 2019

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

harus memarkir mobilnya di tepi jalan di luar madrasah, dan berebut tempat dengan penjual pentol, cireng, batagor, dan lain-lain.

4). Sementara ruang tamu yang sempit berukuran 3 m X 8 m, juga masih harus dimanfaatkan sebagai ruang TU, ruang Kepala Madrasah, sekaligus juga digunakan sebagai ruang Guru.

5). Keadaan umum manajemen sarana prasarana, menunjukkan di madrasah ini, ketersediaan fasilitas pendidikan secara keseluruhan yang serba belum memadai, serta tumpang tindih dengan lembaga lain seperti MI Hasanudin dan MTs Hasanudin, yang masih berada di bawah naungan satu yayasan yang sama. Misalnya, lapangan olah raga hanya ada satu, akan tetapi dipakai untuk tiga lembaga pendidikan yakni MI, MTs dan MA.

6). Belum memiliki kamar mandi / WC, sehingga membuat peserta didik dan guru atau pegawai harus memanfaatkan kamar mandi / WC Masjid Mujahidin yang merupakan milik publik.

7). Tidak terdapat ruang terbuka hijau dan kantin madrasah yang kurang memadai, sehingga menyebabkan para peserta didik pada jam-jam istirahat njajan di luar madrasah atau di tepi jalan.

8). Tempat ibadah atau masjid yang dipakai peserta didik adalah masjid jamik milik masyarakat, disitu juga dipakai untuk ibadah peserta didik MI Hasanudin, dan juga dipakai peserta didik MTs Hasanudin, juga berbaur menjadi satu dengan masyarakat umum

9). Ditambah lagi dengan minimnya pencatatan data sarana prasarana atau data inventaris madrasah yang kurang memadai. Hal tersebut dapat diketahui dari jawaban pihak madrasah ketika dimintai peneliti tentang data sarana prasarana yang dimiliki oleh madrasah. Pihak madrasah mengulur-ulur waktu atau menjanjikan nanti pada waktu tertentu permintaan data peneliti tersebut akan dipenuhi. Namun pada akhirnya, sesuai waktu yang dijanjikan, ternyata pihak madrasah masih tetap tidak bisa memberikan data yang dimaksudkan oleh peneliti dengan tanpa

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

penjelasan apapun. Dan ketika peneliti mencoba menanyakan kembali secara berulang-ulang tentang permintaan data tersebut, barulah pihak madrasah mengatakan bahwa data yang dimaksud sudah tersedia, namun tidak lengkap. Dari kejadian-kejadian yang dialami oleh peneliti, menunjukkan bahwa manajemen administrasi di Madrasah tersebut juga kelihatan kurang berjalan dengan baik, sehingga perlu ditingkatkan. Adapun data sarana prasarana yang dimiliki MA Hasanudin, adalah sebagai berikut:

Tabel 4.1.

No	Ruang	Jumlah	Status	Ket
1	Ruang Kelas	5	Milik Sendiri	-
2	Laboratorium IPA	-1	Milik Sendiri -	-
3	Perpustakaan	1	Milik Sendiri	-
4	Lab. Komputer	1	Milik Sendiri	-
5	Ruang Guru	1	Milik Sendiri	-
6	Ruang Kepala Madrasah	-1	Milik Sendiri -	-
7	Lapangan	1	Milik Sendiri	-
8	Kamar Mandi/WC Guru	-	-	-
9	Kamar Mandi/WC Peserta didik	-	-	-

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

e. Manajemen Administrasi

Pada lembaga tersebut, manajemen administrasi dapat dikatakan belum dilaksanakan dengan baik. Pencatatan seluruh kegaiatan madrasah pada umumnya masih kurang tertata rapi dan teratur. Penyimpanan data masih belum tertata dengan baik, sebagaimana ciri administrasi yang baik adalah, penyimpanan data harus rapi dan lengkap, sewaktu-waktu dibutuhkan mudah

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

ditemukan atau diambil kembali, dan setelah itu dikemablikan ke tempat semula. sehingga apabila semua pihak menghendaki madrasah bisa tetap *existance* dan *survive* di zaman yang modern seperti sekarang ini, maka akan membutuhkan banyak pembenahan yang serius dengan kerja keras dalam waktu yang cukup lama, hal tersebut dapat dijelaskan dari beberapa fenomena sebagai berikut :[182]

1). Tingkat kesiapan pihak madrasah ketika ditanya oleh peneliti tentang hal-hal yang menyangkut praktik manajemen di madrasah ini sangat rendah. Ketika kepala madrasah tidak berada di ruang atau tempat kerjanya, tidak ada pihak lain yang ditugasi untuk menggantikannya, sehingga pertanyaan tidak bisa terjawab, sehingga harus menunggu kepala madrasah hadir atau berada di tempat. Belum tercipta budaya pelimpahan tugas yang baik dari kepala madrasah kepada guru dan staf apabila yang bersangkutan tidak berada di tempat, untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan yang diajukan pihak lain atau tamu-tamu madrasah secara umum.

2). Semua jawaban atas pertanyaan-pertanyaan yang diajukan bersumber dari kepala madrasah. Sehingga bisa dikatakan, bahwa di madrasah ini semua informasi dan urusan dari yang paling kecil sampai dengan yang terbesar bertumpu pada kepala madrasah *(Headmaster Center*)

3). Dalam hal pemenuhan data-data tertentu yang diperlukan oleh peneliti dalam penelitian ini, proses pelayanan di lembaga ini cenderung lambat, berbelit-belit dan tidak ada kepastian. Pemberian data atas permintaan yang dibutuhkan harus menunggu dalam waktu yang cukup lama sesuai waktu yang dijanjikan, karena pihak madrasah masih harus menyiapkan terlebih dahulu jenis data tentang bidang apa yang dibutuhkan penelitian tersebut, atau masih harus mencari kesana-kemari, dan terkadang terjadi setelah proses menunggu dalam waktu cukup lama sesuai yang dijanjikan, ternyata

[182] Observasi di area Madrasah dan wawancara dengan Anwar Sholikhin, SPdI, MPdI, Kepala MA Hasanudin, pada tanggal 12 Agusutus 2019

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

data yang dimaksud tidak ditemukan sehingga tidak bisa diberikan kepada peneliti.

4). Dengan demikian bisa dikatakan banhwa, di MA Hasanudin tersebut, belum dilaksanakan pencatatan kegiatan dan peyimpananan data kegiatan madarasah dengan baik, sehingga berdampak pada waktu membutuhkan data-data tertentu mengalami kesulitan, atau yang lebih mencengangkan pihak madrasah tidak tahu dimana data tersebut disimpan, sehingga saling lempar tanggung jawab.

5). Bahwa dalam prinsip umum administrasi yang profesional, apalagi di era modern seperti sekarang ini, penyimpanan data semestinya sudah sangat rapi, ketika mencarinya dalam hitungan menit sudah bisa ditemukan, disimpan lagi di tempat semula, suatu saat diambil lagi mudah ditemukan ditempat yang mudah dijangkau, tetap terjaga keamanannya, begitu semudah orang membuka almari penyimpanan makanan atau lemari pendingin minuman. Begitulah seharusnya, administrasi di lembaga pendidikan Islam ditata sedemikian rupa, agar bisa memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya kepada pihak intern madrasah maupun masyarakat secara umum, sebagai bagian dari upaya membangun citra yang positif, dan sekaligus ciri khas madrasah yang maju dan modern.

f. Manajemen Kerjasama

Secara institusional, manajemen kerjasama pada Madarasah Aliyah Hasanudin bisa dikatakan masih belum dilaksanakan dengan efektif dan efisien. Madrasah tersebut belum pernah mengadakan kerjasama dengan pihak lain di luar madrasah dalam rangka meningkatkan mutu madrasah. Hal tersebut dapat diketahui dari hal-hal sebagai berikut:[183]

1). Tidak ada MoU (*Memorandum of Understanding*) dengan pihak-pihak di luar madrasah baik dalam bidang pengembangan SDM (Sumber Daya Manusia), untuk mengadakan kegiatan-kegiatan semacam Pendidikan dan

[183] Wawancara dengan Anwar Sholikhin, SPdI,MPdI, Kepala MA Hasanudin, pada tanggal 12 Agusutus 2019

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A
http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

Pelatihan (Diklat), Workshop, Bimtek, dan lain-lain yang ditujukan untuk meningkatkan kemampuan personal guru dalam teknis proses belajar mengajar atau pegawai dalam bidang tertentu yang menjadi tanggung jawabnya

2). Tidak ada MoU (*Memorandum of Understanding*) dengan pihak-pihak di luar madrasah dalam bidang pembinaan peserta didik yang berprestasi dan berbakat, baik yang menyangkut akademis maupun non akademis

3). Tidak ada MoU (*Memorandum of Understanding*) dengan pihak-pihak di luar madrasah dalam bidang keuangan atau dana pendidikan yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan mutu madrasah dan menggerakkan roda organisasi agar berjalan lebih baik.

4). Tidak ada MoU (*Memorandum of Understanding*) dengan pihak-pihak di luar madrasah dalam bidang sarana prasarana

5). Kegiatan persekolahan baik yang menyangkut pemenuhan kebutuhan fisik maupun teknis yang selama ini berlangsung, dijalankan secara mandiri dengan segala keterbatasan yang ada. Sehingga perkembangan mutu madrasah menjadi sangat lambat, atau bisa dikatakan tidak berkembang sama sekali dari waktu ke waktu.

6). Pada prinsipnya, ada keinginan ke arah sana namun sang manajer dalam hal ini adalah kepala madrasah belum mengetahui langkah apa saja yang harus dilakukan. Hal tersebut dapat diketahui dari belum atau tidak adanya dokumen kerjasama atau MoU (*Memorandum of Understanding*) dengan pihak manapun, misalnya dengan madrasah lain, baik negeri maupun swasta yang lebih maju, perguruan tinggi dalam atau luar negeri melalui program pembinaan akademis untuk menjaring peserta didik yang berbakat dan berprstasi, maupun dunia usaha yang akhir-akhir ini marak memberikan bantuan kepada berbagai lembaga pendidikan melalui program CSR (*Care Social Renposibility*), atau lembaga donor dan konsultan pendidikan yang kredibel, LSM pendidikan dan sebagainya.

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

g. Manajemen Sumberdaya Manusia

Manajemen sumberdaya manusia pada madrasah ini belum berjalan secara profesional, efektif dan efisien. Kekuatan keluarga pengurus yayasan masih mendominasi pengelolaan lembaga dalam rekrutmen kepala madrasah, guru dan pegawai, kurang memperhatikan aspek-aspek profesionalitas, akan tetapi lebih mengedepankan aspek kekeluargaan. Pada saat yang sama, perangkapan jabatan masih banyak terjadi. Rendahnya jumlah peserta didik juga menyebabkan perimbangan jumlah guru dan murid tidak seimbang atau ideal. Sebagaimana uraian berikut ini:

1). Rekrutmen Kepala Madrasah

a). Pada tahap awal pendirian madrasah, pengurus yayasan LP Maarif NU Desa Pulorejo Kecamatan Dawarblandong Kabupaten Mojokerto, dengan suasana penuh kekeluargaan bermusyawarah dan bermufakat, mengangkat secara aklamasi, salah satu dari pendiri yaitu Drs.K.Supo Kunarko untuk menjadi kepala madrasah yang pertama. Kepemimpinan tersebut kemudian dijalankan dalam waktu yang relatif singkat, yakni selama sekitar setahun, dengan alasan tertentu kemudian yang bersangkutan mengundurkan diri. Pada tahap selanjutnya, pengurus yayasan bermusyawarah kembali dan bermufakat, dan masih dengan suasana kekeluargaan, tanpa ada kriteria, keahlian, atau persyaratan-persyaratan tertentu lainnya, langsung menunjuk penggantinya, yakni Drs. Abdul Stukur untuk menduduki sebagai kepala madrasah yang ditinggalkan oleh Drs. Supo Kunarko tersebut, Dengan demikian proses pergantian kepala madrasah berjalan lancar, tanpa ada kendala atau hambatan sama sekali.[184]

b). Kemudian Drs. Abdul Syukur menjalankan tugas sebagai kepala madrasah tersebut, dalam waktu yang relatif lama untuk ukuran masa jabatan kepala madrasah secara umum, yaitu sejak ditunjuk oleh pengurus yayasan pada

[184] Wawancara dengan Drs.Abdul Syukur, Kepala MA Hasanudin sejak 1998 sampai dengan 2016, pada tanggal 16 Oktober 2017

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

tahun 1998 dan baru berakhir pada tahun 2016, selama 18 tahun berturut-turut tanpa pernah digantikan oeh orang lain atau jeda sesat sama sekali.

c). Sedangkan kepala MA Hasanudin yang menjabat sekarang, menceritakan bahwa proses pengangkatannya sangat *simple*, yaitu hampir sama dengan suasana pergantian kepala madrasah yang pertama terhadap kepala madrasah yang kedua, dengan suasana penuh kekeluargan, pengurus yayasan bermusyawarah dan bermufakat, kemudian menunjuk langsung kepada yang bersangkutan untuk menduduki jabatan sebagai kepala madrasah., tanpa tahapan-tahapan yang panjang dan *njlimet* yang melibatkan dewan guru atau pihak-pihak lain. Selanjutnya, yang bersangkutan menggantikan Drs.Abdul Syukur, kepala madrasah sebelumnya, dan hingga kini Drs. Abdul Syukur masih menjadi guru aktif pada madrasah tersebut.[185]

d). Sang kepala madrasah sendiri tidak bisa menjelaskan, ketika ditanya peneliti, mengenai penjelasan atau alasan apa dan mengapa dirinya yang ditunjuk hidung begitu saja untuk dijadikan kepala madrasah, ketika ditunjuk tersebut yang bersangkutan menyatakan kesanggupannya, walaupun rasanya terlalu berat, akan tetapi karena adanya perasaan sungkan atau takut, kalau akan dianggap membangkang atau menolak amanah dan tanggungjawab, dan sebagainya, akhirnya tetap menyatakan kesanggupan walaupun terasa berat di dalam hati. Beratnya dimana, dalam pandangan kepala madrasah yang baru tersebut, bahwa beratnya beban menjadi kepala madrasah terletak pada urusan membesarkan madrasah di tengah-tengah persaingan antar lembaga pendidikan yang demikian ketat. Selanjutnya, yang bersangkutan menjalankan tugas sebagai kepala madrasah tersebut, sejak ditunjuk oleh pengurus yayasan pada tahun 2016 hingga sekarang.

[185] Wawancara dengan Drs.Abdul Syukur, Kepala MA Hasanudin sejak 1998 sampai dengan 2016, pada tanggal 16 Oktober 2017

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

e). Dari proses yang diceritakan oleh para nara sumber diatas, dapat diketahui bahwa semua proses pengangkatan atau penunujukan sebagai kepala madrasah selalu dipenuhi rasa kekeluargaan, dan hampir pasti tidak menyentuh sama sekali dengan hal-hal yang berkaitan dengan persyaratan minimal seseorang yang bisa ditunjuk untuk menjabagat sebagai kepala madrasah. Terutama yang menyangkut kemampuann manajerial sang calon kepala madrasah, misalnya tes menajemen dan kepemimpinan sebagai modal awal bagi seorang calon manajer atau un calon pemimpin madrasah, walaupun hanya sebagai formalitas belakapun tida ada.

Adapun nama-nama kepala MA Hasanudin sejak dirdirikan pada tahun 1997 hingga sekarang, adalah sebagai berikut :

1). Drs.Supo Kunarko menjabat sejak tahun 1997 sampai dengan tahun 1998

2). Drs. Abdul Syukur menjabat sejak tahun 1998 sampai dengan tahun 2016

3). Anwar Sholihin,SPdI,MPdI menjabat sejak tahun 2016 hingga sekarang.[186]

Adapun profil Kepala MA Hasanudin secara lengkap, sebagaimana data berikut ini :[187]

Profil Kepala Madrasah

Nama : Anwar Sholikhin, SPdI,MPdI

Tempat Tanggal Lahir: Mojokerto, 14 Mei 1989

Alamat : Desa Pulorejo, Kecamatan Dawarblandong Kab. Mojokerto

Pendidikan : 1. MI Hasanudin Mojokerto lulus tahun 2001
2. MTs Hasanudin Mojokerto lulus tahun 2004
3. MA Hasanudin Mojokerto lulus tahun 2007
4. S-1 PAI STIT Raden Wijaya Mojokerto lulus tahun 2011

[186] Wawancara dengan Anwar Sholikhin,SPdI,MPdI, Kepala MA Hasanudin, pada tanggal 7 Agustus 2018
[187] Wawancara dengan Anwar Sholikhin, SpdI,MPdI, Kepala MA Hasanudin, pada tanggal 12 Agusutus 2019

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

5. S-2 PAI UNISDA Lamongan lulus tahun 2016

Jabatan : Kepala MA Hasanudin sejak tahun 2017 hingga sekarang

2). Rekrutmen Guru dan Pegawai[188]

1). Sebagian besar masih menggunakan sistem kekeluargaan

2). Tidak ada penegumuman khusus tentang pengadaan tenaga pendidik dan kependidikan baru secara resmi

3). Apabila ada pelamar yang datang dari orang luar, selain dari keluara yayasan maka berkas lamaran tersebut akan diperiksa oleh kepala madrasah

4). Setelah berkas diperiksa kepala madrasah, selanjutnya diserahkan kepada ketua yayasan, keputusan diterima atau ditolak tergantung ketua yayasan

5). Disetujui ketua yayasan, bisa langsung *action* / mulai bekerja

6). Sistem penggajian sesuai kemampuan madrasah, masih jauh dibawah UMK Mojokerto yang besarannya Rp.3.800.000,00.[189]

Selanjutnya bisa disebutkan bahwa, pada lembaga ini, pengelolaan sumber daya manusia belum berjalan dengan efektif dan efisien, sehingga membutuhkan perbaikan dalam beberapa hal, karena kemungkinan terjadinya "salah letak dan keliru pasang" dalam penataan personil, pembagian tugas, pendaya gunaan potensi, dan sebagainya. Beberapa indikasi tersebut, sebagaimana penjelasan berikut ini:

[188] Wawancara dengan Anwar Sholikhin, SpdI,MPdI, Kepala MA Hasanudin, pada tanggal 12 Agusutus 2019

[189] Wawancara dengan Rindra Distahari, Karyawan FIF cabang Mojokerto, pada tanggal 1 Agusutus 2019

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

1). Adanya ketidaksesuaian antara kompetensi pendidikan guru dengan mata pelajaran yang dijarkannya di madrasah. Hal tersebut dapat dilihat dari data Kepala Madrasah yang yang menyebutkan bahwa ia merupakan lulusan S-2 Jurusan Pendidikan Agama Islam (PAI), akan tetapi di madrasah tersebut bersangkutan mengajar mata pelajaran Pendidikan Jasmani dan Kesehatan. Hal tersebut merupakan sesuatu yang sangat ironis, Kepala Madrasah sebagai top manager, justru menjadi orang yang pertama yang tidak sesuai antara kompetensi pendidikan yang dimiliki dengan mata pelajaran yang diampunya

2).Akan tetapi, secara umum atau sebagian besar tenaga pendidik pada madrasah tersebut sudah sesuai antara kualifikasi pendidikan dengan mata pelajaran yang diampunya

3).Kurangnya pendayagunaan dan pemberdayaan guru dalam upaya meningkatkan mutu dan kinerja madrasah sehingga terdapat tenaga muda yang energik dan produktif yang tidak terpakai dengan optimal. Seperti adanya guru atau orang yang "menganggur" dari suatu jabatan, pada saat yang sama terdapat jabatan tertentu yang dibiarkan kosong, belum ada personi yang mendudukinya. Sebagaimana tertera dalam data guru dan pegawai yang terdapat pada halaman sebelumnya. Madrasah tersebut hanya memiliki 1 (satu) orang Wakasek atau Pembantu Kepala Madrasah yakni Wakasek Kurikulum. Sementara jabatan Wakasek yang menangani bidang-bidang lain, yang sebenarnya perannya tidak kalah pentingnya apabila dibandingkan dengan peran Wakasek Kurikulum dalam pengelolaan sebuah madrasah, seperti jabatan Wakasek sarana prasarana, Kesiswaan dan humas dibiarkan kosong. Dan hal tersebut terbukti ketika peneliti menanyakan hal-hal yang menyangkut tiga bidang di atas Kepala Madrasah kelihatan mengalami kesulitan, bahkan bisa disebut kalang kabut, karena tidak ada orang atau bawahan yang mem-*back up*-nya. [190]

[190] Wawancara dengan Anwar Sholikhin, SpdI,MPdI, Kepala MA Hasanudin, pada tanggal 12 Agusutus 2019

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

4). Sedangkan masalah yang klise dalam madrasah, yaitu rangkap jabatan juga masih terjadi di lembaga pendidikan tersebut. Bahkan, terdapat personil yang namanya tercantum di semua tempat kelembagaan madrasah. yakni bisa merangkap tiga jabatan sekaligus, yaitu menduduki posisi guru di madrasah, menjadi anggota komite madrasah, dan sekaligus menjadi anggota pengurus yayasan, sehingga terjadi tumpang tindih pekerjaan, beban kerja dan kewajiban terlalu berat, serta kurang bisa maksimal dalam menjalankan tugas dan fungsinya, atau bahkan bisa tidak berfungsi sama sekali karena terlalu banyaknya yang harus diurusi.

5). Belum atau tidak pernah adanya kegiatan madrasah, mengundang tenaga ahli dari luar yang secara khusus didatangkan dalam rangka membina atau meningkatkan kualitas sumber daya manusia, hal tersebut disebabkan keterbatasan dana madrasah. Sebagai gantinya, pembinaan sumber daya manusia cukup dilakukan oleh kepala madrasah sendiri dengan memanfaatkan setiap kesempatan yang ada, seperti dalam rapat dinas guru dan pegawai, maupun dengan pertemuan pribadi antara kepala madrasah dengan guru atau pegawai yang bersangkutan.[191] Hal tersebut, tentu akan menyebabkan rasa bosan, apabila dilaksanakan terlalu sering dan terus-menerus, walaupun para guru dan pegawai akan mengkutinya karena terdorong rasa takut atau sungkan terhadap kepala madrasah, sebagaimana budaya ketimuran, sungkan mengalahkan isi hati yang sebenarnya, sehingga apapun bentuk kegiatan yang digagas oleh kepala madrash, para guru dan pegawai secara keseluruhan, mengiyakan.

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

3). Perbandingan jumlah guru dan peserta didik

Minimnya jumlah peserta didik memunculkan persoalan pada penataan sumberdaya manusia madrasah sehingga tidak dapat berlangsung secara efektif dan efisien. Bahwa telah terjadi pemborosan dalam bidang

[191] Wawancara dengan Anwar Sholikhin, SpdI,MPdI, Kepala MA Hasanudin, pada tanggal 12 Agusutus 2019

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

pemanfaatan sumberdaya manusia tenaga pendidik terlalu banyak, jumlah peserta didik terlau sedikit, hal tersebut dapat dilihat dari terjadinya ketidaksinkronan antara jumlah peserta didik d dan jumlah guru, sebagaimana dinyatakan dalam PP. No 74 tahun 2008 tentang rasio minimal jumlah peserta didik terhadap guru, bahwa, rasio SD atau sederajat 20:1, SMP 20:1 SMA 20: 1 SMK 15:1. Selain kriteria dan syarat bagi guru yang telah bersertifikat pendidik yang linear dengan mata pelajaran yang diajarkannya. Di MA Hasanudin, perbandingan jumlah peserta didik 83 orang : jumlah guru 16 orang, sedangkan idealnya jumlah peserta didik pada madrasah tersebut adaalah 320 orang. Sehingga bisa disebut lembaga tersebut masih belum berhasil memenuhi syarat minimal jumlah peserta didik sesuai sesuai dengan kebutuhan, bahkan belum layak untuk melaksanakan kegiatan operasioal sekolah atau madrasah.

h. Manajemen Hubungan Masyarakat

Di MA Hasanudin. manajemen hubungan masyarakat belum dilaksanakan dengan baik, sehingga perlu beberapa perbaikan agar dapat berjalan secara efektif dan efisien. Mengenai kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan masyarakat dapat dijelaskan sebagi berikut:[192],

1). Belum ada personil yang ditunjuk untuk menduduki jabatan sebagai Wakasek Humas (Hubungan Masyarakat), sehingga bidang kehumasan madrasah dirangkap atau ditangani langsung oleh Kepala Madrasah

2). Biasanya dilaksanakan kegiatan mengundang wali peserta didik dalam momen kenaikan kelas bagi kela X dan XI sertta perpisahan kelulusan bagi wali peserta didik kelas XII. Dalam forum tersebut Kepala Madrasah menyampaikan rencana kegiatan yang akan datang datang dan melaporkan kegiatan yang telah dilaksanakan pada waktu sebelumnya. Pada saat yang sama, Kepala Madrasah juga menyampaikan ajakan kepada wali mrid agar berpartisipasi dalam peningkatan mutu madrasah. Partisipasi tersebut berupa keaktifan mengingatkan kepada anak-anaknya

[192] Wawancara dengan Anwar Sholikhin,SPdI,MPdI, Kepala MA Hasanudin, pada tanggal 20 Juli 2019

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

agar belajar lebih baik, menjaga pergaulan yang baik, dan meningkatakan ibadah kepada Allah SWT.

3). Selain itu, karena jumlah dana pendidikan yang diterima madrasah dari pemerintah terbatas, maka kepala madrasah juga memohon kepada para wali peserta didik agar ikut berpartisipasi dalam bentuk iuran dana dalam jumlah tertentu sesuai kemampuan masing-masing untuk pembangunan madrasah. Himbauan tersebut bersifat umum, maka perolehan atau hasilnya pun juga bersifat umum, sehingga kontribusi yang diberikan kepada madrasah tidak dibedakan antara wali peserta didik yang kaya dengan wali peserta didik yang hidup dalam keadan sederhana. Selanjutnya, kesepakatan dicapai dengan besaran yang sama antara setiap wali peserta didik walaupun dengan latar belakang ekonomi dan sosial yang berbeda.

4). Adapun secara kelembagaan, orang-orang yang duduk di kepengurusan yayasan dan komite madrasah sudah menunjukkan keunikan tersendiri bagi madrasah. Yaitu adanya dominasi satu keluarga dalam dua kepengurusan lembaga yang berbeda, bahkan yang lebih menarik lagi terdapat satu orang menduduki keseluruhan posisi dalam tiga jabatan yang berbeda.[193] Maksudnya, yang bersangkutan saat penelitian ini dilakukan sedang menjabat sebagai pengurus yayasan, pada saat yang sama ia juga sebagai pengurus komite, dan ia juga sekaligus merupakan guru di MA Hasanudin, dimana sebelum menjadi guru biasa seperti pada saat ini, ia juga pernah menjabat sebagai kepala madrsah dalam waktu yang relatif lama. Sedangkan pada saat menjabat sebagai kepala madrasah tersebut, yang bersangkutan masih merupakan Guru Pendidikan Agama Islam (GPAI) PNS aktif di SDN Gunungan Kecamatan Dawarblandong. Dari hal tersebut dapat diamati dengan gamblang, betapa telah terjadi tumpang tindih penataan personil kehumasan di MA Hasanudin sehingga berdampak terhadap tidak

[193] Wawancara dengan Anwar Sholikhin, SpdI,MPdI, Kepala MA Hasanudin, pada tanggal 12 Agusutus 2019

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

terlaksananya kinerja manajemen hubungan masyarakat dengan optimal. Bidang kehumasan sebagai corong madrasah, merupakan bidang yang penting, sehingga harus dikelola dengan sebaik mungkin, karena dengan mengemas bidang ini secara efektif, tentu akan membantu upaya-upaya membangun citra positif lembaga ke dunia luar, dan pada saat yang sama penataan di dalam organisasi tetap ditingkatkan. Penataan bidang hubungan masyarakat yang dilakukan dengan profesional, semakin baik dampaknya bagi peningkatan mutu madrasah. Penataan dilakukan dengan cara membuat konsep yang jelas, serius, terencana, terinci, dan matang, sekaligus menempatkan orang yang dipercaya untuk menjalankannya. Sehingga tumpang tindih jabatan dalam organisasi harus dihindari. Dari sisi konseptual, keberadaan komite pada setiap sekolah atau madrasah adalah dimaksudkan agar sekolah atau madrasah bisa menjadi lebih kuat karena sebuah lembaga akan di *back up* oleh masyarakat, yaitu dengan masuknya unsur luar yang melibatkan diri secara aktif, kreatif, positif dan konstruktif. Dengan pertimbangan demikian, maka pihak madrasah harus membuka pintu selebar-lebarnya bagi masuknya unsur luar tersebut. Bahwa apabila dengan masuknya unsur luar tersebut ada kekahawatiran madrasah akan kehilangan "ruhnya," maka untuk menjaga keutuhan "ruh" madrasah tersebut, sejatinya kendali tetap dipegang orang dalam, sedangkan secara teknik dan operasional, kehadiran dan sumbangan orang luar tetap dperlukan dan bila perlu harus didatangkan sebanyak-banyaknya, demi percepata peningkatan mutu dan kemajuan madrasah yang telah jauh tertinggal oleh sekolah umum atau madrasah lainnya. Oleh karena itu, terjadinya perangkapan jabatan yang berlebihan oleh pihak internal atau orang dalam madrasah, merupakan langkah yang tidak boleh terjadi, tidak perlu, dan tidak efektif dalam mengembangkan sebuah organisasi. Karena hal tersebut dapat menyebabkan peluang masuknya "orang luar:" untuk ikut serta dalam usaha menata madrasah menjadi semakin kecil. Padahal kehadiran orang luar sangat diperlukan dalam rangka memberi

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

angin segar perubahan yang lebih baik, dan dengan masuknya orang luar tersebut, maka akan muncul berbagai masukan, berupa aneka ragam khasanah ide, gagasan, pemikiran, sudut pandang, pengalaman, dan kontribusi lainnya, termasuk juga tidak menutup kemungkinan adanya kontribusi keuangan dari orang-orang luar yang dermawan, sebagaimana telah dimaklumi oleh semua pihak, bahwa selama ini masalah minimnya keuangan dan kesejahteraan masih selalu menjadi sumber persoalan di MA Hasanudin.[194] Fenomena rangkap jabatan pada lembaga ini seolah-olah menunjukkan bahwa ada seseorang yang bisa menjadi apa saja dan berperan ganda, dalam beberapa perkecualian hal tesebut bisa saja terjadi, padahal pada dasarnya, akan tetapi bertentangan dengan kodrat manusia secara umum, bahwa sehebat apapun orangnya, harus diakui bahwa kemampuan manusia yang terbatas, tidak memungkinkan satu orang untuk mengatasi persoalan-persoalan dalam banyak bidang dalam waktu yang bersamaan.

j. Manajemen Supervisi

Pada MA Hasanudin, manajemen supervisi sudah dijalankan dengan cukup baik, namun perlu ditingkatkan dalam beberapa hal sebagaimana keterangan sebagai berikut.[195]

1). Dalam proses belajar mengajar, proses supervisi telah berjalan cukup baik, yaitu Kepala Madrasah melakukan pemantauan secara rutin terhadap tingkat kehadiran guru dalam daftar hadir guru dan pegawai yang telah tersedia. Kepala madrasah telah sering memberikan pembinaan terhadap guru dalam rapat dewan guru yang diagendakan rutin, dua bulan sekali., serta kunjungan dan pengamatan terhadap guru yang sedang melaksanakan PBM di dalam kelas. Namun dalam hal menggerakkan guru agar tertib mengumpulkan

[194] Wawancara dengan Anwar Sholikhin, SpdI,MPdI, Kepala MA Hasanudin, pada tanggal 12 Agusutus 2019

[195] Wawancara dengan Anwar Sholikhin,SPdI,MPdI, Kepala MA Hasanudin, pada tanggal 20 Juli 2019

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

perangkat pembelajaran sampai saat ini belum berhasil. Sebagian guru masih tetap tidak mengumpulkan perangkat pembelajaran tersebut sampai akhir semester atau tahun pelajaran berakhir. Hal ini mnunjukkan nahwa proses pembinaan yang dilakukan oleh Kepala Madrasah belum mampu membuka kesadaran dan ketaatan para guru tentang tugas dan tanggung jawabnya sebagai guru. Sehingga ketika proses supervisi berlangsung di dalam kelaspun guru belum siap dengan perangkatnya. Padahal di dalam proses kunjungan seperti itu, yang lazim dilakukan Kepala Madrasah adalah mencocokkan perilaku mengajar dan pengelolaan kelas guru dengan tulisan yang tertera dalam perangkat pembelajaran tersebut, baru tahapan sesudahnya, mengoreksi, berdiskusi dan memberi masukan, perbaikan penguasaan tehnik pembelajaran, pembinaan, dan sebagainya. Dengan tidak tersedianya perangkat pembelajaran, maka dengan sendirinya proses-proses supervisi yang baru disebut tidak bisa berjalan sebagimana seharusnya. Maka bisa dikatakan bahwa, supervisi tersebut belum berlangsung, sebagaimana mestinya, dengan demikian manajemen supervsisi kelas harus ditingkatkan agar bisa berjalan secara efektif dan efisien.[196]

2). Persoalan senioritas dan "keberanian", menjadi persoalan terendiri di MA Hasanudin. Usia yang masih muda (menjabat kepala madrasah pertama kali pada usia 27 tahun pada tahun 2016) ditambah dengan pengalaman yang masih kurang, membuat kepala madrasah menjadi seorang manajer yang canggung atau malu-malu, sehingga kemampuan untuk menjalankan fungsinya sebagai supervisor perlu ditingkatkan. Beberapa hal yang berhubungan dengan praktik manajemen madrasah, ketika peneliti mengajukan beberapa pertanyaan belum bisa dijawab oleh Kepala Madrasah, kemudian kepala madrasah mempersilakan peneliti menghubungi salah seorang staf TU untuk meng*handle* pertanyaan-pertanyaan dan kebutuhan peneliti.[197] Dan apa yang terjadi, setelah peneliti menghubungi staf TU tersebut, ternyata staf yang ditunjuk oleh

[196] Wawancara dengan Anwar Sholikhin,SPdI,MPdI, Kepala MA Hasanudin, pada tanggal 12 Agustus 2019

[197] Wawancara dengan Anwar Sholikhin,SPdI,MPdI, Kepala MA Hasanudin, pada tanggal 12 Agustus 2019

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

kepala madrasah tersebut juga tidak bisa memberikan jawaban yang memadai, dan bahkan membiarkan pertanyaan-pertanyaan yang diajukan peneliti tidak terjawab. Setelah persoalan ini peneliti sampaikan kepada kepala madrasah, ternyata kepala madrasah tidak memiliki kekuatan untuk menegur atau mengambil tindakan tegas terhadap anak buahnya yang abai terhadap perintah dan kebijakan kepala madrasah.

3). Dari gambaran peritiwa singkat tersebut, dapat diketahui betapa tidak berdayanya sang kepala madrasah di depan staf atau anak buahnya sendiri. Dalam konteks demikian, maka fungsi kepala madrasah sebagai seorang supervisor hampir mandul atau tidak berfungsi sama sekali. Demikian juga ketika peneliti meminta agar kepala madrasah menunjuk salah satu wakaseknya untuk melayani pertanyaan-pertanyaan peneliti, apabila yang bersangkutan sedang sibuk dengan urusan yang lain, ternyata sang kepala madrasah juga tidak bisa menunjukkan nama tertentu yang harus peneliti hubungi. Apabila menyuruh anak buah untuk melayani peneliti saja kepala madrasah tidak sanggup, bagaimana ia dapat memberi instruksi secara efektif dan efisien terhadap anak buahnya dalam kegiatan sehari-hari di madrasah. Sehingga kesan umum sementara yang peneliti tangkap adalah, jadilah madrasah tersebut berjalan atau dikelola hampir tanpa praktik manajemen supervisi yang baik. Setiap bawahan atau warga madrasah dibiarkan berjalan sendiri-sendiri sesuai keinginan, selera dan *type* masing-masing. Yang penting guru sudah berusaha hadir di madrasah, dan melakukan proses pembelajaran, hal tersebut sudah bagus. Dari rangkaian peritiwa diatas, seolah-olah kepala madrasah menganggap bahwa para guru dan pegawai MA Hasanudin itu adalah manusia dewasa dan guru senior yang sudah mengetahui hak dan kewajibannya masing-masing. Sehingga kepada mereka harus diperlakukan dengan "baik dan sopan," para guru dan pegawai tersebut tidak perlu terlalu banyak digurui, dibina, dinasehati, diarahkan, dan sebagainya.

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A
http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

k. Manajemen Pemasaran

Di MA Hasanudin, manajemen pemasaran bisa dikatakan belum dilaksanakan dengan baik. Bidang ini belum dikelola dengan sebuah konsep, kemasan, dan persiapan yang rapi, matang maksimal. Kegiatan pemasaran madrasah telah berjalan dan mengalir begitu saja secara alamiah, dan belum disentuh secara ilmiah dan profesional. Hal tersebut dapat diketahui dari keterangan sebagai berikut :[198]

1). Belum terdapat orang tertentu atau tim khusus yang ditunjuk secara resmi untuk menangani bidang pemasaran madrasah dari konsep yang matang, perangkat kerja, hingga operasional, agar kegiatan pemasaran benar-benar dapat berjalan efektif dan efisien.

2). Konsep manajemen pemasaran sendiri belum tertangani dengan baik, karena memang kelihatannya belum terpikirkan ke arah sana sama sekali, bahkan kalau tema ini disebut menjadi sesuatu yang masih asing sekali bagi sang manajer yakni Kepala Madarasah. Dalam kenyataannya, letak madrasah yang strategis, yang semestinya menjadi ajang promosi harian yang efektif, karena berada di pusat pemerintahan kota kecamatan dan pusat keramaian, belum dapat dimanfaatkan dengan baik untuk dapat menarik minat pasar (mempeorleh peserta didik sebagai pelanggan atau konsumen produk pendidikan) sebanyak-banyaknya.

3). Bahkan kestrategisan lokasi madrasah tersebut justru menjadi senjata makan tuan, atau bumerang bagi madrasah itu sendiri, karena "aib" dan "kekurangan" madrasah dalam "merawat" anak-anak (peserta didik-siswi) sebagai amanat dari para orang tua atau wali peserta didik, lebih mudah terlihat dan terbongkar oleh "kerumunan (*crowd*)" masyarakat yang berada di sekitar arena madrasah. Seperti para pegawai kantor kecamatan, para tamu yang mengurus surat-surat di kantor kecamatan, personil polsek dan para tamunya, personil koramil dan para tamunya, pegawai puskesmas dan keluarga pasiennya, pegawai kantor desa adn para

[198] Wawancara dengan Anwar Sholikhin,SPdI,MPdI, Kepala MA Hasanudin, pada tanggal 12 Agustus 2019

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A
http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

tamunya, peserta rapat tertentu di pendopo kecamatan, pesetta konfernsi perangkat desa se kecamatan, termasuk kerumnan setiap Peringatan Hari Besar Nasional (PHBN) yang biasanya menggelar pertunjukan hiburan serta Peringatan Hari Besar Islam (PHBI) yang biasanya menyelenggarakan acara pengajian di Pendopo Kecamatan, dan kegiatan seremonial lainnya. Pemandangan harian, seringnya peserta didik nongkrong pada jam-jam pelajaran dan penampilan seragam sekolah yang amburadul, sudah menjadi catatan penting bagi masyarakat sekitar madrasah untuk berpikir dua kali apabila ingin menyekolahkan anaknya ke lembaga tersebut.[199] Para pegawai kantor kecamatan yang menyaksikan fenomena harian seperti itu, mengatakan peserta didik-peserta didik madrasah ini kok nongkrong di luar pada jam-jam pelajaran seperti ini, kapan mereka memperoleh pelajaran? Satu poin ini saja sudah cukup menjadi bahan promosi yang buruk bagi madrasah, sehingga daya tarik pasar semakin terpuruk dari masa kepala madrasah yang satu ke masa kepala madrasah yang lain. Dari pengamatan peneliti, para pihak madrasah belum menyadari bahwa pada dasarnya seluruh warga madrasah adalah *marketing* bagi lembaganya yang berpengaruh besar terhadap pemasaran lembaganya di mata publik.

4). Sedangkan secara kelembagaan, memang belum ada pemikiran, ide, gagasan, dan langkah nyata ke arah sana. Belum ada kegiatan-kegiatan persekolahan yang dilakukan yang dikemas secara terencana, matang, rapi, dan modern untuk fokus terhadap upaya-upaya menggerakkan pemasaran madrasah dengan efektif dan efisien. Sebagaimana sekolah atau madrasah-madrasah lain pada umumnya, strategi yang digunakan untuk mencari peserta didik adalah dengan cara-cara lama yang tidak kreatif dan efisien, dan kurang sesuai dengan perkembangan zaman. Yaitu dengan cara membentuk sebuah tim yang terdiri dari beberapa orang guru senior, selanjutnya kepada tim tersebut diberikan tugas untuk mendatangi lembaga pendidikan tingkat SMP atau MTs yang berada di sektar

[199] Observasi mendalam pada tanggal 20 Juli sampai 20 Agustus tahun 2019

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

madrasah, agar melakukan promosi dadakan, layaknya seorang *salesman* atau *salesgirl* atau DS (*dirrect salling*) sebuah produk jamu, kosmetik, dan peralatan dapur, atau produk-produk rumah tangga tertentu lainnya, dengan banyak menyebutkan kelebihan-kelebihan yang dimiliki madrasah. Aktifitas tersebut dilakukan dengan maksud untuk membangkitkan daya tarik dan sekaligus mencari peserta didik sebanyak-banyaknya, pada saat menjelang awal tahun pelajaran atau masa Pendaftaran Peserta Didik Baru (PPDB).[200] Dan selanjutnya sudah dapat diduga, bahwa langkah-langkah pemasaran lembaga pendidikan Islam yang demikian ini, sudah terbukti kurang dapat membuahkan hasil yang menggembirakan. Hal tersebut dapat diketahui dari jumlah perolehan peserta didik baru di setiap awal tahun pelajaran pada MA Hasanudin tersebut, yang menunjukkan jumlah angka yang sangat kecil, apabila dibandingkan besarnya jumlah warga NU yang ada di wilayah Kecamatan Dawarblandong Kabupaten Mojokerto dan sekitarnya. Sebagaimana data yang ditampilkan oleh peneliti pada halaman terdahulu, terpantau dengan jelas bahwa perolehan peserta didik di madrasah ini, dari tahun ke tahun hampir tidak ada peningkatan yang berarti, bahkan pada tahun terakhir cenderung mengalami penurunan yang signifikan.

2. MA Miftahul Ulum

a. Manajemen Kurikulum

Di MA Miftahul Ulum, manajemen kurikulum telah berjalan dengan cukup baik, walaupun membutuhkan perbaikan dalam beberapa hal. Beberapa indikasi tersebut dapat dilihat pada penjelasan berikut ini:[201]

[200] Wawancara dengan Anwar Sholikhin,SPdI,MPdI, Kepala MA Hasanudin, pada tanggal 12 Agustus 2019

[201] Wawancara dengan M. Alwan al Asya'ary,SPdI,MPdI, Kepala MA Miftahul Ulum, pada tanggal 10 September 2019

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A
http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

1). Terdapat program kerja madrasah jangka menengah (empat tahunan) dan jangka pendek (satu tahunan).

2). Setiap awal tahun pelajaran diadakan rapat pembagian tugas yang disertai dengan pembinaan terhadap guru dan pegawai

3). Belum semua guru membuat perangkat perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi pembelajaran dengan baik dan disiplin. Sebagaian besar guru tidak mengupulkan perangkat pembelajaran dengan baik dan disiplin

4). Setiap guru yang berhalangan hadir, selalu memberikan tugas kepada peserta didik melalui guru piket, dengan sepengetahuan kepala madrasah

5). Setiap guru sudah melakukan remidi dan pengayaan pada setiap akhir evaluasi

6). Terdapat program antara jangka panjang dan jangka pendek yang dibuat 2 (dua) tahunan (2018 – 2020) yang dibuat sebagai berikut: [202]

a). Kehadiran peserta didik lebih dari 95%

b). Target pencapaian rata – rata Nilai Ujian Akhir 80.

c). 100 % peserta didik lulus UN.

d). 75% lulusan dapat diterima di PTN, baik melalui jalur undangan maupun SBMPTN.

e). Peserta didik dapat membaca Al-Qur'an dengan tartil.

f). 100 % Peserta didik mengikuti kegiatan ekstra kurikuler dan pengembangan diri.

g). > 40% peserta didik dapat aktif berbahasa Inggris dan Arab.

h). 100% peserta didik dapat menguasai ITdalam mendukung berbagai aktifitasnya.

[202] Wawncara dengan Nur Hasyim Shodiq, Staf TU Miftahul Ulum, 24 Maret 2020

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

i). Peserta didik yang mengikuti program ma'had mampu melaksanakan pembelajaran dengan menggunakan pengantar bahasa Inggris dan bahasa Arab.

j). 100% peserta didik memiliki kemampuan berdakwah

k). 75% peserta didik mampu menghasilkan prakarya sesuai bidang minatnya (RTV, Listrik dan Tata Busana)

l). 100% peserta didik dan guru memanfaatkan laboratorium, perpustakaan atau lingkungan madrasah sebagai sumber pembelajaran.

m). 100% warga madrasah mampu melaksanakan peran dan tanggung jawabnya dengan baik.

o). Melaksanakan setiap Tahun sebelum pengembangan kurikulum

p). 75 % guru melaksanakan program real teaching

q). 100% peserta didik dan guru melaksanakan program kebiasaan membaca

r). 85 % guru melaksanakan pembelajaran pada pendekatan *student center learning*

b. Manajemen Kesiswaan

Di MA Miftahul Ulum, manajemen Kesiswaan telah berjalan cukup baik, walaupun demikian membutuhkan perbaikan di sana-sini. Beberapa catatan yang diperoleh peneliti sebagaimana keterangan sebagai berikut :[203]

1). Organisasi Peserta didik Intra Sekolah (OSIS) sudah berjalan dengan baik, dalam data personil guru dan pegawai sudah ada orang tertentu yang diberi jabatan sebagai wakasek kesiswaan dan pembina OSIS.

[203] Wawancara dengan M. Alwan al Asya'ary,SPdI,MPdI, Kepala MA Miftahul Ulum, pada tanggal 10 September 2019

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A
http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

2). Sudah memiliki Tata Tertib bagi peserta didik, akan tetapi belum memiliki Tim Tatib atau Tim Penegak GDN (gerakan Disiplin Nasional) Sekolah / Madrasah

3). Belum ada kegiatan penanggulangan kenakalan remaja, pernikahan dini dan pencegahan HIV/Aids atau PIK- R

4). Belum memiliki kegiatan pembinan Usaha Kesehatan Sekolah (UKS) atau Tim UKS

5). Belum ada kegiatan yang berwawasan peduli lingkungan hidup (Adi Wiyata)

6). Sudah memiliki kegiatan ekstrakurikuler yang modern sesuai trend masa kini yaitu Ekstrakurikuler Pramuka, Desain Grafis, dan Tata Boga. Serta telah dilaksanakan dengan cukup baik dan rapi, hal tersebut dapat diketahui dari langkah kepala madrasah yang telah menunjuk tenaga khusus yang menduduki jabatan sebagai koordinator atau penanggungjawab seluruh kegiatan ekstrakuriuler [204]

7). Sudah ada kegiatan kewirausahaan untuk peserta didik madrasah

8). Sudah memiliki wakil kepala sekolah / madrasah bidang Kesiswaan

9). Belum ada penghargaan / *rewards* yang diberikan kepada peserta didik berprestasi di tingkat internal madrasah

10). Belum ada kegiatan pembinaan Karya Tulis Ilmiah atau KTI

11).Terdapat kegiatan pembinaan keagamaan yang terencana dengan baik, kegiatan tersebut menjadi ciri khas sekolah keagamaan, dan telah ada petugas khusus yang ditunjuk untuk menanganinya di luar kegiatan Kesiswaan secara umum

[204] Wawancara dengan M. Alwan al Asya'ary,SPdI,MPdI, Kepala MA Miftahul Ulum, pada tanggal 10 September 2019

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A
http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

12). Di madrasah ini, Sudah terdapat kegiatan pembinaan dan pengembangan bahasa asing (Bahasa Inggris yang dibentuk dalam English Club dan Bahasa Arab dalam Arabic Club)

13).Sudah ada penjaringan peserta didik berbakat atau berprestasi yang dipersiapkan khusus untuk diikutkan Olimpiade Sains Nasional (OSN) dan Internasional

14). Sudah terdapat pembinaan dan pembimbingan khusus untuk peserta didik yang akan melanjutkan pendidikan di Perguruan Tinggi Negeri

15). Kejuaraan yang pernah diperoleh:

a). 10 besar aksioma jawa timur cabang pidato bahasa inggis 2016

b). Juara harapan 3 DAI Islamic Festival UNESA

c). 10 besar DAI Indonesia Bidikmisi On March UNESA

d). Finalis Duta Santri Majapahit 2018

e). Juara 1 best fotoghraphy duta santri majapahit 2018

f). Juara 2 penyuluhan kesehatan SBH kabupaten mojokerto 2017

g). Juara 3 latihan gabungan pramuka penegak (LAGAPRAGA) Kab. Gresik tahun 2017

h). Juara 2 kompetisi sains madrasah Kab. Mojokerto bidang biologi 2018

i). Juara 1 kompetisi sains madrasah Kab. Mojokerto bidang bahasa Inggris 2017

j).Juara 1 kompetisi sains madrasah Kab. Mojokerto bidang Matematika 2018

k). 10 besar KSM Provinsi Jawa Timur bidang matematika 2018

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

c. Manajemen Keuangan

Di MA Miftahul Ulum, bisa dikatakan bahwa manajemen keuangan telah dijalankan dengan cukup baik, walaupun masih perbaikan dalam beberapa hal, beberapa indikasi yang menunjukkan hal tersebut sebagai berikut :[205]

1). Sudah ada personil yang ditunjuk secara resmi untuk menjabat sebagai bendahara madrasah, sehingga pengelolaan keuangan madrasah telah ditangani dengan relatif baik dan profesional

2). Sesuai dokumen yang diberikan kepada peneliti, sudah terdapat Rencana Anggaran Madrasah. serta alokasi dari sumber-sumber keuangan tersebut kepada setiap bagian aktivitas. Sumber dana lainnya, yaitu sisa dana periode sebelumnya yang menjadi saldo awal periode berjalan.

3). Sedangkan kendali dan pengawasan keuangan secara keseluruhan tetap di tangan Kepala Madrasah, selanjutnya bendahara madrasah melaporkan perkembangan keuangan kepada kepala madrasah secara periodik sekali dalam satu bulan atau menyesuaikan dengan kebutuhan

4). Sebagaimana yang terjadi pada MA Hasanudin, di MA miftahul Ulum ini, sumber keuangan sekolah juga berasal dari dana pemerintah berupa dana BOS (Bantuan Operasional Sekolah). sesuai dengan namanya dana tersebut dipakai untuk seluruh operasional sehari-hari madrasah, yang meliputi gaji atau honor guru, karyawan, dan pembina ekstrakuler, pembelian alat-alat kantor, rekening listrik, alat-alat pembelajaran, kegiatan kesiswaan, dan lain-lain.

5). Karena minimnya anggaran, maka gaji yang diterima oleh guru atau pegawai di madrasah tersebut masih relatif kecil, bahkan masih jauh dari kata cukup untuk memenuhi kebutuhan hidup di era modern seperti sekarang ini.

[205] Wawancara dengan M. Alwan al Asya'ary,SPdI,MPdI, Kepala MA Miftahul Ulum, pada tanggal 10 September 2019

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

5). Sebagaimana yang terjadi pada MA Hasanudin, di madrasah ini sumber dana untuk pembangunan atau pengembangan fisik atau aset permanen secara resmi juga tidak ada, yang sudah pernah dialami dan dilakukan adalah apabila madrasah membutuhkan dana pembanguan fisik tertentu, maka madrasah hatus kreatif membuat proposal dengan membangun jaringan dengan politisi suatu partai politik dari berbagai tingkat, mulai tingkat Kabupaten, Provinsi, hingga tingkat Pusat. Atau mencari kenalan orang tertentu yang dapat menembus pihak-pihak terkait agar bisa memperoleh bantuan dalam bentuk dana bantuan proyek JASMAS (Jaring Aspirasi Masyarakat) Partai Politik melalui anggota dewan dari Partai Politik tertentu, sedangkan sekitar sudah tiga atau empat tahun terakhir, perolehan dana dengan model seperti sudah tidak ada lagi.[206] Sehingga madrasah berada dalam keadaan ketersediaan keuangan yang serba sulit untuk bergerak menghidupi dan mengembangkan dirinya.[207]

d. Manajemen Sarana Prasarana

Pengeloalaan sarana prasarana pada lembaga ini sudah berjalan cukup baik walaupun masih terdapat kekurangan di sana-sini. Beberapa indikasi tersebut, dapat diketahui sebagaimana keterangan berikut ini:[208]

1). Sudah ada personil yang ditunjuk untuk menduduki jabatan sebagai Wakasek atau Pembantu Kepala Madrasah bidang Sarana Prasarana, sehingga pengelolaan bidang sarana prasarana relatif lebih baik dan tertata rapi karena telah ada pihak atau orang yang khusus dan fokus

[206] Wawancara dengan M. Alwan al Asya'ary,SPdI,MPdI, Kepala MA Miftahul Ulum, pada tanggal 10 September 2019

[207] Wawancara dengan M. Alwan al Asya'ary,SPdI,MPdI, Kepala MA Miftahul Ulum, pada tanggal 10 September 2019

[208] Observasi di lokasi Madrasah, sekaligus wawancara dengan M. Alwan al Asya'ary, Kepala MA Miftahul Ulum, pada tanggal 10 September 2019

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

melaksanakan kegiatan yang menyangkut ketersediaan sarana prasaraana madrasah dan bertanggung jawab kepada Kepala Madrasah.

2). Pengelolaan sarana prasarana yang dilakukan dengan pembagian tugas kepada orang lain, dalam hal ini adalah adanya guru yang ditunjuk sebagai Wakasek atau PKM sarana prasarana menunjukkan bahwa, di madarsah ini penanganan bidang ini sudah dikelola dengan cara modern. Kepala Madrasah tetap memegang kendali utama terhadap proses-proses kegiatan sarana prasarana yang dilaksanakan oleh Wakasek sarana prasarana, sekaligus melakukan pengawasan ketika kegiatan sedang dilaksanakan dan melakukan koreksi dan evaluasi ketika kegiatan sesudah selesai.

3). Lahan yang dimiliki madrasah ini tergolong cukup sempit (3073m) untuk ukuran Madrasah Aliyah. Walapun demikian, tampak depan gedung madarasah adalah halaman yang cukup luas, sehingga tamu dapat masuk dan memarkir kendaraannnya di tempat yang nyaman. Akan tetapi, begitu masuk ke ruang tamu madrasah akan terasa nuansa yang hampir sama dengan situasi MA Hasasanudin, di MA Miftahul Ulum ini ruang tamu, ruang TU dan ruang Kepala Madrasah terasa sempit dan sesak, ditambah lagi ruang yang sempit tersebut juga masih menjadi satu dengan ruang guru, hal ini tentu sangat menganggau kenyamanan tamu ketika ingin berbicara secara *intens* dan menyangkut *privacy* dengan kepala madrasah. Ketersediaan fasilitas lain yang telah dimiliki madrasah tersebut, sebagaimana terdapat pada halaman berikutnya.[209]

4). Di area madrasah juga terdapat Musholla milik sendiri, dan biasanya dimanfaatkan untuk kegiatan beribadah dan pembinaan keagaman khusus untuk peserta didik madrasah dan warga madrasah tanpa harus dengan bercampur dengan penduduk sekitar madrasah

[209] Wawancara dengan M. Alwan al Asya'ary,SPdI,MPdI, Kepala MA Miftahul Ulum, pada tanggal 10 September 2019

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A
http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

5). Walaupun secara umum ketersediaan sarana prasarana madrasah belum ideal dan memadai, akan tetapi, dari segi pencatatan atau administrasi, madrasah ini sudah menjalankan dengan relatif cukup baik, hal tersebut dapat diketahui dari tanggapan atau respon pihak madrasah terhadap setiap pertanyaan atau permintaan suatu data kepada pihak madrasah. Walaupun respon tersebut tidak terlalu cepat atau tepat waktu, namun sudah bisa dikatakan bahwa respon pihak madrasah tersebut termasuk respon yang cukup baik, terutama respon terhadap "orang luar". Termasuk peneliti sendiri. Bahwa ketika peneliti menanyakan tentang data sarana prasarana yang dimiliki oleh madrasah, pihak madrasah lantas menjanjikan nanti akan memberikan kebutuhan data tersebut dalam waktu tertentu, kemudian ternyata sesuai pada waktu yang dijanjikan tersebut data-data dimaksud benar-benar siap diberikan kepada peneliti.

Adapun data sarana prasarana secara lengkap yang dimiliki oleh MA Miftahul Ulum sebagai berikut:

Tabel 4.2

No	Ruang	Jumlah	Status	Ket
1	Ruang Kelas	6	Milik Sendiri	-
2	Laboratorium IPA	-	-	-
3	Perpustakaan	1	Milik Sendiri	-
4	Lab. Komputer	1	Milik Sendiri	-
5	Keterampilan	1	Milik Sendiri	-
6	Kesenian	-	-	-
7	Musholla/Masjid	1	Milik Sendiri	-
8	Kamar Mandi/WC Guru	1	Milik Sendiri	-
9	Kamar Mandi/WC Peserta didik	3	Milik Sendiri	-

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A
http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

10	Ruang Guru	1	Milik Sendiri	-
11	Ruang Kepala Madrasah	1	Milik Sendiri	-
12	Ruang Tamu	1	Milik Sendiri	-
13	Ruang UKS	1	Milik Sendiri	-
14	Ruang BP/BK	1	Milik Sendiri	-
15	Ruang Tata Usaha	1	Milik Sendiri	
16	Alat Las	1	Milik Sendiri	
17	Air Conditioning	7	Milik Sendiri	
18	Kipas Angin	8	Milik Sendiri	
19	Almari	3	Milik Sendiri	
20	Pengeras Suara	9	Milik Sendiri	

e. Manajemen Administrasi

Pada lembaga ini, manajemen administrasi telah dilaksanakan dengan cukup baik, walaupun perlu perbaikan dalam beberapa hal, hampir seluruh kegiatan dan data madrasah telah dicatat dan didokumetasikan dengan baik walaupun belum lengkap dan tertib secara keseluruhan. Hal tersebut dapat dilihat dari beberapa hal sebagai berikut:[210]

1). Bahwa tingkat kesiapan pihak madrasah dalam menjawab setiap pertanyaan yang diajukan peneliti mengenai hal-hal yang berhubungan dengan praktik manajemen pada madrasah sudah cukup baik. Ketika kepala madrasah tidak berada di tempat kerja, masih ada pihak lain yang ditunjuk untuk mewakilinya, dan orang yang ditunjuk tersebut ternyata juga dapat memberikan jawaban dengan baik dan meyakinkan Siapapun yang ditugasi kepala madrasah dapat menjawab pertanyaan-pertanyaan dengan cukup baik, Sehingga, walaupun kepala madrasah tidak berada di tempat atau ruang kerja,

[210] Observasi di area Madrasah dan wawancara dengan M. Alwan al Asya'ary, SPdI,MPdI, Kepala MA Miftahul Ulum, pada tanggal 10 September 2019

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A
http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

informasi apapun tentang madrasah masih bisa diperoleh dari petugas yang ditunjuk oleh kepala madrasah tersebut. Keadaan demikian, kelihatannya yang sudak cukup baik, dan telah menjadi budaya yang baik di lingkungan MA Miftahul Ulum[211]

2). Demikian juga dalam hal memenuhi permintaan data-data tertentu yang diperlukan sewaktu-waktu oleh peneliti. Dengan respon yang baik, walaupun tidak terlalu cepat, dan data yang diberikan juga tidak terlalu lengkap, pihak madrasah menjanjikan akan memberikan data dimaksud dalam waktu tertentu, , karena pihak madrasah harus menyiapkan terlebih dahulu kebutuhan data mengenai apa saja yang diminta oeh peneliti, selanjutnya, pada waktu yang dijanjikan tersebut, ternyata data yang diminta oleh peneliti benar-benar telah tersedia dan siap diserahkan.

3). Dari proses interaksi yang telah berjalan, dapat dikatakan bahwa pada MA Miftahul Ulum tersebut, pencatatan dan pendokumentasian pada setiap kegiatan dan data madrasah secara umum telah dilaksanakan dengan cukup baik dan teratur, sehingga apabila dibutuhkan sewaktu-waktu oleh semua pihak yang berkepentingan, data-data tersebut dengan mudah ditemukan dan dapat diambil kembali, dan keamanan tetap terjaga dengan baik. Hal ini sesuai dengan kelaziman yang sehat, prinsip dan substansi manajemen administrasi dari suatu organisasi.

f. Manajemen Kerjasama

Hampir sama dengan pengelolaan kerjasama di MA Hasanudin, MA Miftahul Ulum juga belum berjalan secara efektif dn efisien. Madrasah tersebut belum melakukan upaya kerjasama atau menggandeng pihak lain dalam rangka

[211] Wawancara dengan M. Alwan al Asya'ary,SPdI,MPdI, Kepala MA Miftahul Ulum, pada tanggal 10 September 2019

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A
http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

peningkatan mutu madrasah. Hal tersebut dapat diketahui dari hal-hal sebagai berikut:[212]

1). Tidak ada MoU (*Memorandum of Understanding*) dengan pihak-pihak di luar madrasah baik dalam bidang pengembangan SDM (Sumber Daya Manusia), untuk meningkatkan kemampuan personal guru dalam teknis proses belajar mengajar atau pegawai dalam bidang yang menjadi tanggung jawabnya.

2). Tidak ada MoU (*Memorandum of Understanding*) dengan pihak-pihak di luar madrasah dalam bidang pembinaan peserta didik yang berprestasi dan berbakat, baik yang menyangkut akademis maupun non akademis.

3). Tidak ada MoU (*Memorandum of Understanding*) dengan pihak-pihak di luar madrasah dalam bidang keuangan atau dana pendidikan yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan mutu madrasah dan menggerakkan roda organisasi secara keseluruhan agar berjalan lebih baik.

4). Tidak ada MoU (*Memorandum of Understanding*) dengan pihak-pihak di luar madrasah dalam bidang pengadaan sarana prasarana untuk menunjamg proses belajar mengajar 5. Dalam kondisi madrasah yang masih belum kuat, maka kerjasama di berbagai bidang dengan pihak lain mutlak diperlukan. Kemampuan Kepala Madrasah untuk menjalin kerjasama dengan pihak lain akan berdampak positif bagi peningkatan mutu madrasah. Dengan demikian, maka madrasah akan mempunyai nilai tambah atau nilai lebih dibanding masa-masa yang telah berlalu. Dari sekian waktu yang telah berjalan, madrasah melaksanakan kegiatannya secara mandiri, apa adanya tanpa keikutsertaan lembaga atau pihak lain yang peduli dan berkompeten, sehingga hampir semua kegiatan dilakukan secara mandiri dan apa adanya dalam segala keterbatasan. Sehingga perjalanan madrasah menjadi lambat, monoton dan klise

[212] Wawancara dengan M. Alwan al Asya'ary,SPdI,MPdI, Kepala MA Miftahul Ulum, pada tanggal 10 September 2019

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

g. Manajemen Sumber daya manusia

Secara umum, pengelolaan sumber daya manusia di madrasah ini belum berjalan secara efektif dan efisien, masih menggunakan gaya dan cara lama yang penuh kekeluargaan yang belum profesional, sehingga membutuhkan perbaikan secara signifikan dalam beberapa hal. Pengaruh atau kekuasaan pengurus yayasan sangat mendominasi proses-proses yang menyangkut bidang ini, seperti rekrutmen kepala madrasah dan guru atau pegawai, perangkapan jabatan dari keluarga pengurus yayasan dan sebagainya. Sebagaimana uraian berikut ini :

1). Rekrutmen Kepala Madrasah

a). Sedangkan proses pengangkatan Kepala MA Miftahul Ulum, di awal pendirian, ketua yayasan beserta pengurus yayasan yang lain secara kekeluargaan tanpa ada persyaratan yang berhubungan dengan keprofesionalan manajerial, menunjuk langsung H.Bambang Ismono SPd, sebagai kepala madrasah.

b). Pada proses penggantian dari kepala sekolah pertama kepada kepala sekolah yang kedua dan seterusnya, disebutkan telah melibatkan banyak pihak, yaitu diangkat oleh ketua yayasan melalui sebuah rapat keluarga yayasan dan mengikutsertakan beberapa orang dari dewan guru senior MA Miftahul Ulum (tidak seluruhnya yang diundang).. Setelah menerima masukan dari berbagai pihak ketua yayasan yang juga pengasuh Pondok Pesantren Miftahul Ulum merupakan pengendali utama dari dalam musyawarah proses pemilihan kapala madrasah.

c). Dalam proses pemilihan tersebut tidak disebutkan syarat-syarat atau kriteria tertentu, misalnya masalah masa kerja atau masa pengabdian, prestasi kerja, faktor pendidikan dan sebagainya terhadap seseorang sehingga layak menjadi kepala madrasah. Dengan memperhatikan berbagai aspek dan kepentingan sebagai bahan pertimbangan,

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

kemudian ketua yayasan menentukan figur siapa saja orang yang layak dijadikan kepala madrasah, yang telah dipersiapkan sebelumnya. Dan secara kekeluargaan, untuk kepala madrasah yang kedua dan ketiga tersebut adalah masih keluarga dekat ketua yayasan, kepala madrasah yang kedua merupakan adik kandung lain bapak dari ketua yayasan, sedangkan kepala madrasah yang ketiga merupakan adik kandung dari istri ketua yayasan.[213]

d). Hampir sama dengan proses rekrutmen kepala madrasah yang terjadi di MA Hasanudin, kejadian tersebut juga terjadi MA Miftahul Ulum. Bahwa sejak awal pendirian madrasah, suasana kekeluargaan senantiasa yang mendominasi kegiatan tersebut. Padahal sejatinya, yang berlaku saat itu seharusna situasi kedinasan, karena menyangkut urusan kepemimpinan lembaga pendidikan formal. Akan tetapi semua itu telah terkalahkan dengan budaya kekelurgaan di tengah-tengah kita. Dari proses yang diceritakan oleh para nara sumber diatas, dapat diketahui nahwa semua proses pengangkatan atau penunujukan sebagai kepala madrasah selalu dipenuhi rasa kekeluargaan, dan hampir pasti tidak menyentuh sama sekali dengan hal-hal yang berkaitan dengan persyaratan minimal seseorang yang bisa ditunjuk untuk menjabat sebagai kepala madrasah. Terutama dalam hal-hal yang menyangkut kemampuann profesional manajerial sang calon kepala madrasah, misalnya gambaran atau paparan umum tentang visi misi apabila menjadi kepala madrasah, atau tes menajemen dan kepemimpinan sebagai modal awal bagi seorang calon manajer atau untuk calon pemimpin madrasah, walaupun hanya sebagai formalitas belakapun tidak ada.

Adapun nama-nama Kepala MA Miftahul Ulum sejak didirikan hingga sekarang adalah sebagai berikut :

[213] Wawancara dengan Achmad Nur Hasyim Shodiq, Staf TU MA Miftahul Ulum pada tanggal 8 Desember 2019

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A
http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

1). H. Bambang Ismono, SPdI, menjabat sejak tahun 2003 sampai dngan 2008

2). Nur Rohmad, SAg,MPdI, menjabat sejak tahun 2009 sampai dengan 2016

3). M. Alwan al Asy'ari,MPdI, menjabat sejak tahun 2016 sampai dengan sekarang

Adapun profil Kepala MA Hasanudin yang masih sampai dngan hari ini secara lengkap, sebagaimana data berikut ini :[214]

Profil Kepala Madrasah

Nama : M.Alwan Al-Asy'ari, S.Pd.I.MPdI

Tempat Tanggal Lahir: Mojokerto, 22 Juli 1984

Alamat : Desa Belahanrejo Kecamatan Kedamean Kab. Gresik

Pendidikan : 1. MI Bustanul Ulum Mojokerto lulus tahun 1997
2. MTsN Dawarblandong Mojokerto lulus tahun 2000
3. MA Miftahul Ulum Mojokerto lulus tahun 2003
4. S-1 PAI STIT Raden Wijaya Mojokerto lulus tahun 2009
5. S-2 IAI Qomarudin Gresik lulus tahun 2019

Jabatan : Kepala MA Miftahul Ulum

2. Rekrutmen Guru dan Pegawai[215]

1). Sebagian besar masih menggunakan sistem kekeluargaan, orang dekat ketua yayasan mendominasi posisi guru dan pegawai

2). Tidak ada pengumuman khusus tentang pengadaan tenaga pendidik dan kepependidikan baru secara resmi

3). Apabila ada pelamar yang datang dari orang luar, selain dari keluarga yayasan maka berkas lamaran tersebut akan diperiksa oleh kepala madrasah

[214] Wawancara dengan M. Alwan al Asya'ary,SPdI,MPdI, Kepala MA Miftahul Ulum, pada tanggal 10 September 2019

[215] Wawancara dengan M. Alwan al Asya'ary,SPdI,MPdI, Kepala MA Miftahul Ulum, pada tanggal 10 September 2019

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A
http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

4). Setelah berkas diperiksa kepala madrasah, selanjutnya diserahkan kepada ketua yayasan, keputusan diterima atau ditolak tergantung ketua yayasan

5). Disetujui ketua yayasan, bisa langsung *action* / mulai bekerja

6). Sistem penggajian sesuai kemampuan madrasah, masih jauh dibawah UMK dan UMP

Selanjutnya dapat disampaikan bahwa di madrasah tersebut, manajemen sumberdaya manusia telah berjalan dengan cukup baik, walaupun masih terdapat beberapa kekurangan yang harus disempurnakan pada waktu-waktu yang akan datang. Hal tersebut dapat diketahui dari penjelasan berikut ini :

1). Kepala madrasah yang merupakan lulusan S-2 Pendidikan Agama Islam (PAI) mengajar mata pelajaran agama sehingga sudah sudah sesuai antara kompetensi pendidikan dan mata pelajaran yang diampunya.

2). Demikian juga, penempatan orang-orang dalam jabatan tertentu, atau sebagian besar pembagian tugas terhadap guru dalam mengajar mata pelajaran tertentu telah sesuai dengan ijazah dan kapasitasnya, meskipun dalam beberapa hal masih terasa kental unsur kolusi dan nepotismenya, misalnya pengangkatan adik ipar ketua yayasan yang masih junior sebagai kepala madrasah, padahal guru senior masih banyak tidak dipilih karena bukan keluarga dekat sang kyai.

3).Adapun dalam masalah rangkap jabatan masih terjadi di lembaga pendidikan ini. Bahkan, ada beberapa orang yang tampak seperti orang sakti dalam cerita dongeng, benar-benar *one man show*, yakni bisa merangkap tiga jabatan sekaligus, yaitu menduduki posisi guru di madrasah, menjadi anggota komite, dan pengurus yayasan, sehingga terjadi tumpang tindih pekerjaan, beban kerja dan kewajiban terlalu berat, serta kurang bisa maksimal dalam menjalankan tugas dan fungsinya, atau bahkan bisa tidak berfungsi sama sekali karena terlalu banyaknya yang harus diurusi.

4). Belum atau tidak pernah adanya kegiatan madrasah, untuk mengundang tenaga ahli dari luar yang secara khusus didatangkan dalam rangka membina atau

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

meningkatkan kualitas sumber daya manusia, hal tersebut disebabkan keterbatasan dana madrasah. Sebagai gantinya, pembinaan sumber daya manusia cukup dilakukan oleh kepala madrasah sendiri dengan memanfaatkan setiap kesempatan yang ada, seperti dalam rapat dinas guru dan pegawai, maupun dengan pertemuan pribadi antara kepala madrasah dengan guru atau pegawai yang bersangkutan. Hal tersebut, tentu akan menyebabkan rasa bosan, apabila dilaksanakan terlalu sering dan terus-menerus. Dalam keadaan sudah jenuh dan bosan seperti itu, maka bisa jadi memunculkan partisipasi semu atau sikap munafik dari para bawahan yakni para guru dan pegawai itu sendiri.[216]

5).Walaupu demikian, telah tertata mekanisme pengamatan dan pembinaan yang terus menerus terhadap kinerja guru dan pegawai yang baik, hal tersebut dapat diketahui dari kegiatan Kepala Madrasah yang di-*breakdown* dalam program harian, mingguan, bulanan dan semester sebagai berikut:

Tabel 4.3.

PROGRAM HARIAN, MINGGUAN, BULANAN DAN SEMESTER

Waktu	Adminintrasi Kantor	Teknis Edukatif
1	2	3
Pagi- pagi Tengah	HARIAN : a.Memeriksa daftar hadir guru staf TU & peserta didik. b. Memeriksa pelaksanaan kegiatan 7 K	 a. Kesiap siagaan pelajaran di mulai: - memperhatikan kesiapan guru mengajar. - memperhatikan kesiapan peserta didik belajar. b. Menandatangani Program Satuan Pelajaran

[216] Wawancara dengan M. Alwan al Asya'ary,SPdI,MPdI, Kepala MA Miftahul Ulum, pada tanggal 10 September 2019

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

Waktu	Adminintrasi Kantor	Teknis Edukatif
1	2	3
Hari Siang	Membahas surat-surat dan pekerjaan kantor lainnya. Mengawasi kegiatan pemeliharaan dan pengembangan atau pengadaan sarana/prasarana. Memeriksa kembali daftar hadir guru dan staf TU <u>TIAP HARI SENIN</u> : Upacara kenaikan bendera. a.Memeriksa agenda dan arsip. b.Meneliti kebutuhan sarana kantor. c.Meneliti kebutuhan buku pegangan guru dan alat bantu pelajaran. <u>TIAP HARI SABTU</u> : Melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan pengembangan diri dan peningkatan sumber daya tenaga kependidikan. Pengawasan dan pengendalian terhadap jalan proses kegiatan selama sepekan sebelumnya: Pemeriksaan halaman sekolah dan memberikan petunjuk usaha kebersihan dan keindahan sekolah. Penelitian surat-surat yang belum terselesaikan. Memperhatikan kebersihan kerapihan lemari, arsip dan meja kerja.	c. Memeriksa alat-alat pelajaran. a.Mengawasi berlangsungnya pel- ajaran. b.Menerima tamu. a.Mengatasi kasus yg terjadi hari itu b. Menyaksikan berakhirnya hari belajar. c. Pembicaraan dengan guru-guru yang diperlukan mengenai masalah pendidikan serta pengajaran. a.Memeriksa RPP. b.Memeriksa laporan dan rencana – guru. c.Memperhatikan kasus minggu lalu agar tidak terulang kembali,antara lain yang berhubungan denganBP/ BK. Bersama- sama dengan wakil Kepala Sekolah mungkin dengan beberapa Guru, membahas jalannya pelajaran Pada minggu yang baru berjalan, termasuk kegiatan BP/BK.

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

Waktu	Adminintrasi Kantor	Teknis Edukatif
1	2	3
Awal Minggu   Akhir Minggu

Waktu	Adminintrasi Kantor	Teknis Edukatif
1	2	3
Awal Semester I	c. Kesejahteraan Pegawai. SEMESTERAN : a. Pengecatan tembok. b. Penambalan tembok/ lantai yg bolong-bolong. c. Perbaikan pagar. d. Pembelian alat- alat kantor dan keperluan pel- ajaran. Penambalan tembok/ lantai yg bolong-bolong.Perbaikan pagar. Pembelian alat- alat kantor dan keperluan pel- ajaran. Pengisian buku induk untuk data kls VII dan nilai rapor kelas VIII/ IX. Pengisian papan data yang baru antara lain ke- adaan guru/ staf TU, keadaan peserta didik, organisasi sekolah dan kalender pendidikan.	Memberi catatan kepada guru tentang : 1. Peserta didik yang harus mendapat per- hatian. 2. Kasus yang perlu diketahui dan mungkin untuk dan segera diatasi termasuk kegiatan BP/BK. 3. Pembinaan aktivitas OSIS. - Kegiatan UKS - Kegiatan Pramuka. - Kegiatan Kesenian. - Kegiatan Olah Raga. Dsb. Rapat tahun ajaran antara lain membahas pembagian tugas mengajar, peningkatan pengetahuan dan pelaksanaan KBM penyusunan promes dan Prota, Silabus, KKM Penyerahan Perangkat pembelajaran, format untuk silabus dan RPP Membahas program BP/BK serta melaksanakannya.
Akhir Semester I	Penyiapan sarana untuk ulangan umum semester I Menyiapkan surat laporan hasil ulangan umum semester I	a. Menyiapkan kisi- kisi soal untuk ulangan umum semester I. b. Menyiapkan naskah soal

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

Waktu	Adminintrasi Kantor	Teknis Edukatif
1	2	3
	c. Konsultasi ke Kandinas tentang kebutuhan blanko rapor untuk kelas VII. d. Pengecekan administrasi perkantoran.	ulangan umum semester I serta perbanyak soal. c. Pelaksanaan dan laporan hasil ulangan umum semester I. Rumus Nilai rapor kls.VII, VIII, IX
Awal Semester II	Menyiapkan sarana untuk kegiatan Semester II. b. Menyiapkan prasarana untuk supervisi/ kunjungan kelas . c. Memonitoring pembelian alat- alat dan keper - luan pelajaran. d. Pengecekan administrasi perkantoran. e. Pengecekan Barang Inventaris.	Mengadakan konsultasi dgn orang tua peserta didik yg prestasi belajarnya tidak memuaskan. b. Persiapan & pelaksanaan ulangan harian. c. Membahas daya serap dan penca- paian target kurikulum. d. Pengisian rapor serta penyerahan- nya kepada peserta didik melalui orang – tua peserta didik. e. Rapat akhir semester II. f. Membahas strategis untuk pen- capaian target kurikulum & peng- ayaan bidang studi yg di US/ UN. g. Pelaksanaan pemantapan & peng- ayaan pelajaran kelas IX.

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

Waktu	Adminintrasi Kantor	Teknis Edukatif
1	2	3
Akhir Semester II	Stook opname termasuk gudang inventaris peralatan. Menyiapkan pengumuman kelulusan dan undangan kepada orangtua peserta didik untuk mengambil rapor kenaikan kelas. c. laporan kegiatan akhir tahun. d. Mengarsipkan dokumen US/UN, antara lain bekas soal US/UN. Foto copy NUN, foto copy Ijazah, album peserta didik Dan daftar penyerahan Ijazah. e. Menyiapkan rencana anggaran pendapatan belanja sekolah f. Mengisi buku induk peserta didik.	. Rapat perencanaan kegiatan KBM dan UN. b. Pengolahan nilai US/UN untuk kelulusan peserta didik. . Mengolah nilai rapor kenaikan kls / kelulusan kelas IX. d. Rapat kelulusan dan kenaikan kls e. Pengisian rapor oleh wali kelas dan Ijazah oleh guru yang ditujuk khusus untuk itu. f. Peny

3. Perbandingan jumlah guru dan peserta didik

Minimnya jumlah peserta didik pada madrasah tersebut, menjadikan persoalan dalam bidang sumberdaya manusia, yaitu masih terjadi ketidaksinkronan antara jumlah murid dan jumlah guru. Bahwa sesuai PP. No 74 tahun 2008, menyatakan tentang keharusan rasio minimal jumlah peserta didik terhadap jumlah guru dalam suatu lembaga pendidikan si Indonesia, bahwa rasio tersebut untuk tingkat SD atau sederajat adalah jumlah murid 20: jumlah guru 1, SMP jumlah murid 20: jumlah guru 1, SMA jumlah murid 20: jumlah guru 1, SMK jumlah murid 15: jumlah guru 1. Selain kriteria dan syarat bagi guru yang telah bersertifikat pendidik yang linear dengan mata pelajaran yang diajarkannya. Adapun di MA Miftahul Ulum Jumlah murid 97 orang, dan jumlah guru 23 orang, sesuai ketentuan di atas seharusnya jumlah murid 460 orang. Sehingga bisa disebut lembaga tersebut masih belum berhasil memenuhi syarat minimal jumlah peserta didik sesuai sesuai dengan

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

kebutuhan dan ketentuan yang berlaku. Bahkan bisa disebut bahwa apabila jumlah peserta didik secara keseluruhan kurang dari seratus (100) orang maka suatu madrasah atau sekolah tidak layak beroperasi.[217]

h. Manajemen Hubungan Masyarakat

Manajemen hubungan masyarakat telah berjalan dengan baik walaupun masih terdapat kekurangan di sana sini. Gambaran umum dari manajemen hubungan masyarakat pada MA Miftahul Ulum belum dilaksanakan dengan maksimal adalah sebagai berikut :[218]

1). Sudah ada personil yang ditunjuk secara resmi untuk menempati tugas sebagai Wakasek Humas, adanya pembagian tugas tersebut menunjukkan bahwa di lembaga pendidikan ini, urusan kehumasan bisa diatakan telah dikelola secara modern, walaupun masih dalam keterbatasan.

2). Kerja kehumasan hanya dilaksanakan ketika kepala madrasah mengundang wali peserta didik pada saat penyerahan raport kenaikan kelas bagi peserta didik X dan XI dan perpisahan kelulusan bagi wali peserta didik kelas XII,[219] sebagai sebuah seremonial yang sarat formalitas belaka. Langkah seperti itu sebenarnya sudah merupakan awal yang baik, karena terbangun komunikasi awal yang dapat membuka hubungan yang harmonis antara pihak madrasah dengan pihak wali peserta didik. Sebelum proses pembagian raport, biasaanya dilangsungkan acara *meeting* dengan wali peserta didik untuk menyampaikan beberapa informasi penting. Termasuk persoalan yang disampaikan dalam forum tersebut adalah pembiayaan pendidikan terutama pengadaan bidang sarana prasarana. Apabila momen tersebut dapat dimanfaatkan dengan baik, maka usaha meningkattkan pelibatan wali peserta didik dalam pengembangan madrasah akan bisa memperoleh hasil yang maksimal, sebagaimana tergambar dalam konsep pendidikan berbasis

[217] Waawancara dengan Kresna Herlambang,SH,MPd, Kepala Cabang Dinas Kabupaten dan Kota Mojokerto, pada tanggal 7 Agustus 2020
[218] Wawancara dengan M. Alwan al Asya'ary, Kepala MA Miftahul Ulum, pada tanggal 10 September 2019
[219] Nur Hasyim Shodiq, Staf TU MA Miftahul Ulum, 20 Juli 2019

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

masyarakat. Kepiawaian pihak madrasah dalam mengolah pesan dan mengarahkan wali peserta didik agar bersedia terlibat lebih serius dalam upaya memajukan madrasah merupakan sesuatu yang urgen. Termasuk juga memilih orang-orang tertentu yang "berlebih," untuk diajak ikut serta dalam memikirkan kemajuan madrasah. Akan tetapi faktanya, sebagaimana juga yang lazim dilakukan oleh sekolah atau madrasah lain pada umumnya. Pertemuan seperti ini seolah-olah menjadi rutinitas formal yang sia-sia, karena dialog yang dilakukan oleh pihak madrasah dan wali peserta didik tentu saja tidak bisa berlansung secara intens dan komprehensif . Pembahasan persoalan perkembangan madrasah bersama wali peserta didik atau orang tua peserta didik menjadi bias, hal ini disebabkan oleh sedikitnya waktu yang tersedia, dan dengan banyaknya orang yang hadir tersebut berasal dari berbagai latar belakang yang berbeda, baik pendidikan maupun sosial ekonomiya. Sehingga membutuhkan waktu yang lebih untuk menyamakaan sudut pandang. Ditambah lagi, secara psikologis para wali peserta didik sudah segera ingin tahu nilai raport atau hasil belajar anak-anaknya, dan bergegas pulang berkumpul dengan keluarga Dengan demikian, peluang dan kesempatan untuk menggali potensi yang lebih besar, dalam rangka mewujudkan agenda atau misi utama dalam pertemuan bersama orang tua atau wali peserta didik tersebut, yakni untuk melibatkan mereka dalam usaha memajukan madrasah sebagaimana yang terdapat dalam konsep sekolah atau madrasah berbasis masyarakat (*school based people*) menjadi terkesampingkan.[220]

3). Sedangkan secara kelembagaan, sebagaimana data pengurus yang ditampilkan pada halaman sebelumnya menunjukkan bahwa, orang-orang yang duduk di kepenguruan yayasan maupun komite madrasah lebih didominasi oleh figur-figur internal madrasah yang sama, bahkan bisa dikatakan hampir tidak ada orang luar yang berpotensi atau "berlebih" secara politik, sosial dan ekonomi, yang dimasukkan dalam kepengurusan MA Miftahul Ulum, agar bisa

[220] Wawancara dengan M. Alwan al Asya'ary,SPdI,MPdI, Kepala MA Miftahul Ulum, pada tanggal 10 September 2019

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A
http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

menggenjot langkah perkembangan madrasah. Dari kenyataan tersebut, patut diduga bahwa angin baru perubahan berjalan sangat lambat. Muncul kesan seolah-olah terdapat kekhawatiran di kalangan orang dalam, bahwa apabila terdapat banyak orang luar yang yang diajak masuk ke dalam lingkaran lembaga pendidikan tersebut, maka orang dalam akan kehilangan "kekuasaan". Dan hal inilah yang menjadi problematika yang dilematis di kalangan umat Islam selama ini. Dalam hal MA Miftahul Ulum ini, sebagai contoh, bahwa untuk mengurusi dan membiayai sendiri nampaknya, para pengurus yayasan tidak memiliki kemampuan yang memadai. Akan tetapi pada saat yang sama, ada kesan, kalau dibantu orang atau pihak lain, khawatir kehilangan kekuasaan, maka jadilah persoalan madrasah yang berhubungan dengan pembiayaan tersebut, tidak terselesaikan dengan baik hingga tuntas. Tidak mampu ditangani sendiri, tidak juga ditangani dengan bantuan orang lain, terbengkelai begitu saja tiada ujungnya, seperti pepatah di luar sana," hidup segan mati tak mau, atau tidak hidup dan tidak pula mati". Hal tersebut tentu berlawanan dengan keluhuran ajaran Islam yang menyerukan agar umatnya mempunyai martabat dan harga diri, "hiduplah dengan mulya, atau matilah dalam keadaan syahid". Dampak dari pola berpikir yang tertutup tersebut, menjadikan madrasah seperti lembaga pendidikan yang tidak jelas nasib dan posisinya di tengah-tengah persaingan pendidikan yang demikian ketat, dan arus perkembangan zaman yang demikian cepat. Sementara upaya-upaya pengembangan mutu lembaga pendidikan Islam, kelihatannya berjalan sangat lambat.[221]

4). Belum atau tidak bisa meyakinkan masyarakat bahwa madrasah tersebut adalah madrasah yang maju, Dalam pandangan mereka sekolah umum negeri jauh lebih baik apabila dibandingkan dengan madrasah, karena segala sesuatunya (sarana prasarana, guru-gurunya) sudah lengkap disediakan oleh negara, Sedangkan kalau bersekolah di kedua madrasah NU yang ada tersebut, semuanya belum mapan dan belum tertata dengan, khawatir kalau

[221] Wawancara dengan M. Alwan al Asya'ary,SPdI,MPdI, Kepala MA Miftahul Ulum, pada tanggal 10 September 2019

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A
http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

bersekolah kesitu anak-anaknya kurang memperoleh pendidikan yang baik, lebih khawatir lagi nasibnya setelah lulus nanti bagaimana, bisa diterima di perguruan tinggi apa tidak, dan sebagainya.. Bahwa demi kebaikan bagi masa depan anak-anaknya, beberapa wali peserta didik tidak lagi memperhitungkan lagi jauhya jarak tempuh dan biaya yang harus dikeluarkan untuk memperoleh pendidikan yang bagus . Walaupun secara geografis, rumahnya sangat dekat dengan madrasah, bahkan ada yang tembok rumahnya berhimpitan dengan pagar madrasah. Akan tetapi, bagi masyarakat golongan ini, dekatnya letak rumah wali peserta didik dengan area madrasah, tidaklah serta merta membuat mereka akan menyekolahkan anak-anaknya ke kedua madrasah NU tersebut. Yang terjadi adalah justru sebaliknya, mereka lebih memilih menyekolahkan anak-anaknya ke temapat lain yang lebih jauh jarak tempuhnya apabila dibandingkan jarak tempuhnya dengan madrasah. Sejak awal anak-anaknya, disekolahkan di sekolah umum, dari pendidikan dasar hingga menengah. Sebagaimana disebutkan di atas, tidak ada pertimbangan yang lebih khusus, akan tetapi mereka ini menyimpulkan bahwa sekolah umum dengan status negeri tetap lebih baik karena semua sudah tertata, dan telah disiapkan oleh negara. Pandangan tersebut, mengalir begitu saja, bahwa ada atau tidak adanya madrasah tidak mempengaruhi apapun. Urusan menyekolahkan anak, pilihannya selalu ke sekolah umum. Bahwa pendidikan atau sekolah untuk anak-anaknya itu ya ke SD Negeri, SMP Negeri dan seterusnya. Warga NU golongan ini, walaupun akidah dan amaliyah, dan perkumpulan atau jamaah keberagamaanya NU kental, akan tetapi apabila tentang sekolah anak-anaknya, mantap dalam pandangan mereka, sekolah yang baik adalah di sekolah umum negeri, sehingga sekolah-sekolah agama tidak "dilirik sama sekali". Golongan ini, memisahkan urusan sekolah anak-anak dengan urusan beragama adalah hal yang berbeda. Urusan sekolah anak-anak, dilakukan sesuai pandagan bahwa sekolah di negeri lebih baik. Sedangkan dalam urusan beragama, tetap

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

diamalkan sesuai keyakinan agama masing-masing, tidak dicampur aduk bahwa anak orang NU harus sekolah di madrasah NU.[222]

i. Manajemen Supervisi

Pada madrasah ini, dapat dikatakan bahwa manajemen supervisi telah berjalan dengan cukup baik, walaupun masih terdapat kekurangan dalam beberapa hal yang perlu diadakan pembenahan. Hal tersebut dapat diketahui dari keterangan sebagai berikut:[223]

1). Adanya kegiatan rapat dewan guru dan staf TU atau pegawai yang sudah berjalan cukup lama, yang diadakan rutin di minggu pertama setiap bulan sekali. Dan apabila ada keperluan yang mendadak dan mendesak, biasanya diadakan rapat khusus dalam waktu tersendiri di luar jadwal rutin bulanan diatas, untuk menyelesaiakan suatu keperluan atau masalah tersebut. Dalam rapat rutin tersebut, kepala madrasah mengumpulkan orang dalam sebuah rapat, kemudian di dalam rapat tersebut kepala madrasah menyampaikan hal-hal yang menyangkut teknis persekolahan sekaligus memberikan pembinaan mengenai peningkatan kinerja kepada para guru dan pegawai, hal ini merupakan bagian dari proses supervisi itu sendiri.[224] Sehingga pada bagian ini, dapat dikatakan bahwa kepala MA Miftahul Ulum telah menjalankan manajemen supervisi dengan baik dengan menjalankan fungsinya sebagai supervisor yang aktif.

2). Walaupun pada saat yang sama, kepala madrasah yang masih terlalu muda, menjadikan kendala psikologis tersendiri untuk melakukan supervisi kepada para guru yang lebih senior. Keengganan untuk mengambil tindakan tegas terhadap berbagai kekurangan pada kemampuan pembelajaran pada para guru senior membuat proses supervisi di madrasah ini, utamanya supervisi klinis (perbaikan) berjalan lambat.

[222] Wawancara, Santoni, Petani, Desa Pulorejo Kecamatan Dawarblandong Wali Murid SMAN 1 Dawarblandong angkatan 2017, pada tanggal 25 Mei 2019
[223] Wawancara dengan M. Alwan al Asya'ary, SPdI,MPdI, Kepala MA Miftahul Ulum, pada tanggal 10 September 2019
[224] Wawancara dengan Nur Hasyim Shodiq , Staf TU MA Miftahul Ulum, pada tanggal 10 September 2019

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

Sementara para guru senior, menganggap tidak ada persoalan apa-apa, sehingga masih merasa tenang dan nyaman-nyaman saja dalam menjalankan tugas pembelajaran sehari-hari, sikap tenang dan nyaman para guru senior tersebut bukan karena memang benar-benar tidak memiliki kekurangan, akan tetapi lebih dilatarbelakangi karena mereka tidak mengetahui atau merasakan adanya kekurangan apapun yang terdapat atau melekat dalam dirinya sebagai seorang guru senior. Sejatinya kekurangan tersebut masih banyak di sana-sini, akan tetapi yang bersangkutan tidak mengetahui, dan menyadarinya. Padahal, dengan mudah kekurangan tersebut dapat diketahui dari prestasi belajar peserta didik madrasah dalam bidang akademis yang masih tergolong rendah, demikian juga kemampuan non akademis, apabila dibanding sekolah atau madrasah yang lain yang berada di wilayah Kecamatan Dawarblandong Kabupaten Mojokerto.[225]

3). Dampak dari ketidaktahuan tersebut, para guru senior menjadi tidak memiliki "greget", atau motivasi untuk melakukan upaya-upaya perbaikan dalam kemampuan (*competency*) pembelajaran atau pedagogik secara menyeluruh dan mendalam yang meliputi persiapan, pelaksanan pembelajaran dan evaluasi, serta kemampuan tertentu lainnya yang harus melekat pada pribadi seorang guru, seperti kemampuan kepribadian, sosial dan profesional.[226] Kesalahpahaman tersebut sampai terjadi, kemungkinan dikarenakan tidak adanya *warning* dan *punishment* yang keras dan menggigit dari kepala madrasah sebagai sang manajer, yang pada saat yang sama, juga sekaligus merupakan seorang administrator dan supervisor pada lembaga pendidikan yang dipimpinnya.

[225] Wawancara dengan M. Alwan al Asya'ary,SPdI,MPdI, Kepala MA Miftahul Ulum, pada tanggal 10 September 2019

[226] Asrorun Niíam, *Membangun Profesionalitas Guru* , (Jakarta : eLSAS, Cet. Ke-1, 2006), 199.

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A
http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

j. Manajemen Pemasaran

Di MA Miftahul Ulum, bisa dikatakan manajemen pemasaran sebenarnya telah berjalan dengan cukup baik, namun belum dikelola secara utuh dan maksimal dengan sebuah konsep yang terencana dengan baik dan persiapan yang matang. Beberapa kegiatan yang pernah dilaksanakan oleh madrasah selama ini, dapat diindikasikan sebagai praktik dari manajemen pemasaran, telah dilaksanakan secara alami dan disengaja atau diniatkan untuk membidik pasar madrasah, walaupun belum dinamakan kegiatan pemasaran. hal tersebut dapat diketahui dari penjelasan sebagai berikut :[227]

1). Hampir sama dengan yang terjadi pada MA Hasanudin, istilah ini bahkan belum menjadi isu yang penting untuk dibicarakan, dicarikan strateginya dan ditemukan solusinya, walaupun pada dasarnya manajemen pemasaran sangat dibutuhkan oleh suatu lembaga pendidikan apabila menghendaki peningkatan mutu dan daya saing madrasah di era persaingan bebas dan sempurna pada masa modern seperti sekarang ini.

2). Belum terdapat orang tertentu atau tim khusus yang ditunjuk secara resmi untuk menangani bidang pemasaran madrasah agar berjalan efektif dan efisien. Namun demikian, beberapa kegiatan madrasah yang bernuansa kepeserta didikn dan kehumasan, yang telah dilaksanakan selama ini, terindikasikan sebagai bagian dari upaya memasarkan madrasah, disengaja untuk lebih mengenalkan keberadan madrasah dan menambah kedekatan dengan masyarakat, seperti penyelenggaraan bakti sosial, kegiatan Istighotsah / Doa bersama dan Peringatan Hari Besar Islam (PHBI) dalam bentuk Pengajian Umum yang mengundang masyarakat di sekitar madrasah.[228]

3). Fenomena yang lazim terjadi adalah, bahwa dalam keadaan normal madrasah kelihatan santai, cuek, apatis, tenang dan nyaman. Hal tersebut

[227] Wawancara dengan M.Alwan al Asy'ari, SPdI, MPdI, Kepala MA Miftahul Ulum, pada tanggal 8 Desember 2019

[228] Wawancara dengan Muhammad .Ali Rahman ,SPdI, Pembina Kegiatan Keagamaan MA Miftahul Ulum, pada tanggal 13 Maret 2018

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A
http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

terjadi karena madrasah belum memiliki konsep yang jelas, rencana yang kongkret, dan tidak ada gagasan dan kegiatan-kegiatan tertentu yang mengarah kepada upaya pemasaran madrasah. Akan tetapi pihak madrasah menjadi gaduh dan panik, baru bergerak dan kelihatan "membutuhkan" pasar, hanya pada saat menjelang menjelang masa Pendaftaran Peserta Didik Baru (PPDB) atau saat awal tahun pelajaran dengan cara mengirimkan sebuah tim yang terdiri dari beberapa orang guru untuk melakukan promosi dalam rangka mencari peserta didik baru ke madrasah atau sekolah sasaran tingkat SMP atau MTs di wilayah sekiitar MA Miftahul Ulum.[229] Dengan segala daya, kata dan janji manis, para anggota tim menyebutkan mengenai keunggulan-keunggulan madrasah, agar calon peserta didik pada sebuah lembaga pendidikan tingkat SMP atau MTs sasaran tersebut tertarik untuk bersekolah di MA Miftahul Ulum.

4). Cara memasarkan madrasah seperti tersebut diatas merupakan cara lama yang kurang efektif dalam mencari "orang" sebagai konsumen atau pelanggan yang lazim disebut dalam istilah *marketing*. Dimana, secara teknik empirik, kegiatan dilaksanakan secara spontan dan tiba-tiba, seperti kata pepatah jawa, "tidak ada hujan tidak ada angin," kepada orang-orang atau anak-anak yang belum pernah dikenal sebelumnya, digerojok dengan penjelasan tentang keunggulan sebuah produk barang tertentu, sementara produk tersebut sama sekali belum pernah diketahui manfaat dan keunggulannya oleh masyarakat, terutama calon peserta didik yang masih duduk di bangku SMP atau MTs, sebagai sekolah sasaran promosi, yang lokasinya berada sekitar madrasah. Kegiatan atau momen dadakan yang demikan itu, dilakukan tanpa diawali dengan kegiatan pendahuluan, yang dikemas dengan konsep yang rapi dan matang. Dalam sudut pandang dunia *marketing* mencari orang, hal tersebut tentu merupakan langkah

[229] Wawancara dengan M.Alwan al Asy'ary,SPdI, MPdI, Kepala MA Miftahul Ulum, pada tanggal 8 Agustus 2019

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

mencari peserta didik yang serampangan, sekenanya, ala kadarnya, sehingga berjalan kurang efektif dan efisien.

5). Kemudian terbukti di lapangan, bahwa cara atau strategi mencari peserta didik dengan model seperti yang disebutkan di atas, ternyata memang benar-benar tidak cukup ampuh untuk mempengaruhi atau membangkitkan minat mereka, para calon peserta didik untuk bersedia dan berbondong-bondong mendaftarkan diri agar menjadi peserta didik atau peserta didik di madrasah. Hal tersebut dapat diketahui dari setiap kali masa PPDB (Pendaftaran Peserta Didik Baru), menjelang awal tahun pelajaran baru, perolehan peserta didik baru di Madrasah tersebut jumlahnya sangat sedikit apabila dibandingkan dengan perolehan peserta didik sekolah lain, dan kelihatan lebih sedikit lagi, apabila hal tersebut dibandingkan dengan jumlah warga NU yang terdapat di wilayah Kecamatan atau MWC Dawarblandong. Sebagaimana kelihatan dalam daftar jumlah peserta didik tiga tahun terakhir, bahwa perolehan peserta didik di Madrasah tersebut, dari waktu ke waktu jumlahnya cenderung statis dan stagnan, tidak ada peningkatan yang signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa madrasah tersebut memang belum menjadi madrasah favorit atau idaman masyarakat.[230]

6). Tidak terbina jaringan pemasaran internal dengan baik, hal tersebut dapat diketahui dari adanya kelompok masyarakat atau warga NU, yang tidak "melirik" sama sekali atas keberadaan Madrasah Maarif NU tersebut, walaupun golongan ini adalah orang NU *tulen* , sejak kecil sudah hidup di tengah-tengah tradisi NU, dan bahkan sekarang ini menjadi aktivis atu pengurus NU, setiap hari bergaul dengan orang-orang di Organisasi NU. Akan tetapi mereka tidak pernah bersentuhan atau berinteraksi dengan adanya lembaga pendidikan yang dimiliki oleh NU sendiri, yakni MA Hasanudin maupun MA Miftahul Ulum. Dalam pandangan mereka,

[230] Wawancara dengan M. Alwan al Asya'ary,SPdI,MPdI, Kepala MA Miftahul Ulum, pada tanggal 10 September 2019

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

urusan menjadi pengurus Organisasi NU dengan urusan menyekolah anak itu merupakan sesuatu yang berbeda, bahwa aktif sebagai pengurus merupakan kesukaan terhadap NU, sedangkan urusan menyekolahkan anak-anak adalah dalam rangka mempersiapkan masa depan mereka, sehingga harus dicarikan sekolah yang sudah maju dan modern. Tidak masalah bagi mereka, tetap aktif menjalankan tugas-tugas kepengurusan NU walaupun anak-anaknya tidak bersekolah di madrasah NU, dan kelihatannya tidak ada keengganan sama sekali dengan pengelola kedua madrasah tersebut. Semuanya seolah-olah berjalan normal dan wajar, tanpa ada hambatan psikologis sama sekali.[231] Bahkan, kelihatannya, para aktifis tersebut belum tidak pernah ikut memiikirkan, bagaimana caranya agar MA Maarif NU yang ada di Kecamatan Dawarblandong tersebut bisa tumbuh dan berkembang menjadi madrasah yang lebih maju dan modern. Semua itu adalah urusan pengurus yayasan dan komite madrasah, bukan urusan pengurus NU sebagai induk organisasi. Pada bagaian lainaya, masih sama denagn pengurus yang tadi sudah disebut, namun perbedaannya pada unsur mencari pondok pesantren yang lebih besar, sehingga tempat sekolahnyapun menyesesuaian dengan dimana pondok pesantren tempat anaknya mondok tersebut. Sehingga tidak mungkin bagi anaknya mondok jauh akan tetapi sekolahnya di MA Hasanudin maupun MA Miftahul Ulum. Sedangkan pendidikan formal bagi anaknya adalah madrasah yang dimiliki pndok pesantren tersebut. Kelompok ini, tetap memandang penting sekolah berbasis agama NU, agar NU tetap lestari di bumi Indonesia, agar tetap ada generasi penerus perjuangan di masa yang akan datang. Agar NU jangan sampai punah dari peradaban, karena mereka memang pejuang NU yang aktif di organisasi, namun dalam urusan sekolah anaknya adalah, tetap madrasah tempat menuntut ilmu bagi anaknya tidak mungkin disekolahkan di MA Hasanudin maupun MA Miftahul Ulum, akan tetapi harus menyesuaiakan dengan dimana lokasi pondok pesantren dimana anaknya mondok tersebut berada. Hal tersebut

[231] Wawancara dengan Drs.H.Sutiyo,SH, Sekretaris MWC NU Kecamatan Dawarblandong, wali peserta didik SMAN 1 Sooko angkatan 2015, pada tanggal 28 Mei 2019

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

dilakukan, agar tidak kesulitan di tingkat teknis pelaksanaan, kalau harus mondok di tempat yang jauh dari rumah orang tua, dan pada saat yang sama harus bersekolah di kedua madrasah tersebut, tentu akan mengalami kesulitan secara teknis. Oleh karenanya, anak-anaknya pun mondok dan sekolah di tempat lain.[232].

k. Respon Masyarakat (*User*) terhadap produk/hail Manajemen Pendidikan di MA Hasanudin dan MA Miftahul Ulum Kecamatan Dawarblandong Kabupaten Mojokerto.

Dalam pandangan penulis, penting sekali mengetahui data dan latar belakang terjadinya fenomena tidak dipilihnya kedua madrasah sebagai pilihan utama masyarakat atau warga NU Kecamatan Dawarblandong bagi anak-anaknya, bahwa minimnya respon tersebut bukanlah asumsi semata. Oleh karena itu dalam bab ini disajikan data otentik dan alasan yang menjadi latar belakang dari respon warga masyarakat terhadap kedua madrasah tersebut. Hal ini juga sekaligus sebagai upaya mencari jawaban atas teori tindakan sosial Weber sebagai pisau analisis dalam penelitian ini.

Seara umum, respon masyarakat terhadap keberadaan MA Hasanudin dan MA Miftahul Ulum Kecamatan Dawarblandong bervariasi. Dalam hal ini, respon masyarakat Dawarblandong dan sekitarnya dibagi menjadi dua, yaitu secara kuantitatif dan kualitatif, dengan penjelasan sebagai berikut :

1). Kuantitatif

Secara kuantitatif, respon masyarakat terhadap kedua Madrasah tersebut bisa dikatakan sangat rendah, hal itu dapat diketahui dari data yang diperoleh penulis berupa angka-angka perolehan peserta didik di seluruh lembaga pendidikan yang terdapat di Kecamatan Dawarblandong. Jumlah seluruh peserta didik yang belaajar di MA Hasanudin dan MA Miftahul Ulum,

[232] Wawancara, Drs.H.M. Shofwan, Ketua MWC NU Kecamatan Dawarblandong, Desa Pulorejo Kecamatan Dawarblandong, pada tanggal 4 Juni 2019

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

apabila dibandingkan dengan banyaknya jumlah penduduk yang ada di Kecamatan dawarblandong, jumlah warga NU yang ada di MWC NU Kecamatan Dawarblandong, dan jumlah seluruh peserta didik tingkat SLTA masing-masing se-Kecamatan Dawarblandong. Bahwa, terdapat selisih angka antara perolehan peserta didik di kedua madrasah dengan sekolah lain, terpaut sangat jauh, hal tersebut dapat terlihat dari dengan keterangan sebagai berikut:

a). Jumlah penduduk se- Kecamatan Dawarblandong Kabupaten Mojokerto, sampai dengan 31 Desember 2019 adalah : 52.995 Orang[233]

b). Jumlah warga NU se-Kecamatan Dawarblandong Kabupaten Mojokerto samapai dengan 31 Desember 2019 : 14.000 Orang[234]

c). Jumlah peserta didik tingkat SLTA se-Kecamatan Dawarblandong Kabupaten Mojokerto Tahun Pelajaran 2019 / 2020 adalah sebagai berikut:

Tabel 4.4

NO	NAMA SEKOLAH	TAHUN PELAJARAN	JUMLAH PESERTA DIDIK PERKELAS	JUMLAH TOTAL	KET
1	MA Hasanuddin	2019/2020	X = 23	83	*[235]
			XI = 36		
			XII = 24		
2	MA Miftahul Ulum	2019/2020	X = 45	97	*[236]
			XI = 12		
			XII = 40		

[233] Wawancara dengan Sadi,SPd.MMPd, Kasi Kemasyarakan Kantor Kecamatan Dawarblandong, pada tanggal 3 Januari 2020
[234] Wawancara dengan Drs. H. Sutiyo,SH, Sekretaris MWC NU Kecamatan Dawarblandong, pada tanggal 3 Januari 2020
[235] Wawancara, Anwar Sholikhin,SPd,MPdI, Kepala MA Hsanudin Dawarblandong, pada tanggal 25 Mei 2019
[236] Wawancara, Nur Hasyim Shodiq, Staf TU MA Niftahul Ulum Dawarblandong, pada tanggal 7 Agustus 2019

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A
http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

3	SMK Prestasi Al-Fattah	2019/2020	X = 15	54	*[237]
			XI = 18		
			XII = 21		
4	SMK Nasional Dawarblandong	2019/2020	X = 277	747	*[238]
			XI = 244		
			XII = 226		
5	SMA Islam Simongagrok	2019/2020	X = 44	129	*[239]
			XI = 56		
			XII = 29		
6	SMA YPD Dawarblandong	2019/2020	X = 39	121	*[240]
			XI = 41		
			XII =41		
7	SMAN 1 Dawarblandong	2019/2020	X = 279	768	*[241]
			XI = 252		
			XII = 237		
	Jumlah			1999	

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

2. Kualitatif

a. Masyarakat yang menyekolahkan anaknya di madrasah NU

[237] Wawancara, Anton Vendi Pradana,SPd, Staf TU SMK Al Fattah Dawarblandong, , pada tanggal 25 Juli 2019
[238] Wawancara, Andik Suyitno,SPd, Kepala SMK Nasional dawarlandong, , pada tanggal 10 Januari 2020
[239] Wawancara, Imron Efendi,SPd Guru SMA Islam Simongagrok, Dawarblandong, pada tanggal 6 Januari 2020
[240] Wawancara, Sujito,SE, Guru SMA YPD Dawarblandong, pada tanggal 20 Mei 2020
[241] Wawancara, Arina Masfuk zaidi SPd, Waka Kurikulum SMAN 1 Dawarblandong, pada tanggal 5 Oktober 2020

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

Bentuk respon masyarakat atau warga NU yang menyekolahkan anaknya MA Maarif NU adalah bervariasi. Secara umum, mereka yang memilih menyekolahkan anaknya ke madrasah baik MA Hasanudin maupun MA Miftahul Ulum Kecamatan Dawarblandong, adalah mereka yang sejak awal dan secara pribadi ada kedekatan emosi dengan madrasah. Para orang tua tersebut sudah tidak bisa berpisah dengan madrasah. Hal tersebut sudah menjadi kebiasaan secara turun temurun, bahwa suatu keluarga dari nenek moyang dahulu adalah produk pendidkan madrasah. Atau nenek moyangnya bukan produk pendidikan madrasah, akan tetapi yang bersangkutan sendiri merupakan alumni madrasah dan pergaulannya lebih kental dengan orang-orang madrasah. Bagi golongan ini, madrasah adalah tempat belajar yang paling ideal bagi anak-anaknya. Dalam pandangan mereka, pendidikan yang penting bagi anak adalah pendidikan agama, agama *ansich*. Sehingga dalam memilih lembaga pendidikan, mereka ini tidak memerlukan pertimbangan yang bermacam-macam, perhitungan yang *nljimet*, atau ada kemungkinan pilihan sekolah di tempat lain.[242] Di tambah dengan jarak dari rumah yang terjangkau, maka golongan tersebut, mantap menjatuhkan pilihan untuk menyekolahkan anak-anaknya pada kedua Madrasah tersebut. Alasan lain yang disampaikan, bagi mereka yang penting anaknya belajar di madrasah. Karena dengan belajar di Madrasah maka nanti ilmu agama yang diperoleh akan lebih banyak jika dibandingkan dengan belajar di sekolah umum. Jumlah jam pelajaran pendidikan agama terlalu sedikit. Mereka sangat berharap, bahwa dengan memperoleh pelajaran ilmu agama yang lebih banyak apabila dibandingkan dengan belajar di sekolah umum tersebut, kelak anak-anaknya akan menjadi orang yang berakhlak mulia[243]

Dengan jumlah dan bobot ilmu agama yang lebih banyak diharapkan ke depan pengamalan beragama versi *Ahlu al-Sunnah wa al-Jama'ah* NU, anak-anaknya akan lebih baik. Dengan pengamalan beragama yang baik, sudah cukup sebagai bekal menghadapi hidup dunia dan akhirat. Persoalan nasib anak-anaknya

[242] Wawancara, Muhaimin, Petani, Dusun Sumberan Desa Randegan Kecamatan Dawarblandong, wali murid MA Miftahul Ulum angkatan 2018, pada tanggal 25 Mei 2019
[243] Wawancara, dengan Ali, Petani, Dusun Brayu Wetan Desa Brayublandong Kecamatan Dawarblandong, Wali Murid MA Miftahull Ulum angkatan 2019

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A
http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

di dunia itu urusan nanti. karena mereka memiliki keyakinan bahwa, bagi orang yang taat beragama pasti akan mendapatkan pertolongan. Sedangkan urusan rezeki, jodoh dan maut, sudah ada yang mengatur. Yang paling penting bagi pembentukan karakter anak harus diperkuat ilmu agamanaya. Asalkan ilmu agamanya cukup, orang tua menjadi lebih tenang. Apalagi sekarang ini, banyak remaja yang saalah pergaulan. Dengan disekolahkan di madrasah mereka sangat berharap agar anak-anaknya di kemudian hari jadi anak yang saleh, yang taat kepada orang tua, agama, bangsa dan negara. Berangkat dari pandangan yang demikian, kalangan masyarakat dalam kelompok ini, memilihkan anaknya tempat menuntut ilmu di madrasah NU Kecamatan Dawarblandong tanpa ragu sedikitpun..[244]

Dari sebagian kelompok pemilih madrasah, terdapat juga golongan warga NU yang berpandangan, bahwa belajar di madrasah maupun di sekolah umum sama saja, oleh karena itu anaknya disekolahkan ke madrasah saja. Karena setelah lulus nanti, ijazah madrasah juga bisa digunakan untuk melamar pekerjaan sebagaimana ijazah dari sekolah umum, atau bisa digunakan untuk melanjutkan ke jenjang pendidikan tinggi negeri atau swasta, baik jurusan ilmu-ilmu umum maupun agama. Bahkan belajar di madrasah lebih baik karena bisa memperoleh dua ilmu, yakni ilmu agama dan ilmu umum, dua keuntungan, yakni keuntungan dunia dan akhirat. Bagi golongan ini, kalau ingin mempunyai anak yang rajin ibadah dan berakhlak mulia, sebaiknya disekolahkan ke madrasah. Kalau ingin anaknya berkarakter baik, maka belajarnya harus di madrasah. Di sekolah umum, karakter anak-anak suidah baik, akan tetapi bagi mereka masih kurang baik, kalau ilmu agamanaya kurang, jadi karakter yang baik masih lebih baik bersekolah di madrasah. Kalau ingin anaknya kuat ilmu agamanya, dan sekaligus kuat karakternya, maka harus disekolahkan ke madrasah. Madrasah bagi mereka adalah pilihan yang pasti, yang sudah tidak bisa ditawar-tawar lagi, atau ditukar lagi dengan apapun, dan tidak lagi memerlukan pertimbangan apapaun, termasuk pertimbangan kebanyakan orang, misalnya, apakah kualitas madrasah tersebut

[244] Wawancara dengan Suwiji, Pengurus NU Ranting Jatirowo, Guru TPQ Hidayatul Mubtadi'in Dusun Warugunung Desa Jatirowo, Wali murid MA Hasanudin angkatan 2016

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A
http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

baik atau buruk, maju atau ketinggalan zaman. Tidak pula menghitung untung dan rugi, lulus nanti melanjutkan pendidikan kemana, bekerja sebagai apa, dan sebagainya. Dan mereka tidak sampai berpikir pada tingkat bagaimana situasi belajar, ketersediaan sarana prasarana, prestasi peserta didik, kualitas lulusan, dan sebagainya. Golongan ini, dalam menyekolahkan anak tidak perlu berpikir yang berat, yang penting labelnya adalah madrasah NU, dengan belajar di madrasah mereka yakini akan memperoleh pengetahuan ganda. Dengan berpengetahuan ganda tersebut, masa depan anaknya akan lebih baik dibandingkan mereka yang belajar di sekolah umum, karena bersekolah di sekolah umum, hanya memperoleh ilmu pengetahuan umum saja. Para wali peserta didik tersebut, mantap menyekolahkan anaknya ke madrasah NU. Bahwa bagi mereka, sekali madrasah tetap madrasah, apapun keadaannya, apalagi sebelumnya anak-anaknya sudah terbiasa belajar di madrasah, yakni tamatan Madrasah Ibtidaiyah (MI), dan Madrasah Tsanawiyah (MTs). [245] Apabila diikuti dengan seksama alur jalan pandangan kelompok masyarakat tersebut, tindakan yang dilakukan bisa dikategorikan sebagai tindakan rasional atas dasar nilai (*value rational action*).

b. Masyarakat yang tidak menyekolahkan anaknya di madrasah NU

Bagi masyarakat yang tidak memilih MA Hasanudin dan MA Miftahul Ulum, pertimbangannya juga bermacam-macam. Sebagian beralasan, ingin anak-anaknya memperoleh pendidikan yang lebih baik. Walaupun pendidikan tempat belajar anaknya sebelumnya adalah madrasah, yakni lulusan MTs dan MI, mereka mempertimbangkan sekolah untuk anaknya di tingkat SLTA adalah sekolah umum. Pendidikan agama sudah cukup diperoleh ketika belajar di tingkat usia dini dan pendidkan dasar, yakni mulai PAUD, RA, MI dan MTs, dan dijadikan sebagai bekal ilmu agama untuk menjalani hidup menuju usia dewasa, sedangkan untuk pendidikan tingkat menengah dipilihkan di sekolah umum, yang pengeloalaan lembaganya dipandang lebih tertata dengan baik dan lebih mapan. Mereka percaya, bahwa sekolah umum lebih baik dalam hal penguasaan ilmu pengetahuan umum, dan penanganan sikap atau perilaku anak-anak, misalnya

[245] Wawancara dengan Satono, Petani, Dsn Warugunung Desa Jatirowo, Wali murid MA Hasanudin angkatan 2017

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

lebih serius dalam hal membina kesiplinan, lebih teliti terhadap tingkat kenakalan peserta didik, dan lebih ketat menindak pelanggaran. Terhadap kenakalan peserta didik tersebut, sekolah umum lebih tegas, sehingga lebih memiliki *power* untuk membentuk karakter, terutama pada sekolah umum yang berstatus negeri. Maka kalau bisa, para wali peserta didik tersebut akan selalu berusaha memasukkan anak-anaknya bisa diterima bersekolah di sekolah umum yang berstatus negeri. Sementara kalau bersekolah di madrasah, hal-hal yang telah disampaikan di atas, menurut masyarakat, penanganannya dianggap masih lambat dan terlalu longgar. Padahal di usia sekolah tingkat menengah, pengelolaan sikap disiplin dan dan pembentukan karakter lainnya sangat dibutuhkan, sebagaimana banyak tindakan kenakalan remaja yang semakin meningkat di sekitar kita . Mereka mempunyai harapan yang besar, bahwa dengan penguasaan ilmu pengetahuan umum yang baik dan penataan sikap atau perilaku displin yang baik, pembinaan karakter yang baik di sekolah umum tersebut, maka masa depan anak-anak mereka akan lebih baik, apabila dibandingkan dengan belajar di madrasah. Bahwa dalam pandangan mereka lulusan sekolah umum, yang dididik dengan kedisiplinan yang baik, kelak akan menjadi orang yang lebih bisa bersaing di dunia kerja baik negeri atau swasta, bisa melanjutkan ke perguruan tinggi negeri favorit, lebih siap menjadi pemimpin, lebih siap terjun di masyarakat, dan mempunyai keunggulan lainnya secara duniawi.[246]

Pada sebagian orang tua yang lain, walaupun dasar pertimbangan yang disampaikan oleh para wali peserta didik dari golongan ini bervariasi, namun secara umum ada beberapa kemiripan. Bahwa mereka memutuskan memilih sekolah yang lain karena mengharapkan ada peningkatan situasi belajar yang lebih baik, agar anak-anaknya lebih siap menghadapi dunia, terutama bila suatu saat nanti, mereka akan ditinggal oleh orang tuanya. Mereka ingin anak-anaknya jadi orang "sukses." Sekolah umum, dalam pandangan mereka lebih menjanjikan kesuksesan dunia tersebut, walaupun mereka tidak menganggap remeh terhadap madrasah. Mereka tetap menghargai madrasah yang letaknya lebih dekat dengan

[246] Wawancara dengan Kholid, Pengurus NU Ranting Jatirowo, Guru TPQ, Modin Kematian Desa, pada tanggal 16 April 2018, Wali murid SMAN 1 Dawarblandong angkatan 2015

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A
http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

rumah, tretapi tetap menyekolahkan anaknya ke sekolah umum. Madrasah adalah sebagai dasar untuk menanamkan aqidah dan akhlak, sedangkan ilmu umum dipercayakan kepada sekolah umum. Ditambah lagi, mereka yang pendidikan dasar anaknya belajar di desa yang sama, mulai RA, MI, MTs, menginginkan anaknya mengenal dunia luar, agar pergaulannya lebih luas, dan lain-lain. Hal ini juga selaras dengan keinginan anaknya agar diizinkan belajar dalam situasi dan kondisi yang lain. Agar dapat bersosialisasi dalam dunia yang berbeda. Karena sejak usia dini, anak-anak itu terus bergaul dengan situasi, budaya dan teman yang sama, sehingga ada perasaan agak jenuh dan bosan, [247]

Sebagian yang lain, ada kelompok masyarakat atau warga NU, yang tidak "melirik" sama sekali atas keberadaan Madrasah Maarif NU tersebut, walaupun golongan ini adalah orang NU tulen , sejak kecil sudah hidup di tengah-tengah tradisi NU, dan banhkan sekarang ini menjadi aktivis atau pengurus NU, setiap hari beragul dengan orang-orang di Organisasi NU. Akan tetapi mereka tidak pernah bersentuhan atau berinteraksi dengan adanya lembaga pendidikan milik NU yakni MA Hasanudin maupun MA Miftahul Ulum. Dalam pandangan mereka, urusan menjadi pengurus Organisasi NU dengan urusan menyekolah anak itu merupakan sesuatu yang berbeda, bahwa aktif sebagai pengurus merupakan kesukaan terhadap NU, sedangkan urusan menyekolahkan anak-anak adalah dalam rangka mempersiapkan masa depan mereka, sehingga harus dicarikan sekolah yang sudah maju dan modern. Tidak masalah bagi mereka, tetap aktif menjalankan tugas-tugas kepengurusan NU walaupun anak-anaknya tidak bersekolah di madrasah NU, dan kelihatannya tidak ada keengganan sama sekali dengan pengelola kedua madrasah tersebut. Semuanya seolah-olah berjalan normal dan wajar, tanpa ada hambatan psikologis sama sekali. [248] Bahkan, kelihatannya, para aktifis tersebut belum tidak pernah ikut memiikirkan, bagaimana caranya agar MA Maarif NU yang ada di Kecamatan Dawarblandong tersebut bisa tumbuh dan berkembang menjadi madrasah yang lebih maju dan

[247] Wawancara dengan Sarmi,SPd, Guru TK Madureso, Wali Peserta Dididk SMAN 1 Dawarblandong angkatan 2017, pada tanggal 21 Mei 2019

[248] Wawancara dengan Drs.H.Sutiyo,SH, Sekretaris MWC NU Kecamatan Dawarblandong, wali peserta didik SMAN 1 Sooko angkatan 2015, pada tanggal 28 Mei 2019

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A
http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

modern. Semua itu adalah urusan pengurus yayasan dan komite madrasah, bukan urusan pengurus NU sebagai induk organisasi. Pada bagaian lainaya, masih sama denagn pengurus yang tadi sudah disebut, namun perbedaannya pada unsur mencari pondok pesantren yang lebih besar, sehingga tempat sekolahnyapun menyesesuaian dengan dimana pondok ensantren temapat anaknya mondok tersebut. Sehingga tidak mungkin bagi anaknya mondok jauh akan tetapi sekolahnya di MA Hasanudin maupun MA Miftahul Ulum. Sedangkan pendidikan formal bagi anaknya adalah madrasah yang dimiliki pndok pesantren tersebut. Kelompok ini, tetap memandang penting sekolah berbasis agama NU,agar NU tetap lestari di bumi Indonesia, agar tetap ada generasi penerus perjuangan di masa yang akan datang. Agar NU jangan sampai punah dari peradaban, karena mereka memang pejuang NU yang aktif di organisasi, namun dalam urusan sekolah anaknya adalah, tetap madrasah tempat menuntut ilmu bagi anaknya tidak mungkin disekolahkan di MA Hasanudin maupun MA Miftahul Ulum, akan tetapi harus menyesuaiakan dengan dimana lokasi pondok pesantren dimana anaknya mondok tersebut berada. Hal tersebut dilakukan, agar tidak kesulitan di tingkat teknis pelaksanaan, kalau harus mondok di tempat yang jauh dari rumah orang tua, dan pada saat yang sama harus bersekolah di kedua madrasah tersebut, tentu akan mengalami kesulitan secara teknis. Oleh karenanya, anak-anaknya pun mondok dan sekiolah di tempat lain.[249].

Dalam pandangan mereka sekolah umum negeri jauh lebih baik apabila dibandingkan dengan madrasah, karena segala sesuatunya (sarana prasarana, guru-gurunya) sudah lengkap disediakan oleh negara, Sedangkan kalau bersekolah di kedua madrasah NU yang ada tersebut, semuanya belum mapan dan belum tertata dengan, khawatir kalau bersekolah kesitu anak-anaknya kurang memperoleh pendidikan yang baik, lebih khawatir lagi nasibnya setelah lulus nanti bagaimana, bisa diterima di perguruan tinggi apa tidak, dan sebagainya.. Bahwa demi kebaikan bagi masa depan anak-anaknya, beberapa wali peserta didik tidak lagi memperhitungkan lagi jauhya jarak tempuh dan biaya yang harus

[249] Wawancara, Drs.H.M. Shofwan, Ketua MWC NU Kecamatan Dawarblandong, Desa Pulorejo Kecamatan Dawarblandong, pada tanggal 4 Juni 2019

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

dikeluarkan untuk memperoleh pendidikan yang bagus . Walaupun secara geografis, rumahnya sangat dekat dengan madrasah, bahkan ada yang tembok rumahnya berhimpitan dengan pagar madrasah. Akan tetapi, bagi masyarakat golongan ini, dekatnya letak rumah wali peserta didik dengan area madrasah, tidaklah serta merta membuat mereka akan menyekolahkan anak-anaknya ke kedua madrasah NU tersebut. Yang terjadi adalah justru sebaliknya, mereka lebih memilih menyekolahkan anak-anaknya ke temapat lain yang lebih jauh jarak tempuhnya apabila dibandingkan jarak tempuhnya dengan madrasah. Sejak awal anak-anaknya, disekolahkan di sekolah umum, dari pendidikan dasar hingga menengah. Sebagaimana disebutkan di atas, tidak ada pertimbangan yang lebih khusus, akan tetapi mereka ini menyimpulkan bahwa sekolah umum dengan status negeri tetap lebih baik karena semua sudah tertata, dan telah disiapkan oleh negara. Pandangan tersebut, mengalir begitu saja, bahwa ada atau tidak adanya madrasah tidak mempengaruhi apapun. Urusan menyekolahkan anak, pilihannya selalu ke sekolah umum. Bahwa pendidikan atau sekolah untuk anak-anaknya itu ya ke SD Negeri, SMP Negeri dan seterusnya. Warga NU golongan ini, walaupun akidah dan amaliyah, dan perkumpulan atau jamaah keberagamaanya NU kental, akan tetapi apabila tentang sekolah anak-anaknya, mantap dalam pandangan mereka, sekolah yang baik adalah di sekolah umum negeri, sehingga sekolah-sekolah agama tidak "dilirik sama sekali". Golongan ini, memisahkan urusan sekolah anak-anak dengan urusan beragama adalah hal yang berbeda. Urusan sekolah anak-anak, dilakukan sesuai pandagan bahwa sekolah di negeri lebih baik. sedangkan dalam urusan beragama, tetap diamalkan sesuai keyakinan agama masing-masing, tidak dicampur aduk bahwa anak orang NU harus sekolah di madrasah.[250] Kalau menghendaki anaknya belajar mengaji, cukup didaftarkan mengaji di TPQ di desanya masing-masing. Tentang pendidikan agama, di sekolah umum juga sudah terdapat mata pelajaran agama. Pada golongan masyarakat seperti ini, mereka berpandangan bahwa ilmu agama yang diperoleh anak-anaknya di sekolah umum sudah cukup sebagai bekal hidup. Bagi mereka, ilmu agama anak-anaknya sedikit tidak apa-apa, yang penting kelakuannya baik,

[250] Wawancara, Santoni, Petani, Desa Pulorejo Kecamatan Dawarblandong Wali Murid SMAN 1 Dawarblandong angkatan 2017, pada tanggal 25 Mei 2019

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

yang penting pengamalannya dalam kehidupan sehari-hari, sebagaimana para orang tua itu sendiri yang tidak begitu banyak pengetahuan agamanya sehingga mereka juga tidak merasa terlalu perlu dengan belajar ilmu agama yang lebih banyak dan mendalam. Dalam pandangan yang termasuk dalam kelompok ini, bahwa orang hidup itu sebaiknya biasa-biasa saja, tidak perlu menyulitkan diri sendiri, tidak usah banyak pikiran, tidak memerlukan banyak pertimbangan dan perhitungan, dalam memilih sekolah untuk anak-anak juga seperti orang-orang kebanyakan, yaitu sekolah umum yang berstatus negeri. Sehingga bisa dikatakan, mereka dalam kelompok ini, bersekolah itu tanpa memiliki standar dan target tertentu, dijalani saja apa adanya, tanpa beban, mengalir begitu saja. Atau bisa disebut hidup mereka ini tanpa visi dan misi. Anak-anak mereka nanti kalau sudah besar, akan bekerja sebisanya dan seadanya, kalau sudah waktunya dan ada jodohnya juga menikah seperti umumnya orang, keinginan anaknya juga meminta di sekolah berstatus negeri karena semua teman-temannya mendaftarkan diri di sekolah negeri, jadi sudah tepat antara keadaan orang tua yang demikian dengan keinginan anaknya untuk bersekoah di sekolah negeri, kalau kemudian orang tua tersebut menyekolahkan anaknya ke sekolah umum negeri, sudah selesai. Jadi, walaupun memilih sekolah negeri, pada prinsipnya mereka tetap memilih tidak dengan pertimbanagan yang sangat matang, akan tetapi dilakukan tetap dengan tanpa pertimbangan dan perhitungan yang logiis dan rasional, karena anakn-anaknya meminta sekolah di negeri, atau kebiasaan teman-teman dan anggota masayarakat yang lain[251]

Masih ada sebagian kelompok atau golongan lain, yang memilih sekolah lain, akan tetapi masih berbentuk madrasah aliyah yang berstatus negeri. Dengan alasan ingin mencari sekolah yang dipandang oleh masyarakat lebih baik, yang lebih maju dan modern, baik secara kelembagaan, maupun prestasi individu peserta didiknya. Dalam pandangan mereka, madrasah aliyah negeri yang keberadaan atau didirikannya sudah lama, berpuluh-puluh tahun, pasti lembaganya sudah tertata rapi, guru-gurunya sudah lengkap, sarana dan prasarana

[251] Wawancara dengan Lina, ibu rumah tangga, Desa Pulorejo Kecamatan Dawarblandong, wali murid SMAN 1 Dawarblandong angkatan 2018, pada tanggal 6 Pebruari 2019

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A
http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

sudah lengkap, sistem pembelajaran dan penataan lain-lainnya yang berhubungan dengan proses pendidikan nya lebih mapan dan tertata dengan baik. Sedangkan kalau di MA Miftahul Ulum, semuanya masih dalam proses penataan dan meraba-raba, sehingga masih membutuhkan waktu yang panjang untuk bisa sampai kepada kata siap. Sebagai tokoh masyarakat di Desa tersebut, sebenarnya juga ada rasa engan dengan para pengurus madrasah yang lain. Akan tetapi demi kepentingan masa depan anak, maka hal tersebut tetap dilakukan. Disamping itu, anaknya juga berkeinginan mondok di tempat yang dekat madrasah negeri tersebut. Sehingga keputusan untuk bersekolah di madrasah negeri sangat mantap dan bulat. Walaupun di desanya sudah terdapat MA Ma'arif NU dan pondok pesantren, mereka tetap mencari madrasah yang dalam pandangan mereka lebih maju dan modern, serta pondok pesantren yang lebih besar. Kelompok masyarakat ini adalah pemilih lembaga pendidikan berbasis agama yang berada di tempat lain. Memang lebih suka sekolah yang berbasis agama, sangat berharap anak-anaknya kuat dalam ilmu agama, akan tetapi pilihannya yang mantap adalah, sekolah berbasis agama di tempat lain. Mantap memutuskan untuk bersekolah berbasis agama di tempat lain tersebut, dengan tetap atas dasar pertimbangan-pertimbangan yang menurut mereka secara kasat mata, lebih masuk akal, bahwa untuk mencari sekolah yang lebih baik, lebih maju dan modern, lebih siap, sehingga penguasaan ilmu agama yang lebih mumpuni, dan profesionalitas lembaga yang telah teruji dalam waktu yang panjang, karena telah berdiri lebih lama, sudah puluhan tahun, dan urusan sarana dan prasarana sudah difasilitasi negara dengan lengkap dan memadai, sehingga madrasah yang bersangkutan tidak lagi sibuk mencari sumbangan dari wali peserta didik, Pertimbangan lain, dalam pandangan wali peserta didik yang termasuk dalam kelompok ini, bahwa madrasah yang dipilih uantuk anaknya itu lebih disibukkan dan fokus terhadap peningkatan proses pembelajaran. Mereka percaya, bahwa anak-anak akan belajar lebih tenang, karena area madrasah yang telah tertata dengan rapi, indah, hijau dan nyaman. Dan anak-anak mereka lebih bergembira dan bersemangat belajar di sekolah lain tersebut, karena jumlah teman yang banyak[252]

[252] Wawancara dengan Suep, Wiraswasta, Desa Banyulegi Kecamatan Dawarblandong, Wali Peserta Didik

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

Sebagian lagi terdapat kelompok atau golongan masyarakat, yang kelihatannya bagi orang luar kedua madrasah NU yang ada, merupakan fenomena yang aneh, akan tetapi hal tersebut adalah kejadian yang nyata. Yaitu kelompok orang yang masih menjadi bagian dari kedua madrasah tersebut, akan tetapi tidak menyekolahkan anaknya ke madrasah miliknya. Dan lebih memilih sekolah lain yang berbasis agama, akan tetapi yang berstatus negeri. Dengan pertimbangan yang hampir sama dengan mayoritas masyarakat sebagaimana pada alinea sebelumnya, yaitu faktor kemapanan lembaga dan penataan organisasi yang lebih baik pada lembaga pendidikan yang dituju, sudah lebih baik dan mapan apabila dibandingkan dengan kedua madrasah tersebut. Dari aspek internal kelembagaan MA Ma'arif NU tersebut, kelompok ini, sangat ironi, karena mereka juga bagian dari tokoh penting sebagai pengurus yayasan dalam pengelolaan di MA Ma'arif NU tersebut, seharusnya menjadi contoh yang baik bagi masyarakat agar mau menyekolahkan anaknya ke kedua madrasah tersebut, justru mencari sekolah lain untuk anak-anaknya, yang letaknya lenih jauh, dan tentu saja lebih maju dan modern. Bagaimana bisa diterima, madrasahnya sendiri sepi peminat, kekurangan peserta didik, sementara orang dalam pergi ke sekolah lain yang sudah kelebihan mrid. Bagaimana bisa diterima, ibarat orang, madrasah ini sekarang sedang dakit parah, malah ditinggal oleh keluarganya pergi rekreasi atau bersenang-senaang. Dapat diibaratkan seorang penjual suatu makanan atau minuman, dia sendiri tidak suka atau "*doyan*" (istilah dalam bahasa Jawa yang berati mau, selera, senang, dan lain-lain) dengan makanan atau minuman jenis tersebut, sementara orang lain disuruh membelinya. Sehingga patut ditanyakan dengan cermat, bagaimana mungkin orang lain atau masyarakat luar diharapkan percaya terhadap madrasah tersebut, sedangkan orang dalam madrasah itu sendiri, bisa dikatakan "tidak percaya" dan "tidak mau" dengan madrasah miliknya sendiri, bahkan pergi atau keluar, untuk bersekolah di madrasah atau lembaga lain, milik "orang lain" yang

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A
http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

dianggap lebih maju dan modern. Disinilah ironi dan keanehan terjadi lagi yang dilakukan orang dalam madrasah sendiri [253]

Sedangkan respon dan perhatian dari LP Ma'arif NU Kecamatan Dawarblandong Kabupaten Mojokerto terhadap kedua madrasah tersebut tergolong masih rendah dan *abuse*. Rendah dan *abuse*nya perahatian LP Ma'arif NU dapat diketahui dari penuturan Ketua Lembaga Otonom NU tersebut kepada penulis, bahwa selama ini memang belum atau tidak adanya bentuk kegiatan LP Ma'arif NU yang sifatnya dapat memberdayakan dan membantu kedua madrasah agar dapat meningkatkan atau mengembaangkan mutunya. Baik dalam masalah-masalah teknis pendidikan, ke-*aswaja*-an dan ke-NU-an maupun hal-hal yang menyangkut upaya mencari jalan keluar terhadap minimnya pendanaan pendidikan yang merupakan persoalan yang akut bagi kedua madrasah. Padahal sejatinya LP Ma'arif NU tersebut merupakan pihak yang mengayomi menaunggi dan mem-*back up* secara kelembagaan[254]Sehingga keberadaan LP Ma'arif NU, selama ini bisa disebut masih terbatas formalitas belaka, manfaatnya belum menyentuh langsung dan bisa dirasakan oleh kedua madrasah. Mengapa belum ada *action* dari LP Ma'arif NU, menurut penuturan pengurus tersebut memang belum atau tidak ada program kerja yang menagarah ke sana. Dengan demikian, maka madrasah aliyah NU benar-benar harus belajar hidup sendirian secara lebih kuat, sebagaimana telah dibahas pada alinea sebelumnya, bahwa secara pendanaan pendidikan, dari pemerintah tidak begitu berpihak terhadap madrasah, sedangkan dari induk organisasinya sendiri belum begitu diurusi secara intenssif karena mungkin masih banyak program lain yang lebih mendesak dan mengharuskan LP Ma'arif NU Kecamatan membuat skala prioriritas program yang lain tadi. Akan tetapi, lebih jauh, ketua pengurus badan otonom NU tersebut tidak bisa memberikan program kerja lembaga yang dipimpinnya, sehingga bisa disebut organisasi ini berjalan tanpa program kerja atau rencana kerja yang baik, sehingga bisa disebut juga di internal LP Ma'arif sendiri fungsi perencanaan

[253] Wawancara dengan H.Hari Santoso, SAg, MPdI, Tokoh masyarakat Desa Madureso, Wali peserta didik MAN Sooko Mojokerto angkatan 2015, pada tanggal 28 Mei 2019

[254] Wawancara dengan Zainal ArifinSAg, Ketua LP Ma'arif NU Kecamatan Dawarblandong pada tangal 10 Agustus 20019

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

belum dilaksanakan sebagaimana mestinya, sehingga kinerja organisasi tidak berjalan secara efektif dan efisien. Bagaimana bisa organisasi yang belum tertata baik, dapat membina dan mengayomi oraganisasi dibawahnya. Jangankan membina bawahannya, sedangkan internal mereka sendiri belum mampu menata dengan baik.

Barangkali secara kelembagaan, LP Maarif NU tetap menjalankan fungsinya secara identitas dan formalitas, bahwa telah ada LP Maarif di Kecamatan Dawarblandong, dan terdapat MA Maarif di Kecamatan Dawarblandong. Bahwa kedua Madrasah tersebut, merupakan lembaga pendidikan Islam di bawah naungan LP Maarif tersebut, namun proses pembinaannya secara teknis operasional belum dijalankan karena sebab-sebat tertentu. Dalam kontek ini, bisa dikatakan bahwa LP Ma'arif NU Kecamatan Dawarblandong telah menjalankan fungsinya dengan cukup baik, namun perlu lebih ditingkatkan dalam waktu-waktu yang akan datang, agar lebih intensif dan mengena. Ketika fungsi pembinaan dari LP Ma;arif NU belum dijalankan dengan baik seperti demikian, maka semakin menambah deretan faktor penyebab lambatnya peningkatan dan pengembangan kedua MA Maarif NU tersebut. Karena institusi yang seharusnya ikut bertanggung jawab terhadap kehidupan dan kemaajuannya, ternyata belum melakukan "*action*", sesuatu yang bermanfaat mendongkrak untuk kemajuannya. Fungsi manajemen tidak berjalan dikedua madrasah tersebut, demikian juga dengan fungsi sosilogi modern tidak terlaksanakan dengan baik, maka tidak bisa menciptakan kesimbangan, sehingga pengembangan muru madrasah semakin lambat, madrasah betah berada dalam ketertinggalan dan keterbelakangan.

Sebagaimana LP Ma'arif NU Kecamatan Dawarblandong, Hal yang sama juga terjadi pada pihak PC LP Ma'arif NU Kabupaten Mojokerto. Bahwa dari organisasi tersebut, belum pernah melaksanakan kegiatan yang diperuntukkan secara khusus untuk melakukan pembinaan atau pendampingan manajemen bagi MA Ma'arif NU di Kecamatan Dawarbldnong sebagai lembaga pendidikan formal milik NU. Dalam lembaga tersebut juga belum terdapat kegiatan yang

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A
http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

spesifik ditujukan untuk melakukan pembinaan dan pendampingan manajemen terhadap MA Ma'arif NU yang berada di bawah naugannya. Yang telah berlangsung selama ini adalah, secara konsep kelembagaan, kedua madrasah tersebut berada di bawah naungan LP Ma'arif NU Kecamatan Dawarblandong dan LP Ma'arif NU Kabupaten Mojokerto, sedangkan proses pembinaan masih belum dapat dilaksanakan karena sebab-sebab tertentu yang bersifat teknis operasional.[255]Sehingga secara substansi dan aplikasi, kedua madrasah tersebut, belum memperoleh nilai tambah dari dua lembaga pendidikan yang berada diatasnya.

Sedangkan dalam konteks nasional, LP Maarif NU sendiri secara kelembagan telah didirikan sejak lama, bahkan sebelum Indonesia merdeka, yakni pada tanggal 12 Pebruari 1938, bahwa dalam Muktamar NU ke-13 di Menes, Banten, memutuskan secara tegas, bahwa LP Ma'arif NU merupakan Lembaga atau Badan Otonom NU yang bertugas menangani bidang pendidikan dan pengajaran formal.[256] Harus diakui bahwa, kebesaran nama NU di tingkat dunia sudah tidak diragukan lagi, akan tetapi beberapa hal patut menjadi catatan dalam tingkat yang lebih lokal dan parsial. Dalam hal ini adalah lembaga pendidikan formal yang dimiliki NU yakni LP Ma'arif di tingkat akar rumput, sebagaimana subyek dalam penelitian ini. Oleh karenanya, dalam sudut pandang manajemen modern, ukuran waktu berdiri tersebut hingga sekarang, sudah sangat panjang sehingga semestinya organisasi tersebut, sudah tertata rapi dan modern hingga garis terdepan, yaitu pada tingkat satuan pendidikan. Dengan fakta ini, maka publik patut bertanya, mengapa hal tersebut belum terwujud di Kabupaten Mojokerto khususnya di Kecamatan Dawarblandong. Sebagai garda terdepan satuan pendidian formal dan struktur paling bawah, persoalannya ternyata terletak pada lemahnya praktik manajemen modern pada masing-masing lembaga tersebut. Bahwa dari uraian pada alinea sebelumnya, bisa dikatakan bahwa, manajemen pendidikan di tiga lembaga pendidikan Islam tersebut, yakni kedua madrsah, LP

[255] Wawancara dengan Drs. H.Masruhan, Ketua PC LP Ma'arif NU Kabupaten Mojokerto, pada tanggal 19 Juni 2020

[256] H.Soeleiman Fadeli dan Mohammad Subhan, *Antologi NU, Sejarah Istilah Amaliah Uswah*, (Surabaya: Khalista dan LTN NU Jawa Timr, Cet. Ke-1, 2010), 75

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A
http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

Ma'arif NU Kecamatan Dawarblandong dan LP Ma'arif NU PC Kabupaten Mojokerto belum dilaksanakan dengan efektif dan efisien. Dengan demikian, menjadi wajar apabila kedua madrasah tidak bisa berubah menjadi maju dan modern. Sedangkan lemahnya pelaksanaan fungsi manajemen modern pada lembaga-lembaga pendidikan tersebut, disebabkan pada beberapa hal, diantaranya karena lemahnya kemampuan Sumber Daya Manusia (SDM) para pengurus pada ilmu manajrmen itu sendiri, atau sudah memiliki kemampuan tentang ilmu manajemen akan tetapi masih kurang mempunyai kemauan dan tekad untuk mempraktikkannya, karena memilki pandangan yang berbeda, misalnya pendekatan manajemen modern tidak penting karena dikelola seadanya saja sudah bisa berjalan, atau manajemen tidak penting karena bukan ilmu yang berasal dari para kyai, dan sebagainya.

Maka untuk kasus lemahnya pengetahuan diperlukan langkah pembekalan yang cukup bagi segenap personil lembaga pendidikan, sedangkan untuk kurangya niat dan kemauan untuk mempraktikkan pendekatan manajemen moden tersebut, diperlukan suatu upaya yang lebih kuat oleh pihak-pihak yang berkepentingan mendongkrak secara psikologi, untuk membangkitkan semangat dan motivasi agar bersedia menjalankan manajemen organisasi dengan pendekatan modern bagi setiap unsur pengurus dan personil yang ada pada lembaga-lembaga diatas.

B. Problem-Problem Manajemen Pendidikan di MA Hasanudin dan MA Miftahul Ulum Kecamatan Dawarblandong Kabupaten Mojokerto

1. MA Hasanudin

a. Problem Sumberdaya Manusia

Merupakan problem yang paling utama pada lembaga tersebut, bahkan problem ini bisa dikatakan menjadi sumber problem-problem madrasah yang lain, yaitu pada proses pemilihan kepala madrasah sebagai manajer telah berlangsung secara problematis. Sebagaimana disampaikan

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A
http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

pada bab sebelumnya, bahwa sejak periode pertama, dan pada proses pergantian selanjutnya secara terus-menerus, pemilihan atau penunjukan kepala madrasah dilakukan dengan suasana kekeluargan. Sehingga kesan profesionalitas tidak kelihatan sama sekali. Tentu saja proses seleksi atau penjaringan manager dengan cara seperti itu tidak sesuai dengan yang seharusnya dilakukan untuk memperoleh manajer yang berkuaitas. Bahwa dalam memilih orang untuk menduduki jabatan sebagai manajer, seharusnya benar-benar dipilih orang yang menguasai ilmu manajerial dengan baik. Dengan cara dilakukan tes atau ujian kemanajerialan secara mendalam dan serius sebelum diputuskan seseorang layak menduduki jabatan sebagai manajer atau kepala madrasah Sehingga kelak dapat megelola madrasah menjadi lebih hebat dan maju.. Maka bisa dikatakan bahwa proses pemilihan manager (kepala madrasah) di lembaga tersebut kurang memenuhi syarat sebagai perencanaan sumberdaya manusia yang baik. Sehingga hasilnya juga dikhawatirkan memperoleh manager yang kurang baik. Proses pemilihan manajer model demikian berlangsung setiap pergantian kepala madrasah, pertimbangan dan suasana yang terjadi, selalu dengan suasana kekeluargaan dan musyawarah mufakat. Tidak ada perubahan proses-proses yang mengarah kepada usaha yang menekankan bahwa untuk mencari bibit manajer maka harus diuji dengan hal-hal yang menyangkut kemanajerialan. Sampai dengan proses pengangkatan kepala madrasah yang menjabat pada hari ini, pertimbangannya masih tetap kekeluargan, bukan profesionalitas. Dengan demikian, maka proses tersebut bisa dikatakan kurang tepat atau cacat secara substantif, walaupun tidak berlawanan secara hukum positif dan etika internal organisasi.

b. Problem fungsi-fungsi manajemen

1). Perencanaan (*Pianning*)

Dampak dari proses perekrutan yang tidak sempurna, benar-benar terbukti di lapangan sang manajer dalam dalam menjalankan tuganya berjalan kurang maksimal. Bahwa yang dijadikan ukuran ketika

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

perekrutan adalah kekeluargaan, bukan keprofesionalan maka tidak meleset apabila ketika bertugas yang tampak baik adalah faktor kekeluargaannya saja. Ketika menjabat sebagai kepala madrasah, manajer yang ditunjuk secara kekeluargaan belum bisa membuat perencanaan secara memadai. Perencanaan kegiatan atau program kerja madrasah di MA Hasanudin, yang telah dibuat adalah baru perencanaan kegiatan dalam jangka menengah. Sedangkan untuk perencanaan kegiatan jangka panjang dan jangka pendek, sampai dengan penelitian ini dilakukan belum dibuat, atau dilakukan.[257] Perencanaan jangka panjang perlu dibuat, sebagai antisipasi untuk masa depan. Di dalam perenacanaan jangka menengah tersebut, tertera delapan standar pendidikan yang akan dilaksanakan oleh madrasah. Namun karena tidak diikuti dengan perencanaan jangka jangka pendek, maka sulit diketahui, program atau kegiatan apa yang akan, sedang dan telah dilaksanakan dan tercapai lebih dahulu. Seharusnya, dengan adanya program jangka pendek, orang luar maupun orang awampun sudah bisa membaca bahwa di madrasah ini, yang sedang dilakukan adalah suatu kegiatan, sesuai dalam program tertentu yang tertera dalam program jangka pendek tersebut. Sekarang logikanya menjadi terbalik, bahwa dengan tidak adanya program jangka pendek dan menengah, maka sesuai kenyataan yang bisa disaksikan bersama oleh semua pihak, sebagaimana yang diamati penulis ketika berinteraksi dengan kepala madrasah, kalimat diatas bisa berubah menjadi seperti ini, jangankan orang luar atau orang lain, kepala madrasah sendiri saja tidak mengetahui apa yang harus dilakukan sesuai dengan program kerja panjang tersebut. Lantas, bagaimana mungkin madrasah bisa maju dan berkembang, sedangkan apa yang harus dilaksanakan saja, kepala madrasah belum atau tidak mengetahuinya. Sehingga, jangankan meraih prestasi yang tinggi, tugas sehari-hari saja sudah teledor dan terbengkelai. Dengan model kinerja yang demikian, menjadi sesuatu yang wajar apabila sampai hari ini,

[257] Wawancara dengan Anwar Sholikhin SPdI,MPdI, Kepala MA Hasanudin, pada tanggal 18 Oktober 2019

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

madrasah tersebut menjadi lembaga pendidikan yang betah betahan berada dalam posisi ketertinggalan dan keterbelakangan dalam waktu yang panjang.

Sekilas kalau diamati dari luar, madrasah kelihatan tetap berjalan seperti biasa, tidak menunjukkan suatu keganjilan apapun, walaupun perencanan kegiatan organisasinya atau lembaganya belum dibuat lengkap dan memadai, atau belum sesuai dengan standar minimal yang sebagaimana mestinya[258] Tidak ada penjelasan yang memadai, yang diterima penulis, mengapa perencanaan jangka menengah dan jangka pendek pada lembaga yang dipimpinnya, tidak dibuat atau dilaksanakan. Jawaban yang diberikan oleh kepala madrasahpun sangat singkat, pokoknya tidak ada atau pokoknya tidak punya. Padahal apabila dilihat dari dimensi waktu, seharusnya perencanaan dibuat berjenjang secara lengkap dan berurutan, meliputi perencanaan jangka panjang (lima tahunan ke atas), jangka menengah (dua sampai lima tahunan), dan jangka pendek (satu tahunan). Sebagai organisasi atau lembaga pendidikan formal, apa yang terjadi pada madrasah ini memang tidak lazim. Namun kelihatannya, justru disini menjadi kelaziman, karena sudah menjadi kebiasaan lama yang menahun. Hal tersebut dapat diketahui darii jawaban kepala madrasah, ketika penulis menanyakan tentang perencanaan-perencanaan jangka pendek yang pernah dibuat pada masa-masa sebelumnya, atau masa sebelum yang bersangkutan menjabat sebagai kepala madrasah, ternyata juga tetap tidak bisa menunjukkannya. Hal ini menunjukan bahwa kegiatan perencanaan pada madrasah tersebut, benar-benar belum direncanakan.

Pada prinsipnya, karena perencanaan jangka panjang masih berifat global dan luas. maka untuk mengoperasionalkan rencana jangka panjang tersebut, harus di-*breakdown* dalam rencana jangka menengah dan jangka pendek yang lebih sederhana, praktis, terperinci dan mudah

[258] Wawancara dengan Anwar Sholikhin SPdI,MPdI, Kepala MA Hasanudin, pada tanggal 18 Oktober 2018

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

dibaca oleh semua pihak, bila perlu ditampilkan atau ditempelkan di ruang publik pada suatu sekolah atau madrasah, biasanya di ruang tamu.[259] Dan yang hendaknya menjadi perhatian, bahwa dalam rangka menjaga akuntabiltas publik, dan sebagai kosekuensi logis dari mengelola lembaga pendidikan di era modern, seharusnya rencana kegiatan tersebut bersifat transparan---termasuk juga dalam pengertian ini adalah dengan disebutkan jumlah atau nilai nominal biaya yang dibutuhkan sesuai rencana kegiatan yang dicanangkan--- mudah di-*acces* oleh pihak manapun yang berkepentingan, baik oleh pihak internal madrasah maupun eksternal. Pengalaman penulis, ketika memperoleh data mengenai rencana jangka panjang seperti tersebut diatas, prosesnya berbelit-belit dan membutuhkan waktu yang lama, karena faktor-faktor tertentu, yang mana kepala madrasah sendiri tidak bisa memberikan penjelasan kepada penulis

Pada umumnya, rencana jangka pendek lembaga pendidikan tersebut, lazim berbentuk Rencana Kerja dan Angaran Sekolah (RKAS) atau Rencana Kerja dan Anggaran Madrasah (RKAM) dalam satu tahun pelajaraan atau satu tahunan.. Dengan tidak dibuatnya RKAM tahunan, maka Kepala Madrasah akan mengalami kesulitan dalam menerjemahkan program secara *riil* di lapangan. Kepala Madrasah beserta staf juga akan mengalami kesulitan dalam menentukan kegiatan apa saja yang harus terlebih dahulu dilakukan (skala prioritas) dan mendeteksi kegiatan lain yang bisa ditangguhkan pelaksanaan karena berbagai pertimbangan, situasi dan kondisi. Demikian seharusnya perencanaan dibuat secara berurutan, dari jangka panjang, menengah dan jangka pendek, dan sambung-menyambung menjadi satu rangkaian yang komplit dan menyeluruh dengan tetap memperhatikan pencapaian yang telah diperoleh pada waktu sebelumnya, dan secara cermat, dengan dukungan data yang memadai dan valid, bukan asumsi belaka,

[259] Wawancara dengan Anwar Sholikhin SPdI,MPdI, Kepala MA Hasanudin, pada tanggal 18 Oktober 2018

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A
http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

menentukan jenis kegiatan apa yang akan dilakukan dan pencapaian mengenai apa yang ingin diraih dalam waktu yang akan datang.[260]

Dengan memperhatikan fenomena tersebut, maka bisa dikatakan bahwa pada MA Hasanudin kegiatan perencanaan telah berjalan, namun masih sepotong-sepotong, belum terintegrasi dengan utuh, sebagaimana mestinya. Sehingga pada lembaga pendidikan tersebut, fungsi perencanaan dalam manajemen pendidikan belum berjalan dengan baik dan maksimal, sebagaimana mestinya. Sebagaimana telah dibahas pada bab sebelumnya, bahwa tahapan perencanaan memiliki peran yang sangat strategis bagi suksesnya pelaksanaan fungsi manajemen tahapan-tahapan berikutnya, karena ia merupakan dasar dan tumpuan atas seluruh proses pelaksanaan dan pengelolaan organisasi. Ibarat sebuah bangunan gedung, perencanaan merupakan pondasi dari bangunan tersebut, maka apabila pondasi bangunan dibuat dengan asal-asalan dan tidak sesuai standar kualitas minimal yang normal, maka bisa terbayangkan, betapa rapuhnya bangunan yang ada diatas pondasi tersebut maka yang akan terjadi adalah mudah retak, pecah-pecah, rawan roboh bila terkena angin kencang dan hujan lebat, dan tentu saja akan membahayakan keselamatan jiwa penghuninya dan orang lain yang ada di dekatnya. Demikian fatal dampak negatif yang ditimbulkan, apabila bangunan gedung pondasinya lemah, maka demikian fatal juga dampak negatif yang ditimbulkan apabila perencanaan tidak dibuat dengan sebaik-baiknya dalam proses manajemen pendidikan madrasah. Secara teknis operasional, sejatinya kepiawaian dalam menentukan perencanaan, akan memudahkan proses pengelolaan sebagai bagian penting dari upaya pengembangan madrasah secara keseluruhan menuju madrasah yang maju dan modern. Sehingga, dengan lemahnya tahap perencanaan pada madrasah tersebut, maka akan berpengaruh besar terhadap lambatnya perjalanan organisassi dalam mencapai tujuan, bahkan bisa berujung pada kegagalan. Sebagaimana pandangan yang dikemukakan oleh Dean

[260] Wawancara dengan Anwar Sholikhin SPdI,MPdI, Kepala MA Hasanudin, pada tanggal 18 Oktober 2018

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A
http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

R. Spizer, yang dikutip oleh Munir dan Wahyu, bahwa barang siapa yang sebelum melaksanakan suatu kegiatan, namun sudah gagal membuat perencanaan, maka ia sedang merencanakan kegagalan atas kegiatan yang akan dilakukannya tersebut, sehingga bisa disimpulkan bahwa gagalnya perencanaan, menyebabkan gagalnya suatu kegiatan.[261] betapa pentingnya sebuah perencanaan dalam pelaksanaan fungsi manajemen, dan dalam proses pencapaian tujuan dari organisasi yang melibatkan banyak orang dan kepentingan, perencanaan mutlak dilaksanakan. Sehingga, siapapun yang menjabat sebagai manajer, maka sudah melekat di dalam tugasnya, bahwa ia harus membuat perencanaan yang sebaik-baiknya dengan sungguh-sungguh, teratur dan matang. Jangan sampai membuat perencanaan, tetapi hanya setengah-setengah, atau sepotong-sepotong tidak tuntas, apalagi sampai tidak membuatnya sama sekali. Dan apabila hal tersebut dirasakan terlalu memberatkan, maka sebaiknya si manajer segera digantikan oleh orang lain yang lebih memiliki kemampuan dan layak menyandang predikat sebagai manajer.

Adapun dari sudut pandang keislaman, keadaan dimana pengelolaan madrasah tidak dilengkapi dengan perencanaan yang rapi dan matang, sebenarnya bertentangan dengan ajaran islam itu sendiri. Sebagaimana telah dibahas pada bab sebelumnya, bahwa secara *normatif-inspiratif*, sejatinya Islam telah memiliki prinsip-prinsip dasar managemen pendidikan Islam, seperti yang tertuang dalam QS. Al-Hasyr ayat 18 yang memberi pesan tersurat kepada orang-orang yang beriman agar memikirkan masa depan secara serius. Dalam pandangan manajemen modern, pemikiran tentang masa depan kemudian dituangkan dalam konsep yang terencana ,jelas, sistematis dan matang, yang selanjutnya berfungsi sebagai penunjuk arah setiap kegiatan, target-target yang akan dilampaui dan hasil-hasil yang akan dicapai secara rapi dan terperinci. Bahwa dalam menjalani kehidupan di muka bumi ini,

[261] Munir dan Wahyu, *Managemen Dakwah* (Jakarta: Kencana : 2006), 65

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

termasuk menjalani tugas sebagai seorang kepala madrasah atau manajer, maka orang-orang beriman disuruh untuk mempersiapkan masa depan dengan sebai-baiknya, yang selanjutnya membutuhkan tindak lanjut secara *kontekstual-operasional*. Yaitu persiapan dan perencanaan yang profesional, agar fungsi manajemen yang berikutnya berjalan secara efektif dan efisien. Hal tersebut dilaksanakan, sebagai manisfestasi dari sumber inspirasi dan hukum tertinggi bagi seorang muslim sejati adalah Al-Qur'an. Maka kemudian ditemukan, disinilah terjadinya sesuatu yang paradoksional, antara perilaku umat islam dengan islamnya, antara amaliyah umat islam dengan kitab sucinya sendiri yakni Al Qur'an. Bahwa Al Qur'an memerintahkan agar orang beriman berlaku profesional, namun kepala madrasah dalam hal ini berperilaku sembarangan atau "sembrono," dengan tidak membuat perencanaan yang baik dalam pengelolaan lembaga islam yang dipimpinnya. Logikanya menjadi sulit untuk disambungkan, bagaimana mungkin bisa terjadi, sebagai pengelola lembaga pendidikan Islam, akan tetapi dalam praktik manajemennya tidak nampak mencerminkan nili-nilai keislamannya sama sekali. Maka apabila madrasah ingin maju dan berkembang, seyogyanya para pengelolanya, terutama kepala madrasah dan seluruh jajarannya harus kembali kepada nilai-nilai ajaran Islam yang mulia, sebagaimana yang terdapat dalam ayat-ayat Al Qur'an seabagaimana contoh diatas, yang kemudian dimanifestasikan dalam operasionalisasi kinerja orgtanisasi secara profesional dan "amanah", sesuai dengan kewajiban dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Seorang kepala madrasah tidak boleh abai dalam hal ini, karena ia menjadi panutan, pengabaian terhadap kewajiban dan tanggung jawab seorang pemimpin, berdampak luas terhadap kinerja organisasi dan perilaku bawahan secara keseluruhan. Perencanaan merupakan salah satu tugas dan tanggung jawab kepala madrasah yang berfungsi sebagai seorang manajer, maka siapapun yang menjabat sebagai kepala madrasah, maka ia harus membuat perencanaan yang dikonsep secara

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

teratur, tertib, rapi, sistematis dan matang. Dengan tidak nembuat perencanaan secara baik maka, kepala madrasah telah mengingkari peran dan fungsinya sebagai seorang manajer. Dengan demikian, tidak adanya perencanaan yang baik pada MA Hasanudin tersebut, menyebabkan fungsi manajemen pada tahap perencanaan tidak berjalan secara efektif dan efisisen. Fungsi manajemen yang tidak dijalankan secara efektif dan efisien, menyebabkan kinerja organisasi terganggu, hal ini menyebabkan tujuan organisasi yang telah disepakati bersaama sulit untuk tercapai.[262] Apabila hal ini berlangsung dalam waktu yang lama dan terus-menerus, maka peningkatan mutu madrasah menjadi terganggu, pada akhirnya madrasah terpuruk, tertinggal dan terbelakang seperti yang terjadi saat ini[263] Adapun dalam tinjauan sosiologi modern, manajer dalam lembaga pendidikan Islam tersebut merupakan salah satu unsur penting dari suatu sistem kerja madrasah, ketika ia tidak menjalankan fungsinya sebagai manajer dengan baik dalam pembuatan perencanaan kegiatan madrasah, maka kinerja dari sistem tersebut menjadi terganggu dan tidak beraturan atau kacau balau, karena dalam hal ini fungsinya tidak bisa digantikan oleh unsur yang lain, bahkan unsur atau struktur yang lain juga mengalami kegagalan fungsi (*disfungtion*) oleh karena itu kerusakan sistemik terjadi dimana-mana.[264] Hal inilah yang menyebabkan sistem kerja madrasah secara keseluruhan tidak bisa mencapai keseimbangan (*equilibrium*), sehingga mengalami kesulitan dalam mencapai tujuan yang telah disepakati bersama, dan berdampak negatif secara langsung terhadap madrasah, tidak bisa maju dan berkembang sesuai perekembangan zaman, serta tidak bisa memenuhi harapan masyakat.

2). *Organizing* (Pengorganisasian)

[262] Wawancara dengan Anwar Sholikhin SPdI,MPdI, Kepala MA Hasanudin, pada tanggal 18 Oktober 2018
[263] Sondang Siagian, *Fungsi-Fungsi Manajemen*, (Jakarta : Bumi Aksara : 2012), 36
[264] L. Laeyendecker, *Tata, Perubahan dan Ketimpangan: Suatu Pengantar Sejarah Sosiologi***,** alih bahasa Sumekto (Jakarta: Gramedia, 1983), 377

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A
http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

Organinzing (pengorganisasian) pada lembaga tersebut sudah dilaksanakan dengan cukup baik, namun membutuhkan banyak perbaikan dalam beberapa hal. Sebagaimana diketahui pada tahap sebelumnya, bahwa di madrasah ini, proses perencanaan belum berjalan sebagaimana mestinya, karena masih berupa rencana kerja jangka panjang 5 (lima) tahunan dan belum di-*breakdown* dalam bentuk rencana jangka pendek 1 (satu) tahunan yang lebih sederhana dan mudah diimplementasikan di lapangan.[265] Sehingga, dalam praktiknya ternyata Kepala Madrasah benar-benar mengalami kesulitan untuk menerjemahkan dan mewujudkannya dalam kerja riil dalam tahap pengorganisasian. Karena tahapan perencanaan merupakan acuan atau tumpuan untuk melakukan tahapan pengorganisasian, maka apabila terdapat kelemahan pada tahap fungsi perencanaan, juga akan menyebabkan lemahnya tahap fungsi pengorganisasian. Sedangkan dalam pengamatan penulis, masalah yang paling dominan pada lembaga tersebut adalah persoalan kurang optimal dalam "*mengelola orang*". Bahwa pembagian tugas kepada orang lain ke dalam bidang-bidang tertentu sesuai dengan spesifikasi, keahlian dan kompetensi masing-masing belum dijalankan dengan sebagaimana mestinya.[266] Keadaan tersebut menimbulkan kesan, seolah-olah madrasah ini kekurangan orang, padahal masih terdapat banyak tenaga muda potensial (para guru di madrsaha tersebut sebagian besar masih berusia muda) yang "miskin jabatan", dibiarkan "menganggur," hanya diberi tugas mengajar dengan jumlah jam sangat sedikit. Pada saat yang sama, banyak jabatan-jabatan tertentu yang masih belum ada petugasnya dibiarkan kosong, tidak ada pengelola atau penanggung jawabnya. Seperti jabatan Wakasek (Wakil Kepala Sekolah) atau PKM (Pembantu Kepala Madrasah) Kesiswaan, Wakasek Humas, Wakasek Sarana Prasarana, Pembina OSIS, Penanggungjawab Ekstrakurikuler, Kepala Laboratorium, Kepala Perpustakaan, dan lain-lain. Potensi

[265] Wawancara dengan Anwar Sholikhin SPdI,MPdI, Kepala MA Hasanudin, pada tanggal 18 Oktober 2018
[266] Wawancara dengan Anwar Sholikhin SPdI,MPdI, Kepala MA Hasanudin, pada tanggal 18 Oktober 2018

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

yang mereka ini belum didayagunakan dengan sebaik-baiknya, agar secara individu dapat mengembangkan diri sekaligus, dan secara organisasi dapat berkontribusi positif untuk mengembangkan mutu madrasah. Terjadinya hal tersebut patut disayangkan, karena telah terjadi proses pembiaran atau penyia-nyiaan terhadap potensi yang semestinya bisa dimanfaatkan untuk pencapaian tujuan. Padahal, dengan potensi yang melekat pada guru-guru muda tersebut, apabila dikelola dengan baik, maka akan menjadi kekuatan yang dahsyat untuk mempercepat proses peningkatan kinerja organisasi dan peningkatan mutu madrasah. Dalam konteks ini, madrasah terkesan seolah-olah menjadi aset atau barang milik pribadi yang dikelola dan diperlakukan dengan cara dan pendekatan pribadi pula, sehingga tidak ada proses-proses profesionalitas, kerjasama dan saling menguatkan dari setiap pihak yang ada di dalamnya.

Dengan tidak dilibatkannya para guru yang belum menduudki jabatan tertentu, dalam penanganan bidang-bidang khusus secara formal maka para bawahan menjadi masa bodoh atau apatis, tidak merasa ikut bertanggung jawab terhadap perkembangan madrasah. Keadaan dimana kepala madrasah melaksanakan tugas-tugas yang seharusnya dilaksanakan oleh orang lain atau bawahan tersebut menunjukkan fungsi pengorganisasian dalam manajemen pendidikan di MA Hasanudin tidak berjalan secara efektif dan efisien.[267] Kepala madrasah cenderung dan sering bekerja menangani sendiri jenis-jenis pekerjaan yang sejatinya bisa ditangani oleh orang lain, dengan pembagian tugas secara adil dan lebih merata sesuai spesifikasi, kompetensi dan keahlian masing-masing orang, sebagaimana ciri-ciri peradaban dan budaya masyarakat modern. Sejatinya, manager yang bekerja dengan model seperti ini, dalam masrayakat sehari-hari mudah ditebak, ini pasti manager yang tidak profesional. Karena kalau seorang manajer menjadi orang yang paling sibuk mengurusi urusan

[267] Wawancara dengan Anwar Sholikhin SPdI,MPdI, Kepala MA Hasanudin, pada tanggal 18 Oktober 2019

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

yang seharusnya bisa diurus oleh bawahan , berati manajer tersebut, benar-benar belum bisa mengatur "orang". Ukuran bahwa manajer tersebut profesional apa tidakpun bisa dilihat dari aspek kecanggihan membagi tugas dan memberdayakan orang yang menjadi tanggung jawabnya, jangan sampai ada atau bahkan terdapat banyak bawahan menganggur, sementara sang manajer sibuk sendiri, dengan jenis pekerjan yang semestinya menjadi konsumsi para bawahan. Hal ini menunujukkan bahwa masing-masing pihak di dalam madrasah tersebut, yakni antara atasan dan bawahan, antara kepala madrasah dan guru tersebut tidak dapat menjalankan tugas pokok dan fungsinya dengan baik (*disfungtion)*, sehingga berdampak terhadap keberlangsungan sistem sosial yang dibangun tidak mengarah dan terbentuk keseimbangan (*equilibrium*), sebagaimana teori fungsional struktural dalam ilmu sosiologi yang diusung oleh Talcott Parson.[268] Dampak dari tidak berjalannya fungsi-fungsi manajemen dalam ilmu manajemen, dan struktural fungsional ilmu sosiologi, membuat perjalanan pengelolaan madrasah berjalan sangat lambat, tidak teratur dan tertinggal. Sehingga terdapat banyak bidang tidak tertangani dengan baik. Sementara bidang yang yang telah didelegasikan kepada orang tertentu juga belum bisa berjalan dengan optimal, sehingga ketertinggala tersebut semakin jauh apabila dibandingkan dengan sekolah atau madrasah yang lain.

3). *Actuating (*Pengarahan)

Walaupun program kerja di Madrasah ini masih bersifak global dan luas, kegiatan pembelajaran sehari-hari telah berlangsung dengan cukup baik, karena mayoriras guru pada madrasah tersebut hadir tepat waktu menjelang jam pelajaran dimulai. Keadaan tersebut merupakan pemandangan yang biasa ataau lumrah. Hanya ada sebagian kecil dari guru yang terlambat hadir di area madrasah. Sedangkan persoalan yang

[268] Margaret M. Poloma, *Sosiologi Kontemporer* (Jakarta: Rajawali Press, 1992), 181-182.

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A
http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

kurang terpuji secara administrasi, adalah hal-hal yang menyangkut administrasi pendidikan itu sendiri, seperti perangkat persiapan, pelaksanaan dan evaluasi pembelajaran, yang lazim disebut perangkat mengajar atau perangkat pembelajaran, sebagian besar guru di madrasah tersebut rata-rata sering belum siap atau bahkan tidak mengumpulkan sampai habis waktu 1 (satu) semester atau bahkan sampai habis 1 (satu) tahun pelajaran, dengan seolah-olah tanpa beban sama sekali. Hanya sebagian kecil dari seluruh guru yang mengumpulkan perangkat pembelajaran, dan itupun harus diperingatkan berulang-ulang oleh Kepala Madrasah.[269] Akan tetapi keadaan tersebut senantiasa terulang kembali, tanpa ada perubahan yang berarti. Sehingga kelihatan seolah-olah Kepala Madrasah tidak berwibawa di depan anak buahnya.

Sebagaimana telah dijelaskan pada tahap pengorganisasian, bahwa di Madrasah tersebut belum mempunyai Wakasek atau PKM bidang Kesiswaan. Maka kemudian terbukti di lapangan kepala madrasah mengalami kesulitan di tingkat teknis pelaksanaan kegiatan. Sebagai dampak langsungnya ialah, kegiatan kesiswaan ditangani langsung oleh kepala madrasah, dibantu oleh seorang guru Bahasa Inggris, dan dibantu guru lain yang ada secara beramai-ramai, secara berjamaah. Sehingga bisa disebut kegiatan madrasah dalam bidang kesiswaan ditangani bersama-sama atau bergotong-royong. Karena banyaknya orang atau personil yang terlibat, menjadikan kepala madrasah sulit mendeteksi ini hasil kerja siapa, dan siapa saja pelaksananya, serta harus bertanggung jawab kepada siapa. Dengan banyaknya orang yang terlibat secara "tidak resmi" seperti itu, maka juga berimbas terhadap sulitnya mengendalikan anggaran kegiatan, sebagaimana telah disampaikan pada alinea sebelumnya bahwa diantara fungsi perencanaan adalah dalam rangka penegendalian anggaran, karena perencanaan yang tidak tertib dan lengkap maka akan

[269] Wawancara, Mutiatus Sholihah,SPd, Guru MA Hasanudin, pada tanggal 15 Mei 2019

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

mengalami kesulitan di tingkat atau tahap actuating, termasuk di dalamnya pemberian *reward* terhadap personil yang paling "berjasa" ketika memperoleh keberhasilan. Setiap proses perencanaan dan pengorganisasian yang tidak dilaksanakan dengan matang, benar-benar menimbulkan *crowdet* dan *trouble* dimana-mana.

Dalam hal sarana prasarana, di Madrsah tersebut hampir mengalami kemandekan. Karena tidak ada progres yang bisa dilaporkan. Selain karena keterbatasan lahan madrasah, persoalan yang sedang dialami madrasah ini adalah tidak tersedianya dana untuk kegiatan sarana prasarana, sebagaimana masalah ini juga merupakan paling sering dialami madrasah lain pada umumnya. Ditambah lagi, masalah lanjutan yaitu belum atau tidak adanya sumber daya manusia yang ditugasi untuk mengatasinya. Sedangkan bagi suatu lembaga pendidikan, kebutuhan akan sarana prasarana merupakan masalah yang pokok dan *urgent*, karena orang harus berteduh dari hujan dan berlindung dari sengatan sinar matahari, ketika proses kegiatan PBM berlangsung, dan sebagainya. Bahwa bagi suatu organisasi yang mengelola manusia, maka tidak bisa dipisahkan dengan kebutuhan tersebut. Apabila diperhatikan dari aset yang dimiliki, dapat dilihat bahwa ketersediaan sarana prasarana di Madrasah tersebut masih sangat kurang memadai, sehingga MA Hasanudin dapat dikategorikan Madrsasah yang miskin. Kemiskinan aset tersebut terjadi disebabkan oleh minimnya pemasukan keuangan yang diterima Madrasah, yang menggantungkan satu-satunya sumber keuangan yakni dana BOS (Bantuan Operasional Sekolah) dari pemerintah. Maka, sesuai dengan namanya, Dana tersebut digunakan untuk memenuhi seluruh kebutuhan operasional kegiatan Madrasah dari yang paling kecil hingga yang paling besar. Sedangkan apabila menghendaki untuk memenuhi kebutuhan pembangunan fisik belum ada anggaran resmi dan rutin dari pemerintah.. Yang sudah pernah dilakukan dalam penggalian sumber keuangan Madrasah selain dana BOS adalah

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

dengan membuat Proposal kepada pemerintah yang dititipkan melalui tokoh atau Politisi Partai Politik atau anggota DPR melalui Program JASMAS. (Jaring Aspirasi Masyarakat), dan program tersebut 3 tahun terakhir ini sudah tidak ada lagi. Oleh karenanya, pengadaan sarana prasarana hampir tidak dilaksanakan sama sekali.[270] Sementara kegiatan penggalian sumber keuangan yang lain yang kreatif dan inovatif belum bisa dilakukan di Madrasah tersebut.[271] Hal itu terjadi dikarenakan beberapa hal, dari kurangnya kemampuan Kepala Madrasah dalam membangun jaringan yang bisa digunakan untuk mendapatkaan bantuan dana pendidikan bagi Madrasah yang dikelolanya dari pihak-pihak tersentu non Partai Politik dan Pemerintah. Kurang berfungsinya Pengurus Komite Madrasah dan Pengurus Yayasan dalam mem-*back up* Madrasah dalam pemenuhan sarana prasarana. Atau lebih tepatnya keberadaan pengurus komite madrasah dan pengurus yayasan hanya sebatas formalitas belaka, ada daftar namanya akan tetapi tidak kelihatan geliat aktifitasnya, sehingga tidak dapat menjalankan fungsinya dengan sebaik-baiknya.

4). *Controlling* (Pengawasan)

Pengontrolan telah dilaksanakan dengan culup baik di Madrasah ini, dalam Proses Belajar Mengajar, Kepala Madrasah selalu datang tepat waktu, sebelum guru-guru lain datang, memantau kehadiran guru dan pegawai. Sebagian besar guru hadir tepat waktu, walaupun sebagian ada yang masih terlambat. Keadaan tersebut sudah membaik, berjalan dua sampai tiga tahun terakhir ini. Sebelumnya, kebiasaan guru terlambat merupakan pemandangan yang biasa. Kepala Madrasah tidak henti-hentinya mengingatkan guru yang terlambat dengan bahasa yang halus dan nuansa kekeluargaan, lambat laun mulai

[270] Wawancara dengan Anwar Sholikhin SPdI,MPdI, Kepala MA Hasanudin, pada tanggal 18 Oktober 2018
[271] Wawancara dengan Anwar Sholikhin SPdI,MPdI, Kepala MA Hasanudin, pada tanggal 20 Maret 2019

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A
http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

berubah.[272] Demikian juga, dalam masalah keterlambatan guru tersebut juga dibahas di dalam kegiatan rapat koordinasi guru dan pegawai yang diadakan setiap dua bulan sekali. Dalam forum tersebut juga disampaikan tagihan terhadap guru-guru yang belum mengumpulkan perangkat pembelajaran. Namun hal ini belum membuahkan hasil, masih saja sebagian besar guru tidak mengumpulkan permintaan Kepala Madrasah tersebut. Selanjutnya, pengontrolan dalam PBM dilakukan dalam kunjungan Kepala Madrasah ketika guru di dalam kelas, baik dengan pemberitahuan terlebih dahulu atau tidak. Baik dilihat dari luar kelas maupun dengan memasuki kelas yang Proses Belajar Mengajarnya sedang berlangsung. Dari proses pemanataun tersebut, langkah selanjutnya adalah guru yang bersangkutan diajak berdiskusi oleh Kepala Madrasah, dengan substansi untuk memperbaiki kemampuan pembelajaran. [273]Sedangkan untuk kegiatan Kesiswaan, bisa dikatakan telah terjadi proses yang kurang sehat sejak dari awalnya, yaitu dengan belum ditunjuknya orang untuk menjadi Wakasek Kesiswaan. Sehingga Kepala Madrasah menjalankan dua peran yang berbeda, atau melaksanakan kegiatan ganda. Yaitu mengonrol pelaksanaan kegiatan sekaligus ikut terlibat atau turun langsung dalam menangani kegiatan Kesiswaan tersebut, dan mencari teman seadanya secara spontanitas, orang-orang yang sedang longgar diajak bersama-sama untuk menangani suatu kegiatan. Maka bisa dilihat bahwa, disinilah terjadinya *disfungtion* manajer dalam praktik manajemen modern, karena telah berlangsungnya keadaan tumpang tindih antara tugas peran dan fungsi Kepala Madrasah dengan tugas para bawahan. Seorang Kepala Madrsah yang semestinya bertugas mengawasi dan mengarahkan bawahan, ternyata dalam konteks ini yang bersangkutan harus mengawasi dan mengarahkan dirinya sendiri, sehingga bisa dikatakan bahwa perjalanan tahapan fungsi manajemen *controling* (pengontrolan) dalam kegiatan Kesiswaan di Madrsah

[272] Wawancara dengan Anwar Sholikhin SPdI,MPdI, Kepala MA Hasanudin, pada tanggal 20 Maret 2019
[273] Wawancara dengan Anwar Sholikhin SPdI,MPdI, Kepala MA Hasanudin, pada tanggal 20 Maret 2019

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

tersebut telah berjalan dengan tidak semestinya, atau berlangsung dengan tidak efektif dan efisien. Sehingga berdampak serius terhadap hasil kinerja organisasi yang kurang menggembirakan, dan semakin membuat lambatnya pencapaian visi, misi dan tujuan organisasi yang telah ditentukan bersama. Dalam konteks ini, sebenarnya fungi Kepala Madrasah sebagai seorang supvervisor dan motivator bisa dikatakan sudah berjalan cukup baik namun belum maksimal.

Sedangkan dalam kegiatan sarana prasarana, kelihatan berjalan normal seperti biasa sebagaimana sekolah atau madrasah pada umumnya. Tidak adanya Wakasek atau PKM bidang Sarana Prasarana tidak menjadi kendala bagi perjalanan Madrasah. Namun walaupun tampak normal dan biasa, dibalik itu terdapat persoalan yang sangat mendasar. Persoalan tersebut disebut mendasar, karena memang belum adanya orang yang ditunjuk secara resmi untuk menangani bidang ini.[274] Sehingga tidak ada orang yang diajak *sharing* atau membantu Kepala Madrasah dalam memikirkan urusan sarana prasarana. Dalam waktu yang cukup lama, di Madrasah ini belum ada. urusan besar yang harus ditangani. Kegiatan sarana prasarana di Madrasah ini, hampir *vacuum of activity*. Sebagaimana problematika dilema *controling* pada kegiatan Kesiswaan, dalam kegiatan sarana prasarana inipun Kepala Madrasah mengalami hal serupa. Bahwa yang bersangkutan harus mengerjakan tugas-tugas kesarana prasanaan sendiri, sehingga kalau harus melakukan kegiatan *controlling*, maka yang bersangkutan harus mengawasi dirinya sendiri. Minimnya aktifitas sarana prasarana, bukan disebabkan semua fasilitas sudah terpenuhi semua, akan tetapi karena faktor tidak adanya keuangan Madrasah yang bisa dialokasikan kesana. Selama ini, Madrasah mengelola dana yang merupakan satu-satunya sumber keuangan, yaitu yang berasal dari dana pemerintah dalam bentuk dana BOS (Bantuan Operasional Sekolah). Yang klausul penggunaannya sudah ditentukan oleh pemerintah dalam hal ini

[274] Wawancara dengan Anwar Sholikhin SPdI,MPdI, Kepala MA Hasanudin, pada tanggal 20 Maret 2019

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

Kementrian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia. Dalam praktiknya dan sesuai dengan namanya, Dana BOS tersebut habis dipakai untuk memenuhi seluruh kebutuhan operasional Madrasah dari dari yang besar hingga yang terkecil, dari gaji guru dan pegawai (yang masih sangat kecil), peralatan kantor, kegiatan Kesiswaan, hingga membayar rekening listrik, dan lain-lain. Sehingga tidak tersisa untuk mendanai kegiatan sarana prasarana yang mebutuhkan dana dalam jumlah yang besar. Maka nyaris tidak ada urusan yang besar bidang sarana prasarana di madrasah ini. Demikian halnya dengan bidang kehumasan, yang seharusnya dapat membantu Kepala Madrasah untuk mencari pihak ketiga yang dapat membantu kesulitan keuangan Madrasah tidak bisa berjalan sebagaimana mestinya, karena Wakasek atau PKM humasnya sendiri belum ada, dan memang belum ada personil yang ditunjuk menduduki jabatan tersebut. Sehinngga selama ini, tugas-tugas kehumasan yang merupakan ujung tombak Madrasah terhadap pihak eksternal, dilaksanakan sendiri oleh Kepala Madrasah.[275] Minusnya jabatan Wakasek Sarana Prasarna dan Humas, menjadikan Madrasah mengalami kemandekan dan kegagalan dalam pengembangan sarana prasarana dan pembentukan jaringan dengan pihak-pihak terkait yang mendatangkan *benefide* finansial. Sementara kemampuan Kepala Madrasah dalam menangani dua bidang tersebut juga masih sangat terbatas Pada saat yang sama, selama ini keberadaan Komite Madrasah yang seharusnya mem-*back up* kebutuhan sarana prasarana juga belum bisa memberikan kontribusi yang berarti bagi pengembangan Madrasah. Bahkan ada kesan bahwa keberadaan Komite Madrasah tersebut hanya merupakan formalitas belaka. Sehingga ada daftar nama pengurusnya, akan tetapi belum nampak karyanya yang nyata bagi Madrasah. Maka, kegiatan kepengawasan terhadap pelaksanan tugas bidang sarana dan prasarana, serta bidang kehumasan merupakan kegiatan yang ambigu dan dilematis, karena

[275] Wawancara dengan Anwar Sholikhin SPdI,MPdI, Kepala MA Hasanudin, pada tanggal 20 Maret 2019

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

Kepala Madrasah harus mengawasi dan membina dirinya sendiri. Di alam nyata, sesungguhnya praktik kepengawasan seperti itu sulit dilaksanakan, karena terhalang oleh ego manusia yang dibawa sejak lahir, bahwa mengakui kelemahan diri sendiri itu merupakan sesuatu yang berat bagi setiap orang, tak terkecuali kepala madrasah. Dengan demikian, proses pengawasan terhadap pelaksanan bidang sarana prasarana dan kehumasan, dan bidang-bidang lain yang seirama dengan keduanya, sebagaimana yang telah dirinci satu persatu dalam bab IV, seperti manajemen sumber daya manusia, manajemen keuangan, manajemen kerjasama, manajemen administrasi, manajemen supervisi, manajemen pemasaran, pada madrasah tersebut belum berjalan dengan sebagaimana semestinya. Sehingga bisa dikatakan bahwa, fungsi pengawasan (*controlling)* manajemen pendidikan modern dalam bidang saraana prasarana dan kehumasan, serta bidang lain yang disebutkan diatas tersebut belum berjalan secara efektif dan efisien.[276] Demikian juga fungsi masing-masing peran dari masing-masing pihak yang terlibat merupakan unsur-unsur atau organisme hidup sebagai bagian dari sistem sosial sebagimana teori fungsional struktural sosiologi yang diusung Auguste Comte, Herbert Spencer, Merton dan Talcott Parson dari satu sistem yang berbentuk Madrasah tidak dapat berjalan dengan baik sehingga tidak bisa membentuk keselarasan dan keseimbangan (*equilibrium*).[277]

c. Problem Keuangan

Minimnya keuangan yang dimilki menjadi problem yang akut dan menonjol dalam waktu yang panjang di madrasah tersebut.[278] Keberadaan uang ibarat darah dalam jasmani manusia, sehingga kekurangan darah jasmani

[276] Sudarwan Danim dan Suparno, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kekepalasekolahan, Visi dan Strategi SuksesEra Teknologi, Situasi Krisis, Dan Internasionalisasi Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta,2012), 7

[277] Margareth M Poloma, *Sosiologi Kontemporer* (Jakarta:PT Radjagrafindo Persada, 2010), 23.

[278] Wawancara dengan Anwar Sholikhin SPdI,MPdI, Kepala MA Hasanudin, pada tanggal 18 Oktober 2018

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A
http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

seseorang menjadi lesu pucat-pasi dan tidak bertenaga, demikian juga suatu organisasi yang kekurangan keuangan menjadi lemah tidak berdaya ketika akan bergerak mengembangkan dirinya. Sebagaimana telah disebutkan pada bab sebelumnya, bahwa selama ini sumber keuangan madrasah satu-satunya hanya berasal dari bantuan pemerintah berupa dana BOS. Sehingga madrasah hampir tidak bisa bergerak dengan longgar untuk mengembangkan dirinya untuk meningkatkan mutu secara keseluruhan, sebagaimana diibaratkan jasmani seseorang yang kekurangan darah sehingga menjadi lemah bahkan tidak berdaya. Karena di setiap aspek kegiatan pengembangan mutu madrasah, maka akan selalu melekat secara bersamaan faktor dukungan pembiayaan yang memadai. Problem-problem yang menonjol dari minmnya keuangan tersebut, diantaranya;

1). Karena minimnya keuangan tersebut, maka madrasah tidak atau belum mampu memberikan gaji yang layak terhadap guru dan karyawan, sehingga tingkat kesejahteraan guru masih sangat jauh dari harapan, bahkan jauh di bawah gaji yang diterima buruh pabrik maupun perusahaan jasa yang ada di Kabupaten Mojokerto, baik UMK maupun UMP, yang mencapai angka di atas empat juta rupiah.[279] Dengan gaji yang terlalu kecil, maka etos kerja guru dan karyawan atau tenaga kependidikan menjadi rendah.

2) Implikasi lain yang dihadapi, dari minimnya ketersediaan keuangan atau dana pendidikan tersebut, madrasah tidak atau belum mampu mengadakan kegiatan yang mendatangkan tenaga ahli atau para pakar, baik yang khusus menangani perbaikan manajemen pendidikan, maupun yang menyangkut peningkatan *performance* dan profesionalitas pembelajaran untuk para guru dan SDM madrasah secara keseluruhan.[280]

[279] Wawancara dengan Rinda Distra Hariansyah, Desa Jatirowo Kecamatan Dawarblandong Karyawan PT FIF Cabang Mojokerto, pada tanggal 13 Agustus 2019
[280] Wawancara dengan M.Alwan al Asy'ary,SPdI, MPdI, Kepala MA Miftahul Ulum, pada tanggal 8 Agustus 2019

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

3) Dampak dari minimnya keuangan, juga tampak pada mandeknya pengembangan aset permanen atau sarana prasarana madrasah. Penampilan madrasah secara umum kurang representatif, sehingga tidak bisa menimbulkan kekaguman dan ketertarikan publik. Sejak didirikan hingga sekarang, madrasah masih menempati lahan yang sama, yang ukuran luas tanahnya sama persis dengan luas gedung yang menancap diatasnya. Tidak memiliki halaman madrasah, tidak ada tempat parkir, area madrasah terasa sumpek, sempit, panas, pengap, kurang nyaman dan sebagainya

2. MA Miftahul Ulum

a. Problem Sumberdaya Manusia

Hampir sama dengan yang terjadi pada MA Hasanudin, bahwa di madrasah ini, proses pemilihan kepala madrasah juga tidak berlangsung secara profesional, melainkan lebih bersifat kekeluargaan dan penuh keakraban. Semua tergantung ketua yayasan, ketika ditunjuk sebagai kepala madrasah seseorang tidak diukur dan dipandang kecakapannya sebagai calon manajer, melainkan bagaimana hubungan kekeluargaan yang bersangkutan dengan ketua yayasan. Atau bisa dikatakan bahwa, orang yang ditunjuk tersebut adalah figur yang saleh secara individual, karena taat beribadah, pandai mengaji, sopan santun dan sebagainya, namun tidak saleh secara profesional. Berlangsung tanpa persyaratan tertentu yang berhubungan dengan kemanajerialan madrasah. Proses seleksi calon manajer yang tanpa standar seperti itu, menghasilkan manajer yang belum memadai untuk menjalankan tugas kemanajerialan secara profesional. Dan ketika menjalankan tugas sebagai kepala madrasah, pengetahuan tentang manajemen modern dalam mengelola madrasah belum bisa dilaksanakan Rendahnya pengetahuan tentang ilmu manajemen, menyebakan hasil pengelolaan yang kurang maksimal.

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

b. Problem fungsi-fungsi manajemen

1). *Planning*/ perencanan

Bahwa perencanaan di madrasah ini juga belum berjalan sesbagaimana mestinya. Belum dibuat secara matang, lengkap dan memadai, sehingga perjalanan tahapan fungsi-fungsi manajemen juga tidak bisa berlangsung secara efektif dan efisien. Namun demikian, ada beberapa hal yang agak terjadi perbedaan diantara kedua madrasah tersebut. Bahwa perencanaan kegiatan jangka panjang belum dilakukan atau dibuat. Sedangkan perencanaan jangka menengah dan jangka pendek. Untuk perencanaan jangka menengah, yakni dalam bentuk Program Kerja Madrasah 4 (empat) tahunan , yakni Program Kerja tahun 2018 sampai tahun 2022. Sesuai dengan kelaziman dalam manajemen modern, dan karena program kerja tersebut masih luas dan panjang, maka perlu dibuat program turunan yang lebih sempit dan sederhana serta waktu yang lebih pendek,, untuk memudahkan tahap proses pelaksanaan dan evaluasi. Sebagai tindak lanjut dari program kerja jangka panjang madrasah tersebut, juga telah dilakukan *breakdown* dalam perencanaan kegiatan jangka pendek dan dibuat dalam bentuk Rencana Kerja dan Anggaran Madrasah (RKAM), yang berlaku 1 (satu) tahunan.[281] Perencanaan jangka menengah yang telah dterjemahkan dalam perencanaan jangka pendek tersebut, kelihatan menjadi sederhana, lebih mudah dipahami, lebih fokus, praktis pada sasaran, tidak terlalu melebar, dan juga tidak terlalu sempit. Sebagaimana telah dipaparkan pada alinea sebelumnya, bahwa perencanaan merupakan gambaran masa depan organisassi, karena disitu dituangkan kerja-kerja nyata yang akan dilakukan dan dicapai, atau bisa disebut bahwa perencanaan merupakan langkah oprasionalisasi dari apa yang dipikirkan dan diharapkan terwujud, dan hendak dicapai, dalam suatu lembaga atau organisasi oleh sang manajer beserta seluruh jajarannya. Selanjutnya,

[281] Wawancara dengan M.Alwan al Asy'ary,SPdI, MPdI, Kepala MA Miftahul Ulum, pada tanggal 8 Agustus 2019

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

RKAM tahunan tersebut dapat dijadikan sebagai acuan dan pedoman dalam menjalankan kegiatan madrasah secara riil dalam waktu satu tahun berjalan.[282] Dengan memperhatikan aspek-aspek kehidupan masyarakat sekitar madrasah, tingkah laku kelompok dalam masyarakat sebagai bagian dari sustu sistem sosial, sebab dan akibat perubahan lingkungan yang yimbul dan perkembangan teknologi canggih di zman modern seperti yang dialami oleh umat manusia pada masa sekarang ini.[283] Hal itu menunjukkan bahwa, walaupun program kerja belum lengkap seluruhnya karena belum ada program kerja jangka panjang, dengan adanya program jangka pendek yang diperinci secara detail dari program jangka menengah tersebut, maka bisa dikatakan bahwa perencanaan di MA Miftahul Ulum telah dilakukan dengan cukup baik, namun kedepan perlu segera dilengkapi dan disempurnakan, sebagai acuan mencapai tujuan dalam jangka panjang, sebagai ciri khas manajer yang profesional dan organisasi modern yang para personilnya tidak berwawasan hanya untuk kepentingan sesaat atau jangka pendek, melainkan dan sudah seharusnya memilk cara pandang yang jauh ke masa depan yang barangkali belum terpikirkan oleh orang-orang kebanyakan yang ada di sekitarnya. Dan yang demikian itu sejatinya yang membedakan antara kapasitas seorang manajer dengan orang biasa atau kebanyakan.

Apabila dicermati dengan seksama dari sudut pandang keagamaan, sesungguhnya hal tersebut, juga sekaligus merupakan bentuk pengamalan ajaran Islam, yaitu perintah untuk mempersiapkan diri menghadapi masa depan, dengan cara bersungguh-sungguh dalam menjalankan tugas, kewajiban dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dengan demikian, tidak sampai terjadi kesenjangan yang terlalu jauh, antara ajaran islam yang terstulis di dalam kitab sucinya dengan perilaku umat islam itu sendiri, sinergitas antara perintah kitab suci dengan perilaku umatnnya, diyakini akan memunculkan dampak positif bagi terciptanya ketenangan

[282] Wawancara dengan M.Alwan al Asy'ary,SPdI, MPdI, Kepala MA Miftahul Ulum, pada tanggal 8 Agustus 2019

[283] Matin, *Dasar-Dasar Perencanaan Pendidikan*, (Jakarta, Radjagrafindo Persada: 2013), 64

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

hidup pelakunya. Itulah profil manajer yang bertakwa dan profesional, yang amaliyah hidupnya penuh ketaatan dan antisipatif terhadap masa depan, dengan menjalankan fungsi manajer yang amanah, yang membuat perencanan secara baik, terkonsep dengan teratur dan matang,[284] sejalan dengan sesuai perintah Allah Swt dalam Al Qur'an Surat Al Hasyr ayat 18. Pada dasarnya, setiap persoalan yang dihadapi manusia di muka bumi, telah tersedia panduan untuk mengatasinya dari Yang Maha Kuasa, tinggal bagaimana umat manusia, terutama orang-orang beriman bersedia menjalankan kehidupan ini dengan panduan tersebut atau tidak. Keteraturan dalam membuat perencanaan meruapakan bagian integral dari wujud ketaatan terhadap panduan tersebut, lebih keras sejatinya bisa dikatakan, bahwa pengabaian terhadap tugas perencaanaan merupakan "pengingkaran" terhadap kitab suci sebagai panduan hidup tersebut. Tidak mungkin orang bertakwa, kemudian sembrono terhadap amanat yang diembannya atau tanggung jawab yang dipikulnya, sampai tidak membuat perencanaan dalam organisasi atau lembaga yang dipimpinnya. Bahwa dalam ayat tersebut tersurat bahwa perintah bertakwa berada dalam satu paket dengan perintah mengantisipasi masa depan. Tidak terpisah dan tidak berjalan sendiri-sendiri. "Wahai orang-orang beriman, bertakwalah kepada Allah, dan hendaknya, setiap memperhatikan hari esok, dan bertakwalah kepada Alla, sesungguhnya Allah maha mengetahui, apa yang kamu kerjakan". Dari situ dapat kita lihat, betapa sejajar dan sangat dekatnya, perintah untuk bertakwa dan perintah untuk bertindak secara profesional agar masa depan lebih baik daripada hari ini. Agar di depan nanti tidak sampai menyesal, karena hari ini tidak melakukan persiapan sama sekali.. Agar di depan nanti tidak menyesal, gara-gara hari ini tidak membuat petrencanaan yang lengkap dan matang. Sejatinya, ajaran islam tersebut sangat antisipatif, sehingga tidak mungkin terjadi, ada orang bertakwa akan tetapi yang bersangkutan tidak profesional dalam menjalankan tugasnya. Apabila orang islam dengan benar, maka tidak mungkin mungkin terjadi, ada orang

[284] Wawancara dengan M.Alwan al Asy'ary,SPdI, MPdI, Kepala MA Miftahul Ulum, pada tanggal 8 Agustus 2019

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

bertakwa, kan tetapi selalu gagal urusan dunianya, sebagaimana tidak mungkin terjadi, ada orang bertakwa, kan tetapi dia sampai tidak masuk surga. Dengan demikian, begitu erat kaitannya, antara ketakwaan dengan keprofesionalan dalam hidup yang dijalani, orang-orang beriman. Sehingga, kalau ada orang islam kok ceroboh dan abai dengan tugas dan kewajibannya, ada orang islam kok sampai tidak mengantisipasi masa depannya, ada orang islam kok sampai tidak masuk surga, berarti mungkin selama ini dia itu sudah berislam, beridentitas islam, bersekolah di lembaga islam, namun belum bertakwa. Sehingga dampaknya kita rasakan bersama, betapa kesenjangan terus terjadi semakin jauh, antara kemulyaan ajaran islam dengan periku buruk para pemeluknya, dan yang demikian itu seabagaimana telah dibahas pada bab II penelitian ini, hampir terjadi di seluruh dunia islam. Entah sampai kapan umat islam akan berada dalam posisi ini.

Dalam hal yang menyangkut perencanaan yang telah dibuat dengan benar, maka dengan memperhatikan berbagai aspek penunjang dan hambatan, atau menyesuaikan dengan kemampuan, kelemahan, hambatan, situasi dan kondisi tertentu, kepala madrasah sebagai manajer, dapat mengambil langkah strategis dalam proses peningkatan kinerja organisasi, menentukan skala prioritas terhadap suatu kegiatan yang *urgent* dan mendesak harus diselesaikan, serta menangguhkan kegiatan lain yang masih dapat dilaksanakan pada urutan waktu belakangan. Dari situ dapat dipahamai betapa pentingnya perencanaan, karena ia berfungsi sebagai pedoman pelaksanaan dan pengendalian suatu kegiatan, menghindari pemborosan, pengembangan *quality assurance* bagi organisasi, perintis pembangunan pendidikan, pengikat antara kegiatan pendidikan dan kegiatan masyarakat, memusatkan perhatian masyarakat terhadap madrasah, dan lain-lain. [285] Dengan demikian. dapat dikatakan bahwa kegiatan perencanaan pada madrasah tersebut telah berjalan dengan cukup baik dan

[285] Matin, *ibid*, 64

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

sistematis. Perencanaan adalah fungsi utama dari prinsip dan praktik manajemen modern. Suksesnya sebuah perencanaan akan sangat menentukan keberhasilan dalam menggerakkan roda organisasi atau lembaga pendidikan secara keseluruhan, dan menjaga berlangsungnya tahapan fungsi-fungsi lainnya atau berikutnya dalam manajemen itu sendiri.[286] Sehingga, bisa dikatakan bahwa pada tahap ini di lembaga tersebut, fungsi perencanaan telah dilaksanakan atau berjalan dengan cukup baik namun belum lengkap sesuai standar minimal, maka untuk waktu yang akan datang perlu dipertahankan, atau bahkan ditingkatkan dengan lebih lengkap, teratur dan matang.

2). *Organizing*/Pengorganisasian

Pengorganisasian telah berjalan dengan cukup baik, namun masih perlu ditingkatkan kualitasnya. Melalui data tertulis yang diberikan kepada penulis dapat dilihat, bahwa beberapa bidang tugas telah dibagi secara proporsional kepada orang lain untuk menanganinya sesuai kompetensinya. Dalam pembagian tersebut, telah diklasifikasikan sesuai kegiatan sejenis, kemudian dibentuk petugas kegiatan yang tergabung kelompok 1 (satu) bidang serumpun yang tersusun rapi dan berjenjang, seperti contoh dalam bidang Kesiswaan. Dimulai dari Wakasek Kesiswaan Pembantu Kepala Madrasah (PKM) Kesiswaan,, sesuai dengan banyaknya kegiatan yang harus dilaksaanakan, maka ditunjuk banyak orang untuk menanganinya. Sehingga di bawah jabatan Wakasek Kesiswaan, dibentuk petugas sebagai Pembina OSIS, selanjutnya, karena banyaknya kegiatan Ekstrakurikuler maka dibawahnya lagi dibentuk Koordinator Pembina Ekstrakurikuler. Atau terhadap kegiatan yang membutuhkan penanganan khusus juga telah ditunjuk petugasnya, seperti Pembina Kegiatan Keagamaan, Petugas untuk menangani Program Unggulan, dan lain-lain.[287] Sehingga dari situ diketahui,

[286] Wawancara dengan M.Alwan al Asy'ary,SPdI, MPdI, Kepala MA Miftahul Ulum, pada tanggal 8 Agustus 2019

[287] Wawancara dengan M.Alwan al Asy'ary,SPdI, MPdI, Kepala MA Miftahul Ulum, pada tanggal 8 Agustus 2019

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

siapa saja orang atau personal yang harus melaksanakan tugas apa dan bertanggung jawab kepada siapa, baik sebagai individu, sebagai ketua kelompok atau departemen, maupun secara bersama-sama.

Demikian juga dari data pendidikan pegawai yang ditampilkan, dapat diketahui bahwa sebagian besar pembagian tugas yang diberikan kepada masing-masing orang tersebut telah sesuai dengan kompetensinya. Sehingga tingkat terjadinya kesalahan dalam menempatkan orang dalam jabatan tertentu dapat diminimalisir. Dan yang lebih urgent adalah tidak sampai terjadi, dimana ada tugas atau kegiatan yang dibiarkan kosong, tidak berpenghuni karena tidak ada personil yang ditunjuk untuk menanganinya, akibat kekurangan orang atau pengelola (*zero person*). Proses penempatan orang-orang di madrasah dalam pembagian jabatan tersebut, akan berdampak positif bagi semua pihak, terutama para bawahan atau para guru. Karena dengan didayagunakan dalam tugas-tugas khusus, selain mengajar di kelas, maka mereka tidak sempat sampai "menganggur" menghabiskan waktu dengan hal-hal yang tidak perlu, dan tidak pula sampai ada yang terlalu sibuk hingga seolah-olah tidak sempat bernafas. Semua bawahan, memperolen bagian tertentu, sesuai dengan kapasitas masing-masing, secara berkeadilan. Dalam konteks tersebut, kelihatan bahwa kepala madrasah telah mempunyai keterampilan yang cukup ketika membagi orang dalam posisi tertentu, dan disesuaikan dengan kompetensi dan spesifikasi masing-masing.[288] Sehingga kemampuan bawahan yang terpendam sebelumnya, dapat tersalurkan dengan optimal, maksimal dan melegakan. Dengan proses pendayagunaan seluruh sumber daya manusia, secara adil dan merata, maka hal tersebut dapat mengurangi kesenjangan dan kecemburuan sosial diantara sesama guru dan pegawai madrasah. Dengan demikian akan tercipta suasana kerja yang serasi, selaras dan seimbang. Dengan suasana yang demikian, maka produktifitas dan ide-ide kreatif para bawahan akan meningkat. Sehingga, langkah-langkah

[288] Judistira K. Gana, *Teori-Teori Perubahan Sosial* (Bandung : Program Pascasarjana Unpad, 1993), 61

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

pengorganisasian (*organizing*) telah dilaksanakan dengan cukup baik pada madrasah tersebut, Maka dapat dikatakan bahwa fungsi pengorganisasian dalam managemen pendidikan pada lembaga ini telah berjalan dengan cukup baik. Demikian juga, fungsi struktur atau unsur yang merupakan bagian satu sistem yaitu madrasah, sebagaimana dalam pendekatan teori struktural fungsional kajian ilmu sosiologi menurut Talcott Parson dalam lembaga ini berjalan cukup baik, sehingga perlu dipertahankan, atau ditingkatkan pada waktu-waktu yang akan datang.

3). *Actuating* / Pengarahan

Secara umum kegiatan pembelajaran di Madrasah ini, telah berlangsung dengan baik, karena dengan diteladani oleh Kepala Madrasah, sebagian besar guru hadir tepat waktu sebelum proses pembelajaran dimulai. Hanya sebagian kecil guru yang terlambat.[289] Sedangkan hal-hal yang menyangkut administrasi pembelajaran, hampir sama dengan yang terjadi di MA Hasanudin. Yakni, hanya sedikit guru yang bersedia mengumpulkan perangkat persiapan pelaksanaan dan evaluasi pembelajaran.[290] Penampilan guru berangkat ke kelas, bagaikan orang sakti, yang sudah menguasai semua materi sehingga tidak memerlukan peralatan dan persiapan yang ribet, atau bahkan seperti pendekar silat tangan kosong di masa lalu, tidak lagi membawa petsiapan yang memadai, sebagaimana tuntutan menjadi guru di era kekinian. Praktik demikian telah berjalan dalam waktu yang lama, dan walaupun sudah diperingatkan oleh Kepala Madrasah, namun hal itu masih terus berlangsung. Namun yang harus digarisbawahi, ketelatenan Kepala Madrsah dalam memberikan peringatan dan pembinaan secara terus-menerus, agar para guru mengumpulkan perangkat pembelajaran dimaksud patut diberikan penghargaan, walaupun belum ditaati dan dilaksanakan sepenuhnya. Dari proses belajar sebagaimana disebutkan

[289] Wawancara dengan M.Alwan al Asy'ary,SPdI, MPdI, Kepala MA Miftahul Ulum, pada tanggal 8 Agustus 2019
[290] Wawancara dengan M.Alwan al Asy'ary,SPdI, MPdI, Kepala MA Miftahul Ulum, pada tanggal 8 Agustus 2019

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A
http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

diatas, akhirnya mudah diduga, hasil prestasi belajar juga rendah. Walhasil, belum ada data prestasi akademik tertentu yang bisa ditunjukkan oleh Kepala Madrasah kepada penulis. Sedangkan apabila dilihat dari tahapan sebelumnya, perencanaan dan pengorganisasian di Madrasah ini sudah cukup baik. Namun pada tahap pelaksanaan, telah mengalami pembelokan dan kemunduran. Pelaksanaan tidak selaras dengan perencanan dan pengorganisasian yang telah dicanangkan. Perencanaan yang dimaksudkan untuk mencapai tujuan organisasi, kandas di tahap pelaksanaan.Ternyata, bagusnya perencanaan dan pengorganisasian tidak seindah pelaksanaannya. Sehingga perlu dicermati, bahwa pada tahap ini, dibutuhkan komitmen kerja bersama diantara semua anggota organisasi untuk mewujudkan perencaan dan pengorganisasian dalam bukti yang nyata. Terjadinya pembelokan tersebut, bisa dilatarbelakangi beberapa hal yang bervariasi. Bisa jadi disebabakn oleh lemahnya kemampuan Kepala Madrsah dalam menggerakkan orang atau bawahan, kurangnya wibawa, kurangnya kesejahteraan, dan sebagainya.

Sesuai dengan perencanaan dan pengorganisasian yang telah dilakukan dengan baik, kegiatan Kesiswaan di Madarasah ini telah berjalan cukup baik. Hampir semua kegiatan Kesiswaan dapat berjalan sesuai dengan takaran atau standar yang telah ditentukan dan waktu yang dijadwalkan. [291] Apabila dilihat dari sudut pandang keorganisasian, sebenarnya sistem komando telah berjalan dengan baik pada Madrasah ini. Adanya garis komando dari atas ke bawah yang jelas, dari Kepala Madrasah, diturunkan kepada Wakasek Kesiswaan, dari Wakasek Kesiswaan diturunkan ke Pembina OSIS, dari Pembina OSIS diturunkan ke Pembina Ekstrakurikuler dan Penanggungjawab Program Uggulan Dengan adanya Penanggungjawab Program Unggulan dan Koordinator Pembina Ekstrakuriler, dari Koordinaotor diturunkan kepada masing-masing Pembina Ekstrakuler yang berhadapan langsung dengan peserta didik.

[291] Wawancara dengan M.Alwan al Asy'ary,SPdI, MPdI, Kepala MA Miftahul Ulum, pada tanggal 8 Agustus 2019

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

Sehingga pelaksanan kegiatan dalam Program Unggulan dan latihan ekstrakuler yang drencanakan sudah berjalan secara maksimal, karena telah ada personil yang senantiasa memantau dan memfasilitasi jalannya latihan secara rutin, tertib dan teratur. Hampir semua personil yang ditunjuk dalam jabatan tertentu, telah menjalankan tugasnya dengan baik sesuai tugas peran dan fungsinya (*job desrcription*) masing-masing. Namun demikian, semua kelihatan masih berjalan statis dan stagnan, sejauh ini (untuk program unggulan sudah berjalan dua tahun, diadakan mulai tahun 2018 hingga sekarang) belum kelihatan hasil yang fenomenal, atau prestasi yang bisa dibanggakan. Sehingga ke depan, membutuhkan koreksi dan evaluasi yang jujur, serius, lengkap, dan mendalam, apakah faktor-faktor penyebab rendahnya prestasi non akademis yang terjadi pada Madrasah tersebut. Berbagai kegiatan sudah direncanakan dengan matang, kemudian berusaha mendatangkan pelatih atau pembina sesuai dengan kompetensi atau spesifikasinya. Semua pihak telah berusaha dan bekerja keras, serta bekerja sama untuk meningkatkan mutu Madrasah. Namun harus diakui dengan jujur bahwa, hingga hari ini, upaya-upaya tersebut belum membuahkan hasil yang memuaskan semua pihak, baik intrernal maupun eksternal. Perjalanan Madrasah seolah-olah, terasa lambat menuju titik kemajuan bahkan seperti mandek atau jalan di tempat, dari masa ke masa, dari masa seorang Kepala Madrasah yang satu sampai masa Kepala Madrasah berikutnya, kurang terasa terjadinya perubahan yang berarti. Selanjutnya dari proses evaluasi yang jujur, serius, dan mendalam tersebut, barangkali baru bisa diketahui faktor-faktor penyebab, hambatan, tantangan dan peluangnya, baik dari sisi kemampuan manusia (*human skill*), dana (*finance skill*), maupun teknisnya (*technical skill*), dan langkah selanjutnya adalah dicarikan solusinya. Secara keseluruhan, dari proses yang dilalui, walaupun usaha-usaha yang telah dilakukan Madrasah belum menghasilkan prestasi yang tinggi dan hebat di mata publik, namun harus diakui bahwa dari segi praktik keorganisasian, di MA Miftahul Ulum tersebut tahapan fungsi *actuating* (pelaksanaan) manajemen modern pendidikan telah berjalan

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

dengan cukup baik walaupun belum maksimal. Sehingga harus ditingkatkan agar bisa berjalan efektif dan efisien.. Dan dari pandangan teori struktural fungsional Emile Durkheim, bahwa unsur-unsur sebagai gambaran organisme hidup yang terlibat dalam sistem Madarasah tersebut telah menjalankan fungsi masing-masing dengan cukup baik, walaupun belum maksimal sehingga perlu ditingkatkan, agar bisa berjalan efektif dan efisien, serta dapat menciptakan keselarasan.

Adapun pelaksanaan kegiatan sarana prasarana telah berjalan cukup baik, karena telah dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan dalam Program Kerja jangka panjang dan jangaka pendek. Sedangkan Wakasek sarana prasarana telah bekerja dengan berpedoman pada program kerja tersebut dengan baik. Perkembangan kegiatan sarana prasarana tidak bisa berlangsung dengan pesat karena minimnya uang yang dimilki, dan lemahnya kemampuan menggali sumber pendanaan. Dalam hal keuangan ini, Madrasah masih mengandalkan satu-satunya sumber keuangan Madrasah adalah dana dari pemerintah dalam bentuk dana BOS (Bantuan Operasional Sekolah). Sedangkan selama ini, yang akan disebutkan secara berurutan, merupakan pihak-pihak yang seharusnya berperan penting dalam usaha penggalian dana alternatif selain BOS belum mampu menunjukkan kinerjanya secara aktif dan produktif, bagi pengembangan sarana rasarana dan mutu Madrasah.[292] Pihak-pihak yang dimaksud bertanggung dalam hal ini adalah, *pertama*, Wakasek atau PKM bidang humas, yang belum memiliki kemampuan untuk bergerak dengan lincah untuk mencari jalan keluar denagn mencari jaringan dan atau donatur yang dapat mendatangkan sumber dana atau keuangan Madrasah selain dana BOS. Pihak *kedua*, Komite Madrasah belum bisa memainkan perannya dengan baik agar bisa mem-*back up* keuangan Madrasah agar bisa lebih berdaya dan berdana. Bahkan ada kesan, keberadaan Komite Madrasah pada lembaga tersebut hanyalah sebagai formalitas belaka,

[292] Wawancara dengan M.Alwan al Asy'ary,SPdI, MPdI, Kepala MA Miftahul Ulum, pada tanggal 8 Agustus 2019

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

karena belum kelihatan *action*-nya yang nyata. Demikian halnya dengan pihak yang *ketiga*, yaitu pengurus yayasan, yang belum menunjukkan perannya dengan baik terhadap kehidupan madrasah yang dibawah naungannya. Bahwa peran yang dijalankan oleh pengurus yayasan selama ini (mendirikan dan merawat Madrasah) sudah bisa dikatakan cukup baik, apabila dibandingkan dengan madrasah yang sudah tutup atau keadaan dimana tidak bergerak sama sekali. Akan tetapi apabila hal tersebut dicoba dibandingkan dengan percepatan perkembangan lembaga pendidikan dunia luar, Madrasah tersebut sudah bisa dikatakan ketinggalan zaman. Hal itulah yang harus menjadi catatan semua pihak, apabila Madrasah ingin tetap *existance* dan *survive* di tengah-tengah persaingan ketat dunia pendidikan yang terjadi pada masyarakat modern di era milenial. Demi kepentingan bersama, dalam hal ini terutama Kepala Madrasah, seharusnya dapat memberikan motivasi yang lebih segar, tajam, dan keras dengan tetap dalam kesantunan dan kesejukan, untuk menmanfaatkan dan memberdayakan semua pihak dan setiap unsur yang seharusnya paling bertanggung jawab tersebut agar dapat menjalankan peran tugas dan fungsinya masing-masing sesuai dengan *job description* yang telah diberikan dan kewenangan yang dimiliki, agar peningkatan mutu Madrasah dapat segera tercapai.. Dalam praktiknya harus diakui, bahwa hal tersebut sejatinya sudah dilaksanakaan, namun proses pelaksanaan tersebut belum dilakukan dengan maksimal dan profesional.[293] Dengan demikian dapat dikatakan bahwa, dalam kontek ini, fungsi *actuating* (pelaksanaan) manajemen di Madrasah tersebut, belum berjalan efektif dan efisien, atau sebagaimana mestinya. Demikian juga para pihak, yang disebutkan oleh Emile Durkheim dalam ilmu teori Struktural fungsional, sebagai unsur-unsur atau organisme hidup dari suatu sistem yang bernama Madrasah belum dapat berfungsi atau menjalankan fungsinya dengan baik. sehingga sistem tidak bisa mencapai keselaran

[293] Wawancara dengan M.Alwan al Asy'ary,SPdI, MPdI, Kepala MA Miftahul Ulum, pada tanggal 8 Agustus 2019

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

4). *Controlling* (Pengawasan)

Kegiatan pengontrolan telah dilaksanakan dengan cukup baik, namun kurang maksimal. Bahwa di madrasah ini, dalam Proses Belajar Mengajar, Kepala Madrasah selalu datang tepat waktu, sebelum guru-guru lain datang, memantau secara fisik dan memeriksa daftar kehadiran guru dan pegawai. Sebagian besar guru dan pegawai telah terbiasa hadir tepat waktu, walaupun sebagian kecil ada yang masih terlambat, akan tetapi tingkat keterlambatan tersebut masih dalam batas-batas yang masih ditolerir. Keadaan tersebut sudah menjadi tradisi atau budaya yang baik di Madrasah ini.[294] Dengan teladan yang baik dari Kepala Madrasah yang selalu hadir tepak waktu, tanpa banyak dipringatkan dan dinasehatipun sebagian besar guru dan pegawai sudah mengikuti perilaku disiplin Kepala Madrasah. Kebiasaan baik tersebut terus-menerus dipelihara, dengan cara diberi contoh oleh Kepala Madrasah secara konsisten dan tiada henti-hentinya, selalu mengingatkan kembali dengan bahasa yang santun setiap ada kesempatan, termasuk di dalam rapat koordinasi dan pembinaan dewan guru dan pegawai yang diagendakan secara rutin sebulan sekali. Hampir seluruh Proses Belajar Mengajar berlangsung tertib, sesuai dengan jadwal pelajaran yang telah dibuat. Sedangkan masalah yang masih menjadi ganjalan adalah mengenai kesiapan mengumpulkan perangkat pembelajaran dan evaluasi, hanya sebagian kecil guru yang bersedia mengumpulkan, sedangkan sebagian besar masih belum siap mengumpulkan dengan berbagaai alasan walaupun sudah diingatkan oleh Kepala Madrasah, keadaan tersebut masih belum berubah hingga penelitian ini dilakukan.[295] Padahal, kalau dicermati, pembuatan perangkat pembelajaran dan evaluasi adalah se3suatu yang bsederhana bagi seorang guru. Kelihatannya, perangkat pembelajaran dan evaluasi telah menjadi beban tersendiri bagi

[294] Wawancara dengan M.Alwan al Asy'ary,SPdI, MPdI, Kepala MA Miftahul Ulum, pada tanggal 8 Agustus 2019

[295] Wawancara dengan M.Alwan al Asy'ary,SPdI, MPdI, Kepala MA Miftahul Ulum, pada tanggal 8 Agustus 2019

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A
http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

guru-guru di Madrasah tersebut. Namun Kepala Madrasah tiada bosan-bosannya, dengan saabar dan telaten, mengingatkan akan hal tersebut, walaupun belum membuahkan hasil yang menggembirakan. Terdapat rasa enggan yang luar biasa pada mereka, hal tersebut bisa terjadi dengan berbagai sebab, misalnya karena kurangnya pengetahuan dan kesadaran guru, tentang betapa pentingnya perangkat pembelajaran dan evaluasi, sehingga proses penyampaian materi (*transfer of knowledge*) dan pengelolaan kelas (*manage of class*) bisa menjadi lebih efektif dan efisien, atau kurang adanya unsur seni Kepala Madrasah dalam memerintah orang misalnya dengan memberikan *reward* bagi yang mengumpulkan, dan juga memberikan *punishment* keras bagi yang terlambat, dan lebih keras lagi bagi yang tidak mengumpulkan[296] Proses supervisi terhadap guru yang sedang melaksanakan PBM (Proses Belajar Mengajar) di kelas telah dilaksanakan dengan baik dan rutin oleh Kepala Madrasah, baik dengan pemberitahuan atau tidak, baik dengan masuk ke dalam kelas atau memantau dari luar kelas. Maka ketika proses supervisi telah dilaksanakan, guru yang telah membuat perangkat pembelajaran, diamati dan dikoreksi proses PBM-nya dengan RPP (Rencana Pelaksanaan Pembelajaran) yang telah dibuatnya tersebut. Kemudian didiskusikan bersama, dan ditunjukkan sisi kelebihan dan kekurangannya, untuk diperbaiki pada waktu yang akan datang. Begitulah seterusnya berproses secara berulang-ulang hingga PBM di Madrasah tersebut mencapai kemajuan, dan berdampak terhadap peningkata mutu Lembaga Pendidikan. Namun apa yang terjadi, apabila supervisi dilakukan, sedangkan perangkat pembelajaran dan evaluasi belum dibuat oleh guru yang bersangkutan, maka akan sulit diketahui faktor-faktor yang harus dibenahi pada waktu ke depan, sehingga patut dipertanyakan, apa manfaat dan dampak positif yang diperoleh dari supervisi itu sendiri, apabila sebagian besar guru masih belum membuat perangkat pembelajaran dengan baik. Jawabannya, apabila guru yang disupervisi tidak membuat perangkat, maka sebelum berangkat ke kelas, guru yang bersangkutan

[296] Wawancara dengan M.Alwan al Asy'ary,SPdI, MPdI, Kepala MA Miftahul Ulum, pada tanggal 8 Agustus 2019

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

sudah melakukan 1 (satu) poin kesalahan yang mendasar. Sehingga proses supervisi yang demikian, tentu kurang bermanfaat apa-apa dan tidak berdampak positif sama sekali, bahkan menjadi satu kegiatan formalitas belaka yang mubazir atau sia-sia. Hal ini karena, sejatinya proses supervisi tersebut dimaksudkan sebagai bagian dari upaya nyata memperbaiki kinerja guru dalam bidang peningkatan kemampuan pembelajaran.[297] Dalam dunia pendidikan, pembelajaran yang berkualitas merupakan persoalan yang fundamental dalam menciptakan prestasi peserta didik, karena inti dari sekolah adalah belajar itu sendiri. Sehingga kegiatan supervisi terhadap guru, apabila dilaksanakan dengan benar dan serius, maka akan bermanfaat bagi peningkatan mutu pembelajaran di Madrasah, dengan meningkatnya mutu pembelajaran maka dan berujung pada terciptanya lulusan madrsah yang berprestasi dan bergengsi. Dengan terciptanya lulusan yang berprestasi dan bergengsi, maka Madrasah akan dikenal oleh masyarakat sebagai Madrasah yang maju dan modern. Begitulah secara berurutan keuntungan akan diperoleh oleh satu lembaga, dari satu proses saja yang dilaksanakan dengan benar dan serius. Dalam hal ini adalah fokus pada masaalah supervisi. Apalagi kalau perbaikan itu dilaksanakan secara holistik, komplit, komprehensif, detail dan mendalam oleh pihak-pihak yang berkepentingan, tentu akan berdampak luar biasa bagi pengembangan mutu Madrasah. Sehingga dapat mendongkrak citra Madrasah yang selama ini dipandang sebelah mata oleh publik dan tempatkan sebagai lembaga pendidikan kelas dua. Oleh karena itu, dalam kontek ini, pengontrolan telah berjalan cukup baik, namun belum berjalan maksimal karena pihak guru yang disupervisi tidak mempersiapkan diri dengan sebaik-baiknya. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa fungsi *controlling* manejemen pendidikan dalam kegiatan pembelajaran di Madrasah tersebut belum berjalan dengan efektif dan efisien.

[297] Wawancara dengan M.Alwan al Asy'ary,SPdI, MPdI, Kepala MA Miftahul Ulum, pada tanggal 8 Agustus 2019

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

Demikian juga dalam pandangan teori struktural fungsional Emile Durkheim, bahwa unsur guru dan Kepala Madrasah sebagai unsur organisme hidup dalam sistem Madrasah tidak berfungsi sebagaimana mestinya. Unsur guru yang seharusnya mempersiapkan diri dengan baik sebelum melakukan PBM yaitu dengan membuat RPP yang terangkum dalam perangkat pembelajaran dan evaluasi, akan tetapi kenyataannya banayak yang tidak membuat. Dari situ dapat terlihat bahwa guru yang bersangkutan tidak memerankan fungsinya dengan baik. Sedangkan Kepala Madrasah yang semestinya menjadi motivator agar guru-guru mempunyai kesadaran yang tinggi untuk membuat perangkat pembelajaran juga tidak berhasil menjalankan peran dan fungsinya dengan baik, karena lemahnya seni dan metode yang digunakan dalam menggerakkan orang atau bawahan. Sehingga ketika proses supervisi berlangsung di kelas, keadaan menjadi tidak sesuai dengan SOP (*Standar of Procedure*) kesupervisian karena Kepala Madrasah tidak bisa melihat RPP yang dijadikan pedoman guru menagajar peserta didik di dalam kelas. Dari kejadian tersebut dapat diketahui bahwa, kedua pihak sebagai unsur-unsur dari satu sistem Madrasah tidak bisa memerankan fungsinya dengan baik, sehingga tidak bisa menciptakan keselarasan dalam sistem itu sendiri.

Pengontrolan dalam kegiatan Kesiswaan telah dilakukan dengan baik pada Madrasah ini. Karena ketekunan Kepala Madrasah dalam menjalankan tugasnya menjadi faktor dominan bagi berlangsungnyan proses kepengawasan ini. Telah ditunjuknya personil untuknmenduduki jabatan-jabatan tertentu dalam bidang Kesiswaan pada Madrasah tersebut, membuatproses pengontrolan atau kepengawasan berjalan lebih baik. Masing-masing pihak yang tetrlibat dalam kegiatan Kesiswaan telah menjalankan kegiatan sesuai dengan instruksi Kepala Madrsah.[298] Dengan berlangsungnya kegiatan secara rutin, dan telah dilakukan sesuai instruksi pimpinan, maka proses kepengawasan telah berjalan secara baik. Kepala

[298] Wawancara dengan M.Alwan al Asy'ary,SPdI, MPdI, Kepala MA Miftahul Ulum, pada tanggal 8 Agustus 2019

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A
http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

Madrsah sewaktu-waktu, memamntau pelaksanaan kegiatan kesiwaan, pada saat yang sama pelaksana kegiatan, dari Waksek atau PKM Kesiswaan hingga penanngung jawab program unggulan dan pembina ekstrakurikulerpun siap diperiksa sewaktu-waktu, tanpa ada yang harus ditutup-tutupi mulai dari program kegiatan, progres latihan, prestasi yang direncanakan dicapai, dan sebagainya, serta tanpa berbelit-belit dan mengulur waktu. Ibarat orang berkata, bidang Kesiswaan ini "siap diawasi dan diperiksa setiap saat." Dengan intensifnya proses pengawasan yang dilaksanakan oleh Kepala Madrasah, maka semua kejadian y6ang mengarah kepada penyelewengan atau pembelokan dari perencanaan, segera bisa diketahui, dan dikembalikan kepada rencana dan target semula. Sehingga dapat dilihat bahwa kedua pihak tersebut, telah menjadi pihak yang sama-sama siap untuk mengawasi dan diawasi, kapanpun karena persiapan dan proses yang telah dan sedang dilakukan telah sesuai dengan yang direncanakan bersama atas arahan Kepala Madrasah sebagai manager. Dan apabila di tengah-tengah perjalanan terdapat hal-hal yang harus dirubah karena pertimbangan situasi dan kondisi tertentu, kedua belah pihak juga telah menyepakatinya [299] Dengan demikian, dalam bidang Kesiswaan ini, fungsi pengontrolan atau kepengawasan dalam pandangan ilmu manajemen modern telah berlangsung dengan efektif dan efisien. Senada denagn hal tersebut, dalam pandangan ilmu sosiologi, teori struktural fungsional Emile Durkheim, bahwa masing-masing unsur dalam lembaga ini, yakni Wakasek atau PKM Kesiswaan, Pembina OSIS, Koordinator Program Unggulan, Koordinator Ekstrakurikuler, dan para Pembina Ekstrakurikuler, dan Kepala Madrasah telah menjalankan peran dan fungsinya dengan baik dalam satu sistem yang bernama Madrasah Aliyah Miftahul Ulum, sehingga dengan kemampuan menjalankan fungsi masing-masing dengan baik tersebut maka terciptalah keselarasan dalam sistem itu sendiri..

[299] Wawancara dengan M.Alwan al Asy'ary,SPdI, MPdI, Kepala MA Miftahul Ulum, pada tanggal 8 Agustus 2019

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

Pengawasan dalam bidang sarana telah berlangsung dengan baik dalam Madrasah ini. Wakasek sarana prasarana yang diberi tanggung jawab menjalankan tugas kesarana prasaranaan telah melaksanakannya dengan baik, sesuai dengan program kerja yang telah direncanakan. Hal tersebut terjadi karena keajegan yang dilakukan oleh Kepala Madrsah dalam melakukan pemantauan terhadap kinerja Wakasek Sarana Prasarana dan ketersediaan sarana prasaraana Madrasah dalam kegiatan sehari-hari. Sehingga membuat Wakasek sarana harus selalu siap dan waspada untuk terus menerus dipantau setiap saat, diperiksa dan diberi masukan atau pembinaan oleh Kepala Madrasah.[300] Di luar faktor minimnya kemampuan finansial Madrasah dalam membiayai seluruh kebutuhan operasional pendidikan madrasah sehari-hari, sebagaimana telah dibahas pada tahapan fungsi manajemen sebelumnya (*actuating*), Sejatinya wakasek sarana prasarana di madrasah ini telah menjalankan tugasnya dengan baik sesuai dengan peran dan fungsinya. Demikian pula dengan kepala madrasah, di luar faktor kelemahan sebagaimana juga yang telah dibahas dalam tahapan fungsi manajemen sebelumnya (*actuating*), bahwa dalam hal control terhadap pelaksanaan kegiatan sarana prasarana telah menjalankan peran dan fungsinya dengan baik. Selanjutnya tetap menjadi catatan, bahwa kepala madrasah dan wakasek Sarana Prasarana, beserta wakasek humas, komite madrasah dan pengurus yayasan secara kolektif belum memiliki kemampuan untuk mencari sumber keuangan lain selain dana BOS. Dan hal inilah yang menjadi akar masalah kemiskinan madrasah. Sehingga tidak mampu mengembangkan sarana parasarana terutama aset yang besar dan permanen, seperti perluasan lahan, pembangunan gedung yang megah, dan lain-lain. yang membutuhkan dana dengan jumlah yang besar. Sedangkan saat ini, karena faktor belum adanya dana tersebut, maka kegiatan sarana prasarana sebatas pada yang bisa dilaksanakan sesuai kemampuan, sehingga

[300] Wawancara dengan M.Alwan al Asy'ary,SPdI, MPdI, Kepala MA Miftahul Ulum, pada tanggal 8 Agustus 2019

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

masih terus berputara-putar pada urusan-urusan yang menghabiskan dana pendidikan yang relatif lebih kecil, berupa kebutuhan harian dalam pelaksanaan pembelajaran.[301] Bahwa, apabila masing-masing pihak yang disebut diatas, menjalankan dengan baik peran dan fungsinya sesuai jabatan atau tugas yang dibebankan kepadanya, tentu hasilnya akan luar biasa bagi perkembangan dan kemajuan Madrasah. Betapa pentingnya, untuk membangun madrasah, selalu harus diawali oleh gerakan membangun orang-orang yang menangani atau meneglola madrasah tersebut. Orang-orang tersebut menjadi pusat perhatian, kebutuhan, dan semua kegiatan.Orang- orang merupakan pusat gerak dan langkah, kemajuan dan kemunduran, bahkan sangat menentukan hidup dan matinya organisasi. Tanpa didahului dengan langkah membangun orang-orang tersebut, maka rencana membangun dan mengembangkan madrasah bisa jadi hanya mimpi dan mitos belaka. Betapa pentingnya faktor orang dalam konteks ini. Bahwa dalam hal ini, kepala madrasah bisa dikatakan telah memerankan diri dan menjalankan fungsi sebagai *controller* dan *supervisor* yang bekerja secara cukup baik, aktif, teliti, dan kritis, sebagaimana mestinya. Sehingga dapat dikatakan bahwa, dari sudut pandang manajemen modern, pada madrasah tersebut, fungsi *controlling* terhadap kegiatan sarana prasarana telah berjalan dengan cukup baik, namun perlu diperbaiki dan ditingkatkan dalam beberapa hal, agar hasil yang diperoleh lebih maksimal. Demikian juga dalam pandangan ilmu sosiologi modern, sesuai teori struktural fungsional yang diusung oleh Talcott Parson, bahwa masing-masing unsur atau struktur dalam satu sistem sosial yang bernama lembaga pendidikan Islam Madrasah Aliyah Miftahul Ulum tersebut telah berfungsi dengan cukup baik, namun kedepan perlu ditingkatkan dengan lebih sungguh-sungguh dan perhatian yang serius dari semua pihak yang terlibat dalam pengelolaan madrasah, terutama dimulai dari pihak internal, dan kemudian dukungan dari pihak eksternal madrasah yang terkait,

[301] Wawancara dengan M.Alwan al Asy'ary,SPdI, MPdI, Kepala MA Miftahul Ulum, pada tanggal 8 Agustus 2019

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

termasuk dalam hal ini adalah lembaga yang menaungi madrasah NU, yakni LP Ma'arif NU Kecamatan Dawarblandong Kabupaten Mojokerto, yang merupakan induk organisasi dari kedua madrasah tersebut, sehingga tercipta keseimbangan (*ekuilibrium*) dalam satu sistem madrasah. Dengan terciptanya keseimbangan tersebut, maka madrasah akan muncul menjadi lembaga pendidikan yang hebat, maju, dan modern sesuai tuntutan perkembangan zaman dan harapan masyarakat terutama warga NU di sekitar madrasah. Namun apabila semua pihak yang terlibat dalam pengelolaan madrasah, baik disadari maupun tidak, membiarkan keadaan tidak berlangsungngya fungsi-fungsi (*disfungtion*) dari masing-masing unsur, maka sistem tidak berjalan seimbang, dengan demikian madrasah akan benar-benar tenggelam. Setiap pengembangan organisasi harus selalu dilandasi tekad dan motivasi yang kuat untuk memulainya. Pengingkaran dan pengabaian terhadap upaya menjaga keberlangsungan fungsi-fungsi diatas berbanding lurus dengan upaya pembusukan dari dalam terhadap organisasi itu sendiri.

c. Problem Keuangan

Hampir sama dengan yang dialami MA Hasanudin, di madarash ini minimnya keuangan juga masih menjadi problem yang menonjol.[302] Bahwa di madrasah ini, selain dana BOS, juga telah memperoleh dana dari orang tua atau wali peserta didik, berupa SPP sebesar seratus ribu rupiah per orang, dikurangi peserta didik yang kurang mampu dan berprestasi. Akan tetapi, secara keseluruhan, akibat dari sedikitnya jumlah peserta didik, maka jumlah dana yang dikelola madrasah masih kurang dari cukup. Oleh karenanya, proses-proses peningkatan manajemen dan pengembangan mutu madrasah secara keseluruhan juga tidak bisa berlangsung secara optimal. Diantaranya;

1) Madrasah tidak mampu memberikan gaji atau kesejahteraan yang layak terhadap guru dan karyawan. Sehingga etos kerja guru dan karyawan menjadi

[302] Wawancara dengan M.Alwan al Asy'ary,SPdI, MPdI, Kepala MA Miftahul Ulum, pada tanggal 8 Agustus 2019

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

rendah. Karena mereka harus mencari pendapatan lain di luar profesi guru di luar madrasah

2) Madrasah tidak mampu mengadakan kegiatan pemberdayaan guru dan karyawan yang mengharuskan mendatangkan pihak lain yang ahli atau profesional secara maksimal

3) Madrasah tidak mampu meningkatkan sarana prasarana terutama penambahan aset permanen dengan memadai, seperti pembngunan gedung baru yang representatif atau perluasan lahan madrasah.

C. Alternatif Solusi terhadap Problem-Problem Manajemen Pendidikan di MA Hasanudin dan MA Miftahul Ulum Kecamatan Dawarblandong Kabupaten Mojokerto

Menurut hemat penulis, beberapa alternatif yang bisa ditawarkan sebagai solusi terhadap problem-problem manajemen pendidikan Islam yang sedang dihadapi kedua madrasah tersebut adalah sebagai berikut;

1. Mengadakan pendidikan dan pelatihan manajemen profesional.

Bahwa tidak berlangsungnya fungsi-fungsi manajemen pada kedua madrasah tersebut, selama ini disebabkan rendahnya kemampuan kepala madrasah dalam bidang ilmu manajemen. Oleh karenanya dalam rangka peningkatan kompetensi manajerial kepala madrasah, maka perlu dilaksanakan pendidikan dan latihan yang khusus mendalami bidang manajemen. Sehingga dengan bekal pengetahuan manajemen yang cukup dapat segera merubah pandangan (*mindset*) dan *performance* kepala madrasah sebagai sang manajer dalam upaya memperbaiki kinerja organisasi.

2. Dilakukan pendampingan oleh tenagaa ahli atau praktisi atau konsultan manajemen profesional

Dengan didampaingi tenaga profesional dalam kurun waktu tertentu, maka diharapkan perbaikan manajemen pendidikan segera dapat terlaksana. Pendampingan diperlukan agar setiap muncul gejala-gejala maupun langkah-

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

langkah yang mengarah terhadap kegagalan dapat dideteksi sejak dini dan dapat dicegah sehingga dapat meminimalisir tingkat kesalahan praktik manajemen secara keseluruhan dan mendalam. Dengan demikian manajemen pendidikan akan berjalan secara wajar, normal, tida ketinggalan juga efektif dan efisien.

3. Melakukan studi banding ke madrasah atau lembaga pendidikan lain yang sudah maju dan modern

Dengan melihat langsung contoh nyata dari pelaku pendidikan atau pengelola madrasah yang sudah maju dan mapan, kepala madrasah akan dapat melihat kelebihan dan kekurangan, kekuatan dan kelemahan yang terdapat pada lembaga yang dikunjungi tersebut, maka diharapkan akan lebih mudah untuk memahami secara mendalam, meniru sisi-sisi baik dari lembaga yang dikunjungi tersebut, dan mewujudkannya setelah kembali ke madrasahnya sendiri secara signifikan.

4. Memberlakukan secara disiplin fungsi-fungsi manajemen profesional

Sehingga, dalam hal ini, kata kunci dari pengembangan madrasah adalah, bagaimana caranya agar pendekatan manajemen dan sosiologi modern dapat dipraktikkan dalam pengelolaan madrasah. Sebagai seorang manajer, dan sekaligus pemimpin di lembaga pendidikan, harus digaris bawahi bahwa, kepala madrasah merupakan pihak yang paling bertanggung jawab terhadap berlangsungnya pendekatan tersebut. Sedangkan secara teknis, bahwa yang mendesak dan perlu dilakukan adalah, bagaimana ia dapat menggerakkan anggota organisasi, agar benar-benar menjalankan fungsinya sesuai dengan tugas pokok dan kewenangan masing-masing. Apabila kepala madrasah kedua lembaga tersebut, mampu menjalankan fungsi-fungsi manajemen dan sosiologi secara efektif dan efisien pada lembaga yang dikelolanya, maka kinerja organisasi akan meningkat, dengan demikian, madrasah yang maju dan modern akan menjadi kenyataan.

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

5. Mengajak pihak lain untuk membiayai pendidikan madrasah

Bahwa negara atau pemerintah seharusnya sudah waktunya hadir dengan kebijakan anggaran yang menguntungkan madrasah, merupakan kondisi ideal yang diinginkan semua pihak, terutama kalangan kaum madrasah. Namun apabila hal tersebut belum terwujud, tidak harus membuat madrasah menjadi mati langkah dan tidak bisa berbuat apa-apa untuk mengembangkan dirinya. Dan yang harus diingat bahwa, sejatinya dari masa ke masa, madrasah sudah terbiasa hidup mandiri. Sejak masa sebelum kemerdekaan, masa kemerdekaan, orde lama, orde baru, hingga reformasi, madrasah sudah terbaiasa mengurus dirinya sendiri. Sehingga, kalaupun kebijakan yang diambil pemerintah masih kurang menguntungkan bagi madrasah, semestinya tidak menjadikan madrasah tidak bisa berkembang sama sekali. Justru sebaliknya, harus menjadi pemicu yang efektif, agar madrasah bisa segera bangkit, dan dapat berkembang lebih kencang, dibanding sekolah lain yang lebih dahulu berkembang. Dan harus diakui, bahwa kesulitan keuangan yang dialami dua madrasah dalam penelitian ini juga demikian, bahwa kesulitan yang sedang dialami tersebut bukan semata-mata karena minusnya dukungan politik kebijakan anggaran pendidikan negara yang kurang menguntungkan pendidikan Islam.

6. *Reinventing* Madrasah

Yaitu menjadikan seluruh sumberdaya madrasah agar dapat berfungsi ekonomi atau menghasilkan tamabahan pemasukan keuangan bagi madrasah secara mandiri. sfesional, tida bisa maju dan modern.

Beberapa fakta tentang pendanaan pendidikan yang pernah dilaksanakan pada madrasah di sekitar kita yang dapat diamati oleh penulis, diantaranya

a. Pada awalnya madrasah masih kecil, didirikan oleh yayasan yang kecil. Belum dikenal luas oleh masyarakat, karena dirawat dengan sungguh-

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A
http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

sungguh dan telaten secara terus-menerus, dikelola dengan profesional di tengah keterbatasan dan keprihatinan. Kepala madrasah, guru dan pegawai komitmen bekerja keras, kompak, bersatu, gembira, dan berpandangan jauh ke depan, Dalam kekurangan tetap semangat, tetap kreatif menggunakan segala sumberdaya yang ada walaupun sederhana namun yang penting tepat guna. Sehingga peserta didik dan lulusannya sikapnya baik, tetap hebat, tetap berprestasi, akhirnya madrasah berkembang menjadi besar dan dipercaya masyarakat luas. Kalau sudah seperti itu, apapun yang diminta atau dibutuhkan madrasah akan tercukupi dengan sendirinya. Dan berapapun biaya pendidikan yang ditawarkan, wali peserta didik tidak akan menawar apalagi menolaknya. Berapapun biayanya, tidak masalah yang penting anaknya dididik menjadi orang sukses. Ditambah lagi, madrasah mempunyai banyak jaringan yang luas, donatur datang darimana-mana, jumlah dana yang diterima madrasah semakin besar. Jumlah uang dari wali peserta didik sudah besar ditambah uang dari donatur, jumlah uang semakin berlimpah. Dikelola dengan benar, amanah dan *carefully*. Tidak lagi bergantung terhadap sumbangan pemerintah, walaupun kalau ada juga tidak menolaknya. Madrasah menjadi kaya, bergengsi dan modern. Guru dan pegawai ikut sejahtera. Dalam skema ini, alur perolehan dana dari masyarakat wali peserta didik melalui perjalanan, yang diawali dengan madrasah menunjukkan prestasi lebih dahulu, baru muncul *trust*, kemudian uang datang mengalir dalam jumlah yang besar. Sehingga, semakin tinggi *trust* yang terbangun, maka semakin mahal biaya yang bersedia dibayar oleh orang tua atau wali peserta didik yang bergengsi. Demikian juga dengan para donatur, yang mengetahui program-prorgram madrasah benar-benar dilaksanakan dengan baik dan bermanfaat bagi masyarakat, sehingga pembrian donasi terus dilakukan. Dalam kedaan demikian, madrasah tidak lagi bergantung terhadap bantuan pemerintah, walaupun kalau ada juga tidak menolaknya. Membangun kinerja yang baik dan profesional, mengelola yang efektif dan efisien, membangun kepercayaan publik,

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

menjaga amanah dengan benar, dapat mndatangkan uang yang jumlahnya sangat besar.

b. Sejak awal yayasan yang menggagas pendirian madrasah sudah kaya, mendirikan madrasah karena ingin berdakwah di bidang pendidikan Islam. Dengan kemampuan finansial yang tinggi, sejak awal pula semua fasilitas dan sarana prasana sudah disiapkan dengan lengkap dan tertata. Tenaga penddidik dan kependidikan diseleksi secara ketat kompetensi pendidikan dan kepribadiannya, tentu saja dengan imbalan gaji dan tunjangan yang tinggi, serta kesejahteraan terjamin. Hal ini lebih ideal, konsentrasi penghuni madrasah sudah tidak lagi sibuk mencari uang, akan tetapi lebih fokus terhadap pembinaan ibadah, akhlak dan peningkatan prestasi peserta didik prestasi peserta didik. Secara finansial, madrasah benar-benar telah mandiri, sehingga tidak lagi berharap sumbangan dana dari pemerintah, dan dari manapun asalnya. Dengan fasilitas dan sarana prasarana yang lengkap, dan guru-guru yang baik, proses dan suasana pembelajaran yang kondusif, sikap peserta didik dan lulusan madrasah di masyarakat terjaga, prestasi bersinar, nama besar berkibar. Ini benar-benar madrasah idaman, tidak kelihatan sama sekali tanda-tanda kemiskinan di dalamnya. Sama dengan madrasah dalam skema pertama di atas, maka berapapun besarnya tarikan dana yang diminta madrasah, wali peserta didik tidak akan menawar apalagi menolaknya. Alur pendanaan Madrasah seperti ini, awal berangkatnya sudah dalam keadaan kaya, ketika berproses bertambah kaya, dan semakin lama makin kaya. Guru dan pegawai sejahtera, anak-anak orang Islam dididik oleh madrasah yang benar. Kalau ada orang kaya yang seperti ini lebih banyak di Indonesia, alangkah indahnya madrasah dan alangkah hebatnya Indonesia.

c. Yayasan yang mendirikan sejak awal memang miskin, pengangguran intelektual, pengurusnya mudah tersinggung, suka bertengkar memperebutkan sesuatu yang tidak jelas. Madrasah yang dibentuk dalam keadaan miskin, dirawat ala kadarnya, dikelola sekenanya, guru dan pegawai bekerja semaunya, perubahan sikap para lulusan tidak tampak,

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

prestasi tidak muncul. Tidak unik, tidak menarik, madrasah tidak pandai mencari sumbangan dari wali peserta didik, apalagi dunia luar. Mengandalkan dana dari pemerintah, sementara pemerintah tidak berpihak kepada madrasah, madrasah makin susah. Orang tua atau wali peserta didik baru takut memasukkan anaknya ke madrasah. Jumlah peserta didik semakin lama makin berkurang, Madrasah jadi bangkrut, miskin, terus miskin, bertahan miskin, tutup, mati. Alur pendanaan madrasah jenis ini, dari miskin, bertambah miskin, semakin lama makin miskin, betambah miskin, sampai tidak mampu bergerak karena kemiskinannya tersebut, kemudian tutup, tidak tertolong lagi, tidak mampu berak lagi, dan mati

d. Madrasah yang sudah berdiri, baik yang sudah kaya dan maju maupun yang masih miskin dan terbelakang, dapat membuat unit usaha ekonomi produktif secara mandiri, merupakan kegiatan yang lebih tepat dan bahkan lebih bermartabat, di antara pilihan-pilihan langkah dalam usaha mencari sumber dana lain selain mengandalkan bantuan pemerintah atau sibuk mencari sumbangan pihak lainnya kesana kemari. Orang madrasah, bukan hanya pandai mencari sumbangan, akan tetapi juga harus pandai mencari uang sendiri. Walaupun kalau ada sumbangan, tidak akan menolaknya, mengingat kebutuhan terhadap dana pengembangan mutu madrasah yang demikian besarnya, mulai jangka pendek hinga jangka panjang. Dengan memanfaatkan segala sumber daya dan jaringan yang telah dimiliki selama ini, tiba saatnya diambil manfaatnya secara ekonomi. Dengan demikian, maka madrasah dapat memperoleh tambahan pemasukan dana pendidikan yang bisa digunakan untuk membiayai kebutuhan sehari-hari dan upaya-upaya pengembangan mutu madrasah. Kemampuan finansial yang ditopang dari hasil usaha ekonomi mandiri tersebut, akan membuat madrasah lebih independen, berdaulat dan *confident*. Kemandirian tersebut tercipta, karena dalam proses berusaha ekonomi produktif mandiri, tidak terdapat pihak luar yang memberikan "jasa" dan madrasah tidak perlu berhutang budi kepadanya. Kuatnya tiga aspek yakni, manajemen, kepemimpinan dan keuangan madrasah NU, pada gilirannya, akan terwujud fenomena yang

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

menggembirakan semua pihak, baik internal maupun eksternal madrasah, yaitu prestasi bersinar, madrasah berkibar, dan persoalan yang tidak kalah pentingnya, namun sering diabaikan yaitu,. guru sejahtera. Alur pendanaan pendiikan madrasah dalam skema ini, berjalan dari dalam madrasah, dilakukan oleh orang-orang madrasah dan keuntungan dipakai untuk menghidupi madrasah. Inilah yang dinamakan praktik demokrasi ekonomi madrasah.

Apabila diamati dari empat kejadian di atas, maka akan ditemukan satu *conjuction* pada titik temu yang sama, bahwa memang penting suatu madrasah, pada awalnya dalam keadaan bagaimana, dan dibentuk oleh siapa. Idealnya, madrasah didirikan dalam keadaan sesua persiapan telah ditata dengan konsep yang matang termasuk persediaan keuangannya, dibentuk oleh orang yang kuat dari sisi manajemen dan finansialnya. Akan tetapi, faktanya, madrasah yang didirikan dengan model seperti ini jarang ditemukan di sekitar kita. Sehingga, persoalan berikutnya adalah tidak lagi membicarakan madrasah pada awalnya dibentuk tersebut bentuknya bagaimana , akan tetapi yang lebih penting dari semua narasi itu adalah, bagaimana caranya agar madrasah yang telah terlanjur dibentuk tersebut dapat dikelola dan dikembangkan secara serius dan profesional. Madrasah yang awalnya kecil, miskin dan serba kekurangan, apabila dikelola dengan benar akan berkembang menjadi besar, maju dan modern. Madrasah yang pada awalnya memang sudah kuat dan kaya, apabila dikelola dengan benar, juga akan tetap berkembang dengan kebesaran dan kekayaannya itu.

Sehingga, dalam hal ini, kata kunci dari pengembangan madrasah adalah, bagaimana caranya agar pendekatan manajemen dan sosiologi modern dapat dipraktikkan dalam pengelolaan madrasah. Sebagai seorang manajer, dan sekaligus pemimpin di lembaga pendidikan, harus digaris bawahi bahwa, kepala madrasah merupakan pihak yang paling bertanggung jawab terhadap berlangsungnya pendekatan tersebut. Sedangkan secara teknis, bahwa yang mendesak dan perlu dilakukan adalah, bagaimana ia dapat menggerakkan anggota organisasi, agar benar-benar menjalankan fungsinya sesuai dengan

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

tugas pokok dan kewenangan masing-masing. Apabila kepala madrasah kedua lembaga tersebut, mampu menjalankan fungsi-fungsi manajemen dan sosiologi secara efektif dan efisien pada lembaga yang dikelolanya, maka kinerja organisasi akan meningkat, dengan demikian, madrasah yang maju dan modern akan menjadi kenyataan.

Bahwa negara atau pemerintah seharusnya sudah waktunya hadir dengan kebijakan anggaran yang menguntungkan madrasah, merupakan kondisi ideal yang diinginkan semua pihak, terutama kalangan kaum madrasah. Namun apabila hal tersebut belum terwujud, tidak harus membuat madrasah menjadi mati langkah dan tidak bisa berbuat apa-apa untuk mengembangkan dirinya. Dan yang harus diingat bahwa, sejatinya dari masa ke masa, madrasah sudah terbiasa hidup mandiri. Sejak masa sebelum kemerdekaan, masa kemerdekaan, orde lama, orde baru, hingga reformasi, madrasah sudah terbaiasa mengurus dirinya sendiri. Sehingga, kalaupun kebijakan yang diambil pemerintah masih kurang menguntungkan bagi madrasah, semestinya tidak menjadikan madrasah tidak bisa berkembang sama sekali. Justru sebaliknya, harus menjadi pemicu yang efektif, agar madrasah bisa segera bangkit, dan dapat berkembang lebih kencang, dibanding sekolah lain yang lebih dahulu berkembang. Dan harus diakui, bahwa kesulitan keuangan yang dialami dua madrasah dalam penelitian ini juga demikian, bahwa kesulitan yang sedang dialami tersebut bukan semata-mata karena minusnya dukungan politik kebijakan anggaran pendidikan negara yang kurang menguntungkan pendidikan Islam.

Akan tetapi, sejatinya problematika yang utama terletak pada persoalan internal manajerial madrasah itu sendiri, yaitu kurangnya kemampuan manajerial dalam menjalankan roda organisasi, yang berdampak terhadap tidak tertatanya lembaga pendidkan secara modern dan profesional, yang secara teknis manajerial, terjadinya hal adalah karena belum diterapkannya fungsi-fungsi manajemen dan sosiologi modern, dalam sistem pengelolaan kedua lembaga tersebut secara efektif dan efisien. Selama ini, madrasah masih cenderung dikelola dengan gaya dan pendekatan manajemen yang tradisional

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

dan ketinggalan zaman, urusan organisasi diperlakukan sebagai properti milik pribadi, yang bisa diutak-atik disana sini. Sehingga, dampak langsung yang harus ditanggung terlalu besar bagi madrasah itu sendiri. Sebagaimana kita saksikan, dalam perjalanan waktu yang demikian panjang sejak didirikan, madrasah cenderung berjalan statis dan stagnan, belum dapat menunjukkan tanda-tanda berkembang menjadi madrasah yang maju dan modern sesuai harapan masyarakat masa kini.

7. Menyesuaikan program madrasah dengan suara hati, pikiran, kehendak dan kebutuhan masyarakat

Terhadap fenomena rasionalitas masyarakat sebagaimana disebutkan di atas, maka pengelola madrasah seyogyanya menyikapinya dengan tepat dan terbaik, dalam arti secara proporsional dan profesional. Sikap proporsional dalam pengertian sesuai ukuran yang semestinya, maksudnya tidak sensitif, tersinggung, dan sakit hati agar tidak sampai berputus asa, juga tidak terlalu masa bodoh atau apatis agar tidak sampai melakukan pembiaran. Yang paling pas dalam hal ini adalah mengambil sikap di jalan tengah, adanya pengakuan dengan kebesaran hati atas kenyataan yang sebenarnya, bahwa madrasah yang dikelolanya memang belum bermutu sehingga belum dipercaya masyarakat sekitar. Sikap profesional, dalam pengertian, bahwa rasionalitas masyarakat tersebut tidak perlu dijawab dengan berpidato atau kata-kata, melainkan dengan tindakan nyata, dengan sigap segera berbenah dan berubah, dengan sungguh-sungguh bahwa proses perbaikan dan pengembangan madrasah sedang dan akan terus dilaksanakan untuk mengejar ketertinggalan dan keterbelakangan, dengan standar kerja profesional. Dari situ dapat diketahui, betapa pentingnya kemampuan kepala madrasah dalam membaca pikiran dan kehendak masyarakat atau warga NU, agar terjadi keselarasan antara yang diinginkan oleh mereka, dengan apa yang harus dipersipkan oleh madrasah. Pembacaan pikiran dan keinginan ini menjadi sangat mendesak, ketika fakta membuktikan, bahwa upaya=upaya yang telah dikembangkan dalam rangka peningkatan mutu madrasah tidak kunjung memperoleh simpati publik yang signifikan. Yang mana hal tersebut, dapat diketahui dari jumlah pendaftar atau

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

peserta dididk di kedua madrasah tersebut, yang semakin hari semakin tidak ada peningkatan yang signifikan.

Hasil pembacaan pikiran dan suara hati masyarakat tersebutlah yang kemudian dijadikan pedoman untuk menata kembali lembaga secara informal. Penataan dilakukan seara serius dan profesional, dan dimulai dari persoalan yang paling mendasar, yaitu dimulai dari ide, gagasan dan sudut pandang seluruh unsur yang terlibat dalam pengelolaan pendidikan, agar tercipta komitmen yang sama diantara mereka, tentang pentingnya bekerja keras dan bekerjasama untuk meningkatkan mutu madrasah dalam rangka menciptakan lembaga pendidikan yang maju dan modern agar dicintai masyarakat dan terutama diridlai oleh Allah Swt. Selanjutnya, penataan di tingkat operasional, dilakukan secara tepat dan cermat, yaitu dengan cara penerapan kembali fungsi-fungsi manajemen dan sosiologi modern dalam seluruh rangkaian kegiatan madrasah yang selama ini terabaikan. Dari jangka pendek hingga jangka panjang, dari yang terkecil hingga yang terbesar, dari perorangan hingga kelompok besar. Ketika penerapan fungsi-fungsi manajemen dan sosiologi modern telah dijalankan dengan efektif dan efisien, maka seluruh pihak yang berkompeten akan menyelesaikan tugas dan kewajiban, sesuai tugas pokok, peran dan fungsinya yang diberikan kepadanya, dengan sebaik-baiknya, dengan penuh dedikasi, loyalitas dan tanggung jawab. Sehingga semua anggota organisasi atau kelompok, ikut serta memberikan kontribusi yang positf terhadap peningkatan mutu madrasah, tidak ada satupun pihak yang berpangku tangan dan lepas tanggung jawab, sebagaimana tidak pula muncul pihak yang mengaku dan merasa paling berjasa dalam upaya-upaya pengembangan lembaga pendidikan islam tersebut. Seluruh warga madrasah, merasa senasib sepenanggungan, seiya sekata, secita-cita dan seprjuangan. *Rewads* diberikan sesuai kontribusi yang senilai dengan tugas pokok fungsi dan tanggung jawab masing-masing. *Punishment* diberikan kepada yang melakukan "kesalahan," siapapun dia, termasuk dalam hal ini adalah, kepala madrasah, pengurus komite, atau pengurus yayasan, tentu dengan teknik-teknik yang sesuai, sehingga tercipta rasa keadilan diantara sesama warga madrasah. Hal tersebut,

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A
http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

sebagai pengamalan ajaran Islam, bahwa perilaku adil tersebut adalah perintah Allah SWT, karena adil itu lebih dekat kepada takwa.

8. Membangun kesetiaan internal warga madrasah

Berangkat dari peristiwa orang dalam madrasah yang menyekolahkan anaknya ke lembaga lain, seyogyanya perlu dibuat kesepakatan baru secara internal, bahwa orang "dalam" tidak boleh menyekolahkan anak-anaknya ke lembaga pendidian atau sekolah lain, apabila beringinan madrasahnya sendiri dipercaya oleh masyarakat. Bahwa setelah si anak "orang dalam" tersebut benar-benar bersekolah di dalam madrasahnya sendiri, harus ada jaminan dari kepala madrasah dan para guru, bahwa anak tersebut dan seluru peserta didik, akan benar-benar dididk dengan sebaik-bauknya. Sebagaimana prinsip dan strategi, dalam teknis pemasaran yang sukses di di dunia *marketing* dan perdagangan secara umum, bahwa penjual suatu produk atau barang tertentu, maka ia haruslah pemakai setia dari produk tersebut, hal ini dimaksudkan sebagai bukti autentik kepada masyarakat bahwa produk tersebut memeng bermanfaat dan manjur bagi pemakainya. Hal tersebut, sekaligus merupakan cara promosi yang efektif dan efisien. Adapun seseorang yang bertindak sesuatu, dengan terlebih dahulu mengawali dari diri sendiri, merupakan perintah atau ajaran berakhlak yang mulia, yang sangat ditekankan dalam agama Islam. Awali dari dirimu sendiri. Dengan demikian, jangan sampai ada seseorang menjual apa-apa yang dia sendiri tidak mau atau suka dengan barang dagangannya sendiri. Seorang penjual yang bijaksana, dengan kesadaran sendiri memakai produk sendiri secara kontinyu dan konsisten, belum melakukan promosi secara formal sesuai program perusahan misalnya, maka yang bersangkutan sudah dipercaya orang, apalagi kalau proses promosi dipersiapkan sedemikian rupa, dikemas dalam konsep pemasaran modern, maka tingkat kepuasan publik akan terdomgkrak luar biasa. Hal-hal tersebut, juga berlaku bagi kedua madrasah. Bahwa kesungguhan dalam pengelolaan madrasah secara efektif dan efisien, suatu saat kelak, madrasah akan menjadi barang mahal dan bergengsi, yang diburu banyak orang dari seluruh penjuru tanah air, bahkan mancanegara.

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

Sebagaimana beberapa madrasah yang sudah dikenal sebagai lembaga pendidikan Islam yang maju dan modern, yang ada di sekitar kita selama ini. Sampai-sampai, setiap menjelang awal tahun pelajaran atau masa Pendaftaran Peserta Didik Baru (PPDB), selalu menolak calon peserta didik baru, karena daya tampung madrasah yang terbatas, sementara jumlah pendaftar membludak, melebihi pagu atau kapasitas madrasah yang bersangkutan. Dan sampai-sampai, orang menjadi malu apabila anak-anaknya tidak bersekolah madrasah, hal ini dikarenakan semua atau mayoritas anak-anak para tetangga bersekolah di madrasah NU. Orang malu tidak bersekolah madrasah, karena tidak bisa mengaji dengan baik dan fasih, sedangkan kalau bersekolah di madrasah NU kemampuan mengajinya jadi sangat baik, tartil, fasih, dan sebagainya. Orang menjadi malu apabila anaknya tidak bersekolah di madrasah, karena anaknya menjadi anak yang kurang sopan, kurang disiplin, kurang teliti, kurang rapi, dan sebagainya. Sedangkan kalau bersekolah di madrasah NU, anaknya jadi lebih sopan, lebih disiplin, dan seterusnya. Bahwa tidak harus yang menonjol adalah kemampuan akademik melulu. Sejatinya, kemampuan non akademikpun bisa dijadikan patokan oleh masyarakat yang heterogen, atas fenomena yang dianggap merupakan ciri-ciri majunya sebuah lembaga pendidikan. Dngan demikian, sebagaimana yang sudah sering dijelaskan penulis pada bab sebelumnya, seandainya kemampuan akademik belum dapat diunggulkan dan tampil menonjol di tengah-tengah masyarakat karena beratnya c*ompetitor* dari sekolah lain yang lebih maju dan kuat, seandainya pula kemampuan non akademik belum juga menonjol, maka bisa juga yang ditonjolkan adalah faktor atau dimensi lainnya dari suatu madrasah atau sekolah. Misalnya perubahan perilaku beribadah yang signifikan pada seorang peserta didik, bahwa seorang peserta didik tersebut awalnya adalah seseorang yang malas beribadah, namun berubah menjadi lebih rajin, lebih giat, dan meningkat tajam ketika bersekolah di madrasah NU tersebut, dibandingkan dengan masa sebelum bersekolah disana, memang prestasi akademiknya tidak menonjol, prestasi non akademiknya juga tidak terkenal, akan tetapi apabila di rumah, ibadahnya sangat rajin, seperti shalat fardu berjamaah di masjid, membaca Al Qur'an, rajin shalat tahajud, gemar bershodakoh sesuai kemampuan seorang peserta didik, atau

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

dimensi lainnya, ternyata dari hal yang demikan sudah menjadi buah bibir suatu madrasah, dan kepercayaan publik bisa terbangun dengan kuat, hingga madrasah kewalahan menerima peserta didik baru pada masa PPDB[303] Misalnya, anak-anak yang bersekolah di kedua madrasah tersebut, ternyata etika atau akhlaknya di tengah-tengah masyarakat lebih baik, lebih sopan, lebih *tawadu*', lebih jujur, apabila dibandingkan dengan teman-teman sejawatnya yang bersekolah di tempat lain Apalagi keunggulan etika dan akhlak ini, telah menjadi *trade mark* alumni madrasah, maka bisa terjadi, dan ini sudah pernah terjadi di lembaga lain, maka madrasah belum bersinar di prestasi akademiknyapun, dampak dari sinar kejujuran tersebut, telah mengalahkan keunggulan pada bidang yang lain. Maka madrasahpun kemudian mendapat berkah dari kejujuran lulusannya di luar sana, yakni mendapatkan limpahan berkat dan rahmat darai Allah Swt, berbentuk "kepercayaan" dari masyarakat dari faktor etika dan akhlak para lulusannya tersebut. Lulusan membawa berkat di tengah-tengah masyarakat dan di dunia kerja. Keunggulan madrasah ternyata bisa dimunculkan dari bebagai dimensi, sehingga kelemahan di satu sisi masih dapat ditutupi dengan kelebihan pada aspek lainnya. Tergantung bagaimana sang kepala madrasah dalam mengelola kekurangan pada madrasahnya, menjadi peluang untuk meningkatkan mutu dan pengembangan madrasah secara keseluruhan. Tidak harus semuanya serba siap, semuanya serba lengkap, baru melangkah untuk perbaikan, apabila hal itu terjadi, maka selamanya madrasah akan tetap terpuruk, ketinggalan dan terbelakang. Disinilah pentingnya kreatifitas dan inovasitivitas yang tinggi dari seorang kepala madrasah yang menjalankan peran dan fungsi sebagai seorang manajer. Dan sebenarnya, disitu pulalah letak perbedaan yang seharusnya dimiliki seorang manajer profesinal, antara kepala madrasah dengan guru biasa di madrasah tersebut, sama juga dengan perbedaan kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang manajer dengan karyawan biasa dalam sebuah perusahaan yang profesional. Bahwa seorang manajer harus memiliki kemampuan diatas kapasitas rata-rata orang lain atau bawahan, karena tugas dan tanggung jawabnya yang berat untuk mengendalikan dan mengarahkan bawahan terhadap pencapain tujuan oraganisasi yang telah disepakati bersama.

[303] Wawancara, Drs.H.Ali Imran, MPdI, Muballig dan Guru SMK YPM Sepanjang Sidoarjo, Jalan Simowau Bebekan Taman Sidoarjo, 6 Maret 2015

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

Dan apabila terjadi, terdapat seorang manajer yang merasa dan menyadari bahwa drinya tidak memiliki kemampuan seperti demikian, maka seyogyanya sang manager tersebut, segera mengundurkan diri secara teratur, atau apabila yang bersangkutan didak bersedia mundur secara teratur, maka akan dimundurkan oleh sistem itu sendiri secara bersahabat, terhormat dan bermartabat, agar proses penataan organisasi dan peningkatan mutu madrasah bisa berjalan secara efektif dan efisien, dengan hadirnya manajer baru yang benar-benar berkompeten dan profesional. Sejatinya, asalkan mau berusaha semua harapan pasti dapat diraih, sebagaimana yang sudah lazim terdengar di tengah-tengah kita, ungkapan, "barang siapa bersungguh-sungguh akan mencapai hasil yang maksimal, sepanjang ada tekad yang bulat maka jalan keluar kelihatan terang benderang."

Begitu juga bagi kepala madrasah, selaku manajer di lembaganya, walaupun selama ini, masih berada dalam keterpurukan, selagi ada kesadaran dan pengakuan atas hal-hal yang telah disampaikan diatas, dan dilanjutkan dengan langkah-langkah nyata memperbaiki keadaan tersebut dalam upaya-upaya pengembangan mutu madrasah yang dilakukan dengan serius dan profesional, maka sejatinya, masih banyak jalan dan kesempatan menuju keunggulan dan kemenonjolan dalam berbagai ragam dimensinya, bagi suatu madrasah atau lembaga pendidikan Islam, sebagaimana banyak jalan menuju kesuksesan bagi setiap individu, seperti peribahasa yang terkenal sejak dahulu, bahwa, "banyak jalan menuju roma." Apabila madrasah benar-benar dikelola dengan tekun, telaten, dan konsisten, merubah kelemahan menjadi peluang dan kekuatan. Begitulah seharusnya, komitmen personal dan mekanisme sistem kerja bersama ditata kembali, sedemikian rupa sehingga sistem berjalan solid, selaras dan seimbang atas dukungan yang baik dari masing-masing unsur atau struktur yang terlibat dalam pengelolaan madrasah, maka kondisi ideal dan keseimbangan (*equilibrium*) akan terwujud. Terwujudnya kesimbangan dalam sistem sosial inilah, yang merupakan kunci utama berlangsungnya kinerja madrasah akan berjalan dengan efektif dan efisien. Dengan demikian tujuan organisasi yang telah disepakati bersama segera tercapai.

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

Pada saat yang sama, bahwa ketrampilan kepala madrasah dalam melakukan komunikasi yang handal, juga dibutuhkan dalam mebangkitkan semangat kerja anak buah, yaitu para guru dan pegawai dalam membuka lembaran baru perjalanan madrasah agar segera tercipta perubahan dimaksud ke arah yang lebih baik. Membuka kesadaran baru, sesadar-sadarnya atas kekeliruan langkah di masa lalu, kemudian melaksanakan taubat nasuha bersama-sama, bertekad membuka lembaran baru, beprikir secara positif dan optimis, bahwa selalu ada jalan jika ada kemauan. Sehingga, pada saat semua pihak sudah dapat menjalankan peran dan fungsinya masing-masing dengan sebaik-baiknya, maka akan terlihat, satu per satu persoalan di madrasah akan terselesaikan dengan baik. Segala kebuntuan yang terjadi selama ini akan ditemukan jalan keluar. Pada gilirannya, asalkan madrasah ditata dengan benar, serius dan profesional, maka akan tiba saatnya hasil yang diharapkan semua pihak, secara berurutan, misalnya, prestasi akademis maupun non akademis, gengsi, *prestige*, reputasi, nama besar dan keunggulan madrasah akan terwujud di tengah-tengah masyarakat pada umumnya atau warga NU Kecamatan Dawarblandong pada khususnya.

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

BAB V

ANALISIS HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Analisis Implementasi Manajemen Pendidikan di MA Hasanudin dan MA Miftahul Ulum Kecamatan Dawarblandong Kabupaten Mojokerto.

1. MA Hasanudin

Dari proses interaksi yang dilakukan penulis dengan pihak madrasah diketahui, bahwa proses perencanaan dalam manajemen pendidikan di MA Hasanudin berjalan kurang maksimal, padahal dalam manajamen modern, perencanaan harus dibuat sedemikian rupa sehingga benar-benar siap dan matang, karena kegagalan dalam perencanaan akan berdampak gagalnya fungsi-fungsi lain dan terhambatnya pencapaian tujuan organisasi.[304] Sehingga walaupun secara kehendak dan cita-cita sudah baik, maka diperlukan mencanangkannya dalam bentuk rencana yang terdokumentasikan dengan baik dan rapi. Hal itulah yang tidak terwujud pada madrasah tersebut secara memadai. Rencana yang kurang matang tersebut, kemudian berdampak terhadap tidak berjalannya fungsi-fungsi menajemen berikutnya secara signifikan dan berkesinambungan.

Sebagian besar implementasi manajemen pendidikan pada madrasah ini belum berjalan dengan efektif dan efisien. Hal tersebut tampak pada lemahnya proses perencanaan, yang dapat diketahui dari minimnya dokumen perencanaan yang dimilki madrasah, sebagaimana telah dipaparkan pada Bab sebelumnya bahwa madrasah ini hanya memiliki program kerja jangka menengah, tidak memiliki program kerja jangka panjang yang prediktif dan antisipatif dan program kerja jangka pendek yang aplikatif. Kelemahan tersebut meliputi semua aspek manajemen madrasah mulai dari kurikulum, kesiswaan, sarana prasarana, keuangan, sumber daya manusia, kerjasama, hubungan masyarakat, administrasi, supervisi, kehumasan hingga pemasaran madrasah. Ketika perencanaan tidak dilaksanakan dengan lengkap dan matang, maka fungsi manajemen sebagai elemen

[304] Suparlan, *Manajemen Berbasis Sekolah, dari Teori sampai dengan Praktik*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), 42

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

dasar organisasi tidak dapat dijalankan oleh kepala madrasah dan perangatnya dengan baik, sehingga berdampak terhadap pencapaian tujuan yang telah disepakati akan mengalami berbagai kesulitan.[305]

Dalam hal pelaksanaan dan teknis kegiatan sehari-hari, barangkali manajemen kurikulum pada madrasah tersebut sudah berjalan cukup baik, walaupun terdapat beberapa ganjalan yang sangat terasa di depan mata, yaitu menyangkut penyusunan dokumen kurikulum yang hanya ditangani oleh kepala madrasah dan waka kurikulum tanpa didampingi oleh tim pengembang kurikulum dan tim pengembang madrasah, sehingga berdampak hasil penyusunan tersebut kurang khasanah dan variasi pengembangannya. Selanjutnya adalah persoalan ketidak seuaian mata pelajaran Penjaskes yang diampu oleh kepala madrasah yang berijazah Sarjana Pendidikan Agama Islam. Ganjalan berikutnya adalah masih adanya guru yang tidak mengumpulkan perangkat pembelajaran hingga akhir semester atau bahkan akhir tahun pelajaran. Sehingga dalam kontek ini sistem kurikulum madrasah tidak bisa berjalan membentuk keseimbangan (*equilibrium*) karena beberapa pihak yang merupakan unsur-unsur yang saling seharusnya terlibat dalam menangani kegiatan kurikulum pada madrasah tersebut tidak dapat berfungsi dengan baik.[306]

Sedangkan dalam manajemen kesiswaan, masih sangat jauh dari efektif dan efisien, hal ini tampak dari lemahnya perencanaan dalam dokumen program kerja yang kurang lengkap, ditambah lagi dengan data pegawai madrasah yang telah dipaparkan pada Bab sebelumnya yang menunjukkan bahwa belum ada personil yang ditunjuk untuk mengurusi bidang tersebut sebagai Pembantu Kepala Madrasah atau Wakasek Bidang kesiswaan, Pembina OSIS dan seterusnya. Setiap ada kegiatan kesiswaan ditangani secara tunjuk hidung mendadak dan bergotong-royong, sehingga nampak jelas bahwa pembagian tugas di madrasah tidak dilakukan baik oleh kepala madrasah. Dalam kontek ini, fungsi *organizing* yang mengharuskan penataan dan pelibatan banyak orang dalam upaya pencapaian tujuan organisasi sebagai bagian dari fungsi manajemen tidak atau belum berjalan

[305] Malayu S.Hasibuan, *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*, (Jakarta: Gunung Agung, 1989), 198
[306] Paul S. Baut, *Teori-Teori Sosial Modern: Dari Parsons Sampai Hebermas* (Jakarta: CV Rajawali, 1992), 76.

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

dengan baik.[307] Dan pada saat yang sama, fenomena tersebut membuktikan bahwa peran kepala madrasah yang seharusnya cakap dan trampil dalam membagi tugas terhadap bawahan tidak atau belum dilaksanakan dengan baik. Padahal sejatinya, sebagai pemimpin madrasah, ia yang merupakan bagian atau struktur dari suatu sistem sosial sebagaimana teori fungsional struktural dalam pandangan ilmu sosiologi harus menjalankan fungsinya dengan baik. Ketika hal tersebut tidak bisa dijalankan dengan baik maka sistem madrasah akan mengalami kegagalan fungsi (*disfungstion)*, sehingga secara keseluruahan sistem madrasah tidak bisa mencapai keseimbangan.[308]

Dalam bidang keuangan juga demikian, pengelolaan keuangan pada madrasah tersebut belum berjalan efektif dan efisien. Dalam data tertulis tidak ada personil yang ditunjuk secara resmi sebagai bendahara madrasah, sehingga nampak penganganan bidang ini yang tidak profesional, transparan, dan akuntabel. Dalam praktinknya, sejak didirikan hingga saat ini madrasah berada dalam kemiskinan. Karena hanya mengandalkan satu-satunya sumber dana dari pemerintah (dana BOS), maka madrasah nyaris tidak bisa bergerak maju dan berkembang. Madrasah belum mampu untuk menggaji guru dan pegawai dengan layak, di tengah tingginya harga-harga kebutuhan pokok. Pada saat yang sama, karena jumlah peserta didik yang kecil, maka para guru juga tidak bisa memenuhi syarat minimal untuk memperoleh sertifikat pendidik. Sekaligus tidak bisa bergerak, baik dalam pengembangan sumber daya manusia maupun pengembangan sarana prasarana dan atau aset permanen. Ketidak mampuan dalam menuangkan rencana memperoleh dana dari masyarakat atau sumber dana lain tersebut terjadi dalam waktu yang dedmikian lama, karena lemahnya pengetahuan kepala madrasah dalam menangani bidang tersebut, dan kurang melibatkan tenaga potensial yang bisa jadi berada di antara tenaga pendidik dan kependidikan di dalam madrasah itu sendiri. Dalam kontek ini fungsi kepala madrasah sebagai adminitrator yang seharusnya

[307] Djati Juliatriasa dan Jhon Suprihanto, *Manajemen Umum Sebuah Pengantar*, (Yogyakarta: BPFF, 1998), 14
[308] Bernard Raho, *Teori Sosiologi Modern*, (Jakarta: Prestasi Pustaka, 2007), 48

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A
http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

menyediakan anggaran yang yang cukup bagi kesejahteraan guru dan anggaran lainnya belu maampu diajalankan dengan efektif dan efisien.[309]

Dalam manajemen sarana prasarana belum berjalan secara efektif dan efisien. Pengelolaan bidang ini, masi bersifat tradisional dan berjalan apa adanya,sehingga berdampak negatif terhadap citra kemajuan madrasah. Hal tersebut nampak dalam perencanaan yang kurang lengkap dan matang sebagaiana telah dipaparkan pada Bab sebelumbya, sehinga sangat berdampak terhadap pelaksanaan fungsi manajemen berikutnya. Dalam pelaksanaan di lapangan juga nampak jelas bahwa pengelolaan dalam bidang tersebut sangat lemah dan terbengkelai. Hal tersebut juga telah disebutkan pada Bab sebelumnya bahwa kuantitas, spesifikasi, dan kualitas aset yang dimilki madrasah tersebut masih sangat kurang memadai, tidak memenuhi standar yang ditentukan.[310] Mulai dari ruang tamu, ruang guru, ruang TU, ruang kepala madrasah, laboratorium, perpustakaan dan lain-lain yang belum memadai. Sedangkan tanah atau lahan madrasah sejak didirikan hingga hari ini hanya seluas bangunan yang menancap di atas lahan tersebut. Sehingga untuk parkir motor siswa dan guru tidak mencukupi, dan harus diparkir di halaman Masjid. Bahkan untuk kamar mandi dan WC, guru dan siswa harus menumpang di kamar mandi dan WC Masjid milik umum. Demikian juga proses-proses kegiatan pembinaan dan ibadah siswa harus bercampur dengan masyarakat umum, sehingga lebih sulit mengendalikan mereka. Sebagaimana telah banyak disebutkan bahwa setiap bagian dari satu sistem akan mempengaruhi bagian yang lain. Demikian juga dalam hal ini, sarana prasarana yang tidak tersedia dengan memadai berdampak negatif terhadap kelancaran pelaksanaan kegiatan bidang yang lain, di antaranya menyebabkan proses pembinaan siswa tidak dapat berjalan secara efektif dan efisien. Dalam kontek ini, sistem madrasah tidak bisa membentuk kesimbangan karena unsur-unsur yang seharusnya terlibat dalam perencanaan dan penyediaan sarana dan prasarana

[309] Helmawati, *Meningkatkan Kinerja Kepala Sekolah/Madrasah Melalui Managerial Skills*.(Jakarta: PT Rineka Cipta, 2014). 16 - 24

[310] Baharudin, *Manajemen Pendidikan Islam, Transformasi Menuju Madrasah/Sekolah Unggul*, (UIN Press: 2010), 83

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

pendidikan pada madrasah tersebut tidak bisa menjalankan fungsinya dengan baik.[311]

Sedangkan manajemen administrasi pada lembaga tersebut juga belum berjalan secara efektif dan efisien, karena lemahnya perencanaan dan penataan yang tidak rapi dan matang. Hal tersebut dapat dilihat pada saat penulis bertatap muka dengan kepala madrasah. Sebagaimana telah dijelaskan pada bab IV, ketika penulis meminta data tertulis tentang kegiatan tertentu yang sesuai dengan kebutuhan dalam penelitian ini kepada kepala madrasah, sering permintaan tersebut dijanjikan akan diberikan dalam waktu yang ditentukan dan selalu mengulur-ulur waktu, dan akhirnya pada saat yang ditentukan ternyata data yang dijanjikan tersebut tidak tersedia. Sehingga dalam hal ini, madrasah tampak sangat tidak profesional dalam manajemen administrasi. Yang demikian itu terjadi karena pencatatan dan pendokumenan kegiatan yang tidak tertib, rapi dan teratur. Selain faktor jumlah data yang tidak lengkap, juga kesulitan untuk mengambilnya kembali karena ang bersangkutan lupa tempat penyimpanannya. Dalam kontek ini, di madrasah tersebut, fungsi manajemen belum dijalankan sebagaimana mestinya. Dan peran kepala madrasah sebagai manager yang seharusnya membina bawahan bagian data agar petugas tersebut siap data setiap saat tidak dijalankan dengan efektif dan efisien, sehingga berdampak negatif terhadap kinerja pelayanan data terhadap publik.

Dalam hal manajemen kerjasama, pada madrasah tersebut belum berjalan dengan efektif dan efisien. Hal tersebut dapat diketahui dari tidak tersedianya data tentang MoU dngan pihak manapun dalam rangka pengembangan dan peningkatan mutu madrasah. Sejauh ini madrasah berjalan sendirian menghidupi dirinya. Keadaan ini disebakan faktor rendahnya kemampuan kepala madrasah dalam membentuk jaringan yang membawa keuntungan. Sehingga belum ada yang bisa dilakukan. Kegiatan madrasah sehari-hari berlangsung seperti biasa, belum ada terobosan baru melakukan untuk kerjasana dengan pihak luar yang berdampak positif bagi kemajuan madrasah. Sedangkan seharusnya, banyak pihak yang bisa

[311] George Ritzer. *Sosiologi Ilmu Pengetahuan Berparadigma Ganda* (Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada, 1992), 98.

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

diajak bekerjasama mengembangkan madrasah, seperti dunia usaha, madrasah lain yang lebih maju, perguruan tinggi negeri, dan lain-lain. Dalam kontek ini, peran kepala madrasah yang inovatif tidak dijalankan dengan baik. Sehingga berdampak terhadap keterbelakangan madrasah.

Sedangkan manajemen sumber daya manusia, pada madrasah tersebut belum berjalan secara efektif dan efisien, bahkan boleh dikatakan sangat tertinggal. Hal tersebut dapat dilihat sejak proses rekrutmen personil marasah, mulai dari kepala madrasah, guru dan pegawai, yang selalu dilakukan dengan pendekatan kekeluargaan, bukan pertimbangan profesionalitas. Dilanjutkan dengan lemahnya aspek perencanaan sebagaimana telah disebutkan pada Bab sebelumnya. Selanjutnya, kurangnya pendayagunaan sumber daya manusia, banyak jabatan kedinasan dibiarkan kosong sementara banyak tenaga muda potensial yang dibiarkan menganggur. Ditambah lagi terjadinya rangkap jabatan dari personil madrasah yang menyebakan tumpang tindih tugas dan fungsinya. Terdapat guru yang menempati tiga posisi sekaligus. menjabat komite madrasah, pada saat yang sama dia juga seorang pengurus yayasan. Persoalan lainnya adalah bahwa di madrasah tersebut, rasio jumlah guru terlalu berlebih dibandingkan dengan jumlah siswa semakin menambah kesemrawutan penegelolaan sumber daya manusia. Dalam kontek ini, fungsi kepala madrasah yang seharusnya melakukan pembagian kerja terhadap para bawahan sesuai dengan spesifikasinya, agar pencapain tujuan lebih mudah dicapai sebagai salah satu ciri utama masyarakat modern dalam teori fungsional Parson tidak berjalan dengan efektif dan efisien.[312]

Dalam hal manajemen hubungan masyarakat, pada madrasah tersebut belum dilaksanakan dengan efektif dan efisien. Terutama dikarenakan belum adanya personil yang ditunjuk untuk menanganinya. Belum ada konsep yang disiapkan dalam perencanaan kegiatan kehumasan yang matang. Tugas-tugas kehumasan ditangani langsung oleh kepala madrasah secara apa adanya. Dengan demikian bidang ini terbengkelai dengan sendirinya. Tidak adanya konsep dan

[312] George Ritzer- Douglas J. Goodman, *Teori Sosiologi*,(Bantul:Kreasi Wacana,2014), 257-258

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

terobosan langkah kehumasan yang jelas menunjukkan lemahya fungsi manajemen perencanaan dan pengsorganisasian pada madrasah tersebut. [313]

Sedangkan manajemen supervisi pada madrasah tersebut telah berjalan cukup baik, walaupun masih terdapat hal-hal yang harus diperbaiki. Bahwa proses-proses supervisi secara umum telah dilalui, seperti pembinaan terhadap guru dan pegawai yang diagendakan dua bulan sekali, supervisi ke dalam kelas ketika guru sedang melaksanakan Proses Belajar Mengajar baik dengan pemberitahuan maupun tanpa pemberitahuan, atau pemantauan melaui luar kelas diskusi dengan guru tentang kelebihan dan kekurangan penguasaan PBM, dan sebagainya. Dengan diskusi yang terbuka antara kepala madrasah dan guru, tingkat kesulitan bisa diminimalisir. Walaupun di sana-sini masih banyak kekurangan, di antaranya masih banyak guru yang belum atau tidak mengumpulkan perangkat pembelajaran samapai dengan akhir semester bahkan sampai akhir tahun pelajaran. Namun kepala madrasah terus berusaha untuk memotivasi para guru tersebut agar bersedia mengumpulkannya. Dalam kontek ini fungsi kepala madrasah sebagai supervisor telah dilaksanakan dengan cukup baik, sehingga fungsi manajemen dalam manajemen supervisi pada madrasah tersebut telah berjalan cukup baik, harus ditingkatkan secara serius dan berkesinambungan.[314]

Dalam hal manajemen pemasaran, pada madrasah tersebut belum berjalan dengan efektif dan efisien. Kegiatan pemasaran masih dilakukan dilakukan secara tradisional, parsial dan insidental, yaitu dengan mendatangi sekoah sasaran setiap menjelang masa Pendaftaran Peserta Didik Baru (PPDB). Seolah-olah madrasah merasa butuh murid ketika akan memasuki tahun ajaran baru, sedangkan waktu diluar itu madrasah kelihatan abai. Proses tersebut menunjukkan bahwa pemasaran dilaksanakan tanpa perencanaan yang matang dan memadai. Sejauh ini terbukti bahwa kegiatan pemasaran yang digarap tidak serius, berdampak negatif terhadap daya saing madrasah. Dalam kontek ini fungsi manajemen dalam perencanaan dan pengorganisasian pemasaran madrasah belum berjalan secara efektif dan efisien.

[313] George R. Terry, *Asas-Asas Manajemen*, alih bahasa Winardi, (Bandung: Alumni, 1986), 163
[314] Luk-Luk Nur Mufidah, *Supervisi Pendidikan*, (Yogyakarta: Teras, 2009), 17-18.

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

Seyogyanya kepala madrsah membagi tugas kepada bawahan dengan membentuk tim khusus yang menanangani bidang ini, yang dapat mengonsep perencanaan dan sekaligus menanginya di lapangan secara terintegrasi dengan seluruh kegiatan madrasah. Fungsi kepala madrasah dalam hal ini tidak dijalankan, sehingga unsur bawahan tidak melaksakan tugas yang tidak diberikan atasn.Sehingga tidak bisa membentuk keseimbangan, madrasah tidak memiliki daya saing dan kurang *marketable.*[315]

Dengan memperhatkan penjelasan di atas maka dapat diketahui bahwa, fungsi-fungsi manajemen tidak berjalan dengan efektif dan efisien. Dengan tidak berjalannya fungsi-fungsi manajemen pendidikan pada madrasah tersebut, berdampak terhadap lambatnya peningkatan mutu madrasah dan kinerja organisasi Menyangkut keseluruhan aspek melibatkan hampir seluruh komponen manajemen pendidikan Islam, seperti tidak tercapainya target kurikulum dan proses pembelajaran dengan maksimal, tidak terkelolanya potensi dan prestasi peserta didik baik akademik maupun non dengan baik, tidak terdayagunakannya tenaga kependidikan yang pada dasarnya potensial dengan optimal, tidak ada peningkatan tersedianya sarana dan prasarana pendidikan yang memadai sejak didirikan hingga sekarang, tidak tersedianya keuangan lembaga yang cukup, dan lemahnya kemampuan dalam membentuk jaringan di masyarakat menjadikan madrasah seolah-olah berjalan sendiri, tidak bisa mewujudkan keterlibatan atau partisipasi masyarakat secara nyata dan maksimal, padahal kalau bisa dikemas dengan baik, terencana dan matang maka proses ini akan sangat membantu meringankan beban dan kesulitan finansial madrasah.[316]

Dalam perjalanannya, kemudian manajemen pendidikan di madrasah ini dijalankan secara tradisional dan kekeluargaan. Pengelolaan madrasah dijalankan sebagaimana urusan pribadi dengan seadanya, baik dalam bidang akademis, maupun non akademis. Secara akademis, secara normatif, dengan memberikan motivasi terhadap guru agar meningkatkan kemampuan pembelajaran. Apabila terdapat kekurangan atau pengabaian terhadap tugas-tugas pokokpun, ditegur

[315] Margaret M. Poloma, *Sosiologi Kontemporer* (Jakarta: Rajawali Press, 1992), 181-182
[316] Ali Imron, *Proses Manajemen Tingkat Satuan Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), 9-10.

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

secara landai, kurang tegas dan terasa tidak menggigit sama sekali. Bawahan atau staf kemudian menjadi lambat dalam memperbaiki kinerja atau bahkan tidak *action* sama sekali untuk memperbaiki diri, karena tidak terhentak merasa bersalah karena *punisment* dari manajer yang kurang berbobot tersebut. Ketika kepala madrasah tidak lagi dapat menggerakkan anak buah secara cakap, maka proses kepemimpinan itu bisa dikatakan mengalami kegagalan fungsi (*disfungtion*), maka pada titik ini proses kepemimpnan tdak akan mampu menciptakan keseimbangan (*ekulibrium*) sebagaimana teori fungsional Durkheim, Spencer, Merton, Parson, dan lain-lain.[317]

Adapun masyarakat atau warga NU Kecamatan Dawarblandong sebagai pengguna jasa pendidikan Islam dari madrasah tersebut, secara gamblang memberikan alasan yang bervariai sebagaimana diuraikan pada bab sebelumnya, yang mengerucut dalam suatu kesimpulan kolektif bahwa mereka tidak memilih kedua madrasah tersebut bagi anak-anaknya bukan berarti karena mereka tidak lagi setia dengan NU atau kehilangan jiwa ke-NU-annya, melainkan tindakan tersebut dilakukan lebih karena alasan yang rasional, bahwa dalam urusan menyekolahkan anak harus mencari sekolah yang maju dan kredibel sesuai dengan perkembangan zaman, agar anak-anaknya menjadi orang yang berhasil. Walaupun dalam banyak hal, selama ini meraka melakukan sesuatu terdorong oleh tradisi semata, namun untuk urusan yang satu ini sudah berbeda. Oleh karena itu, mereka tetap merupakan warga NU tulen, akan tetapi urusan menyekolahkan anak mereka telah bertindak secara rasional, dengan pertimbangan-pertimbangan yang masuk akal, menghitung untung dan ruginya, kelebihan dan kekurangan suatu lembaga pendidikan menjadi pertimbangan utama bagi kebaikan masa depan anak-anak mereka. Warga NU Kecamatan Dawarblandong telah melakukan langkah yang cerdas dalam urusan memilih lembaga pendidikan,karena telah melepaskan diri

[317] Giuiseppe Sciortin, Fungsionalisme dan Teori Sistem-Sistem Sosial, dalam Bryan S. Turner (editir), *Teori-Teori Sosial, Dari Klasik sampai Postmodern*, (Jakarta: Pustaka Pelajar, 2012), 154

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A
http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

dari kebiasaan lama yang hanya mengikuti jejak nenek moyang secara turun-temurun. Hal tersebut selaras dengan teori tindakan rasional Weber.[318]

Apalagi dalam hal-hal yang menyangkut manajemen sumberdaya manusia dan pembagian kerja, di madrasah ini sangat tampak tidak memadai. Padahal seharusnya, sekurang-kurangnya ada lima hal utama yang menjadi dasar manusia dalam menata suatu organisasi pendidikan atau lembaga pendidikan Islam, seperti dalam manajemen modern; [319] (1) Faktor spesialisasi dan pembagian kerja, sebagai ciri utama masyarakat modern, belum bisa dijalankan secara optimal, bahkan kepala madrasah sendiri sebagai manajer sudah menjadi orang pertama yang tidak sesuai antara spesialisasinya sebagai lulusan S2 Pendidikan Agama Islam akan tetapi yang bersangkutan mengampu mata pelajaran Pendidikan Jasmani dan Kesehatan, [320] (2) Faktor koordinasi, sebagai jalan kelancaran komunikasi dari berbagai arah baik vertikal maupun horisontal belum mampu dilakukan, sehinggga di sana-sini terjadi sumbatan dan kebuntuan informasi, sesuatu yang pada dasarnya dekat dan sederhana menjadi terasa jauh dan berat untuk dijangkau, sebagai contoh yang sederhana adalah keengganan guru dalam mengumpulkan perangkat pembelajaran yang seharusnya melekat pada setiap PBM semua mata pelajaran hingga hari ini hal tersebut belum dapat dilaksanakan secara baik dan lengkap, (3) Faktor tujuan, sejatinya tujuan yang dicanangkan sudah baik yakni yang secara ringkas adalah menciptakan manusia yang terdidik dan berhaluan aswaja, suatu sistem nilai dan keyakinan yang diwujudkan dalam bentuk kebijakan dan tujuan organisasi tersebut, apabila disebarkan terus menerus baik secara lesan atau tertulis apalagi melalui perilaku atau tindakan nyata dan telah diketahui bersama bahwa hal tersebut terbukti tingkat keberhasilannya, maka akan semakin tertanam dalam perilaku dan kebiasaan atau budaya kerja yang positif dan produktif, dalam melaksanakan tugas sehari-hari para bawahan maupun anggota suatu organisasi tersebut. Membuat mereka yang lambat akan merasa tidak nyaman karena berada pada lingkungan kerja yang produktif, maka kesadaran itu kemudian membuatnya

[318] Pip Jones, *Pengantar Teori-Teori Sosial Dari Teori Fungsionalisme hingga Post-modernisme*, terjemahan Achmad Fedyani Saifuddin,(Jakarta:Yayasan Pustaka Obor Indonesia, Cet. II, 2010), 24-25

[319] B. Suryosubroto, *Manajemen Pendidikan di Sekolah*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2010), 1.

[320] Judistira K. Gana, *Teori-Teori Perubahan Sosial* (Bandung : Program Pascasarjana Unpad, 1993), 61.

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

bangkit untuk menyesuaikan diri (adaptifikasi), serta mengejar ketertinggalannya dari teman sejawatnya. Proses-proses adaptifikasi tersebut dipandang sebagai cara yang efektif dalam menggerakkan anggota organisas, oleh karenanya, kepiawaian kepala madrasah dalam menciptakan iklim kerja yang kompetitif dan selektif semakin dibutuhkan dalam menggerakkan orang yang di bawah tanggung jawabny, sehingga menjadi budaya yang menjadi kebutuhan bersama, menjadikan orang berpikir ulang ketika akan bersikap santai di tengah-tengah teman sejawat yang lagi keras-kerasnya bekerja. [321] Selanjutnya tinggal prosesnya yang masih ketinggalan zaman, sehingga harus diata ulang sedemikian rupa sehingga pencapain tujuan dapat berlangsung secara efektif dan efisien (4) Faktor prosedur kerja, banyak tidak dipatuhi karena keterbatasan pengetahuan dan kurangnya kesadaran betapa pentingnya ketaatan terhadap prosedur atau ketentuan akan berdampak positif terhadap peningkatan kinerja organisasi dan (5) Faktor dinamika lingkungan, belum mampu merspon perubahan yang bergerak cepat di masyarakat dan lingkungan sekitar, sehingga banyak kehilangan momentum untuk mendapatkan simpati publik.

Sedangkan dalam bidang non akademis, beberapa kegiatan ekstrakurikuler yang direncanakan MA Hasanudin sudah cukup baik, sebagian bisa dikategorikan sebagai bagian dari upaya pengembangan madrasah. Secara keseluruhan kegiatan-kegiatan tersebut adalah Ekstrakurikuler Bola Voleey, Komputer, Pramuka, Al Banjari, Enterpreneurship, dan Latihan Mengemudi Mobil. Dua kegiatan yang disebut terakhir ini, sampai hari ini belum terlaksana. Namun sebagai sebuah ide tetap menarik perhatian, dan jika suatu saat bisa diwujudkan patut diacungi jempol, yakni kegiatan enterprenurship atau kewirausahaan. Di masa depan akan banyak memberi manfaat bagi pengembangan madrasah, dan bagi peserta didik sebagai individu. Sebagaimana telah dipahami oleh khalayak, bahwa isu terkini dalam dunia usaha di tanah air, bahwa luasnya wilayah, banyaknya jumlah penduduk, dan tersedianya sumber daya alam yang melimpah, menciptakan peluang dan kesempatan untuk menjadi pengusaha di Indonesia masih terbuka lebar dan luas. Sementara, dunia pendidikan kita selama ini, lebih banyak hanya mencetak para

[321] Edy Sutrisno, *Budaya Organisasi*, (Jakarta: Kencana, Cet. Ke-2, 2011), 184-186

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A
http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

calon pekerja atau kaum buruh. Sehingga dampaknya begitu terasa, bahwa di lapangan, terjadi persaingan orang untuk mencari kerja begitu ketat, dan pengangguran merajalela dimana-mana. Pengangguran tersebut bukan hanya dialami oleh anak-anak lulusan SMA, akan tetapi juga banyak dialami mereka yang telah lulus sebagai orang bergelar sarjana. Ketika persaingan di dunia kerja begitu ketat, sehingga tidak memungkinkan lagi menampung seluruh jumlah pencari kerja, maka solusinya adalah berwirausaha, yang apabila dilakukan dengan dilakukan secara sungguh-sungguh dan berpikir positif, suatu saat akan menjadi pengusaha yang tangguh dan kaya raya. Untuk itu, maka peserta dididk harus terus dilatih dan dilatih tiada henti sehingga mental atau jiwa pengusaha benar-benar tertanam dalam diri mereka. Dalam pandangan penulis, hal tersebut merupakan ide dan langkah yang baik dan produktif, yang harus terus dikembangkan dan didukung dengan sungguh-sungguh oleh semua pihak, terutama pihak di dalam atau internal madrasah. dan apabila niat baik tersebut dapat diwujudkan, maka madrasah akan tampil lebih bergengsi, terhormat dan bermartabat di depan publik, dan tetntu saja agar tidak ketinggalan zaman.[322] Karena madrasah tetap bisa mandiri dan maju, tanpa harus mencari atau meminta sumbangan kesana kemari dan disana sini, sebagaimana yang dikesankan selama ini.

Dalam hal ini, yang harus diingat adalah, bahwa ide atau gagasan semata belum cukup dan akan membuahkan hasil baik, apabila tidak diimbangi dengan kemampuan dan ketrampilan teknis, serta *skills* yang memadai. Maka apabila kegiatan enterpreneurship kemudian dikelola dengan setengah hati, maka justru akan menjadi bumerang bagi madrasah itu sendiri. Karena proses yang demikian akan berdampak pada terciptanya manusia calon pengusaha setengah matang. Yaitu jenis orang yang ketika disuruh menjadi pekerja tidak mau, akan tetapi menjadi pengusaha tidak bisa berjalan. Maka, orang model demikian bisa disebut sebagai orang yang mengalami kegagalan dalam hidupnya.

Adapun jenis kegiatan pengembangan madrasah yang membutuhkan perhatian serius dari semua kalangan adalah, mengenai adanya program unggulan

[322] Raihani, *Kepemimpinan Sekolah Transformatif*, (Yogyakarta: LkiS, 2011), 10

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A
http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

mengemudi mobil pada MA Hasanudin, menurut pengamatan peneliti program tersebut merupakan program yang ambigu dan problematis. Sebagai sebuah ide atau gagasan, hal tersebut tetap harus dihargai, kemungkinan maksud dari program tersebut adalah positif, baik, antisipatif dan responsif.[323] Akan tetapi patut dikaji lebih dalam, dari segi manfaat dan keuntungan bagi semua pihak bagaimana, sehingga layak untuk dipertanyakan kembali, dengan program tersebut apakah nantinya dapat meningkatkan mutu dan citra madrasah di mata publik? Keunggulan apa yang diperoleh apabila seorang peserta didik dapat mengemudikan mobil. Logikanya, maka ia akan menjadi seorang sopir, sehingga walaupun maksud pengelola madrasah tersebut baik, bisa jadi kesan yang ditangkap oleh publik adalah sesuatu yang berbeda penafsiran, bahkan bertentangan dengannya, atau setidak-tidaknya maksud baik tersebut menjadi rancu dan bias. Bisa jadi kesimpulan publik akan menjadi kalimat seperti ini; " Kalau anak belajar di MA Hasanudin, maka nanti akan menjadi seorang sopir", atau dengan kalimat terbalik, "Kalau mau menjadi seorang sopir, maka belajarlah di MA Hasanudin" Padahal di lapangan dapat kita lihat, bahwa untuk bisa mengemudikan mobil, orang cukup belajar di tempat kursus mengemudi dalam waktu satu bulan, maka ia sudah canggih dalam mengemudikan mobil dan mendapatkan sekaligus mendapatkan Surat Izin Mengemudi (SIM)-nya. Menurut hemat peneliti, kegiatan seperti contoh diatas, belum bisa dikategorikan sebagai upaya yang produktif dan kompetitif, melainkan justru menimbulkan kerugian bagi madrasah itu sendiri. Belum lagi, apabila persoalan tersebut dihubungkan dengan payung hukum atau legal formalnya, bagaimana aturan hukum positif terhadap seseorang yang belum berumur 17 tahun mengemudikan mobil di Indonesia? Maka ia akan disangka atau didakwa menjadi pelanggar Undang-Undang Lalu Lintas dan Angkutan Jalan Raya. Maka persoalannya yang muncul kemudian adalah, bagaimana mungkin ada wali peserta didik yang rela menyekolahkan anak-anaknya ke lembaga pendidikan, yang dalam proses pembelajarannya, terdapat materi yang belum begitu mendesak dibutuhkan, akan tetapi bila dilakukan justru menyebabkan anak-anak terkesan menjadi semakin liar, dan melanggar hukum positif di negeri ini. Dengan demikian,

[323] Iskandar Agung dan Yufridawati, *Pengembangan Pola Kerja Harmonis dan Sinergis Antara Guru, Kepala Sekolah, dan Pengawas*, (Jakarta: Bestari Buana Murni, 2013), 94

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

pengadaan kegiatan Belajar Mengemudi Mobil perlu dikaji kembali, karena belum ditemukan *benefide* atau keuntungan secara materiil dan spirituil bagi semua pihak, baik peserta didik, orang tua maupun madrasah itu sendiri.

2. MA Miftahul Ulum

Sedangkan di MA Miftahul Ulum, keadaannya sudah relatif lebih baik apabila dibandingkan dengan yang terjadi di MA Hasanudin, terutama dalam hal manajemen kurikulum, kesiswaan, keuangan, dan administrasi. Namun dalam manajemen pendidikan bidang sumber daya manusia, sarana prasarana kerjasama, supervisi, kehumasan dan pemasaran madrasah masih terdapat beberapa kesamaan.

Dalam manajemen kurikulum, mayoritas kegiatan kurikulum sudah berjalan dengan cukup baik. Sudah terdapat personil yang ditunjuk sebagai waka kurikulum, dan menjalankan tugas sehari-hari bersama kepala madrasah, dengan membuat konsep pengembangan madrasah yang modern, sebagaimana telah diuraikan pada bab sebelumnya berupa kegiatan-kegiatan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat di era modern seperti, bengkel las, pertanian modern, thahfidz Al- Qur'an, dan lain-lain

Sedangkan manajemen kesiswaan, di madrasah ini juga telah berjalan cukup baik. Sudah terdapat personil yang ditugasi mengurusi bidang tersebut. Mulai dari waka kesiswaan, pembina OSIS, koordinator ekstrakurikuler, sehingga kegiatan dapat dilaksanakan dengan komando dan koordinasi yang cukup baik. Dan perolehan kejuaraan dari bidang ini juga sudah lumayan banyak.

Dalam manajemen keuangan, walaupun jumlah uang yang dikelola masih sedikit, namun pengelolaannya sudah cukup baik dan sudah bisa memenuhi asas akuntabilitas publik, hal tersebut dibuktikan kesediaan kepala madrasah memberikan RKAM kepada penulis. Sebagaimana telah diuraikan pada bab sebelumnya, bahwa permintaan data terhadap madrasah tersebut, biasanya dapat dilayani relatif lebih tepat apabila dibandingkan dengan

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

permintaan data terhadap MA Hasanudin. Sehingga hal ini juga menunjukkan bahwa manajemen administrasi pada madrasah tersebut sudah berjalan relatif bcukup baik. Persoalan yang masih menghantui lembaga tersebut adalah belum dapat memberikan kesejahteraan yang layak terhadap guru dan pegawai. Dan minimnya keuangan tersebut juga berdampak terhadap pengembangan sarana prasarana atau aset permanen madrasah.

Sedangkan manajemen sumber daya manusia, pada madrasah tersebut belum berjalan secara efektif dan efisien. Sebagimana dijelaskan pada alinea sebelumnya bahwa proses rekrutmen personil marasah, mulai dari kepala madrasah, guru dan pegawai, yang selalu dilakukan dengan pendekatan kekeluargaan, bukan pertimbangan profesionalitas. Dilanjutkan dengan lemahnya aspek perencanaan sebagaimana telah disebutkan pada bab sebelumnya. Ditambah lagi terjadinya rangkap jabatan dari personil madrasah yang menyebakan tumpang tindih tugas dan fungsinya. Terdapat guru yang menempati tiga posisi sekaligus. menjabat komite madrasah, pada saat yang sama dia juga seorang pengurus yayasan. Sebagaiana persoalan yang sama terjadi di MA Hasanudin, di madrasah tersebut rasio jumlah guru terlalu berlebih dibandingkan dengan jumlah siswa. Dalam kontek ini, fungsi kepala madrasah yang seharusnya melakukan pembagian kerja terhadap para bawahan sesuai dengan spesifikasinya, agar pencapain tujuan lebih mudah dicapai sebagai salah satu ciri utama masyarakat modern dalam teori fungsional belum berjalan dengan efektif dan efisien.[324]

Sebagaimana data yang dipaparkan penulis pada bab sebelumnya, bahwa sejak awal pendirian madrasah, proses pemilihan kepala madrasah sebagai manajer dan pemimpin sudah berlangsung secara tidak profesional. Orang yang dipilih adalah orang yang dekat hubungan keluarga dengan ketua yayasan, dan berlangsung secara kekeluargaan, yang untuk dua kepala madrasah terakhir secara berurutan adalah adik sebapak lain ibu dari ketua yayasan dan adik kandung dari istri ketua yayasan, bukan orang benar-benar

[324] George Ritzer- Douglas J. Goodman, *Teori Sosiologi*,(Bantul:Kreasi Wacana,2014), 257-258

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

memilki kemampuan sebagai manajer yang mumpuni. Padahal seharusnya untuk keperluan manajerial tersebut, maka Kepala Sekolah dituntut sekurang-kurangnya mempunyai beberapa kompetensi atau kemampuan,[325] yang tidak dimiliki oleh anggota biasa atau bawahan dalam organisasi sekolah, yakni para staf dan guru, kemampuan tersebut adalah; (1). Kemampuan konseptual (*conceptual skill*) meliputi kemampuan memahami secara utuh mengenai perilaku dan kegiatan organisasi yang harus sejalan dengan tujuan organisasi dan bukan semata untuk tujuan perorangan atau sekelompok orang, (2). Kemampuan teknik (*technical skill*) meliputi kemampuan mendayagunakan pengetahuan, metode, teknik dan peralatan yang dibutuhkan dalam unjuk kerja, dan (3). Kemampuan hubungan insani (*human skill*) meliputi kemampuan dan pertimbangan dalam membagun kerjasama dengan orang lain, termasuk pemahaman mengenai motivasi dan aplikasi kepemimpinan efektif .

Dan dampak langsung dari proses pembentukan manajer yang penuh kekeluargaan tersebut, maka kemudian terbukti ketika menjalankan tugas dan fungsi sebagai manajer pada madrasah yang menjadi tanggung jawabnya, pelaksanaan menajerial berlangsung secara kekeluargaan, bukan dengan ukuran-ukuran profesionalitas, sehingga nyaris tidak dapat menjangkau atau masih jauh dari standar minimal dalam aspek-aspek yang terdapat ruang lingkup manajemen pendidikan,[326] yang menurut B.I. Fayol meliputi, (1) *technical,* lembaga pendidikan Islam harus dapat menghasilkan lulusan yang hebat, siap mandiri dan bersaing di jenjang pendidikan tinggi dan dunia kerja, (2) *commercial,* bahwa lembaga pendidikan Islam harus bisa menerima peserta didik, kemudian mendidiknya dengan baik, selanjutnya peserta didik tersebut memperoleh manfaat dari proses pendidikan yang dialaminya, serta dapat diterima oleh masyarakat, (3) *financial,* lembaga pendidikan Islam harus memiliki pendanaan yang memadai, yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan pengelolaan lembaga, seperti pengadaan sarana dan prasarana, serta

[325] Hersey dan BLanchard,"*Diklat Kuliah Manajemen Pendidikan"* dalam Muwahid Shulhan dan Shoim, *Manajemen Pendidikan Islam, Strategi dasar Menuju Peningkatan Mutu Pendidikan Islam,* (Yogyakarta: Teras, 2013), 32-33

[326] H.M. Daryanto, *Administrasi dan Manajemen Sekolah*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2013), 84

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A
http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

kegiatan pembelajaran, dan sebagainya, (4) *security*, menata sistem pengamanan peserta didik dan warga madrasah lainnya, baik secara internal maupun eksternal, pengamanan diri sendiri dan lingkungan, serta dari datangnya pengaruh budaya lain yang merusak dan mengancam keselamatan jiwa dengan pendekatan moral, akhlak dan agama, (5) *accountancy*, lembaga pendidikan Islam harus melakukan kegiatan perhitungan pemasukan dan pengeluaran keuangan yang baik, sistematis, akurat, transparan dan efisien. Melakukan penghematan di sana-sini, dengan cara memperhatikan skala prioritas, agar tidak sampai menghabiskan uang untuk kegiatan yang kurang bermanfaat, dan jangan sampai tidak ada uang ketika kegiatan penting harus dilaksanakan dan (6) *managerial* yaitu aspek yang paling pokok dalam implementasi manajemen pendidikan ialah harus menegakkan berlangsungnya fungsi-fungsi manajemen dengan baik.

Dalam hal manajemen hubungan masyarakat, pada madrasah tersebut belum dilaksanakan dengan efektif dan efisien. Walaupun sudah ada personil yang ditunjuk untuk menanganinya. Namun belum terdapat konsep yang disiapkan dalam perencanaan kegiatan kehumasan yang rapi dan matang. Tugas-tugas kehumasan selama ini ditangani secara apa adanya tanpa inovasi yang berarti. Pekerjaan kehumasan baru dilaksanakan ketika mengumpulkan wali murid dalam penerimaan raport. Sehingga kelihatan belum ditangani secara serius dan berkesinambungan. Tidak adanya konsep dan terobosan langkah kehumasan yang jelas menunjukkan fungsi manajemen perencanaan dan pengsorganisasian kehumasan pada madrasah tersebut belum dijalankan secara efektif dan efisien. [327]

Sedangkan manajemen supervisi pada madrasah tersebut telah berjalan cukup baik, sebagaimana pada MA hasanudin, walaupun masih terdapat hal-hal yang harus diperbaiki. Bahwa bentuk-bentuk supervisi secara umum telah dilaksanakan, seperti pembinaan terhadap guru dan pegawai yang diagendakan satu bulan sekali, supervisi ke dalam kelas ketika guru sedang

[327] George R. Terry, *Asas-Asas Manajemen*, alih bahasa Winardi, (Bandung: Alumni, 1986), 163

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

melaksanakan Proses Belajar Mengajar baik dengan pemberitahuan maupun tanpa pemberitahuan, atau pemantauan melaui luar kelas diskusi dengan guru tentang kelebihan dan kekurangan penguasaan PBM, dan sebagainya. Dengan diskusi yang terbuka antara kepala madrasah dan guru, tingkat kesulitan bisa dipecahkan bersama. Walaupun masih banyak kekurangan, di antaranya masih banyak guru yang belum atau tidak mengumpulkan perangkat pembelajaran samapai dengan akhir semester bahkan sampai akhir tahun pelajaran. Namun kepala madrasah terus-menerus memotivasi para guru tersebut agar bersedia mengumpulkannya. Dalam kontek ini fungsi kepala madrasah sebagai supervisor telah dilaksanakan dengan cukup baik, sehingga fungsi manajemen dalam manajemen supervisi pada madrasah tersebut telah berjalan cukup baik, harus senantiasa ditingkatkan.[328]

Dalam hal manajemen pemasaran, sebagimana yang terjadi pada MA hasanudin, bahwa pada madrasah tersebut belum berjalan dengan efektif dan efisien. Kegiatan pemasaran masih dilakukan dilakukan secara tradisional dan pendekatan lama, yakni dengan mendatangi sekolah sasaran setiap menjelang masa Pendaftaran Peserta Didik Baru (PPDB). Sehingga nampak terkesan madrasah hanya membutuhkan murid ketika akan memasuki tahun ajaran baru, sedangkan waktu diluar itu madrasah kelihatan abai. Proses tersebut menunjukkan bahwa pemasaran dilaksanakan tanpa perencanaan yangrapi. Sehingga berdampak terhadap rendahnya daya jual dan daya saing madrasah di tengah-tengah masyarakat. Sampai hari ini, madrasah masih sepi peminat, jumlah murid yang diperoleh belum ada peningkatan yang signifikan. Dari uraian singkat tersebut dapat dikatakan bahwa fungsi manajemen dalam perencanaan dan pengorganisasian pemasaran madrasah belum berjalan secara efektif dan efisien.

Bahwa di madrasah tersebut telah terdapat beberapa kegiatan yang bersifat akademis dan non akademis yang mengarah kepada pengembangan

[328] Luk-Luk Nur Mufidah, *Supervisi Pendidikan*, (Yogyakarta: Teras, 2009), 17-18.

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A
http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

madrasah.[329] Kegiatan-kegiatan tersebut dikemas dalam bentuk program unggulan madrasah, yang telah berjalan 2 (dua) tahun, yaitu dimulai sejak tahun ajaran 2018/2019 hingga sekarang. Walaupun belum membuahkan hasil yang memuaskan, namun konsep ini patut dihargai sebagai suatu upaya yang positif dan kreatif. Dalam pengamatan penulis, kegiatan tersebut diarahkan agar hasil (*out put*) dari pelaksanaan program bisa *link and match* dengan kebutuhan masyarakat modern dan pasar kerja secara umum (lebih *marketable*). Ide atau gagasan madrasah dengan membuat program kegiatan yang lurus dengan kebutuhan dan selera masyarakat merupakan gagasan yang baik dan harus didukung oleh semua pihak. Sejatinya, kegatan-kegiatan tersebut dimaksudkan sebagai bukti kesungguhan kepala madrasah sebagai kepala madrasah yang memiliki berbagai kompetensi, apabila dikelola dengan baik dan serius, maka di masa depan dapat menjadikan madrasah ini keren, religius, maju dan modern.[330] Sehingga dapat mendongkrak respon positif calon peserta didik dan dicintai masyarakat. Demikian juga sebaliknya, apabila konsep yang baik tersebut tidak diikuti dengan implementasi dan bukti yang sesuai, maka program unggulan madrasah tersebut akan menjadi bumerang dan atau senjata makan tuan bagi pihak madrasah itu sendiri. Sebagaimana lazim terjadi dalam setiap promosi sekolah atau madrasah, bahwa di suatu lembaga yang sedang berpromosi tersebut, disebutkan terdapat fasilitas ini fasilitas itu, kegiatan ini kegiatan itu yang keren dan beken, akan tetapi begitu dilihat keadaan yang sesungguhnya di lembaga pendidikan tersebut, ternyata tidak ada atau terbukti sama sekali. Sehingga setiap ide atau gagasan yang bagus harus diikuti dengan aksi yang sesuai, sebagaimana setiap iklan harus sesuai fakta dan kenyataan. Bentuk-bentuk kegiatan di MA Miftahul dalam upaya pengembangan lembaga pendidikan tersebut,

[329] Sudarwan Danim, *Kepemimpinan Pendidikan, Kepemimpinan Jenius (IQ +EQ), Etika, Perilaku Motivasional, dan Mitos*, (Bandung, Alafabeta, 2010), , 27-28

[330] Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajar (learning Organization)*, (Bandung:: Alfabeta, Cet. Ke-3, 2012), 29

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

diantaranya ; membuka Kelas Tahfidz, Olimpeade Club, Arabic Club, Engsih Club. dan Bengkel Las dan Teknologi Pangan.

Sebagaimana perkembangan yang kita ikuti di lapangan, bahwa lulusan program tahfidz yang pada waktu-waktu terdahulu kelihatan sebagai *pure* pendidikan agama (Al Qur an) *ansich* dan penghargaan masyarakat terhadap mereka juga biasa-biasa saja, hari ini telah berubah secara drastis dan menggembirakan. Para lulusan tahfidz pada hari ini telah memperoleh kemudahan dan fasilitas di berbagai bidang formal dalam kehidupan duniawi. Penghargaan terhadap mereka itu diantaranya adalah adanya beberapa Perguruan Tinggi, baik kegamaan maupun umum, baik di dalam maupun luar negeri yang memberi kesempatan dalam pemenerimaan mahapeserta didik baru dalam program masuk tanpa tes bagi para hafidz dan hafidzah, adanya beapeserta didik dan sebagainya. Ada juga instansi pemerintah yang memberi fasilitas penerimaan pegawai dari jalur persyaratan hafidz dan hafidzah. Maka, pengadaan kelas tahfidz di madrasah ini bisa disebut merupakan langkah yang tepat, bahkan ibarat satu resep masakan, program tersebut dapat menambah aroma dan rasa sedap dari sebuah lembaga pendidikan yang bernafaskan Islam bercorak *Ahlu al-Sunnah wa al-Jama'ah* NU.

Adapun mengenai Olimpeade Club, barangkali bisa disebut sudah menjadi kebutuhan pokok dari sebuah madrasah secara umum. Inti utama keberhasilan pembelajaran di sekolah adalah prestasi akademik, prestasi akademik harus dikelola sedemikan rupa sehingga dapat menghasilkan *out put* yang memuaskan dan membuat nama madrasah menjadi cemerlang. Kemampuan akademik peserta didik akan terukur dan terasah dengan baik apabila mereka sering diikutkan dalam berbagai perlombaan atau olimpeade mata pelajaran, dari tingkat Kabupaten hingga tingkat Internasional. Maka untuk menghadapinya harus dipersiapkan sematang mungkin. Mempersiapkan peserta olimpeade membutuhkan waktu yang panjang. Sebagai madrasah yang berwawasan ke masa depan, maka segala sesuatunya harus ditata dengan rapi dan terencana. Sehingga pembentukan kegiatan

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

Olimpeade Club merupakan langkah yang tepat dalam pengembangan madrasah.

Sedangkan mengenai Arabic Club dan English Club, menurut hemat penulis adalah sesuatu yang mendesak dan *urgent* agar madrasah lebih kompetitif.[331] Ketika kita hidup di arus global seperti sekarang ini, kebutuhan terhadap penguasaan bahasa asing sudah tidak bisa ditawar-tawar lagi. Bahasa adalah kebutuhan keseharian langkah dan gerak hidup seseorang, sebagaimana seseorang tersebut membutuhkan makan dua atau tiga kali dalam sehari. Adapun hari ini, bisa disaksikan bagaimana pentingnya penguasaan bahasa asing bagi manusia, misalnya, pengantar ilmu penegtahuan menggunakan bahasa asing, berinteraksi di media sosial menggunakan bahasa asing, naik haji dan umroh, belajar dan bekerja ke luar negeri dengan bahasa asing. Sehingga dalam kontek ini, kebutuhan akan bahasa budaya asing, pada zaman modern seperti sekarang ini, sudah identik dengan kebutuhan bahan pokok bagi setiap individu, yang harus dikuasai oleh seluruh peserta didik. Madrasah tidak boleh ketinggalan dalam mempersapkan lulusannya, agar bisa sejajar dengan sekolah umum lainnya, bahkan mempunyai nilai lebih satu bahasa, yaitu Bahasa Arab. Karena sekolah umum, biasanya hanya memprsiapkan bahasa asing bagi peserta didiknya, kebanyakan adalah hanya satu bahasa, yakni Bahasa Inggris saja. Nilai lebih Bahasa Arab inipun, bisa juga digunakan sebagai alat untuk promosi, dan menarik simpati masyarakat kepada madrasah. Apalagi bila kegiatan tersebut dikembangkan menjadi kegiatan dengan sekala yang lebih besar, tentu dampak positfnya akan luar biasa, yaitu, yang semula berbentuk kelompok mkecil dengan jumlah yang sedikit, dirubah menjadi, jumlah kelompok kecil yang banyak, dengan jumlah anggota kelompok yang sedikit, sehingga seluruh peserta didik adalah anggota Arabic Club atau English Club di madrasah tersebut. Sehingga tak satupun peserta didik yang tidak mahir berbahasa sing, karena semua terkena dampak positif dari adanya kegiatan

[331] E.Mulyasa, *Pengembangan dan Implementasi Kurikulum 2013*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, Cet. Ke-3, 2013), 20

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

berbahasa asing tersebut. Apalagi kalau ditambah dengan aturan tambahan di madrasah, pada hari tertentu, dibuat skema lebih luas lagi, bahwa madrasah merupakan zona bahasa asing bagi seluruh warga madrasah, misalnya hari Senin sampai dengan hari Rabu, wajib berkomunikasi dengan Bahasa Arab, sedangkan hari Kamis sampai dengan hari Jum'at wajib berbahasa Arab, termasuk juga hal ini berlaku bagi kepala madrasah, dewan guru dan pegawai, bila hal itu bisa diwujudkan, madrasah akan kelihatan lebih hebat lagi. Tergambar bagaimana asyiknya, seluruh warga madrasah bercuap-cuap dengan bahasa asing, pasti seru dan asyik. Ada yang sudah mahir, ada yang kemmapuannya sedang-sedang saja, ada yang kemampuannnya sangat kurang, akan tetapi semua berusaha berbicara dengan bahasa asing tersebut. Madrasah menjadi tempat yang asik untuk belajar, madrasah keren. Bila cerita ini sampai ke telinga masyarakat, citra madrasah akan terdongkrak, dengan sensdirinya. Bila cerita ini sampai ke telinga wali eserta didik, tentu, sang wali murid kalau masih mempunyai anak lagi akan disekolahkan ke madrasah itu lagi. Demikian seterusnya, keunggulan muncul secara tidak terasa, bila dijalaani dengan sungguh-sungguh dan *fun.* Dengan kegiatan yang menarik dan menyenagkan tersebut, sangat diharapkan citra madrasah dapat meningkat di tengah-tengah masyarakat. Oleh karena itu pembentukan Arabic Club dan English Club pada lembaga pendidikan tersebut, merupakan langkah yang tepat yang harus didukung oleh semua pihak, karena bila dilaksanakan dengan sungguh-sungguh maka akan berdampak positif dalam pengembangan mutu madrasah secara keseluruhan.

Selanjutnya, tentang pengadaan kegiatan Bengkel Las merupakan sesuatu yang menarik untuk diperhatikan. Ketika seseorang secara akademis tidak memiliki kemampuan karena faktor minat dan bakat, termasuk dari bakat ini adalah intelgensia seorang peserta didik --sebagaimana fakta di lapangan bahwa hanya sedikit anak dari jumlah yang banyak dalam satu sekolah yang memilki tingkat kecerdasan yang tinggi---maka sejatinya ia masih bisa memiliki kesempatan untuk meraih kesuksesan dalam hidupnya, asalkan kepadanya dibekali dengan ketrampilan tertentu (*life skills*) yang

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

memadai sesuai kebutuhan lowongan atau pasar kerja, dan perkembangan zaman. Dalam pandangan penulis, kebutuhan terhadap jasa pertukangan las, pada hari-hari ini adalah sangat tinggi, oleh karenanya program tersebut perlu didukung oleh semua pihak, terutama pihak intern madrasah agar berjalan dengan efektif dan efifien. Program bengkel las bisa jadi merupakan jawaban dan solusi atas kebutuhan masyarakat terhadap jasa konstruksi yang sangat tinggi dalam dunia konstruksi di era pembangunan sekarang ini. Dalam hal ini, bisa dikatakan telah terjadi keselarasan antara keinginan dan kebutuhan masyarakat, dengan proses penyediaan atas kebutuhan masyarakat tersebut dalam proses pendidikan yang dilakukan oleh madrasah, atau yang lebih dikenal *lingk and mactch* antara madrasah dan masyarakat. Apabila program ini ditangani dengan serius, maka kesan negataif terhadap lulusan madrasah yang selama ini berlangsung menjadi patah, bahwa madrasah hanya bisa mencetak pengangguran yang rajin mengaji dan sembahyang, dirubah menjadi, madrasah itu bukan hanya bisa mencetak orang pintar mengaji dan sembahyang akan tetapi juga pintar bekerja dan mencari uang. Dengan bekal ketrampilan tersebut, maka ia bisa tetap bisa menjadi orang yang produktif dan hidup layak sebagaimana orang lain. Dan dengan pengetahuan agama yang cukup, keimanan yang yang kuat dan ketrampilan yang memadai tersebut, maka kehidupan yang layak itu bukan merupakan sesuatu yang mustahil, melainkan merupakan sesuatu yang sangat mungkin terjangkau dan bisa diwujudkan

Demikian halnya, dengan program Teknologi Pangan-yang di MA Miftahul Ulum, apabila diamati, substansinya hampir sama dengan dibentuknya begkel las, yakni agar menjadi solusi terhadap mereka yang mengalami keterbatasan dalam kemampuan akademik. Kegiatan sudah berjalan adalah pembuatan tahu dan jamur tiram-. Peserta didik dilatih dengan ketrampilan yang dimulai dari mencari bahan baku, dilanjutkan dengan proses pengolahan atau pembuatan pangan hingga pemasaran produk yang dihasilkan. Dalam hal ini, madrasah bermaksud memberikan contoh nyata agar mereka bisa menjadi pengusaha yang sukses, ulet, dan tahan

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

banting di masa depan. Pengalaman dalam proses berwirausaha seperti disebutkan diatas sungguh sangat berarti bagi peserta didik, apalagi jika pengalaman yang diperoleh tersebut dipraktikkan di dunia nyata di tengah-tengah masyarakat. Sebagaimana banyak terjadi, seseorang yang akan menjadi pengusaha, ternyata mengalami kesulitan untuk mengawalinya. Dengan pengalaman praktik langsung sepert di madrasah tersebut, maka peserta didik menjadi terbiasa bersentuhan dengan dunia usaha.. Oleh karenanya, apabila kegiatan dalam program tersebut dilaksanakan dengan disiplin dan sungguh-sungguh, maka kesan negatif masyarakat terhadap lulusan madrasah bisa jadi suatu saat nanti berubah menjadi positif, kalimat yang diungkapkan oleh masayarakat, hampir sama kesannya dengan hasil kegiatan bengkel las, ternyata alumni madrasah itu, selain pandai sembahyang dan mengaji mereka juga pandai mencari uang, sukses dan kaya raya seperti orang lain.

Dalam pengamatan peneliti, adanya beberapa kegiatan atau program madrasah unggulan atau istilah lainnya, membuktikan bahwa di madrasah tersebut telah dilakukan langkah-langkah nyata oleh pengelola madrasah sebagai bagian dari upaya mengembangkan mutu madrasah agar menjadi madrasah yang keren, maju, religius, dan dicintai masyarakat. Namun, hingga saat ini bisa dikatakan bahwa upaya-upaya tersebut belum mendapatkan hasil yang menggembirakan, dan perkembangan madrasah kelihatan seolah-olah mengalami kemandekan, atau tidak bergeser dari ketertinggalannya apabila dibanding dengan lembaga pendidikan lainnya. Barangkali selama ini, walaupun sudah ada ide-ide kreatif seperti yang telah disebutkan di atas, namun sebagian besar semua proses masih berjalan secara perlahan dan mengikuti alur yang seperti biasa-biasa saja yang pada umumnya berlaku, sedangkan faktor ketertinggalannya sudah terlalu jauh, sehingga semakin sulit mengejar keertinggalan dan terbelakangan itu. Pada gilirannya, keadaan tersebut merupakan sesuatu yang kelihatan normal adanya dan biasa-biasa saja, tanpa ada pihak yang merasa terusik dan mengalami kegelisahan. Sebagaimana telah disebutkan sebelumnya,

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

sebenarnya sudah muncul beberapa terobosan dan inovasi yang bisa dibilang menonjol dan menyegarkan, agar madrasah segera berubah dan berkembang menjadi lebih baik dan modern sesuai perkembangan zaman.

Akan tetapi, hasil masih jauh dari harapan. Hal tersebut, bisa jadi bukanlah dikarenakan faktor niat atau kesengajaan pihak pengelola madrasah. Akan tetapi, barangkali lebih disebabkan oeh faktor kurangnya pengetahuan dan minimnya kemampuan kepala madrasah dalam mengelola organisasi dan "menggerakkan" anggota dengan pendekatan manajemen modern. Sehingga kemungkinan yang terjadi adalah, dari segi konsep atau ide kegiatannya sudah bagus, akan tetapi terjadi kelemahan di tingkat implementasi dan aktualisasi. Dan prolematika yang paling utama dari kelemahan tersebut adalah, proses-proses manajerial yang dijalankan masih belum profesional, memperlakukan organisasi seperti aset pribadi, kurang bisa bekerjasama, serta tetap menggunakan pendekatan yang lama dan aus serta *out of date*. Sehingga, dengan perilaku berorganisasi dengan model demikian, selanjutnya berdampak negatif dalam peningkatan kinerja organisasi itu sendiri. Sehingga secara teknis, terjadilah keadaan dimana fungsi-fungsi manajemen tidak dapat berjalan dengan baik dan sebagaimana mestinya. Dan yang lebih penting lagi, bahwa masing-masing pihak yang terlibat dalam pengelolaan madrasah juga tidak dapat menjalankan peran dan fungsinya masing-masing secara optimal pada kedua lembaga Islam yang merupakan subyek dalam penelitian ini. Dari proses yang sudah berjalan, para pengelola kedua lembaga pendidikan Islam tersebut, utamanya kepala madrasah, kelihatannya hampir belum menemukan *formula* atau racikan yang paling pas dan implementatif, aplikatif dan produktif atau jawaban atas pertanyaan-pertanyaan manajerial yang lazim terjadi dalam proses-proses manajemen sukses dalam pengelolaan segala sumber daya yang telah dimiliki madrasah tersebut selama ini, misalnya, pertanyaan untuk mempercepat pengembangan madrasah, harus melakukan aktifitas apa (*what*), kegiatan dilaksanakan oleh siapa, atau siapa yang melaksanakan dan penanggung jawabnya (*who*), kapan suatu kegiatan harus dilaksanakan, dan

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

kapan harus diselesaikan (*when*), dimana harus dilakukan (*where*), mengapa kegiatan tersebut harus dilakukan (*why*), melakukannya dengan cara bagaimana (*how*), dan sumber biayanya (*money*) dari mana, serta membutuhkan *material* jenis apa dalam jumlah berapa and *machine* model atau jenis apa, agar dapat meningkatkan mutu madrasah yang menjadi tanggung jawabnya. Dalam kontek ini, maka bisa dikatakan bahwa, sejatinya pada MA Hasanudin dan MA Miftahul Ulum telah terdapat upaya-upaya dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam, namun upaya-upaya tersebut belum berjalan secara efektif dan efisien, sehingga hasilnya belum tampak ke permukaan dan menggembirakan semua pihak yang berkepentingan. Oleh karenanya, perlu ditingkatkan dengan signifikan.

Ketika ditelisik lebih dalam, sejatinya di MA Miftahul Ulum tersebut proses-proses internalperbaikan manajemen pendidikan sudah berusaha dilakukan, namun belum memperoleh hasil yang baik dan citra lebih di masyarakat. Maka ditemukan inti persoalan madrasah tersebut yang perlu dan mendesak dilakukan adalah agar kegiatan yang bersentuhan langsung dengan publik dalam bidang kehumasan dan pemasaran lebih ditingkatkan secara signifikan, rapi dan matang. Sehingga kegiatan positif yang berbentuk apa saja yang dilakukan di dalam madrasah benar-benar segera diketahui masyarakat luas. Pengelolaan yang baik di dalam yang tidak dibarengi dengan propaganda dan pemasaran yang baik, menyebakan hasil yang kurang maksimal. Oleh karenanya, keduanya harus disinergikan untuk memperoleh hasil yang maksimal.

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

B. Analisis Problem-Problem Manajemen Pendidikan di MA Hasanudin dan MA Miftahul Ulum Kecamatan Dawarblandong Kabupaten Mojokerto.

Tegaknya penerapan fungsi-fungsi manajemen dalam sebuah lembaga pendidikan sangat ditentukan oleh kemampuan dan kemauan sumberdaya manusia yang cakap dalam bidang manajemen. Problem utama dari implementasi manajemen pada kedua madrasah tersebut adalah lemahnya sumberdaya manusia yang ditunjuk sebagai kepala madrasah dalam penegakan fungsi-fungsi manajemen

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

tersebut. Sehingga dampaknya dirasakan secara keseluruhan terhadap berhasil atau gagalnya kinerja madrasah dalam mencapai tujuan. Sumberdaya manusia merupakan posisi tertinggi yang sentral dan strategis dalam implementasi manajemen dan kepemimpinan pendidikan Islam. Apapun yang dilakukan sang manajer akan berdampak langsung terhadap perilaku bawahan dan kelembagaaan, kecakapan manajer me-*manange* organisasi akan membawa kemajuan, ketidakmampuannya dalam mengemban amanah tersebut menyebabkan ketertinggalan sebagaimanayang sedang dialami oleh madrasah tersebut. Pada dasarnya, sumberdaya manusia merupakan salah satu komponen utama manajemen yang integratif, yakni; (1) manajemen personil atau kepegawaian, (2) manajemen keuangan, (3) manajemen aset.[332]

Dan ketika melaksanakan tugas sebagai kepala madrasah yang bersangkutan benar-benar kurang mampu dalam menjalankan fungsi-fungsi manajemen pendidikan dengan sebaik-baiknya. Dimulai dari lemahnya perencanaan, dilanjutkan kelemahan tersebut secara berurutan pada tahapan pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan. Sebagaimana telah disebutkan secara berulang-ulang, bahwa dengan lemahnya tahap perencanaan pada madrasah tersebut, maka akan berpengaruh besar terhadap lambatnya perjalanan organisassi dalam mencapai tujuan yang telah dicanangkan, bahkan bisa berujung pada kegagalan. Sebagaimana pandangan yang dikemukakan oleh Dean R. Spizer, yang dikutip oleh Munir dan Wahyu, bahwa barang siapa yang sebelum melaksanakan suatu kegiatan, namun sudah gagal membuat perencanaan, maka ia sedang merencanakan kegagalan atas kegiatan yang akan dilakukannya tersebut, sehingga bisa disimpulkan bahwa gagalnya perencanaan, menyebabkan gagalnya suatu kegiatan.[333] betapa pentingnya sebuah perencanaan dalam pelaksanaan fungsi manajemen, dan dalam proses pencapaian tujuan dari organisasi yang melibatkan banyak orang dan kepentingan, perencanaan yang baik mutlak dilaksanakan. Dampak dari perencanaan yang kurang matang, maka tahapan fungsi manajemen

[332] Suparlan, *Manajemen Berbasis Sekolah, dari Teori sampai dengan Praktik*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), 42.
[333] Munir dan Wahyu, *Managemen Dakwah* (Jakarta: Kencana : 2006), 65

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

berikutnya yakni tahapan pengorganisasian, pengerahan dan pengawasan, juga tidak bisa dijalankan secara optimal, karena kesulitan mengambil langkah harus dimulai dari titik poin yang mana.

Problem terbesar ketiga yang dialami kedua lembaga tersebut adalah kurangnnya kemampuan kepala madrasah dalam menajaga stabilitas keuangan madrasah. bahwa manajemen keuangan tidak berjalan secara sehat dan profesional. Tidak tersedianya keuangan yang cukup sehingga tidak mampu untuk membiayai kegiatan madrasah secara memadai, hingga hari ini belum bisa dipecahkan oleh kepala madrasah. Minimnya sumber dana pendidikan madrasah, tidak mampu dicarikan terobosan agar kesulitan keuangan bisa diatasi. Yang sudah bisa dilakukan adalah menghabiskan uang yang sudah ada yang jumlahnya sangat minim karena hanya berasal dari dana BOS dari pemerintah. Padahal seharusnya, secara garis besar kinerja Kepala Sekolah dalam manajemen keuangan berfungsi untuk melakukan dua pekerjaan utama, yakni bagaimana agar ia mampu mencari uang atau pendanaan (*obtain of fund*) bagi lembaga yang dikelolanya dan selanjutnya bagimana ia bisa *memanage* uang yang telah diperoleh itu agar dapat digunakan untuk sebaik-baiknya dalam meningkatkan mutu sekolah atau madrasah yang dipimpinnya (*alocation of fund*)[334]

C. Analisis Alternatif Solusi terhadap Problem-Problem Manajemen Pendidikan di MA Hasanudin dan MA Miftahul Ulum Kecamatan Dawarblandong Kabupaten Mojokerto

Mengikuti pendidikan dan latihan adalah salah satu solusi terhadap problem minimnya pengetahuan kepala madrasah tentang implementasi manajemen modern dalam mengelola lembaga pendidikan Islam. Bahkan bila dipandang perlu, pendidikan dan latihan manajemen modern harus diberikan terhadap seseorang yang akan dicalonkan menjadi kepala madrasah, baik dari kalangan keluarga yayasan sendiri maupun dari unsur orang lain. Dalam hal kepala madrasah telah dijabat oleh seseorang sesperti hari ini, maka pendidikan dan

[334] Asnaini, Evan Stiawan dan Windi Asriani, *Manajemen Keuangan,* (Yogyakarta: Teras, 2012), 1.

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A
http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

latihan mutlak harus diberikan sebagai pengetahuan baru yang harus dipraktikkan dalam mengelola lembaga pendidikan yang modern sebagai jawaban atas tantangan dunia modern. Dengan pendidikan dan latihan tersebut diharapkan kepala madrasah lebih terbuka wawasan, pemahaman dan bertambahnya pengetahuan tentang penerapan fungsi-fungsi manajemen modern, sehingga sesudah mengikuti kegiatan tersebut, kehadiran kepala madrasah pada kedua madrasah akan lebih berguna dan bermakna dalam mengelola madrasah yang berkemajuan [335] . Selanjutnya yang bersangkutan mempunyai tekad dan kemampuan untuk menegakkan fungsi-fungsi manajemen pada lembaga yang dipimpinnya. Sehingga segera dapat melakukan perbaikan manajerial dan problem-problem yang menghambat kinerja organisasi segera dapat diatasi secara keseluruhan.

Melibatkan tenaga ahli dan praktisi atau konsultan manajemen profesional untuk mendampingi kepala madrasah dalam kurun waktu tertentu sampai dengan praktik manajemen sudah berjalan baik, barangkali bisa lebih efektif dan efisien. Sebagaimana segala sesuatu harus ditanyakan terhadap ahlinya, dan apabila suatu urusan diserahkan kepada yang bukan ahlinya maka tunggu saat kehancurannya. Dengan hadirnya tenaga ahli tersebut maka diharapkan perbaikan kinerja manajerial madrasah segera dapat diwujudkan. Kesulitan dan kesalahpahaman dapat ditanyakan sewaktu-waktu, setiap langkah yang mengarah terhadap munculnya kesalahan dapat dideteksi sejak dini. Dengan petunjuk dan bimbingan yang terus-menerus dari para ahli tersebut, maka kesalahan-kesalahan manajerial di masa lalu tidak akan terulang kemabali. Dengan demikian, percepatan perbaikan implementasi manajemen pendidikan melalui penegakan fungsi-fungsi manajemen segera dapat diwujudkan.

Melaksanakan studi banding atau mengunjungi lembaga pendidikan lain yang sudah maju dan mapan merupakan cara yang tepat untuk melihat dan mendengar langsung mengenai pengalaman dari pelaku pendidikan Islam. Sehingga, dari pengamatan, pengalaman dan pengetahuan tersebut mungkin lebih

[335] M. Sukardjo dan Ukim Komarudin, *Landasan Pendidikan, Konsep dan Aplikasinya*, (Jakarta: Radjagrafindo Persada, Cet. Ke-4, 2012), 7-9

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A
http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

mudah dicerna dan dipahami, aspek kelebihan dan kelemahan yang ada, serta sekembalinya ke madrasah sendiri segera dapat melakukan hal sama atau yang hampir sama dan lebih baik apabila dibandingkan dengan langkah-langkah yang ditempuh oleh lembaga pendidikan yang maju dan mapan tersebut, dengan tetap memperhatikan situasi, kondisi dan potensi yang dimiliki serta lebih inovatif dan kompetitif.

Reinventing madrasah, suatu langkah yang lebih radikal dan menyeluruh, yakni dengan memanfaatkan seluruh aset dan potensi yang dimiliki madrasah agar dapat menghasilkan nilai ekonomi, Meminjam istilah *reinventing bureaucracy* dan *reinventing government*, yang dilakukan presiden Bill Clinton di Amerika Serikat pada tahun 1990an.[336] Ketika menjabat presiden, Clinton melakukan pembaharuan di pemerintahannaya, dengan mewiraswastakan birokrasi pemerintah. Bahwa mewiraswastakan disitu bukan berarti dijadikan peagawai honorer atau pstatus berubah menjadi pewagai, juga bukan berarti setiap pejabat pemerintah diharuskan berusaha seperti layaknya seorang pengusaha, walaupun hal ini menurut penulis merupakan hal yang sah dan abik-baik saja. Akan tetapi yang dimaksudkan oleh Clinton adalah agar setiap pejabat pemerintah dan seluruh komponen intansi publik, dapat berusaha bekerja keras meningkatkan sumber-sumber yang mempunyai potensi ekonomi, yang awalnya tidak produktif diubah menjadi produktif, yang semula produksinya rendah agar ditingkatkan produksinya menjadi lebih tinggi. Sejatinya, upaya semacam ini merupakan prinsip kinerja dalam dunia usaha, sehingga substansi yang dapat ditangkap dari langkah ini adalah mentransformasikan jiwa dan kinerja dunia usaha ke dalam kinerja organisasi pemerintah Amerika Serikat, sehingga pemerintahan berjalan seara efektif dan efisien. Dengan berpedoman pada prinsip-pronsip sebagai berikut; [337] (1) pemerintah harus bersifat sebagai katalis, (2) pemerintahan milik masyarakat, (3) mpemerintah kompetitif, (4) pemerintah berorientasi misi, (5) pemerintah berorientasi pada hasil, (6) pemerintah berientasi pelanggan, (7) pemerintah

[336] Miftah Thoha, *Ilmu Administrasi Publik Kontemporer*, (Jakarta, Kencana, Cet. Ke-4, 2013), 77
[337] Miftah Thoha, ibid, 78-91

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

wiraswasta, (8) pemerintah antisipatif, (9) pemerintah desentralisasi, (10) pemerintah berorientasi pasar

Dalam kontek pengembangan madrasah, yang selalu dililit masalah kesulitan keuangan, selain upaya membuat usaha ekonomi produktif, sebagaimana yang telah penulis jelaskan pada alinea sebelumnya, secara lebih luas, barangkali konsep ini akan lebih tepat untuk dijadikan alternatif solusi dari permasalhan tersebut, karena jangkauan yang lebih luas dan menyeluruh. Bahwa konsep tentang wiraswastanisasi tidak melulu harus dilaksanakan oleh birokrasi pemerintah, akan tetapi pihak swasta yang asli swastapun, juga harus lebih lihai berwiraswasta, termasuk kedua madrasah yang sedang dibahas dalam penelitian ini, untuk menghidupi dirinya sendiri secara leluasa dan berkecukupan. Lagi pula kalau dicermati dengan teliti, akan kelihatan aneh tapi nyata, mengapa selama ini, madrasah swasta masih menggantungkan bantuan dana terhadap pemerintah, padahal ia telah mendeklarasikan diri sebagai madrasah swasta? Logika sederhananya, seharusnya kalau sudah berani mendirikan madrasah swasta, maka konsekuensinya harus benar-benar seperti seorang atau sebuah badan wiraswastawan sejati, yang tidak lagi menggantungkan diri terhadap siapa-siapa kecuali usahanya sendiri, karena sejak awal telah memiliki kemampuan yang kuat untuk mengatur dan membiayai kegiatannya sendiri. Sedangkan madrasah negeri biarlah diatur dan dibiayai negara. Sehingga, apabila dilihat dari konteks ini, seandainya negara tidak menanggung jawab sama sekali biaya pendidikan madrasah swasta, tidak akan menjadikan negara berada pada pihak yang bersalah atau dipersalahkan oleh sejarah. Dalam kasus di Indonesia, memang tampak rumit dan ruwet. Pada umumnya, pihak swasta mendirikan madrasah, setelah berdiri minta dibiayai pemerintah, pemerintah bersedia membiayai, tetapi masih setengah hati, madarsah jadinya setengah jalan, setengah mandek, setengah hidup setengah mati, tidak tutup tapi tidak ada peserta didik, tidak jelas posisinya, tidak karuan, tidak prosfesional, tida bisa maju dan modern.

Menurut hemat penulis, *reinventing bureaucracy* dan *reinventing government,* tepat untuk dipraktikkan dalam upaya mengatasi kesulitan anggaran

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A
http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

yang dialami oleh madrasah, yang daplikasikan dalam bentuk *reinventing madrasah*, dimana setiap personil dari madrasah bekerja keras untuk melaksanakan langkah-langkah sebagaimana dalam jiwa dan kinerja dunia usaha sebagaimana penjelasan diatas. Prinsip dari jiwa dan kinerja, kelihatannya relevan dengan kebutuhan madrasah yang sedang membutuhkan tanggapan yang baik dari masyarakat. Sedang sepuluh prisnsip yang dipaarkan diatas, semuanya bertolak pada peningkatan kpepuasan pelayanan publik. Sehingga terjadi titik temu yang positif anatar pemerintah sebagai pelayan, dan masyarakat sebagai pihak yang dilayani. Demikian juga dalam praktik pengelolaan madrasah, sebgai pelayan yang baik tentu upaya peningkatan pelayanan terhadap para orang tua peserta didik harus menjadi perhatian utama, agar mereka jangan sampai kecewa. Sedangkan dari sisi ekonomi, madrasah tidak semata-mata menjadi piusat pembelajaran, namun ia juga harus dimanfaatkan sebagai pusat usaha, yang kegiataanya dapat mengasilkan uang. Tentu saja dengan catatan, bahwa disibukkan urusan mencari uang, maka sebagai lembaga pendidika Islam, tidak boleh sampai abai dan melupakan tugas utamanya dalam pelayanan pembelajaran terhadap peseta didik, dan memang langkah ini ditempuh juga dalam rangka menunjang suksesnya peningkatan mutu madrasah, yang indikator terkuat diantara indikator lainnya adalah peningkatan prestasi akademik dan non akademik peserta didik melalui peningkatan mutu pembelajaran.

Kepala madrasah harus segera bisa mengubah kelemahan menjadi sumber kekuatan, kesulitan menjadi peluang, hambatan dan tantangan menjadi kesempatan dan keberhasilan, dengan pendekatan ilmu manajemen dan sosioogi modern. Segala hal yang masih memungkinkan untuk bisa diraih, harus diperjuangkan semaksimal mungkin dengan melibatkan tenaga-tenaga muda potesial yang dimilki. masa-masa sulit akan segera bisa terlewati. Hal tersebut bukanlah mimpi, akan tetapi kenyataan yang akan diwujudkan. Sepanjang ada kemauan, disitu pasti ada jalan. Sebagaimana di luar sana, telah banyak tumbuh madrasah-madrasah hebat dan modern yang sistem pendanaannya tidak lagi bergantung kepada pemerintah--walaupun kalau ada tidak akan menolaknya juga--, akan tetapi bisa berkembang dengan cepat dan pesat, dan dicintai masyarakat umum utamanya adalah warga NU.

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

Demikian juga sebaliknya, telah banyak madrasah yang dahulu tersohor dan hebat, sekarang tidak lagi terdengar namanya, karena salah urus, salah manajemen, salah fungsi, bangkrut, sepi peminat, bagai di telan bumi. Dan satu lagi yang menarik untuk disampaikan tentang daya juang dan daya saing madrasah, yang terkuat diantara dua model madarasah terdahulu, yakni masih ada juga madrasah yang dahulu sudah terkenal hebat dan modern, hingga sekarang tetap dikenal sebagai madrasah yang hebat dan modern, madrasah tersebut tetap *existance* dan *survive* dengan kehebatannya di segala perubahan zaman, tetap dicintai dan diidolakan masyarakat, walaupun bisa jadi, pengurus maupun kepala madrasah dan personil lainnya mungkin sudah meninggal dunia dan telah digantikan orang lain. Dan yang penting lagi dalam pembahasan ini, mereka tetap bisa hebat, walaupun pendanaan pendidikannya tidak bergantung kepada bantuan pemerintah.

Mengajak pihak lain yang peduli pendidikan ikut serta dalam upaya pendaanan pendidikan juga bisa dilakukan, agar perolehan tambahan dana pendidian bisa diperolehlebih signifikan, dan yang demikian ini dibenarkan dalam peratuan perundang-undangan di negara ini. Dalam hal penggalian dana pendidikan dipertegas dalam Peraturan Pemeritah Republik Indonesia Nomor 48 Tahun 2008, pasal 2 ayat (1) yang menyatakan bahwa, pendanaan pendidikan menjadi tanggungjawab bersama antara pemerintah, pemerintah daerah, dan masyarakat. [338] Oleh karenanya langkah tersebut bisa ditempuh dengan mengoptimalkan fungsi humas madrasah. Atau menunjuk orang khusus yang mempunyai kapasitas mencari terobosan baru dalam mencari pihak lain tersebut, agar pemasukan keuangan madrasah bisa ditingkatkan.

Sedangkan dari sisi program madrasah, sedapat mungkin dibuat dengan teliti dan hati-hati agar benar-benar diselaraskan dengan keinginan dan kehendak masyarakat. Hasil pembacaan pikiran dan suara hati masyarakat tersebutlah yang kemudian dijadikan pedoman untuk menata kembali lembaga secara tepat. Penataan dilakukan secara serius dan profesional, dan dimulai dari persoalan yang paling mendasar, yaitu dimulai dari ide, gagasan dan sudut pandang seluruh unsur

[338] http://luk.staff.ugm.ac.id/atur/Permen48-2009.pdf, 21 Mei 2019

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

yang terlibat dalam pengelolaan pendidikan, agar tercipta komitmen yang sama diantara mereka, tentang pentingnya bekerja keras dan bekerjasama untuk meningkatkan mutu madrasah dalam rangka menciptakan lembaga pendidikan yang maju dan modern agar dicintai masyarakat. Selanjutnya, penataan di tingkat operasional, dilakukan secara tepat dan cermat, dengan cara penerapan kembali fungsi-fungsi manajemen dan sosiologi modern dalam seluruh rangkaian kegiatan madrasah yang selama ini terabaikan. Dari jangka pendek hingga jangka panjang, dari yang terkecil hingga yang terbesar, dari perorangan hingga kelompok besar. Ketika penerapan fungsi-fungsi manajemen dan sosiologi modern telah dijalankan dengan efektif dan efisien, maka seluruh pihak yang berkompeten akan menyelesaikan tugas dan kewajiban, sesuai tugas pokok, peran dan fungsinya yang diberikan kepadanya, dengan sebaik-baiknya, dengan penuh dedikasi, loyalitas dan tanggung jawab. Sehingga semua anggota organisasi atau kelompok, ikut serta memberikan kontribusi yang positf terhadap peningkatan mutu madrasah, tidak ada satupun pihak yang berpangku tangan dan lepas tanggung jawab, sebagaimana tidak pula muncul pihak yang mengaku dan merasa paling berjasa dalam upaya-upaya pengembangan lembaga pendidikan islam tersebut. Seluruh warga madrasah, merasa senasib sepenanggungan, seiya sekata, secita-cita dan seperjuangan. *Rewads* diberikan sesuai kontribusi yang senilai dengan tugas pokok fungsi dan tanggung jawab masing-masing. *Punishment* diberikan kepada yang melakukan "kesalahan," siapaun dia. sehingga tercipta rasa keadilan diantara sesama warga madrasah, dengan keselarasan tersebut, peminat madrasah dapat meningkat dengan signifikan.

Agar kepercayaan publik tetap terjaga, maka orang dalam madrasah harus benar-benar berkomitmen untuk menjaga kelestarian madrasahnya dengan cara menyekolahkan anak-anaknya pada madrasahnya sendiri. Sehingga tidak sampai terulang kejadian dimana orang-orang madrasah menyekolahkan anak-anaknya ke sekolah lain, sementara madrasahnya sendiri kekurangan peserta didik. Produsen dan distributor yang baik ialah *user* bagi produknya sendiri. Dibenahi dari dalam, anak-anak orang dalam harus tetap brsekolah di madrasah tersebut adalah cara yang bijak untuk menjaga kepercayaan publik, bukan malah sebaliknya, tidak

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

ditata denganbaik malah ditinggal pergi memilih sekolah lain. Betapa pentingnya menjaga keberlangsungan dan terpeliharanya tingkat kepercayaan publik terhadap madrasah agar tetap terjaga secara langgeng dan menahun, sehingga tidak mudah berubah oleh berbagai perubahan keadaan di luar madrasah yang sangat dinamis (*latency*) melalui kegiatan atau kerja-kerja yang memberikan keuntungan yang nyata bagi masyarakat yang terus-menerus.[339]

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

[339] Ian Craib, *Teori-Teori Sosial Modern: Dari Parsons sampai Habermas*, (Jakarta: Rajawali Press, 1992), 65-66.

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

BAB VI

PENUTUP

A. Simpulan

Rendahnya minat masyarakat atau warga NU pedesaan di Kecamatan Dawarblandong Kabupaten Mojokerto terhadap kedua MA Maarif NU bukanlah disebabkan faktor lunturnya rasa cinta dan jiwa NU-*isme* di kalangan masyarakat, melainkan lebih disebabkan kepada faktor lemahnya manajemen dan *leadhership* internal pada kedua madrasah tersebut. Pengelolaan madrasah dikatakan belum profesional, karena fungsi-fungsi manajemen modern, yaitu *planning* (perencanaan), *organizing* (penataan), *actuating* (pelaksanaan) dan *controlling* (pengawasan) belum dijalankan dengan efektif dan efisien. Pada saat yang sama fungsi masing-masing unsur dalam sistem madrasah juga tidak bisa menciptakan keseimbangan (*equilibrium*). Di sisi lain masyarakat NU semakin cerdas, bila selama ini dikesankan dalam melakukan sesuatu senantiasa mengikuti adat kebiasaan nenek moyang, akan tetapi dalam masalah menyekolahkan anak mereka telah bertindak secara rasional.

B. Implikasi Hasil Penelitian

Lembaga pendidikan yang maju dan hebat akan terwujud, apabila dikelola secara profesional, dan berjalannya fungsi-fungsi manajemen dan sosiologi modern secara efektif dan efisien. Kelengahan kepala madrasah dalam menegakkan penerapan fungsi-fungsi manajemen dan fungsional struktural itulah yang selama ini menyebabkan proses pengembangan madrasah berjalan lambat, bahkan terkesan mengalami kemandekan. Semua tidak tertata, semua serba tidak teratur. Amburadul, semrawut seperti benang kusut yang sulit dicari ujung dan pangkalnya.. Kepala madrasah sebagai manajer dan pemimpin di garis terdepan lembaga pendidikan NU, harus terus bergerak dan menggerakkan anak buahnya, beserta pengurus yayasan dan komite madrasah, pantang kendor dan surut ke belakang, dengan pendekatan dan tehnik-tehnik yang tepat, agar lembaga yang dipimpinnya dapat mengikuti arus perkembangan zaman yang demikian cepat. Agar madrasah yang dikelolanya tidak ditinggalkan umatnya sebagaimana yang sedang terjadi

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A
http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

saat-saat sekarang ini. Dimana dapat kita saksikan, pada bab sebelumnya bahwa dari jumlah penduduk yang demikan besar di Kecamatan Dawarblandong tersebut, ternyata peserta didik yang terdaftar di masing-masing MA Maarif NU tidak mencapai seratus orang. Hal ini menunjukkan bahwa, bahwa anak-anak orang NU, lebih suka dirawat oleh orang lain yang lembaganya telah tertata lebih baik, daripada dididik oleh orang NU sendiri, akan tetapi lembaganya masih belum mapan, belum tertata dengan baik, dan masih belum profesional.

Berangkat dari fenomena dan berbagai pandangan diatas, bahwa sebagian besar masyarakat atau warga NU di Kecamatan Dawarblandong Kabupaten Mojokerto tidak menyekolahkan anaknya ke MA Maarif NU, bukan karena nilai dan jiwa ke-NU-annya telah luntur atau mengalami pergeseran, akan tetapi tindakan tersebut dilakukan secara rasional, dan lebih karena pertimbangan praktis atau kepentingan duniawi. Dengan demikian, dalam urusan agama, mereka tetap menjadi orang NU yang taat dan *tulen* dalam urusan akidah dan amaliyah ibadah ala *Ahlu al-Sunnah wa al-Jama'ah* NU, sekaligus dalam urusan dunia (sekolah anak-anak) adalah orang yang kritis dan rasional. Rasionalitas warga NU dalam menentukan pilihan, didasari atas pertimbangan adanya fakta, bahwa kedua madrasah yang telah ada di Kecamatan Dawarblandong Kabupaten Mojokerto tersebut, belum dikelola dengan tepat dan benar, sehingga sampai dengan hari ini, kedua madrasah belum dapat menampakkan pretasi dan keunggulannya di tengah-tengah masyarakat, masih tertinggal dan terbelakang, apabila dibandingkan dengan lembaga pendidikan lainnya dalam wilayah yang sama.

Menghadapi rasionalitas masyarakat atau warga NU tersebut, pengelola madrasah harus menyikapinya secara proporsional dan profesional. Ternasuk dalam sikap tersebut adalah bagaimana mewujudkan madrasah yang selalu bisa menyediakan kebutuhan masyarakat yang terus bergerak secara dinamis sesuati tuntutan perkembangan zaman dengan tetap tidak kehilangan jatidirinya sebagai lembaga pendidikan yang bernafaskan Islam Aswaja NU. Apabila tidak ingin ditinggalkan oleh umatnya, maka kedua madrasah harus segera berbenah dan berubah secara progresif dan revolusional, menjadi madrasah yang maju dan

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

modern, dengan cara segera menerapkan fungsi-fungsi menajemen dan sosiologi modern secara efektif dan efisien. Sejatinya, masih banyak khazanah teori keilmuan dan sudut pandang yang bisa digunakan untuk mengkaji lebih dalam dan spesifik, mengenai fenomena yang terjadi pada subyek penelitian ini. Baik ditinjau dari aspek kemasyarakatan secara umum, dan warga NU secara khusus, maupun aspek kelembagan madrasah NU itu sendiri, baik digali secara mandiri dan terpisah, maupun penggabungan dari keduanya, serta pola hubungan-hubungan yang terjadi diantara keduanya, dan lain-lain.

Dari penelitian ini, diketahui teori fungsi-fungsi manajemen adalah sesuatu mutlak diperlukan dan sangat tepat diterapkan dalam menggerakkan kinerja dan roda organisasi, agar mencapai hasil yang maksimal. Mengelola madrasah dengan penerapan fungsi-fungsi manajemen pada lembaga tersebut merupakan kebutuhan pokok yang harus segera dipenuhi , disamping pula menegakkan fungsi struktural fungsional dan memperhatikan dengan sungguh-sungguh kecenderungan pergeseran tindakan sosial yang dilakukan oleh masyarakat sekitar madarasah pada umumnya dan atau warga NU pada khususnya sebagai dampak modernisasi di era glabalisasi yang semakin cepat, yang merupakan *user* atau konsumen teerbesar dari kedua madrasah, sebagai bagian yang tidak bisa dipisahkan dalam aspek membangun ekulibrium madrasah yang berkemajuan, dan membangkitkan minat masyarakat untuk bertindak rasional memilih madrasah sebagai tempat belajar ideal bagi anak-anaknya.

Dalam studi ini, ditemukan fakta dan data lemahnya aspek perencanaan , pengorganisasian, pengarahan dan evaluasi menunjukkan bahwa fungsi-fungsi manajemen tidak dijalankan dengan efektif dan efisien pada kedua madrasah dan berdampak madrasah mengalami ketertinggalan, sehingga bisa dikatakan penulis menguatkan teori George Robert Terry bahwa untuk membangun kinerja yang baik sekaligus mempercepat mencapai tujuan dalam sebuah organisasi dalam hal ini adalah lembaga pendidikan Islam, maka tidak ada cara lain, dalam pengelolaannya, kecuali harus diterapkan fungsi-fungsi manajemen dengan efektif dan efisien. Dalam studi ini, ditemukan fakta dan data kepala madrasah belum mampu

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

menggerakkan orang dngan baik menunjukkan bahwa fungsi kepala madrasah sebagai pemimpin di lembaga tidak berfungsi dengan baik, sehingga tidak mampu menciptakan keseimbangan, dengan demikian studi ini menguatkan teori struktural fungsional yang diusung August Comte, Emile Durkheim dan Talcott Parson, bahwa sebuah sistem sosial akan akan berjalan seimbang, apabila masing-masing bagian atau sub sistem tersebut dapat menjalankan fungsinya dengan baik, salah satu subsistem saja tidak berjalan maka akan mempengaruhi keseimbangan sistem secara keseluruhan, karena fungsi dari masing-masing subsistemtersebut tidak bisa digantikan oleh fungsi yang lain. Disamping itu, studi ini menemukan fakta dan data bahwa masyarakat NU memilih sekolah adalah dengan pertimbangan rasional, juga menguatkan teori Max Weber, bahwa masyarakat modern memandang dan bertindak rasional sesuai dengan perhitungan keuntungan dan kerugian yang diperoleh, walaupun sering terjadi tindakan yang dilakukan merupakan gabungan dari berbagai pertimbangan dan motivasi tertentu sesuai dengan latar belakang si aktor. Dengan demikian, maka penelitian ini masih layak untuk ditindak lanjuti, dengan penelitian lanjutan lainnya dengan pendekatan, sudut pandang dan metode yang berbeda pula.

C. Saran-Saran

Bahwa dalam rangka membangun madrasah yang berkemajuan, maka pengelola harus :

1. Menegakkan berlakunya fungsi-fungsi manajemen, (1) membuat perencanaan (*planning*) dengan benar dan lengkap, secara tertata, teratur, berurutan dan sistematis, dimulai dari perencanaan jangka panjang (lima tahunan keatas), jangka menengah (dua sampai lima tahunan) dan jangka pendek (satu tahunan) , yang dapat dipertanggung jawabkan terhadap atasan dan masyarakat pada umumnya (2) melakukan pengoraganisasian (*organizing*) dengan benar dan tepat, membagi tugas dengan cermat, mendelegasikan dan menempatkan orang atau personil dalam poisisi yang benar-benar sesuai dengan tingkat keahlian dan kompetensi masing-masing individu, (3) menjalankan pelaksanan kegiatan (*actuating*) dengan benar dengan penuh semangat dan kerja keras, mengerahkan

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A
http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

seluruh potensi dan sumber daya yang tersedia, oleh seluruh warga madrasah, dengan teladan yang nyata dan arahan kepala madrasah sesuai dengan perencanaan dan pengorganisasian yang telah dibuat, sedapat mungkin kinerja berlangsung dengan takaran dan ukuran yang relevan dalam segala aspeknya dapat berdaya guna, termasuk dalam hal ini adalah penggunaan anggaranyang benar-benar sesuai, (4) melaksanakan pengawasan (*controlling*) dengan benar dan teliti terhadap proses pelaksanaan kegiatan yang sedang berlangsung, sehingga apabila terjadi penyimpangan dapat segera terdeteksi dan teratasi sejak dini , dan mencegah terjadinya penyelewengan baru, agar energi dan waktu dihabiskan untuk menyelesaikan masalah-masalah yang tidak perlu

2. Menegakkan fungsi masing-masing unsur atau struktur dalam sistem madrasah agar berfungsi sesuai yang seharusnya, yang diwujudkan dalam bentuk peningkatan profesionalitas melalui optimalisasi tugas pokok, dan fungsi yang melekat pada jabatan yang diemban dari seluruh komponen dan personil yang terlibat dalam pengelolaan madrasah baik langsung maupun tidak langsung.

3. Mengemas seluruh kegiatan madrasah agar sesuai dengan suara hati, kehendak, pikiran dan kebutuhan masyarakat.

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

DAFTAR PUSTAKA

Abduhzen, Mohammad., "Substansi Pendidikan", dalam Forum Mangunwijaya VII, *Menyam but Kurikulum 2013*, Jakarta: Kompas Media Nusantara: 2013.

Agung, Iskandar dan Yufridawati, *Pengembangan Pola Kerja Harmonis dan Sinergis Anta ra Guru, Kepala Sekolah, dan Pengawas*, Jakarta: Bestari Buana Murni, 2013.

Ali, Mahrus., *Mantan Kiai NU Mneggugat Tahlilan, Istighosahan dan Ziarah Para Wali*, Surabaya: Laa Tasuk Press, cet. ke-10, 2007.

Arif , Syaiful, *Deradikalisasi Islam, Paradigma dan Strategi Islam Kultural*, Jakarta: Koekoesan dan British Council, 2010.

Arifi, Ahmad, *Politik Pendidikan Islam, Menelusuri Ideologi dan Aktualisasi Pendidikan Islam di Tengah Arus Globalisasi* , Yogyakarta: Teras, 2010.

Arikunto, Suharsimi., *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, Jakarta: Rineka Cipta, 1996.

Asmani, Ma'mur , Jamal, *Kiat Melahirkan Madrasah Unggulan, Merintis dan Mengelola Madrasah yang Kompetitif*, Yogyakarta: Diva Press, 2013.

Asnaini, Evan Stiawan dan Windi Asriani, *Manajemen Keuangan*, Yogyakarta: Teras, 2012.

Aziz, Abdul, *Politik Fundamentalis, Majelis Mujahidin Indonesia dan Cita-Cita Penegakan Syariat Islam*, Yogyakarta: Isntitute of International Studies, 2011.

Azra, Azyumardi *Pendidikan Islam, Tradisi dan Modernisasi di Tengah Tantangan Milenium III*, Jakarta, Kencana Prenada Media Group, 2012.

Barnadib, Imam , *Dasar-Dasar Kependidikan, Memahami Makna dan Perspektif Beberapa Teori Pendidikan*, Bogor: Ghalia Indonesia, 1996.

Barnawi dan Arifin, M, *Manajemen Sarana dan Prasarana Sekolah*, Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2012.

Barnawi dan Arifin, Mohammad *Buku Pintar Mengelola Sekoah Swasta*, Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2012.

Bogdan and Bilken, *Qualitative Research for Education*, Kendall: Hunt Publising Company 1978.

Bungin, Burhan *Analisis Data Penelitian Kualitatif, Pemahaman Filosofis dan Metodologis*

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

ke Arah Penguasaan Model Aplikasi, Jakarta: Radjagrafindo Persada, Cet. ke-8, 2012.

Burhanudin Jajat dan Dina Afrianty (Peny.), *Mencetak Muslim Modern,* Jakarta, Ra jagrafindo Persada, 2006

Chan, Sam M. dan Tuti T. Sam, *Analisis SWOT Kebijakan Pendidikan Era Otonomi Daerah,*Jakarta: PT Radjagrafindo Persada, Cet. Ke-6, 2011.

Craib, Ian , *Teori-Teori Sosial Modern: Dari Parsons sampai Habermas*, Jakarta: Rajawali, Press, 1992.

Danim, Sudarwan dan Suparno, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kekepalasekolahan, Visi dan Strategi Sukses Era Teknologi, Situasi Krisis, Dan Internasionalisasi Pendidikan,* Jakarta: Rineka Cipta,2012.

Curphy, Ginnet, Hughes *Leadhership: Enhanccing the Lessons of Experience*, terjemahan Putri Iva Izzati, Avenue of The Americas, New York: Mc Graw Hill, 2012

Danim, Sudarwan, *Kepemimpinan Pendidikan, Kepemimpinan Jenius (IQ +EQ), Etika, Perilaku Motivasional, dan Mitos*, Bandung, Alafabeta, 2010 .

Daradjad, Zakiyah dkk, *Ilmu Pendidikan Islam*, Jakarta: Bumi Aksara, Cet. Ke-12, 2012

Darmaningtyas, *Pendidikan yang Memiskinkan,* Yogyakarta: Galang Press, 2004.

Darmaningtyas, *Pendidikan Rusak-Rusakan,* Yogyakarta: LKiS, Cet. ke-7, 2010 .

Daryanto, H.M., *Administrasi dan Manajemen Sekolah,* Jakarta: Rineka Cipta, 2013.

Dunn , N, William , *Pengantar Analisis Kebijakan Publik,* edisi kedua Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2003.

Fadeli, Soelaiman dan Mohammad Subhan, *Antologi NU, Sejarah, Istilah, Amaliah, Uswah* Surabaya: Khalista dan LTN NU Jawa Timur.2002.

Fathurrohman, Muhammad dan Sulistyorini, *Implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Islam, Peningkatan Lembaga Islam Secara Holistik, Praktik dan teoritik,* Yogyakarta: Teras, 2012.

Fattah, Nanang., *Landasan Manajemen Pendidikan,* Bandung: Remaja Posdakarya, cet. ke-5, 2001.

Fauzi, Imron ,*Manajemen Pendidikan ala Rasulullah*, Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, Cet. Ke-1,2012.

Fealy, Greg., *Ijtihad Politik Ulama, Sejarah NU 1952-1967,* Yogyakarta: LKiS, 2003.

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

Freire, Paulo, *Pendidikan Kaum Tertindas,* terj. Tim Redaksi, Jakarta: LP3ES, Cet. ke-6, 2008.

Gana, K, Judistira.*Teori-Teori Perubahan Sosial* , Bandung : Program Pascasarjana Unpad, 1993.

Geertz, Clifford *The Religion of Java*, London: The Free Pres, 1960, terjemahan Aswab Mahasin, *Abangan, Santri, dan Priyayi Dalam Msyarakat Jawa*, Jakarta: PT. Dunia Pustaka Jaya, 1983.

Ghony, M. Djunaidi, Fauzan Al Mansur, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Yogyakarta: AR-Ruz Media, 2012.

Hadis, Abdul dan B. Nurhayati , *Manajemen Mutu Pendidikan*, Bandung: Alfabeta: Cet. Ke-2, 2012.

Hardiman, F.Budi, *Kritik Ideologi, Menyingkap Pertautan Pengetahuan dan Kepentingan Bersama Jurgen Habermas*, Jakarta: Kanisius, Edisi ke-3, 2009.

Herlambang, Susatyo, *Pengantar Manajemen, Cara Mudah Memahami Ilmu Manajemen*, Yogjakarta, Gosyen Publishing, 2013.

Hilmy, Masdar, *Pendidikan Islam dan Tradisi Ilmiah*, Surabaya: Pustaka Idea, 2012.

Holstein, A, James A., dan Jaber F. Gubrium dalam Norman K Denzin, *Handbook of Qualitative Research*, California: Sage Public, 2000.

Huriyah, Lilik, Endraswari, Penerapan Total Quality Management (TQM) dalam pening katan Mutu Layanan Publik UIN Sunan Ampel Surabaya, JOIES, Journal of Islamic Education Studies, Volume 1, Nomor 2. Tahun 2016.

Huriyah, Lilik. *Manajemen Konflik di Lembaga Pendidikan Islam*, Surabaya: Jaudar Press, 2014

Huriyah, Lilik. *Manajemen Pengembangan Kurikulum*, Surabaya: Nuwailah Ahsana, 2017

Imron Ali, *Proses Manajemen Tingkat Satuan Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2013

Imron Ali, *Manajemen Peserta Didik Berbasis Sekolah*, Jakarta: Bumi Aksara, Cet. Ke-2, 2012

Irham Fahmi, *Manajemen, Teori, Kasus, dan Solusi*, Bandung: Alfabeta, 2012.

Irianto. Agus, *Pendidikan sebagai Investasi dalam Pembangunan Suatu Bangsa*, Jakarta, Kencana Prenada Media Group, cet. ke-2, 2013.

Iskandar, *Metodologi Penelitian Pendidikan dan sosial kuantitatif dan Kualitatif*, Jakarta: GP. Press, 2008.

James H Stronge, Holly B. Richard dan Nancy Catano, *Kualitas Kepala Sekolah yang Efek*

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

tif, terjemahan Sri Mahyuni, Jakarta, Indeks, 2013.

Jones, Pip., *Pengantar Teori-Teori Sosial Dari Teori Fungsionalisme hingga Post-moder nisme*, terjemahan Achmad Fedyani Saifuddin, Jakarta:Yayasan Pustaka Obor Indonesia, Cet. II, 2010.

Junaidi, *Desain Pengembangan Mutu Madrasah, Konsep Rancangan Pengembangan Sekolah (RPS*), Jogjakarta: Teras, 2012.

Kato, Hisanori, *Agama dan Peradaban, Islam dan Terciptanya Masyarakat Demokratis yang Beradab di Indonesia*, Jakarta: Dian Rakyat, 2002.

Kurniadin, Didin dan Machali, Imam, *Manajemen Pendidikan, Konsep dan Prinsip Pengelolaan Pendidikan*, Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2012.

Laeyendecker, L., *Tata, Perubahan dan Ketimpangan: Suatu Pengantar Sejarah Sosiologi***,** alih bahasa Sumekto, Jakarta: Gramedia, 1983.

Lickona, Thomas, *Educating for Character*, terjemahan Lita S. ,Bandung: Nusa Media, Cet. Ke-1, 2013.

Lincoln dan Guba, *Effective Evaluation, Improving the Usefulness of Evaluation Result Througt Responsive and Naturalistic approach*, San Fransisco: Yosse Bass Inc, 1985.

Madjid, Nurcholis, *Tradisi Islam, Peran dan Fungsinya dalam Pembangunan di Indonesia*, Jakarta: Dian Rakyat dan Paramadina, Cet. ke-2, 2008.

Mahfudz, MA. Sahal, *Nuansa Fikih Sosial*, Yogyakarta: LKiS, 1994.

Mardiyah, *Kepemimpinan Kyai dalam Memelihara Budaya Organisasi*, Malang: Aditya Media Publishing, cet. ke-2, 2013.

Marshal, Catherine and Grethchen B. Rossman, *Designing qualitative Reseach*, Second edition, Sage publication, 1995.

Martono, Nanang., *Sosiologi Perubahan Sosial, Perspektif Klasik Modern, Postmodern, dan Postkolnial*, Jakarta: Rajagrafindo Persada, Cet. Ke-2, 2012.

Matin, *Dasar-Dasar Perencanaan Pendidikan*, Jakarta, Radjagrafindo Persada: 2013.

Maunah, Binti, *Supervisi Pendidikan Islam, Teori dan Praktek*, Yogyakarta: Teras, 2009.

Miles, Matthew B. dan A. Michael Huberman, *Analisis Data Kualitatif*, terj. Tjetjep Rohendi Rohidi, Jakarta: UI-Press, 1992.

Moeloeng, Lexy J., *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Edisi Revisi Bandung: PT Remaja

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

Rosdakarya, 2012.

Moesa, Ali Maschan *Nasionalisme Kiai, Konstruksi Sosial Berbasis Agama,* Yogyakarta: LKiS, 2007.

Mudhofir Ali, *Aplikasi Pengembangan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan dan Bahan Ajar Dalam Pendidikan Agama Islam,* Jakarta: Radjagrafindo Persada, 2011

Mufidah, Luk-Luk Nur, *Supervisi Pendidikan*, Yogyakarta: Teras, 2009.

Muhaimin, *Pradigma Pendidikan Islam, Upaya Mengefektifkan Pendidikan Agama di Sekolah*, Bandung: Remaja Rosdakarya, cet. ke-2, 2002.

Mujib, Abdul dan Mudakkir Jusuf, *Ilmu Pendidikan Islam, Telaah Atas Kerangka Konsep tual Pendidikan Islam,* Jakarta: Kencana, Cet. Ke-1, 2006.

Mulyana, Deddy, *Metodologi Penelitian Kualitatif, Paradigma Baru Ilmu Komunikasi dan Ilmu Sosial Lainnya,* Bandung : PT Remaja Rosdakarya, 2010.

Mulyasa, E. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Kontek Menyukseskan MBS dan KBK*, Bandung: Remaja Rosdakarya, Cet. Ke-11, 2011.

Mulyasa, E., *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: Bumi Aksara,cet. ke-2, 2012.

Mulyasa, E.*Pengembangan dan Implementasi Kurikulum 2013*, Bandung: Remaja Rosda karya, cet. ke-3, 2013.

Mulyasa, H. E. , *Manajemen Berbasis Sekolah,* Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, cet. ke-7,2004.

Mulyasa, H. E., *Managemen Pendidikan Karakter*, Jakarta: Bumi Aksara, Cet. Ke-2, 2012.

Mulyono, *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan*, Jogjakarta: Ar-Ruz Media, Cet. Ke-5, 2014.

Munadi, Muhammad dan Barnawi, *Kebijakan Publik di Bidang Pendidikan*, Yogyakarta: Ar Ruzz Media, 2012.

Munir dan Wahyu, *Managemen Dakwah*, Jakarta: Kencana : 2006

Chavid Wahyudi, *Nahdlatul Ulama dan Civil Religion, Melacak Akar Religion dalam Keagamaan NU*, Jakarta: Graha Ilmu, 2013.

Mutohar, Prim Masrokan., *Manajemen Mutu Sekolah, Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam*, Jogjakarta: Ar-Ruzz Media; 2013.

Naim, Ngainun *Rekonstruksi Pendidikan Nasional, Membangun Paradigma yang*

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

Mencerahkan, Yogyakarta: Teras, 2012.

Nasution, M. Nur, *Manajemen Perubahan,* Bogor: Ghalia Indonesia, 2010.

Nasution, S., *Sosiologi Pendidikan,* Jakarta: Bumi Aksara, Cet. Ke-7, 2014.

Nata, Abuddin, *Manajemen Pendidikan, Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam di Indonesia,* Jakarta: Kencana Prenada Media Group, Cet. ke-5, 2012.

Nata, Abuddin, *Sejarah Pendidikan Islam,* Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2011.

Níam, Asrorun, *Membangun Profesionalitas Guru ,* Jakarta : eLSAS, Cet. Ke-1, 2006.

Nizar, Samsul., *Sejarah Pendidian Islam, Menelusuri Jejak Sejarah Ersa Rasulullah SampaiIndonesia*, Jakarta: Kencana Prenada Media, cet. ke-4, 2012.

Nizar, Samsul., *Sejarah Sosial dan Dinamika Intelektual Pendidikan Islam di Nusantara*, Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2013.

Noorthouse, Peter G., *Leadership, Theory and Practice,* Terjemahan Ati Cahayani, Jakarta: ndeks, 2013.

Nurdin, Diding dan Sibaweh, Imam ,*Pengelolaan Pendidikan, dari Teori menuju Implemen tasi*, Jakarta: Rajagrafindo Persada' 2015.

Pidarta, Made, *Landasan Kependidikan, Stimulus Ilmu Pendidikan Bercorak Indonesia,* Jakarta: Rineka Cipta,2009.

Poloma, Margaret M., *Sosiologi Kontemporer,* Jakarta: Rajawali Press, 1992.

Poloma, Margareth M., *Sosiologi Kontemporer*,Jakarta:PT Radjagrafindo Persada, 2010.

Putra, Nusa., *Metode Penelitian Kualitatif Pendidikan,* Jakarta: PT Radjagrafindo Persada, 2012.

Qomar , Mujamil *Merintis Kejayaan Islam Kedua, Merombak Pemikiran dan Mengembang kan Aksi*, Yogyakarta: Teras, 2012.

Qomar , Mujamil, *Kesadaran Pendidikan,* Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2012.

Raihani, *Kepemimpinan Sekolah Transformatif,* Yogyakarta: LkiS, 2011.

Ramayulis, *Sejarah Pendidikan Islam, Napaktilas Perubahan Konsep, Filsafat dan Metodo logi Pendidikan Islam dari Era Nabi SAW sampai Ulama Nusantara*, Jakarta: Kalam Mulia, 2011.

Ridwan, Nur Khalik, *NU dan Bangsa 1914-2010, Pergulatan Poitik dan Kekuasaan,* Yogya karta: Ar-Ruzz Media, 2010.

Ridwan, Nur Khalik, *NU dan Neoliberalisme, Tantangan dan Harapan Menjelang Satu Abad* , Yogyakarta: LKiS, Cet. III, 2012.

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

Rifai, Muhammad, *Politik Pendidikan Nasional*, Bandung, Ar-Ruzz Media, 2011.

Ritzer, George , *Sosiologi Ilmu pengetahuan Berparadigma Ganda* Jakarta: PT Radjagrafin do Persada. 2011.

Rohiat, *Manajemen Sekolah, Teori dan Praktik, Dilengkapi dengan Contoh Rencana Strate gis dan Rencana Operasional,* Bandung: Refika Aditama, Cet. Ke-5, 2012.

Rosyada, Dede *Paradigma Pendidikan Demokratis, Sebuah Model Pelibatan Masyarakat dalam Penyelenggaraan Pendidikan, Edisi Kedua,*Jakarta: Kencana Prenadame dia Group, cet. ke-4, 2013.

Rusdiana, *Pengelolaan Pendidikan*, Bandung : Pustaka Setia, 2015.

Said Ali, As'ad *Pergolakan di Jantung Tradisi NU yang Saya Amati*, Jakarta: LP3ES, Cet. I, 2008.

Saifuddin Chalim, Asep, *Membumikan Aswaja, Pegangan Para Guru NU,* Surabaya: Kha lista dan PP. Pergunu, 2012.

Salim, Moh. Haitami dan Syamsul Kurniawan, *Studi Ilmu Pendidikan Islam*, Jogjakarta:Ar Ruzz Media, 2012.

Shulhan, Muwahi., dan Shoim, *Manajemen Pendidikan Islam, Strategi dasar Menuju Peningkatan Mutu Pendidikan Islam,* Yogyakarta: Teras, Cet.ke-1, 2013.

Shulhan, Muwahid dan Shoim, *Manajemen Pendidikan Islam, Strategi dasar Menuju Pening katan Mutu Pendidikan Islam,* Yogyakarta: Teras, 2013.

Siagian, Sondang P., *Manajemen Abad 21*, Jakarta: Bumi Aksara, cet. ke-3, 2004.

Siagian, Sondang, *Fungsi-Fungsi Manajemen*, Jakarta : Bumi Aksara : 2012.

Silalahi, Ulbert ., *Studi Tentang Ilmu Administrasi, Konsep, Teori, dan Dimendi*, Bandung Sinar Baru, 1992.

Siradjuddin Abbas, Siradjuddin,KH, *I'tiqad Ahlussunah Wal Jamaah*, Jakarta: Pustaka Tarbiyah Baru,Cet. Ke-8, 2008.

Siswanto, Ali Hasan, Dialektika Tradisi NU di Tengah Arus Modernitas, Surabaya: IQ Media, 2014.

Siswanto, Bedjo *Manajemen Modern Konsep dan Aplikasi*, Bandungan : PT Sinar Baru, 1990.

Soedjatmoko, *Dimensi Manusia dalam Pembangunan, Pilihan Karangan*, Jakarta: LP3ES, cet. ke-4, 1995.

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

Soemanto, Wasty, *Psikologi Pendidikan, Landasan Kerja Pemimpin Pendidikan*, Jakarta: Rineka Cipta, cet. ke-5, 2006.

Sofo, Francesco, *Pengembangan Sumber Daya Manusia, Perspektif, Peran dan Praktis*, terj. Jusuf Irianto, Surabaya: Airlangga University Press, 2003.

Soleh, Shonhadji., *Arus Baru NU, Perubahan Pemikiran Kaum Muda dari Tradionalisme ke Post-Tradisionalisme*, Surabaya: JP Book, 2004.

Sopiatin, Popi *Manajemen Belajar berbasis Kepuasan Siswa*, Bandung: Ghalia Indonesia, 2010.

Stainback, Susan and William Stainback, *Understanding & Conducting Qualitative Research*, Kendall : Hunt Publising Company, 1988.

Subhan Arief, *Lembaga Pendidikan Islam Indonesia Abad ke-20, Pergumulan antara Mo dernisasi dan Identitas*, Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2012.

Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan RD*, Bandung : Alfabeta, 2008.

Suharto, Edi , *Analisis Kebijakan Publik, Panduan Praktis Mengkaji Masalah Sosial dan Kebijakan Sosial*, Bandung: Alfabeta, 2012.

Sukardjo, M., dan Ukim Komarudin, *Landasan Pendidikan, Konsep dan Aplikasinya*, Jakarta: Radjagrafindo Persada, Cet. Ke-4, 2012.

Sule, Ernie Tisnawati dan Kurniawan Saefullah, *Pengantar Manajemen*, Jakarta: Kencana, Cet. Ke-7,2013

Sulistyorini, *Manajemen Pendidikan Islam, Konsep, Strategi dan Aplikasi*, Yogyakarta: Teras, 2009.

Supardan, Dadang , *Pengantar Ilmu Sosial, Sebuah Kajian Pendekatan Struktural*, Jakarta: Bumi Aksara, Cet. Ke-3, 2013.

Suparlan, *Manajemen Berbasis Sekolah, dari Teori sampai dengan Praktik*, Jakarta: Bumi Aksara, 2013.

Suryosubroto, B., *Manajemen Pendidikan di Sekolah*, Jakarta: Rineka Cipta, 2010.

Suti'ah, Muhaimin dan Sugeng Listyo Prabowo, *Manajemen Pendidikan, Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*, Jakarta: Kencana Prenada Media Group, cet. ke-4, 2012.

Sutrisno, Edy, *Budaya Organisasi*, Jakarta: Kencana, Cet. Ke-2, 2011.

Syaerozi, M. Kholid (Ed.)., *Kebangkitan Indonesia 1945-2045, Pokok-Pokok Pikiran Sarja*

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

na Nahdlatul Ulama, Yogyakarta: LP3ES, 2013.

Syamsul, Ma'arif and Novijanti, Lilik and Huda, M. Nuril and Hurriyah, Lilik, *Mana jemen Lembaga Pendidikan Islam*, Surabaya : IAIN Sunan Ampel Press, 2013

Terry, George R. dan Leslie W. Rue, *Dasar-Dasar Manajemen*, terj. G. A. Ticoalu, Jakarta: Bumi Aksara, cet. ke-7, 2000.

Thoha, Miftah *Ilmu Administrasi Publik Kontemporer*, Jakarta, Kencana, Cet. Ke-4, 2013.

Thoha, Miftah *Ilmu Administrasi Publik Kontemporer*, Jakarta: Kencana,Cet-ke 4, 2011.

Thoha, Miftah, *Birokrasi dan Politik di Indonesia,* Jakarta: PT. Radjagrafindo Persada, Cet. ke-9, 2012.

Tilaar, H.A.R., *Kekuasaan dan Pendidikan, Manajemen Pendidikan Nasional dalam Pusa ran Kekuasaan* , Jakarta, Rineka Cipta, 2009

Tim Dosen Adminstrasi Pendidikan, *Manajemen Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2013.

Tim Dosen Adminstrasi Pendidikan, *Manajemen Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2013.

Turner, Bryan S. (ed.), *Teori-Teori Sosial, Dari Klasik sampai Postmodern*, Jakarta: Pusta ka Pelajar, 2012.

Turner, Bryan S., *Relasi Agama dan Teori Sosial Kontemporer,* terj. Inyiak Ridwan Muzir , Yogyakarta: Ircisod, ed. baru, 2012.

Turner, Bryan S., *Teori Sosial Dari Klasik sampai Postmodern*,terjemahan E.Setiyawati A. Dan Roh Shufiyanti, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, Ce-takan I, Tahun 2012.

Uha, Nawawi, Ismail, *Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Kinerja, Proses Terbentuk Tumbuh Kembang, Dinamika, dan Kinerja Organisas*i, Jakarta: Kencana, Cet. Ke-1,2013.

Umiarso dan Imam Gojali, *Manajemen mutu Sekolah di Era Otonomi Pendidikan*, Yogya karta: Ircisod, cet. ke-2, 2011.

Umiarso, Baharudin dan Sri Minarti, *Dikotomi Pendidikan Islam, Historisitas dan Implikasi pada Masyarakat Islam*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2011.

Wahid, Abdurrahman, *Islam Kosmopolitan, Nilai-Nilai Indonesia dan Transformasi Kebu dayaan* , Jakarta: The Wahid Institute, 2007.

Wahjosumijo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauaan Teoritik dan Permasalahannya*, Jakarta: rajagrafindo Persada, Cet. Ke-8, 2012.

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajar (learning Organi zation)*, Bandung:: Alfabeta, Cet. Ke-3, 2012.

Widdah, Minnah El (et.al.), *Kepemimpinan Berbasis Nilai dan Pengembangan Mutu Madra sah*, Bandung: Alfabeta, 2012.

Wilkes, Keith, *Agama dan Ilmu Pengetahuan*, terj. Staf Yayasan Cipta Loka Caraka, Jakar ta:Sinar Harapan dan Yayasan Cipta Loka Caraka, cet. ke-3, 1982.

Winarno, Budi, *Kebijakan Publik, Teori, Proses, Dan Studi Kasus*, Yogyakarta: Caps, 2012.

Wirawan, I.B. , *Teori-Teori Sosial dalam Tiga Paradigma, Fakta Sosial, Definisi Sosial dan Perilaku Sosial*, Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2013.

Wiyani, Novan Ardy dan Barnawi, *Ilmu Pendidikan Islam, Rancang Bangun Konsep Pendi dikan Monokotomik- Holistik*, Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2012.

Yamin, Moh., *Ideoogi dan Kebijakan Pendidikan, Menuju Pendidikan Berideologis dan Ber karakter*, Malang: Madani, Cet.I Edisi Revisi 2013.

Yasid, Abu, *Membangun Islam Jalan Tengah*, Jogjakarta: LkiS, 2010.

Yusanto, M. Ismail dkk, dalam *Menggagas Pendidikan Islami, Dilengkapi Implementasi Praktis Pendidikan Islam Terpadu di TK, SD dan SMU*, Bogor: Al-Azhar Press, 2011.

Majalah

Majalah Aula, September 2013

Majalah Aula, Edisi Maret 2014

Prisma, September, 1983

Prisma, terbitan Februari 1994

Surat Kabar

Jawa Pos, 28 Mei 2013

Jawa Pos, 23 Februari 2014

Jawa Pos, 27 Februari 2014

Jawa Pos, 8 Maret 2014

Jawa Pos, 4 Mei 2020

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/

Kompas, 1 Maret 2014

Kompas, 27 Maret 2014

Internet

http://id.wikipedia.org/wiki/Maximilian_Weber. Diakses pada tanggal 14 Oktober 2012

http://www.republika.co.id/berita/pendidikan/eduaction/13/02/01/ mhi420-mendikbud-rsbi-menjadi-sekolah-binaan-daerah, diakses pada tanggal 20 Januari 2014.

http://www.maarif-nu.or.id/Profil.aspx, diakses pada tanggal 3 Maret 2014

http://luk.staff.ugm.ac.id/atur/Permen48-2009.pdf, 21 Mei 2019

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/http://digilib.uinsby.ac.id/