

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Banyak pengamat pendidikan menilai ketidakberhasilan pemerintah memenuhi harapan ideal pendidikan nasional, salah satunya disebabkan oleh sistem pengelolaan pendidikan yang bersifat birokratik-sentralistik yang selama ini dianut. Sistem yang bersifat *top-down planing policy* ini dinilai mengebiri otonomi pemberdayaan sekolah ataupun madrasah.¹ Madrasah tidak mandiri, kurang inovatif, kreatif, sinergis, kooperatif, integratif, dan profesional dalam memberdayakan potensi yang dimiliki secara optimal, sehingga hasilnya kurang maksimal. Pemberdayaan sekolah ataupun madrasah secara optimal dipandang dapat meningkatkan mutu pendidikan melalui kemandirian, inisiatif-kreatif, dan inovasi yang cerdas.²

Hasil Monitoring dan Evaluasi (ME) Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah menilai selama ini manajemen birokratik-sentralistik justru memperlemah aspek-aspek penunjang pemberdayaan madrasah, antara lain sebagai berikut:³

1. Kemandirian madrasah: a) madrasah kurang berani melakukan terobosan penggalan dana dan sumber pendanaan, karena secara yuridis belum ada

¹ Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2001), hlm 34.

² E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi dan Implementasi*, (Bandung: Rosdakarya, 2002), hlm. 45.

³ Depdiknas, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, (Jakarta: Dirjen Dikdasmen, 2001), hlm. 11-20.

dukungan yang kuat; b) pemanfaatan sumber daya yang ada di madrasah maupun lingkungan madrasah relatif kurang; c) dalam hal kegiatan madrasah yang berbaur bisnis seperti unit produksi rata-rata masih lemah.

2. Keterbukaan: a) Rata-rata sekolah tidak lazim menyampaikan atau menginformasikan tentang pembuatan program, pelaksanaan program serta hasil-hasilnya kepada seluruh warga madrasah/komite madrasah, yang terjadi hanya kepada warga madrasah tertentu saja. Terlebih masalah keuangan, madrasah tidak menginformasikan kepada warga madrasah/komite madrasah secara lengkap dan bahkan menganggap sebagai suatu rahasia; b) kondisi yang demikian menyebabkan terjadinya kecurigaan di kalangan warga madrasah.
3. Kerjasama dan partisipasi: a) peran warga madrasah relatif kecil dalam tiap pengambilan kebijakan, pembuatan program, dan dalam keterlaksanaan program madrasah; b) madrasah belum sungguh-sungguh menjalin hubungan dengan *stakeholder*; c) partisipasi warga masyarakat dalam hal sumbangan dana, materi, pemikiran dan lainnya relatif kecil; d) masih langkanya kerjasama dengan *stakeholder* yang dituangkan dalam Memorandum of Understanding (MoU).
4. Akuntabilitas publik: a) madrasah kurang terbiasa membuat dan melakukan pertanggungjawaban program dan apalagi keuangan kepada seluruh warga madrasah; b) pertanggungjawaban hanya disampaikan kepada kalangan terbatas, menggunakan mekanisme dan sarana terbatas.

5. Sustainability program: a) madrasah belum terbiasa membuat program dengan didasarkan analisis SWOT; b) penentuan sasaran program, pentahapan pelaksanaan program dan penentuan strategi dalam pencapaian program juga tidak lengkap/sistematis.

Pemberdayaan madrasah dapat dilakukan dengan model manajemen yang memberikan otonomi kepada madrasah dan mendorong pengambilan keputusan partisipatif dengan melibatkan secara langsung semua warga madrasah: guru, siswa, kepala madrasah, karyawan, orang tua siswa, dan masyarakat, untuk meningkatkan mutu madrasah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional. Esensinya adalah otonomi madrasah dan pengambilan keputusan partisipatif untuk mencapai sasaran mutu madrasah.⁴

Pengambilan keputusan partisipatif, adalah cara untuk mengambil keputusan melalui penciptaan lingkungan yang terbuka dan demokratis, dimana warga madrasah didorong untuk terlibat secara langsung dalam proses yang dapat memberi kontribusi terhadap pencapaian tujuan madrasah. Pemberdayaan komponen madrasah inilah menurut Tilaar disebut sebagai esensi dari pola manajemen otonom, dimana kepala madrasah, warga madrasah dan masyarakat dapat melaksanakan pendidikan sesuai kebutuhan, perkembangan zaman, karakteristik lingkungan dan tuntutan global melalui pola *effective school*.⁵

⁴ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, .:, hlm. 66.

⁵ Tilaar, *Manajemen Pendidikan Nasional: Kajian Pendidikan Masa Depan*, (Bandung: PT. Rosdakarya, 1999), hlm. 56.

Karakteristik manajemen pemberdayaan madrasah sebagai pola *effective school* berdasar pada pola pendekatan sistem input-proses-output.⁶ Karakteristik *effective school* meliputi: 1) madrasah memiliki kebijakan, tujuan dan sasaran mutu yang jelas; 2) sumber daya tersedia dan siap; 3) staf yang kompeten dan berdedikasi tinggi; 4) memiliki harapan prestasi yang tinggi; 5) fokus kepada pelanggan/siswa; dan (6) input manajemen memadai.

Manajemen pemberdayaan madrasah semacam ini juga diterapkan di Amerika Serikat pada tahun 1970 dengan istilah *School Based Management* (Manajemen Berbasis Sekolah disingkat MBS), yaitu ketika masyarakatnya mulai mempertanyakan relevansi pendidikan dengan tuntutan dan perkembangan masyarakat setempat. MBS ini sendiri merupakan paradigma baru pendidikan yang memberikan otonomi luas pada tingkat madrasah untuk melibatkan masyarakat dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional. Manajemen ini menuntut madrasah untuk mandiri, menggali, mengalokasikan, menentukan prioritas, mengendalikan, mempertanggungjawabkan pemberdayaan sumber-sumber, baik kepada masyarakat maupun pemerintah.⁷

Dengan adanya otonomi pendidikan dan juga kemandirian pendidikan diharapkan akan benar-benar menghasilkan manusia yang berkualitas. Secara metodologis, manajemen kebijakan pendidikan sentralistis tidak berhasil mengantarkan pada tujuan menghasilkan lulusan yang berkualitas terutama tentang mutu pendidikannya. Oleh karena itu manajemen otonom ini dipilih dengan pertimbangan: 1) madrasah adalah unit terkecil dan berada paling

⁶ Depdiknas, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, .:, hlm. 13.

⁷ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, .:, hlm. 15.

depan dalam melaksanakan proses pendidikan dan pengambilan keputusan harus diletakkan pada unit tersebut; 2) kepala madrasah dan guru, dan pihak-pihak yang paling memahami akan pengaturan pendidikan yang mendatangkan keuntungan maksimal bagi para siswa; 3) proses peningkatan mutu memerlukan waktu yang lama, dan madrasah merupakan posisi yang paling cocok untuk menjamin proses terus berlangsung; 4) kepala madrasah merupakan kunci dalam upaya peningkatan mutu; 5) perubahan-perubahan akan dapat direalisasi apabila muncul partisipasi dari kalangan guru dan orang tua siswa, dan partisipasi akan muncul kalau mereka ikut mengambil keputusan karena sebagai simbol ikut memiliki; 6) implementasi manajemen otonom akan mendorong sikap dan perilaku profesional dari kalangan guru; dan 7) implementasi manajemen otonom juga akan senantiasa mendorong pelaksanaan program peningkatan mutu.⁸

Sebenarnya manajemen otonom sudah lama diterapkan di madrasah atau sekolah swasta di Indonesia (bukan sekolah negeri), diantaranya bernaung di bawah organisasi seperti Muhammadiyah, Nahdlatul Ulama, Al-Irsyad, Al-Islam ataupun lainnya. Sejalan dengan itu, pendidikan Islam juga mengalami perkembangan karena umat Islam sangat memimpikan adanya pendidikan yang Islami kepada putera-puteri mereka. Pendidikan Islam merupakan sebuah sistem yang berusaha mengembangkan dan mendidik segala aspek pribadi manusia dengan segala kemampuannya. Pendidikan itu sendiri adalah proses pengajaran seumur hidup yang dimulai sejak lahir

⁸ *Ibid*, hlm. 23.

hingga ajal. Orientasi pendidikan Islam pun tidak sekedar mengisi intelektual namun justru mendidik akhlak dan jiwa anak agar menjadi manusia mulia seutuhnya.

Pendidikan Islam itu memiliki multi-paradigma,⁹ visinya luas yaitu multi-dimensi meliputi: 1) intelektual; 2) kultural; 3) nilai-nilai transcendental; 4) keterampilan fisik; dan 5) pembinaan kepribadian manusia itu sendiri. Untuk itulah maka pendidikan Islam harus terus dikembangkan melalui prinsip integral, terpadu, dan proporsional yang senantiasa berorientasi kepada nilai-nilai ketuhanan (*Ilahiyah*), kemanusiaan (*Insaniyah*) dan kealaman (*alamiah*). Dari kenyataan yang demikian maka pendidikan Islam merupakan pendidikan yang konstruktif, fungsional, prospektif, dan praktis bagi semua kehidupan manusia.

Sejalan dengan konsep tersebut, madrasah berusaha untuk mempersiapkan sumber daya manusia yang berkualitas tinggi dan tidak ketinggalan juga dengan pendidikan akhlak (budi pekerti) melalui kegiatan-kegiatan atau ekstra-kurikuler lainnya. Paparan di atas memberikan inspirasi bagi peneliti untuk mencoba menggali pengetahuan lebih dalam lewat penelitian dua lembaga pendidikan Islam yang dinaungi perkumpulan Muhammadiyah yakni MIM Karanganyar dan MIM Mergomulyo Matesih Kabupaten Karanganyar. Dua Madrasah Ibtidaiyah Muhammadiyah (MIM) ini memadukan konsep pendidikan modern dengan nilai-nilai agama Islam dalam

⁹ Sri Haningsih, "Esensi Pendidikan Islam Ditinjau dari Pendekatan Multikultural", dalam *Jurnal Pendidikan Islam FIAI Jurusan Tarbiyah*, Vol. XII., Th. VIII, (Yogyakarta: UII, 2005), hlm. 12.

kurikulumnya. Sebetulnya lembaga pendidikan Islam dengan pengelolaan modern sekarang ini sudah merebak dalam skala nasional maupun lokal.

MIM Karanganyar adalah sebuah lembaga pendidikan Sekolah Dasar Islam (Madrasah Ibtidaiyah) yang berdiri sejak tahun 1974 telah banyak mengalami dinamika kemajuan yang pesat. Hal ini dibuktikan dengan kepercayaan masyarakat ataupun pemerintah dari hari ke hari sedemikian besar. Keberhasilannya di dalam memberikan terobosan kreatif dan inovatif telah membuat eksistensi MIM Karanganyar semakin mendapatkan tempat di masyarakat.

Kemudian MIM Mergomulyo Matesih Karanganyar yang jauh lebih tua berdiri semenjak tahun 1965 telah mengalami geliat perkembangan yang unik dan dinamis. Hal tersebut juga sekaligus menunjukkan bahwa ada *value* yang sedang berproses di lembaga tersebut. Masing-masing madrasah akan ditelaah secara mendalam terutama berkaitan dengan manajemen kepala pada madrasah yang bersangkutan. Bagaimana pola-pola manajemen *top leader* di kedua madrasah bisa memberikan warna yang saling mengisi kekurangan dan memanfaatkan kelebihan, sehingga dari sana muncul sinergisitas konsep manajerial yang memberikan kontribusi konstruktif untuk pemberdayaan madrasah yang visioner dan dinamis.

Background madrasah yang berbeda diharapkan mampu memberikan spesifikasi nalar manajerial yang berkarakter, di mana masing-masing madrasah bisa memberikan reproduksinya dalam balutan manajemen yang *bergenre* orisinalitas dengan proyeksi progresifitas yang menyegarkan dan

mencerahkan. Kedua madrasah tersebut memiliki rajutan warna khas masing-masing yang berdiri di atas pondasi *Tajdid Muhammadiyah*. Manajemen Kepala MIM Karanganyar dengan MIM Margomulyo Matesih Kabupaten Karanganyar tentu memiliki denyut kepemimpinan sendiri dengan pola-pola manajemen yang diimplementasikan.

Hal inilah yang melatarbelakangi peneliti tertarik untuk mengadakan studi ilmiah terhadap MIM Karanganyar dengan MIM Mergomulyo Matesih Kabupaten Karanganyar untuk digali secara lebih mendalam bagaimana *stakeholders* lembaga tersebut dimenej oleh kepala madrasah sehingga bisa berkembang sebagaimana sekarang.

B. Rumusan Masalah

Dari latar belakang masalah tersebut, maka dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut:

1. Bagaimanakah konsep dan penerapan manajemen kepala MIM Karanganyar dan MIM Mergomulyo Matesih Kabupaten Karanganyar?
2. Aspek apa saja yang belum mendapat penekanan atau perhatian manajemen kepala MIM Karanganyar dan MIM Mergomulyo Matesih Kabupaten Karanganyar?

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

Secara umum, penelitian ini bertujuan untuk memperoleh gambaran yang utuh dan komprehensif tentang konsep dan implementasi manajemen

kepala madrasah. Tujuan yang bersifat umum ini dapat dideskripsikan lebih jauh ke dalam tujuan khusus sebagai berikut:

1. Mengetahui sejauh mana konsep dan penerapan manajemen kepala MIM Karanganyar dan MIM Mergomulyo Matesih Kabupaten Karanganyar.
2. Mengetahui aspek-aspek yang belum mendapat penekanan atau perhatian manajemen kepala MIM Karanganyar dan MIM Mergomulyo Matesih Kabupaten Karanganyar.

Manfaat penelitian ini terbagi menjadi dua:

1. Manfaat Teoritis
 - a. Temuan penelitian ini secara konseptual dapat memberikan dan memperkaya teori manajemen kepemimpinan dan teori manajemen pendidikan pada umumnya.
 - b. Dapat memberikan gambaran tentang kontekstualisasi program dan proses manajemen kepemimpinan kepala madrasah, sehingga dapat dijadikan sebagai bahan referensi untuk sekolah-sekolah lain yang sedang dalam proses memberdayakan diri.
2. Manfaat Praktis
 - a. Hasil penelitian ini juga dapat membantu organisasi sekolah ataupun madrasah untuk mengembangkan inovasi pendidikan berkaitan dengan aspek manajerial sekolah dengan konteks kebutuhan sekolah ataupun madrasah bersangkutan.
 - b. Penelitian ini juga bermanfaat sebagai bahan rujukan ilmiah dalam disiplin manajemen pendidikan. Penelitian ini membantu pemerhati

pendidikan untuk mengetahui secara lebih dekat berbagai kesulitan dan tantangan memberdayakan sekolah khususnya madrasah.

D. Telaah Pustaka

Beberapa penelitian terdahulu dan buku serta atau jurnal yang relevan dengan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Julvita Imroini Ifaqoh (2016) yang disusun dalam tesis berjudul *Inovasi Kreativitas dalam Manajemen Kepala Sekolah sebagai Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan di Madrasah Ibtidaiyah Muhammadiyah (MIM) Karanganyar Tahun Ajaran 2015/2016*. Penelitian Julvita ini membahas mengenai inovasi dan kreativitas manajemen kepala MIM Karanganyar dalam peningkatan mutu pendidikan tahun ajaran 2015/2016. Inovasi dan kreativitas ini telah memberi citra positif terhadap perkembangan pendidikan Islam di Kabupaten Karanganyar. Kendati tanpa tambahan label sekolah unggulan atau sejenisnya, madrasah ini telah mampu membangun citranya sebagai lembaga pendidikan Islam yang mengutamakan kualitas.
2. Penelitian yang dilakukan MJ Hari Marsongko (2009) yang disusun dalam tesis berjudul *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Sekolah: Studi Kasus tentang Manajemen Kepala Sekolah di SD Muhammadiyah Wonorejo Polokarto*. Penelitian Marsongko ini membahas bagaimana kepala sekolah mampu menggerakkan warga

sekolah di pedesaan untuk meningkatkan pembelajarannya sehingga prestasinya sangat menonjol.

3. Penelitian yang dilakukan oleh Ika Dewi Rahmawati (2012) yang disusun dalam skripsi berjudul *Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) dalam Peningkatan Kualitas Sekolah: Studi Empirik Madrasah Ibtidaiyah (MI) Muhammadiyah Program Khusus Kartasura Tahun Pelajaran 2011/2012*. Penelitian Rahmawati ini membahas usaha-usaha kepala madrasah dalam rangka manajemen sumber daya manusia (SDM) agar sekolah MI Muhammadiyah Program Khusus Kartasura berkualitas.
4. Buku yang ditulis oleh E. Mulyasa (2004) mengenai bagaimana *Menjadi Kepala Sekolah Professional*. Secara umum Mulyasa di dalam buku ini mengulas berbagai hal yang berkaitan dengan pedoman dan cara menjadi kepala sekolah yang profesional meliputi konsep, strategi, dan implementasi. Semuanya diulas dengan komprehensif dan mendalam. Buku ini dijadikan bahan utama untuk menganalisis temuan dan data penelitian manajemen kepala MIM Karanganyar dan MIM Mergomulyo dalam mengembangkan madrasahnyanya.
5. Jurnal Ahmad Zaini Aziz (2015) yang membahas *Manajemen Berbasisi Sekolah: Alternatif Peningkatan Mutu Pendidikan Madrasah* dalam *El-Tarbawi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta*. Beliau membahas tentang rendahnya mutu lembaga pendidikan Islam dari sisi kurangnya perhatian terhadap proses penyelenggaraan dan dari sisi kebijakan birokratik-sentralistik yang tidak sesuai dengan kondisi yang ada.

6. Jurnal Marwan Syaban (2019) yang membahas *Konsep Dasar Manajemen Pendidikan Islam* dalam *Al-Wardah: Jurnal Kajian Perempuan, Gender, dan Agama*. Beliau menjelaskan tentang pengertian, dasar-dasar, tujuan, ciri, dan kegunaan manajemen pendidikan Islam.
7. Jurnal Khilda Indriati Karimah (2016) yang membahas *Manajemen Peningkatan Mutu Madrasah* dalam *Jurnal Isema: Islamic Education Management UIN Sunan Gunung Djati Bandung*. Beliau menjelaskan tentang mutu madrasah yang ditilik dari sisi latar ilmiah, kondisi obyektif, dan kebijakan peningkatan mutu studi kasus MA Baabussalam Kota Bandung.
8. Jurnal Hasan Sodiqin dan Deding Nurdin (2016) yang membahas *Kemampuan Manajerial Kepala Madrasah dan Kinerja Mengajar Guru dalam Mutu Pendidikan* dalam *Jurnal Administrasi Pendidikan UPI Bandung*. Beliau berdua menjelaskan kepemimpinan kepala madrasah dalam hal manajerial dan guru sebagai ujung tombak dalam proses pembelajaran.
9. Jurnal Amir Mahmud (2019) yang membahas *Principle of Madrasah Head Management in Realizing Effective Madrasah* dalam *International Conference of Moslem Society IAIN Purwokerto*. Beliau menjelaskan tentang implementasi manajemen kepala terhadap kesuksesan dan kegagalan madrasah.
10. Jurnal Aan Komariah and Dedy Achmad Kurniady (2017) yang membahas *Authentic Leadership: Strategy of the Implementation of Madrasah*

Management of Change dalam *Jurnal Pendidikan Islam UPI Bandung*.

Beliau berdua membahas tentang kepemimpinan autentik kepala madrasah dalam mengimplementasikan manajemen perubahan berbasis nilai.

11. Jurnal Ja'far (2019) yang membahas *Inovasi Kepemimpinan Kepala Madrasah Kreatif dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Sekolah* dalam *Journal Evaluasi STAI Al-Yasini Pasuruan*. Beliau menjelaskan tentang kendala-kendala kepala madrasah dalam melakukan inovasi dan kreasi untuk meningkatkan mutu pendidikan dan solusi dari kendala-kendala tersebut.
12. Jurnal Salmi Wati (2018) yang membahas *Inovasi Pelaksanaan School Based Management pada Madrasah yang Berada di Bawah Kemenag Instansi Vertikal* dalam *Murabby: Jurnal Pendidikan Islam UIN Imam Bonjol Padang*. Beliau menjelaskan tentang inovasi yang dilakukan madrasah yang di bawah Kemenag dalam bingkai *school based manajement* untuk meningkatkan kualitasnya agar bisa bersaing dengan sekolah di bawah Kemendikbud.
13. Jurnal Mohamad Muspawi (2020) yang membahas *Strategi Menjadi Kepala Sekolah Profesional* dalam *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*. Beliau menjelaskan berdasarkan kajian kepustakaan (*Library Research*) dan analisis yang mendalam terhadap literatur-literatur yang berkaitan dengan kepala sekolah.
14. Jurnal Noer Rohmah (2017) yang membahas *Peran Kepala Sekolah dalam Melakukan Kontrol Mutu Pendidikan*, dalam *Jurnal Tarbiyatuna STIT*

Ibnu Sina Malang. Beliau memaparkan teori-teori dalam meningkatkan mutu pendidikan yang dilakukan kepala sekolah.

Dari beberapa buku dan jurnal/penelitian tersebut akan mempertajam penelitian ini dalam mengulas tentang implementasi manajemen berbasis madrasah, sehingga diharapkan akan digali potensi yang sifatnya spesifik madrasah yang diteliti. Karena itu penelitian yang mengambil fokus manajemen kepala madrasah di MIM Karanganyar dan MIM Mergomulyo Matesih masih sangat relevan dan mendesak untuk dilakukan.

E. Kerangka Teoritik

1. Manajemen Berbasis Sekolah

Ketika *School-based Management* (Manajemen Berbasis Sekolah) MBS menjadi agenda inovasi pendidikan yang didiseminasikan oleh negara dan distrik pendidikan di berbagai negara, ada kekhawatiran bahwa fenomena ini tidak akan memiliki akses yang berarti bagi perbaikan di level kinerja unit pendidikan.¹⁰ Alasannya sederhana saja, inovasi kinerja sekolah merupakan harapan yang tidak realistis bila tidak diikuti dengan pembagian otoritas dan kewenangan antara sistem pendidikan secara keseluruhan dan unit-unit pendidikan.¹¹

Kekhawatiran ini sempat menjadi catatan bagi program Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) Kementerian Pendidikan Nasional.

¹⁰ A. Odden and E. Odden, *School Based Management-The View From 'Down Under'*, (Madison WI: University of Wisconsin, Center on Organization and Restructuring of School, 1994), hlm. 62.

¹¹ Priscilla Wohlstetter, *Organizing for Successful School Based Management*, (Virginia USA: ASCD, 1997), hlm. 9.

Mampukah inovasi yang dicanangkan tersebut mentransfer kewenangan dan otoritas pendidikan secara akurat dibagi antara kepentingan sistem pendidikan secara keseluruhan dan kepentingan demokratisasi di level unit pendidikan.

Bila pembagian ini dilakukan secara gegabah, resikonya MBS akan dipahami sebagai paket jadi yang hanya memfungsikan sekolah sebagai pelaksana teknis saja. Sebaliknya, bila pembagian tersebut dilakukan secara akurat, berbagai ketegangan bisa diharmonikan menjadi energi perubahan yang melibatkan banyak kepentingan dalam proses inovasi pendidikan.¹²

MBS nampaknya harus dipahami dalam kerangka ini. Sebagai sebuah panduan dasar manajemen mutu pendidikan, MBS seharusnya tidak ditafsirkan secara tunggal oleh birokrasi pendidikan di Indonesia untuk dijadikan paket jadi yang berpotensi mereduksi inisiatif intrinsik sekolah.¹³ Sebab bila ini yang terjadi maka proses inovasi pendidikan di Indonesia akan seperti memperbaiki atap rumah yang bocor tanpa mepedulikan fundamen bangunan yang rapuh. Hal ini dikarenakan kegagalan proses inovasi pendidikan sebelumnya selalu dimaknai berdasarkan tafsir tunggal kebijakan.

Bila MBS harus dimaknai sebagai *goodwill* pusat yang harus didiktekan ke unit-unit pendidikan, maka besar kemungkinan proses

¹² Seymour B. Sarason, *The Culture of the School and the Problem of Change*, (Boston: Allyn & Bacon, Inc., 1972), hlm. 77.

¹³ Depdiknas, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep dan Pelaksanaan*, (Jakarta: Depdiknas, 2001), hlm. 33.

inovasi kali ini pun akan memperoleh hasil akhir yang sama.¹⁴ Resikonya, kebijakan MBS akan mengulang-ulang kegagalan proyek inovasi pendidikan sebelumnya. Sebab demikian, MBS harus dimaknai sebagai sebuah spirit perubahan yang pemaknaannya dipasrahkan pada kemampuan masing-masing unit pendidikan untuk bereksplorasi berdasarkan kebutuhannya masing-masing. Hal ini akan menjadikan kebijakan ini terbingkai dalam gerak dinamis pluralitas persepsi dan penerjemahan pada lintas unit pendidikan.

Menurut Priscilla Wohlstetter, MBS diartikan sebagai: “*A strategy to improve education by transferring significant decision-making authority from state and district officers to individual schools*”.¹⁵ Bila diterjemahkan uraian tersebut kurang lebih demikian: MBS adalah “sebuah strategi untuk memperbaiki pendidikan dengan cara melakukan transfer otoritas pengambilan kebijakan secara signifikan dari negara dan distrik pendidikan kepada individu sekolah”.

Berdasarkan definisi tersebut, MBS dimaknai sebagai strategi peningkatan mutu dan perbaikan sekolah yang diawali dengan transfer otoritas kebijakan. Dengan kata lain, nilai terpenting MBS sebenarnya terletak pada transfer otoritas pengambilan keputusan tersebut. MBS menekankan betapa signifikan upaya melakukan transfer otoritas kebijakan dari negara dan distrik pendidikan kepada sekolah dalam rangka menjamin perbaikan mutu pendidikan.

¹⁴ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, .:, hlm. 55.

¹⁵ Priscilla Wohlstetter, *Organizing for Successful School Based Management*, .:, hlm. 9.

Bertalian dengan definisi Wohlstetter tersebut, Alan Dornseif mendeskripsikan MBS sebagai berikut:¹⁶

School of site-based management describes a collection of practices in which more people at the school level make decisions for the school. SBM often begins with decentralization; a delegation of certum powers from the central office to the schools that may include any range of power from a few, limited areas to nearly everything.

Merujuk pada keterangan Alan, sebagai perwujudan inovasi pendidikan, nilai penting MBS adalah bagaimana setiap individu dari level apapun di sekolah merasa memiliki hak atas kebijakan sekolah.

Hal ini tentu tidak mungkin terjadi dengan sendirinya. Oleh karena itu Alan menegaskan bahwa, sebagai sebuah konsep inovasi pendidikan, MBS harus dimulai dengan upaya desentralisasi dan delegasi kewenangan. *Pertama*, desentralisasi. Term ini dimaknai sebagai usaha pendistribusian wewenang yang sebelumnya menggumpal di pusat, untuk dibagi secara proposional dengan kelompok-kelompok pemilik kebijakan, yakni konstituen atau *stakeholders* pendidikan.¹⁷

Kedua, delegasi. Terminologi ini sebenarnya merujuk pada makna yang sama, akan tetapi lebih menekankan pada faktor operasionalisasi distribusi kewenangan di level unit pendidikan. Jelasnya, delegasi adalah usaha untuk menggeser struktur kewenangan sekolah yang dioperasikan

¹⁶ Alan Dornseif, *Pocket Guide School-Based Management*, (Virginia: ASCD, 1996), hlm. 56.

¹⁷ Priscilla Wohlstetter, *Organizing for Successful School Based Management*, .:, hlm. 11.

secara kaku menuju struktur kewenangan yang lebih bersifat kesejawatan.¹⁸

Merujuk pada uraian di atas, MBS dengan demikian dapat diartikan sebagai sebuah gagasan inovasi pendidikan yang hanya mungkin dilakukan apabila diawali dengan transfer kewenangan secara memadai dari negara atau distrik pendidikan ke unit sekolah. Demikian ini menegaskan bahwa gagasan utama MBS sebenarnya terletak pada nilai demokratisasinya. Nilai ini dianggap sebagai prasyarat untuk melakukan proyek inovasi pendidikan.

2. Nilai Penting Manajemen Berbasis Sekolah

Menurut *American Association of School Administrators* (AASA), *National Association of Elementary School Principals* (NAESP), dan *National Association of Secondary School Principals* (NASSP) sebagaimana dikutip oleh Priscilla Wohlstetter, MBS memiliki makna penting bagi usaha inovasi pendidikan karena memungkinkan lahirnya kreativitas intrinsik sekolah untuk melakukan perubahan berdasarkan kebutuhan dan kepentingannya masing-masing.¹⁹

Sedikitnya nilai penting yang disuguhkan oleh Wohlstetter tersebut umumnya berpijak pada upaya-upaya melahirkan nilai demokrasi di level unit pendidik. Hal ini dapat diuraikan dalam butir-butir di bawah ini:

¹⁸ A. Paul Hare, (1962). *Handbook of Small Group Research*, (New York: The Free Press, 1962), hlm. 91.

¹⁹ Priscilla Wohlstetter, *Organizing for Successful School Based Management*, .:, hlm. 12.

- a. MBS mampu melahirkan kompetensi individual dalam rangka proses-proses pengambilan kebijakan di level unit pendidikan. Kompetensi tersebut merupakan implikasi dari proses transfer kewenangan yang secara proporsional menjadikan individu sekolah sebagai pemilik sah inisiatif inovasi di unit pendidikan masing-masing.
- b. Memberikan ruang yang besar bagi stakeholders pendidikan untuk ikut menentukan arah kebijakan sekolah.
- c. Lahirnya akuntabilitas yang memadai dalam rangka mengontrol dan mengevaluasi arah kebijakan inovasi sekolah.
- d. Lahirnya kreativitas intrinsik sekolah untuk mendesain program-program inovasi berdasarkan kebutuhannya masing-masing.
- e. Dorongan sumber daya dan moral yang kuat dari stakeholders dalam rangka menyukseskan dan mengembangkan program-program sekolah.
- f. Lahirnya penyusunan anggaran pendidikan yang realistik dengan kebutuhan masing-masing sekolah.
- g. Lahirnya moral kepemimpinan yang tinggi dengan mendistribusikan kewenangan ke semua level sekolah. Ini berimplikasi juga pada lahirnya moral pembelajaran yang tinggi.

3. Ciri-Ciri Sekolah Inovatif

- a. Kemandirian Sekolah

Nilai penting MBS adalah terciptanya kemandirian sekolah. Kemandirian berarti bahwa sekolah mampu melahirkan inisiatif intrinsik untuk mengelola sumber daya yang dimilikinya. Kemandirian

juga berarti bahwa sekolah memiliki kemampuan untuk melakukan *setting* agenda terhadap kebutuhan pengembangan dan inovasi.

Setting agenda yang dimaksud adalah sekolah mampu menentukan tujuan, visi, dan misi secara spesifik yang dibutuhkan dalam konteks sosialnya. Dalam hal ini, sekolah harus membiasakan diri untuk melibatkan konstituen sekolah dalam mengembangkan pemahaman yang sama tentang desain inovasi sekolah ke depan.

Kemandirian juga berarti bahwa sekolah memiliki kemampuan dalam menyusun standar pembelajaran sesuai dengan tingkat kebutuhan lokal. Dalam rangka menjawab hal tersebut, sekolah harus memperhatikan tiga pokok persoalan berikut ini:²⁰

- 1) Pengembangan kurikulum yang mampu memenuhi kebutuhan siswa.
- 2) Pengembangan keterampilan pengelolaan untuk menyajikan kurikulum tersebut kepada siswa sedapat mungkin secara efektif dan efisien dengan memperhatikan sumber daya yang ada.
- 3) Pengembangan pendekatan yang mampu mengatur perubahan sebagai fenomena alamiah di sekolah.

Secara lebih spesifik, kemandirian yang dimaksudkan oleh MBS adalah sebagai berikut:²¹

²⁰ Priscilla Wohlstetter, Roxane Smyer, and Susan Albers Mohrman, "New Boundaries for School Based Management: The High Involvement Model", dalam *Educational Evaluation and Policy Analysis*, Vol. 16, No. 3, (California: American Educational Research Association, Autumn, 1994), hlm. 268-286.

²¹ *Ibid.*

- 1) Kemandirian melahirkan kompetensi individual dalam rangka proses-proses pengambilan kebijakan bersama.
- 2) Kemandirian dalam menentukan arah kebijakan sekolah.
- 3) Kemandirian dalam hal akuntabilitas untuk mengontrol dan mengevaluasi arah kebijakan inovasi sekolah.
- 4) Kemandirian dalam hal mendesain program-program inovasi berdasarkan kebutuhan sekolah.
- 5) Kemandirian dalam mengelola dan mengembangkan program-program sekolah.
- 6) Kemandirian dalam penyusunan anggaran pendidikan yang realistis dengan kebutuhan sekolah bersangkutan.

b. Transparansi dan Akuntabilitas

Akuntabilitas yang dimaksud dalam MBS tidak selalu berhubungan dengan persoalan anggaran sekolah dan penggunaannya. Akuntabilitas adalah konsep yang menyeluruh berkaitan dengan proses pengambilan keputusan bersama, monitoring, dan evaluasi kebijakan sekolah.²²

Banyak kelompok pendidikan yang masih memahami bahwa proses adaptasi MBS dapat dilakukan dengan menebalkan anggaran

²² Peter Sange, *A Fifth Discipline Resource: School That Learn*, (London: Nicholas Brealey Publishing, 1988), hlm. 27.

belanja sekolah saja. Hal ini mempengaruhi pemahaman tentang akuntabilitas yang juga terfokus pada masalah anggaran dana.²³

Bila akuntabilitas berjalan lancar, maka tidak akan terjadi proses pengambilan keputusan secara sepihak dan penyalahgunaan wewenang dalam organisasi sekolah. Idealnya, akuntabilitas memang harus dipahami sebagai proses transparansi kewenangan, kebijakan, dan tentu saja masalah anggaran sekolah.

c. Pengambilan Keputusan Partisipatif

Pengambilan keputusan merupakan masalah pokok dalam hal inovasi. Hal ini karena pengambilan keputusan merupakan faktor yang berkaitan langsung dengan asas kemandirian dan desentralisasi dalam MBS. Semakin tinggi tingkat kemandirian sekolah, maka semakin tinggi pula potensi sekolah untuk mengembangkan sistem pengambilan keputusan bersama.²⁴

Lahirnya sistem pengambilan keputusan bersama, bermula dari masalah pemahaman tentang kewenangan di sekolah. Menurut hasil penelitian Wohlstetter, inovasi MBS dapat dilakukan apabila suatu sekolah telah berhasil membagi kewenangan secara luas ke dalam sistem organisasi sekolah. Inilah yang akan melahirkan keterlibatan *stakeholders* dalam proses-proses pengambilan keputusan bersama.²⁵

²³ Depdiknas, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah: Panduan Penyusunan Proposal dan Pelaporan*. (Jakarta: Depdiknas, 2001), hlm. 32.

²⁴ Alan Dornsief, *Pocket Guide School-Based Management*, .:, hlm. 56.

²⁵ Priscilla Wohlstetter, *Organizing for Successful School Based Management*, .:, hlm. 10.

Sistem pengambilan keputusan juga berhubungan dengan struktur organisasi sekolah. Pada dasarnya fungsi struktur organisasi sekolah adalah untuk menjamin lahirnya inovasi sekolah. Akan tetapi, struktur organisasi sekolah juga sering menjadi hambatan bagi lahirnya inovasi. Menurut teori manajemen, struktur organisasi sekolah dapat dikembangkan dengan empat pendekatan.²⁶ Masing-masing pendekatan membawa pengaruh yang berbeda bagi sistem pengambilan keputusan organisasi sekolah.

Pendekatan *pertama* disebut dengan istilah *exploitative-authoritative* (pemanfaatan otoritas), yaitu pendekatan kekuasaan murni yang dikembangkan untuk mengontrol kelancaran organisasi. Pendekatan ini mempengaruhi pola pengambilan keputusan yang terpusat.

Kedua, disebut dengan istilah *benevolent-authoritative* atau sering disebut dengan *paternalistic-authoritative*, yakni pendekatan manajemen yang menekankan pentingnya patron dalam proses manajemen di lingkungan organisasi. Pendekatan ini memiliki pengaruh yang hampir sama dengan pendekatan pertama, hanya saja keputusan terpusat dalam pendekatan ini lebih banyak dipengaruhi oleh figur seorang pemimpin yang kharismatik.²⁷

²⁶ G. Davis Bowers, *System of Organization: Manajemen of Human Resource*, (Machigian: UMP, 1976), hlm. 41.

²⁷ Robert G. Owens, *Organization Behavior in Education*, (New Jersey: Prentice-Hall, Inc., Englewood Chiffs, 1981), hlm. 45.

Pendekatan *ketiga* adalah konsultasi (*consultative*), yakni pendekatan manajemen yang berusaha meningkatkan keefektifan organisasi dengan cara konsultasi kepada atasan. Pendekatan ini berpengaruh pada cara perundingan secara individual dalam proses pengambilan kebijakan.²⁸

Adapun pendekatan *keempat* adalah pendekatan partisipasi (*participate*), yaitu pendekatan yang menekankan pentingnya melibatkan partisipasi semua komponen organisasi. Pendekatan ini berpengaruh pada lahirnya kepercayaan diri masing-masing individu untuk berpartisipasi dalam semua proses pengambilan keputusan.²⁹

Mempertimbangkan keempat pendekatan yang disebut diatas, maka pendekatan keempatlah yang paling sesuai dengan MBS. Hal ini karena MBS berusaha menciptakan manajemen sekolah yang mampu melibatkan partisipasi semua komponen sekolah dalam proses pengambilan keputusan.³⁰

Sistem pengambilan keputusan bersama juga dipengaruhi oleh pola kepemimpinan yang ada di sekolah. Pengambilan keputusan bersama mensyaratkan adanya pola kepemimpinan partisipatif. Kepemimpinan sekolah yang partisipatif adalah kepemimpinan yang memiliki kemandirian dalam inisiatif perubahan. Faktor kepemimpinan

²⁸ Stand Kossen, *Aspek Manusia Dan Organisasi*, terj.: Bakri Siregar, (Jakarta: Erlangga, 1986), hlm. 49.

²⁹ Gary Yulk, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, terj. Yusuf, (Jakarta: Penhallindo, 1998), hlm. 63.

³⁰ Priscilla Wohlstetter, *Organizing for Successful School Based Management*, .:, hlm. 94.

sekolah juga mempengaruhi lahirnya partisipasi *stakeholders* dalam proses pengambilan keputusan, monitoring, dan evaluasi.

d. Partisipasi Masyarakat

Seperti sudah diutarakan sebelumnya, salah satu nilai penting MBS sebenarnya terletak pada bagaimana sekolah mengambil inisiatif perubahan, dengan memaksimalkan berbagai fungsi dan peran *stakeholders*. Oleh karena itu MBS membutuhkan dukungan luas dari masyarakat. Dukungan masyarakat tidak hanya berkaitan dengan masalah keuangan, tetapi juga berkaitan dengan masalah pengambilan keputusan, monitoring dan evaluasi.

Selama ini partisipasi publik memang hanya diartikan sebagai bantuan keuangan terhadap sekolah. Justru karena alasan inilah sekolah sulit mengembangkan diri karena rendahnya perhatian masyarakat. MBS berusaha mengubah kebiasaan lama ini, dengan memberikan pemahaman baru, bahwa partisipasi yang paling penting justru berkaitan dengan aspek-aspek pengembangan manajemen sekolah.³¹

Partisipasi berhubungan pula dengan masalah akuntabilitas di dalam organisasi sekolah. Semakin tinggi partisipasi publik, maka semakin tinggi pula tingkat akuntabilitas di suatu sekolah dan juga akan berpengaruh pada masalah sirkulasi informasi di dalamnya. Harus diakui bahwa kecepatan sirkulasi informasi adalah persoalan yang

³¹ Depdiknas, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep dan Pelaksanaan*, (Jakarta: Depdiknas, 2001), hlm. 44.

paling vital dalam proses inovasi. Hal ini dikarenakan kecepatan menangkap informasi akan menentukan kecepatan melakukan respon terhadap masalah yang dihadapi sekolah.³²

Dalam rangka mendukung lahirnya partisipasi publik yang lebih besar, suatu sekolah sudah layaknya mampu mengelola informasi dari berbagai sumber konstituen sekolah dalam rangka membangun prioritas inovasi di sekolah bersangkutan. Sekolah juga mendesak untuk memiliki jaringan informasi yang memungkinkan setiap informasi diakses secara cepat oleh konstituen sekolah.³³

Bila sekolah mengabaikan pentingnya jaringan informasi, maka sekolah bersangkutan akan terbiasa dengan sirkulasi informasi yang tumpang tindih, sepotong-potong, tidak komprehensif, dan pada gilirannya tidak memiliki kecepatan dalam melakukan respon terhadap persoalan-persoalan yang dihadapinya.

Sekolah model demikian tidak memiliki mekanisme yang jelas tentang bagaimana sirkulasi informasi harus didistribusikan atau diakses secara tepat oleh semua konstituen sekolah. Akibatnya, sekolah kehilangan *setting* agenda inovasi karena tidak ada satupun informasi yang ditangkap secara komprehensif.

Dalam MBS, masyarakat memang harus mendapat ruang yang besar untuk ikut menentukan arah kebijakan sekolah. Partisipasi masyarakat harus dikembangkan dalam proses yang terus menerus.

³² Alan Dornseif, *Pocket Guide School-Based Management*, .:, hlm. 62.

³³ A. Odden and E. Odden, *School Based Management-The View From 'Down Under'*, .:, hlm. 50.

Sebaliknya, partisipasi tidak dapat dipahami sebagai proses yang sporadis, formalis, dan sekedar gugur kewajiban. Hal ini justru akan menghambat perkembangan sekolah bersangkutan.

e. Mengembangkan Jaringan Eksternal

Sebagaimana sudah diulas di atas, sekolah-sekolah yang sukses dalam mengadaptasi MBS adalah sekolah-sekolah yang berhasil melakukan pergeseran paradigma kewenangan dan pengambilan kebijakan.³⁴ Sekolah-sekolah model demikian ini umumnya memiliki tim-tim kerja yang secara vertikal maupun horizontal melibatkan semua konstituen pendidikan di dalamnya. Tim-tim kerja ini di samping berfungsi membantu sekolah dalam proses-proses pengambilan kebijakan, ia juga berfungsi mengembangkan jaringan sekolah dengan dunia eksternal, termasuk dunia bisnis dan industri.³⁵

Kemandirian sekolah salah satunya diartikan sebagai kemandirian dalam menyusun, mengelola, dan mengembangkan anggaran belanja sekolah. Karena alasan inilah sekolah harus mempunyai banyak badan yang bertugas melakukan pengembangan jaringan kerja sama sekolah dengan dunia bisnis dan industri untuk melangsungkan proses pendidikan yang lebih representatif dan memadai. Badan-badan inilah yang menjadi modal bagi terbentuknya jaringan kerja sama antara sekolah dengan masyarakat, perguruan tinggi, lembaga bisnis dan usaha, serta dunia industri.

³⁴ Priscilla Wohlstetter, *Organizing for Successful School Based Management*, .:, hlm. 14.

³⁵ Peter Senge, *A Fifth Discipline Resource: School That Learn*, .:, hlm. 21.

Dalam kaitan ini perlu dipahami bahwa manajemen pengembangan dalam konteks inovasi berhubungan langsung dengan pengelolaan produktivitas sekolah dalam mendayagunakan sumber daya yang dimilikinya untuk mengakses potensi-potensi ekonomi di luar sekolah.³⁶

F. Metode Penelitian

1. Paradigma Penelitian

Penelitian membutuhkan suatu kajian yang mendalam untuk memperoleh gambaran yang rinci dan komprehensif berkaitan dengan manajemen kepala MIM Karanganyar dan MIM Mergomulyo. Karena itu penelitian ini menggunakan paradigma penelitian kualitatif.³⁷

2. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Adapun jenis penelitian yang sesuai adalah penelitian deskriptif.³⁸ Berdasarkan jenis penelitian yang dipakai, penelitian ini berkepentingan mengkaji aspek-aspek manajemen kepemimpinan yang diimplementasikan dan dibutuhkan MIM Karanganyar dan MIM Mergomulyo. Hal yang dipertimbangkan dalam jenis penelitian ini adalah intensitas dan kedalaman kajian terhadap fokus penelitian.

³⁶ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, .:, hlm. 98.

³⁷ Sudarno Shobron, dkk., *Pedoman Penulisan Tesis MPAI dan MHES*, (Surakarta: Sekolah Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Surakarta, 2019), hlm. 13-14.

³⁸ *Ibid*, hlm. 14.

Pendekatan yang paling sesuai dan menunjang penelitian ini adalah pendekatan sosiologis.³⁹ Hal ini karena kajian yang mendalam terhadap fokus penelitian dilakukan dengan melibatkan partisipasi yang memadai dari subyek penelitian.⁴⁰

3. Obyek dan Subyek Penelitian

Obyek penelitian⁴¹ ini dilakukan di kabupaten Karanganyar, tepatnya di lembaga pendidikan Islam MIM Karanganyar dan MIM Mergomulyo Matesih Karanganyar. Hal tersebut dilatari oleh ketertarikan peneliti terhadap perkembangan pendidikan di kedua MIM tersebut yang berjalan sangat cepat dan dinamis-kompetitif. Dinamikannya terbukti telah mengalami proses perkembangan yang patut dibanggakan. Dan inilah yang mendorong peneliti untuk menguak lebih dalam terhadap proses-proses manajemen sekolah yang ada di dalam lembaga tersebut.

Adapun subyek atau informan penelitian⁴² ini adalah semua unsur yang berkepentingan di MIM Karanganyar dan MIM Mergomulyo Matesih Karanganyar, yaitu kepala madrasah, guru, staf madrasah, orang tua siswa atau komunitas madrasah, dan komite madrasah.

4. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dapat digolongkan menjadi dua bagian: *pertama*, teknik interaktif meliputi wawancara dan

³⁹ *Ibid*, hlm. 15.

⁴⁰ S. Nasution, *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*, (Bandung: Tarsito, 1988), hlm. 57.

⁴¹ Sudarno Shobron, *Pedoman Penulisan Tesis MPAI dan MHES*, :, hlm. 21.

⁴² *Ibid*.

pengamatan berperan. *Kedua*, teknik non interaktif meliputi pengamatan lepas dan studi dokumentasi.⁴³ Keduanya merupakan teknik dasar yang digunakan dalam penelitian kualitatif. Selanjutnya penelitian ini memilih menggunakan teknik wawancara mendalam (*indepth interview*), pengamatan berperan serta (*participant observation*), dan studi dokumentasi.⁴⁴ Data yang terkumpul diklasifikasi ke dalam data-data primer. Sementara data-data sekunder hanya bersifat penopang data yang diperoleh dengan menggunakan studi dokumentasi.

5. Validitas Data

Dalam rangka menjamin validitas data, penelitian ini menggunakan standar teknik validitas data meliputi: kredibilitas, transferabilitas, dependabilitas, dan konfirmabilitas.⁴⁵

a. Kredibilitas.

Penelitian ini menggunakan teknik pengecekan kredibilitas data sebagaimana yang direkomendasikan oleh Lincoln dan Guba:⁴⁶

Pertama, memperpanjang atau tidak tergesa-gesa membawa data sebelum tercipta rapot kegiatan di lapangan.

Kedua, melakukan observasi secara terus-menerus sehingga informasi diterima secara natural dan apa adanya atau *persistent* observasi.

⁴³ Hamidi, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Malang: UMM Press, 2003), hlm. 67.

⁴⁴ Sudarno Shobron, *Pedoman Penulisan Tesis MPAI dan MHES*, :, hlm. 21.

⁴⁵ *Ibid*, hlm. 22-24.

⁴⁶ Lincoln and Guba, *Naturalistic Inquiry*, (Hill LA: Sage Publication Inc., 1985), hlm.

Ketiga, melakukan triangulasi metode dan sumber data. Triangulasi dilakukan dengan cara melakukan *kroscek* informasi yang diperoleh, antara data sumber satu dengan lainnya.

Keempat, *peer debriefing* atau melakukan pembicaraan yang intensif dengan teman sejawat atau para ahli sehingga penelitian ini dapat memperoleh masukan atas kelemahan-kelemahan internal.

Kelima, *member checking* yakni melakukan verifikasi terhadap data, interpretasi, dan simpulan dengan para partisipan selama penelitian berlangsung. Hal ini dapat dilakukan dengan meminta mereka untuk *mereview* hasil penelitian yang ada.

b. Transferabilitas.

Teknik keabsahan data ini merupakan standar keabsahan data yang dilakukan dengan cara memperkaya deskripsi tentang latar dan konteks fokus penelitian. Penjelasan yang detail tentang latar dan konteks obyek penelitian akan menambah valid hasil penelitian ini.⁴⁷

c. Dependabilitas.

Teknik ini berhubungan dengan pengecekan atau penilaian tentang kebenaran peneliti dalam mengkonseptualisasi obyek yang ditelitinya.

d. Komfirmabilitas.

⁴⁷ L. J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*. (Jakarta: Remaja Rosdakarya, 1998), hlm. 78.

Teknik keabsahan data yang menjamin koherensi internal penelitian yang mampu disajikan. Semakin tinggi koherensi internal penelitian, maka semakin valid pula hasil penelitian tersebut.⁴⁸

6. Analisis Data⁴⁹

Analisis data dilakukan dengan cara reduksi data, paparan data, dan penarikan kesimpulan.

a. Reduksi Data

Reduksi data merupakan suatu proses pemilahan, pemusatan, penyederhanaan, pengabstrakan, dan transformasi data kasar yang diperoleh dari proses penelitian di lapangan.⁵⁰ Merujuk pada keterangan tersebut, reduksi data berlangsung secara terus-menerus selama penelitian kualitatif ini dilaksanakan.

Kegiatan reduksi data dilaksanakan dengan cara:

- 1) Membuat ringkasan kontak
- 2) Mengembangkan kategori pengkodean
- 3) Membuat catatan refleksi
- 4) Pemilahan data.

b. Paparan Data

Sebagaimana sudah diutarakan sebelumnya bahwa penelitian ini lebih bersifat deskriptif, karenanya penyajian data yang paling

⁴⁸ Noeng Muhadjir, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Yogyakarta: Rakesarasin, 1990), hlm. 87.

⁴⁹ Sudarno Shobron, *Pedoman Penulisan Tesis MPAI dan MHES*, .:, hlm. 24.

⁵⁰ Matthew B. Miles dan A. Michael Huberman, *Analisis Data Kualitatif*, terj.: Tjetjep Rohendi Rohidi, (Jakarta: Universitas Indonesia, 1992), hlm. 97.

sesuai adalah penyajian dalam bentuk deskripsi dan uraian narasi atas teks yang diperoleh dari proses pengumpulan data. Hal ini dapat diperoleh dengan melakukan penyeleksian dan penyesuaian kompleksitas data di lapangan dengan fokus penelitian ini sehingga dapat dipahami maknanya. Penyajian data dimaksudkan untuk memperoleh yang bermakna, serta memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan yang tidak menghasilkan bias informasi penelitian.⁵¹

c. Penarikan Simpulan

Penarikan simpulan merupakan proses terakhir analisis data, hal ini dilakukan dengan cara menguji kebenaran data yang diperoleh di lapangan kemudian diverifikasi lebih lanjut, sehingga menghasilkan suatu simpulan yang komprehensif, valid, dan obyektif.⁵²

G. Sistematika Pembahasan

Penelitian ini terdiri dari Bab I Pendahuluan, berisi latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, telaah pustaka, kerangka teoritik, metode penelitian, dan sistematika pembahasan; Bab II Manajemen Kepala Madrasah dan Mutu Pendidikan, berisi kajian teori manajemen kepala madrasah, mutu pendidikan, dan *output* dan *outcome* manajerial; Bab III Manajemen Kepala Madrasah dalam Pengembangan MIM Karanganyar dan MIM Mergomulyo Matesih Kabupaten Karanganyar Tahun

⁵¹ *Ibid*, hlm. 105.

⁵² *Ibid*, hlm. 109.

2016-2018, berisi Profil MIM Karanganyar dan MIM Mergomulyo Matesih, Manajemen Kepala MIM Karanganyar dan MIM Mergomulyo Matesih; Bab IV Analisis Manajemen Kepala Madrasah dalam Pengembangan MIM Karanganyar dan MIM Mergomulyo Matesih Kabupaten Karanganyar Tahun 2016-2018, berisi Kepala Madrasah sebagai Pendidik (*Educator*), Manajer, Administrator, Supervisor, Pemimpin (*Leader*), Inovator, Motivator, *Problem Solver*, Konsultan, Penyedia Sarana dan Prasarana, Komunikator, Pencapaian Mutu Madrasah, Prinsip Utama dan Sifat Kepemimpinan Kepala Madrasah, dan Perbedaan Kedua Madrasah; Bab V Penutup, berisi kesimpulan, implikasi, dan saran.