

BAB V

PEMBAHASAN TEMUAN PENELITIAN

(1) Manajemen Kepala Sekolah

Didasarkan pada manajemen kepala sekolah/madrasah maka secara umum kesimpulan temuan penelitian sama dengan teori Stoner , Terry dan kawan-kawan serta Supriadi dalam Mulyasa

Dalam Effendi Menurut Terry manajemen sebagai proses, yakni yang terdiri dari empat sub aktivitas yang masing-masing merupakan fungsi fundamental , keempat sub aktivitas itu- yang dalam dunia manajemen di kenal sebagai P.O.A.C : *Planning – Perencanaan, Organizing – Pengorganisasian, Aktuating – penggiatan, Controlling – pengawasan*. Konsep Terry secara sederhana , mempunyai fungsi-fungsi yang sama dengan fungsi-fungsi yang dikemukakan oleh para ahlinya. Meskipun tidak secara eksplisit. Urutan versi Terry selengkapnya sering disebut “six M” sebagai singkatan dari : *Men* : Manusia, *Material* : bahan, *Machines* : mesin, *Methods* : metode, *Money* : biaya, *Markets* : pasar.¹

Pada konsep manajemen sebagai proses terlihat dari proses sub aktivitas yang dilakukan oleh kepala Madrasah , yaitu :

- a. ***Planning – Perencanaan*** , perencanaan yang dilakukan oleh kepala sekolah/ madrasah terlihat dari awal saat mendirikan sekolah dari TK /TPA kemudian dijadikan sebagai Madrasah Ibtidaiyah (MI) .Kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan,

¹ Effendi Mochtar, *Manajemen suatu pendekatan berdasarkan Agama Islam*, Brata Karya Angkasa ,Jakarta, 1993, h , 6-7

administrasi sekolah , pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pemberdaya guna serta sarana prasarana.

Dalam Mulyasa Dalam paradikma baru manajemen pendidikan, sekolah memiliki kewenangan untuk melakukan perencanaan sesuai dengan kebutuhannya (*school based plan*).²

Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan , seperti yang diungkapkan oleh Supriadi dalam Mulyasa bahwa ” Erat hubungan antara mutu kepala sekolah dengan berbagai aspek kehidupan sekolah seperti disiplin sekolah, iklim budaya sekolah, dan menurunnya perilaku nakal peserta didik “ Dalam pada itu , kepala sekolah bertanggung jawab atas manajemen pendidikan secara mikro yang secara langsung berkaitan dengan proses pembelajaran di sekolah.³

Sebagaimana dikemukakan dalam Pasal 12 ayat 1 PP 28 tahun 1990 bahwa : “ Kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah , pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pemberdaya guna serta sarana prasarana.

Sejumlah data yang peneliti temukan hal ini diungkapkan oleh beberapa data berikut ini :

Sesuai dengan sejarah berdirinya Madrasah Ibtidaiyah (MI) Norhidayah Pundu bahwa Keberhasilan Kepala sekolah/Madrasah Madrasah Ibtidaiyah (MI) Norhidayah Pundu dalam melakukan

³Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional , Dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK* ,Remaka RosadaKarya, Bandung, 2013, h.25

manajemen kepala sekolah tentunya didasari oleh kemampuan yang dimiliki oleh. Ali Rohmat Sebagaimana ungkapan data berikut :

Bersama seiring waktu perencanaan dari kepala sekolah dan Yayasan Norhidayah bahwa dengan merencanakan sesuai dengan kebutuhannya, yaitu pada tahun 1999 baru membentuk/mendirikan kembali Madrasah yang telah lama ditinggalkan karena musibah kebakaran, dan kemudian memohon ke Depag Kotawaringin Timur untuk memohon guru atau kepala sekolah dan kemudian setelah kepala sekolah pindah, Ibu Eli Wana , pada tahun 2004, setelah itu pada tahun 2004 , beliau (Drs Ali Rohmat) di SK kan oleh Yayasan untuk menjadi pimpinan di MI Norhidayah, dan setelah itu yang awalnya siswa hanya beberapa setelah Drs Ali Rohmat menjadi kepala sekolah/madrasah siswa itu berjumlah 35 orang terdiri dari kelas I dan kelas II. Di sini Bapak Ali Rohmat mendapatkan kepercayaan masyarakat, yang awalnya hanya para pendatang yang menyekolahkan anak mereka di MI Norhidayah dari waktu ke waktu mulai terlihat pula akidah dari beberapa penduduk Desa Pundu berpindah menjadi Muslim. Dan menyekolahkan anak mereka ke Madrasah.⁴

Proses manajemen yang pada dasarnya adalah perencanaan segala sesuatu secara sistematis melahirkan keyakinan yang berdampak pada melakukan sesuatu sesuai dengan aturan serta memiliki manfaat. Perbuatan yang tidak ada manfaatnya adalah sama dengan perbuatan yang tidak pernah direncanakan.

Penemuan peneliti pada Kepala Madrasah Ibtidaiyah (MI) Norhidayah Pundu melakukan perencanaan dan tujuan akan keberadaan Madrasah Ibtidaiyah (MI) Norhidayah Pundu dengan keberhasilan yang cukup berhasil akan keberadaan madrasah ini. Yaitu berdirinya madrasah yang awalnya hanyalah sekolah TPQ saja pada sore hari yang kemudian berubah pola menjadi sekolah/ Madrasah yang Formal

⁴Wawancara dengan guru M.Yusuf Suta ,hari senin tanggal 15 bulan Juli 2015

dibawah naungan Depag (sekarang Kemenag), dan dapat berjalan lancar

Perencanaan yang dilakukan oleh kepala Madrasah Ibtidaiyah (MI) Norhidayah Pundu meliputi: (a) Perencanaan berdasarkan visi, misi, tujuan sekolah, dan kebutuhan (need assesment), (b) Melibatkan seluruh unsur organisasi sekolah, (c) Melakukan rekrutmen guru GTT baru dan (d) melakukan analisis jabatan pekerjaan, semua itu dilakukan dalam perencanaan dan dibuka untuk diketahui yayasan, dewan guru, Stake holder pada rapat kerja persemester

a. *Organnizing* – Pengorganisasian,

Keinginan Madrasah Ibtidaiyah (MI) Norhidayah untuk menjadi Madrasah yang di minati oleh masyarakat dapat dikaji dari teori organisasi. Menurut teori organisasi menyatakan bahwa organisasi sebagai kehidupan sebagaimana disimpulkan bahwa kepala sekolah Madrasah Ibtidaiyah (MI) Norhidayah dalam organisasinya yaitu mengelola kelembagaan sekolah, mengembangkan struktur organisasi yang sesuai dengan kebutuhan program, yang dalam hal ini disebut *division of labour* (pembagian kerja) . Pembagian kerja itu pada akhirnya menjurus menjadi spesialisasi , akibat perbedaan kecakapan , perbedaan kecakapan , perbedaan ilmu dan ketrampilan masing-masing.

Kepala sekolah/Madrasah dalam melakukan pengorganisasian seperti dalam wawancara yaitu :

Bahwa didalam satu sekolah itu haruslah saling ketergantungan dan saling keterbukaan , maka dengan rasa saling memerlukan satu sama lain maka akan terlihat kerjasama . Karena dalam kerja sama kita tentu akan mampu bekerja bersama . karena dalam wadah satu lingkungan kantor ataupun pada satu organisasi terutama sekolah sudah tentu kita sebagai orang yang ingin saling mempertahankan mutu atau hasil, baik dari segi mutu pimpinan, mutu guru, mutu anak didik dari segi out putnya tentu akan terlihat, Dan dari semua itu tentunya adalah karena kerjasama.dalam kebersamaan tentunya mengapa harus saling bekerjasama , Karena itulah dalam sebuah organisasi tidak bisa sendiri dan tentunya dengan kerjasama apa yang harus dikerjakan haruslah mempunyai tujuan yang telah disepakati. Tujuan bersama adalah bagaimana menjadi madrasah yang diminati masyarakat.⁵

Paparan data tersebut diatas bahwa dalam organisasi haruslah Keinginan Madrasah Ibtidaiyah (MI) Norhidayah untuk menjadi Madrasah yang di minati oleh masyarakat dapat dikaji dari teori organisasi. Menurut teori organisasi menyatakan bahwa organisasi sebagai kehidupan sebagaimana disimpulkan bahwa kepala sekolah Madrasah Ibtidaiyah (MI) Norhidayah dalam organisasinya yaitu mengelola kelembagaan sekolah, mengembangkan struktur organisasi yang sesuai dengan kebutuhan program, yang dalam hal ini disebut *division of labour* (pembagian kerja) . Pembagian kerja itu pada akhirnya menjurus menjadi spesialisasi , akibat perbedaan kecakapan , perbedaan ilmu dan ketrampilan masing-masing.

⁵Wawancara dengan kepala MI Norhidayah Pundu jumat , 21 agustus 2015

Terlihat dari pembagian kerja misalnya guru kelas dan guru bidang studi yang disesuaikan dengan kemampuan dan latar belakang pendidikan, sehingga saling menunjang. Dan kepala sekolah dapat memberikan tugas sesuai dari kebutuhan yang harus dilakukan karena semua dimulai dengan saling mengerti dengan keadaan.

Akan tetapi tidak semua seperti yang diharapkan kepala Madrasah di Madrasah Ibtidaiyah (MI) Norhidayah Pundu itu disebabkan manusia yang dikelola berbeda dan juga kadang ada dari seorang pimpinan yang menjadi figur harusnya di contoh tapi tidak bisa dijadikan contoh karena kodrad sebagai pemimpin itu bukanlah seorang yang sempurna dan juga kekurangan dari mengaplikasikan keilmuan dalam hal kegiatan sehari-hari. Kadang juga kepala sekolah punya keinginan sendiri untuk memberikan bagaimana rencananya untuk sekolah agar terlihat kemajuannya.

b. ***Aktuating – Pergerakan,***

Aktuating merupakan fungsi manajemen yang kompleks dan merupakan ruang lingkup yang cukup luas serta sangat berhubungan erat dengan sumber daya manusia yang pada akhirnya *actuating* merupakan pusat sekitar aktivitas –aktifitas manajemen. Pergerakan (*Aktuating*) pada hakekatnya sudah menggerakkan orang – orang

untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien.⁶

Fungsi *actuating* berhubungan erat dengan sumberdaya manusia, oleh karena itu seorang pemimpin pendidikan dalam membina kerjasama, mengarahkan dan mendorong ke gairah kerja para bawahannya perlu memahami faktor-faktor manusia dan pelakunya.

Menurut kepala Madrasah bahwa dalam menggerakkan orang-orang dalam organisasi itu tidak mudah, apalagi meminta mereka dengan bekerjasama dengan bekerja untuk mencapai tujuan yang sesuai dengan perencanaan dan meminta mereka dengan bekerjasama untuk kemajuan madrasah. Sedangkan kami tidak bisa memberikan gaji yang maksimal tapi sekolah menuntut mereka untuk bekerja lebih baik. Alhamdulillah semua dewan guru mengerti dengan kewajiban mereka.⁷

Berdasarkan hal diatas dalam Pergerakan merupakan kemampuan seseorang untuk memberikan kegiatan, pengertian, sehingga orang lain mau mendukung dan bekerja dengan sukarela untuk mencapai tujuan organisasi/ lembaga pendidikan sesuai dengan tugas yang dibebankan kepadanya. itu terlihat di tenaga penddikan dan kependidikan bahwa mereka dengan kesadaran yang tinggi ingin agar madrasah bisa seperti sekolah yang lain baik dari segi guru, segi sarana dan prasarana, dan juga dari siswa yang mempunyai mutu, walaupun dari kesejahtraan dari mereka sangat dibawah standar, seperti ungkapan yang sama dari beberapa guru MI Norhidayah Pundu :

⁶Sulistiyorini, *Manajemen Pendidikan Islam, Konsep, Strategi dan Aplikasi, Succses* Offset, Yogyakarta, 2009, h.31

⁷Wawancara kepada Kepala MI Norhidayah Pundu pada hari Kamis 9 agustus 2015

Menaik kesejahteraan atau upah/ honor sebagai pegawai bulanan, kami menerima honor selama 3 bulan karena disesuaikan dengan bantuannya BOS, karena dana bos itu keluar ada saat triwulan.

Jadi dulu kami pernah mengusulkan upah gaji kami diberikan setiap bulan, tapi kemudian saat rapat diberitahu bahwa gaji tidak bisa diberikan setiap bulan tetapi selama 3 bulan baru bisa cairkan. Cara pengajiannya pun per jam yaitu 10.000 per jam. Kami sadar kami sebenarnya juga memerlukan dana untuk keluarga bagi yang berkeluarga dan diri sendiri bagi yang masih belum berkeluarga, akan tetapi kami memang sudah berkeinginan ingin memajukan madrasah ini jadi dengan kata “bekerja untuk dunia juga bekerja untuk akhirat ya... beramalah”, itu kalimat yang terucap dari salah seorang guru MI Norhidayah, dan adalah “saya ingin memajukan madrasah sebagai pengabdian kepada umat, bersabar dan kerusahan sebagian lillahi ta’ala”.

Kami inginkan Madrasah ini maju seperti sekolah yang lainnya, di MI ini walaupun bangunannya sudah cukup lumayan tapi alat pembelajaran masih kurang, yang lain seperti computer/laptop masih terbatas. Kepala sekolah kami cukup transparan dengan keuangan sebatas yang harus dilaksanakan dan dikerjakan asalakan tidak merugikan anak didik dalam bertugas, dan pesan kepala sekolah bahwa kita harus memberikan rasa percaya masyarakat untuk tetap menyekolahkan anak mereka di MI Norhidayah ini⁸

Dari paparan para guru MI Norhidayah Pundu tersebut kepala sekolah /Madrasah disini memberikan salah satu pengayoman kepada guru dalam menyelenggarakan pendidikan di madrasah, kepala sekolah dapat mengaplikasikan program dengan keadaan di sekolah dan keterlibatan guru pada program di sekolah itu dapat diterima walaupun dengan kurangnya kesejahteraan dan menyesuaikan dengan keadaan sekolah, dan juga berusaha untuk memenuhi harapan masyarakat.

c. *Controlling* – Pengawasan.

⁸Wawancara dengan beberapa dewan guru, MI Norhidayah Pundu, juni 2015

Controlling (Pengawasan). Merupakan langkah penentu apa yang harus dilakukan , sekaligus menilai dan memperbaiki, sehingga pelaksanaannya sesuai dengan rencana, serta terwujudnya secara efektif dan efisien.⁹

Siagian dalam Sulistyorini fungsi pengawasan yaitu upaya penyesuaian antara rencana yangtelah disusun dengan pelaksanaan atau hasil yang benar-benar dicapai . untuk mengetahui hasil-hasil yang telah dicapai benar-benar sesuai dengan rencana yang telah disusun diperlukan informasi tentang tingkat pencapaian hasil.¹⁰

Tujuan pengawasan pendidikan haruslah positif dan konstruktif, yaitu untuk memperbaiki, mengurangi pemborosan waktu, uang, material dan tenaga dilembaga pendidikan.

Pengawan pada Madrasah Ibtidaiyah (MI) Norhidayah ini belum terlihat baik, karena dari wawancara belum pernah mengadakan supervisi kelas disekolah, dan penilaian dari kepala sekolah tentang kenaikan kelas, serta kepala sekolah belum pernah mengolah program RKAS , itu yang belum berjalan baik, akan tetapi dalam pengawasan dalam hal lain misalnya program pembelajaran, pembagian tugas , serta perencanaan kedepannya sudah terlihat baik, sesuai dengan perencanaan program yang peneliti lihat sudah cukup terlihat berjalan seperti yang diharapkan.

⁹Sulistyorini, *Manajemen Pendidikan Islam , Konsep, Strategi dan Aplikasi, Succses* Offset, Yogyakarta, 2009, h.32

¹⁰Sulistyorini, *Manajemen Pendidikan Islam , Konsep, Strategi dan Aplikasi, Succses* Offset, Yogyakarta, 2009, h.31

Beberapa teori maupun pendapat yang digunakan sebagai alat analisis kesimpulan hasil temuan ini maka dapat dikatakan sebagian termasuk dalam teori Stoner, Terry dkk, bahwa manajemen kepala sekolah dikenal dengan fungsi-fungsi disebut POAC yang mana seorang manajer atau kepala sekolah pada hakikatnya adalah seorang perencana, organisator, pemimpin, dan pengendali. Maka dengan demikian hasil temuan penelitian ini bukan menolak atau menerima teori yang sudah ada, akan tetapi mengintegrasikan teori-teori sebelumnya, dengan demikian temuan penelitian ini bersifat integratif yang berkarakter.

Paparan di atas dapat disimpulkan bahwa seorang kepala sekolah memang haruslah mempunyai ilmu manajemen sehingga kepala sekolah bisa menjadi kepala sekolah yang handal dalam situasi dan kondisi dalam memberikan bimbingan kepada bawahan dan dalam keseluruhan sebagai organisasi yang bisa melaksanakan tugas sebagai kepala sekolah yang profesional dan mempunyai tujuan yang dapat terlaksana kedepannya sehingga semua yang menjadi tanggung jawab kepala sekolah dapat terlaksana dengan baik karena berjuang bersama dengan guru yang mengerti akan kewajibannya mereka.

(2) Upaya dalam mendorong kemandirian Madrasah Ibtidaiyah

Norhidayah Pundu

Manajemen Berbasis Sekolah di MI Norhidayah :

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di MI Norhidayah sebenarnya sudah lama diterapkan, karena banyak guru yang tidak menyadari akan

arti dari manajemen berbasis sekolah membuat kepala sekolah, guru dan warga sekolah pada umumnya secara tidak sadar menerapkan MBS. Inti dari MBS sendiri adalah kemandirian dalam pengelolaan sekolah, otonomi sekolah untuk sekolah swasta khususnya MI Norhidayah membuat MBS mudah diterapkan. Dalam setiap pelaksanaan kegiatan sekolah ada empat hal yang menjadi rujukan yaitu peraturan dinas pendidikan, Kementerian Agama dan sekolah, yayasan.

Peran sebagai Pendidik dalam Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah.

Ali Rahmad adalah kepala sekolah MI Norhidayah sejak tanggal 1 Januari 2004 Beliau selain sebagai Kepala Sekolah juga sebagai guru mata pelajaran Sejarah Kebudayaan Islam . Pendidikan terakhir beliau adalah Sarjana PAI . Alamat Rumah: Jln sendong, T RT 04/II Desa Pundu Kecamatan Cempaga Hulu . Jarak rumah ke MI Norhidayah kurang lebih 20km. Jarak yang lumayan jauh itu tidak menjadikan masalah kepala sekolah dalam mengembangkan dan menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah di MI Norhidayah.

Peran Kepala Sekolah Sudah baik sebagai seorang pendidik. Kepala sekolah secara umum berperan dalam memanager guru-guru dan mempunyai tugas banyak, salah satunya sebagai pendidik. Memberikan pengarahan kepada guru dan mendapatkan jam mengajar antar 6-8 jam per-minggu.¹¹

¹¹Wawancara dengan seorang Guru di MI Norhidayah Pundu tanggal 15 Juli 2015

Peran Kepala Sekolah sebagai pendidik baik. Sangat jelas sekali, karena untuk prospek MI Swasta seperti kita, seorang kepala sekolah juga mau tidak mau harus sebagai pengajar, karena disamping keterbatasan pengajar juga kepala sekolah mendapatkan jam mengajar.¹²

Peran sebagai Manajer dalam Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah

Peran utama Ali

Rahmad sebagai manajer adalah mengelola tenaga kependidikan non kependidikan agar mampu melaksanakan tugasnya secara profesional. Salah satu tugas yang dilaksanakan oleh Ali Rahmad, selaku kepala sekolah, adalah melakukan kegiatan pemeliharaan dan pengembangan profesi para guru, dalam hal ini Ali Rahmad memberikan kesempatan seluas-luasnya kepada guru dan karyawan dalam mengikuti kegiatan pengembangan profesi. Peran Ali Rahmad sebagai pengontrol dari semua kegiatan adalah hal yang utama sebagai seorang manajer.

Kemandirian yang diberikan kepada kepala sekolah/ Madrasah terlihat dari memandirikan atau memberdayakan sekolah melalui pemberian wewenang (otonomi) kepada sekolah, pemberian fleksibilitas yang lebih besar kepada sekolah untuk mengelola sumberdaya sekolah dan mendorong partisipasi warga masyarakat untuk meningkatkan mutu pendidikan di sekolah.

¹²Wawancara dengan seorang Guru di MI Norhidayah Pundu tanggal 12 Agustus 2015

Dengan kemandirian diharapkan (a) bisa mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, ancaman bagi dirinya, serta mampu mengoptimalkan sumberdaya yang tersedia untuk memajukan sekolah, (b) sekolah dapat mengembangkan program-program sesuai dengan kebutuhannya, (c) sekolah dapat bertanggung jawab tentang mutu pendidikan kepada orang tua, masyarakat maupun pemerintah (d) sekolah mampu melakukan persaingan secara sehat dengan sekolah lain untuk meningkatkan mutu.¹³

Konsekuensi dengan adanya School Based Management tersebut tugas dan tanggung jawab kepala sekolah menjadi semakin besar. Kepala sekolah harus bisa memimpin dan memberdayakan semua sumberdaya sekolah. Kepala sekolah merupakan motor penggerak dan penentu arah kebijakan sekolah. Untuk itu kepemimpinan sekolah dasar harus mampu memberdayakan guru-guru untuk melaksanakan proses pembelajaran yang baik, lancar dan produktif penyelesaian tugas sesuai waktu yang ditetapkan menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat agar bisa terlibat aktif dalam mewujudkan tujuan sekolah. Bekerja dengan tim secara kooperatif dan hasil mewujudkan tujuan sekolah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan

Kemandirian yang dilakukan oleh kepala sekolah terhadap Madrasah Ibtidaiyah (MI) Norhidayah Pundu adalah sebagai berikut :

a. Program Kepala Sekolah/Madrasah

Berdasarkan temuan penelitian maka kemandirian Madrasah Ibtidaiyah Norhidayah terlihat dari Program yang utama segi sarana prasarana, yang dari belum pernah mendapat bantuan dari pemerintah,

¹³Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional, Dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, Remaja Rosada Karya, Bandung, 2013, h.125

yang mana madrasah ibtidaiyah Norhidayah memiliki bangunan permanen yang di bangun dari swadaya masyarakat, seperti wawancara kepada ketua Yayasan Bapak Nurwahiddan Ketua komite Ibu Darni yang mengatakan

Bahwa Yayasan dan sekolah /Madrasah mempunyai acara rutin yaitu rapat Komite dan Yayasan, setiap 6 bulan sekali , yayasan dan sekolah mengundang orang tua siswa untuk mengagendakan tentang pembangunan Bangunan terutama untuk melengkapi kelas, dengan cara ,orang tua yang dipimpin oleh yayasan dan komite mengumpulkan sumbang untuk pembangunan gedung Madrasah Ibtidaiyah Norhidayah.¹⁴

Madrasah Ibtidaiyah (MI) Norhidayah Pundu adalah merupakan sekolah swasta Islam yang didirikan oleh Yayasan Pendidikan Norhidayah di Desa Pundu tepatnya di Kecamatan Cempaga Hulu Kabupaten Kotawaringin Timur . Sekolah ini mempunyai peran strategis dalam membantu program pemerintah dalam menuntaskan wajib belajar 12 tahun di Kecamatan Cempaga Hulu. Disamping itu Madrasah Ibtidaiyah Norhidayah Pundu mempunyai letak yang sangat strategis karena berada di tengah desa keberadaannya dengan beberapa sekolah negeri.

Posisi yang strategis dan keberadaannya dengan beberapa sekolah negeri maka sekolah swasta tersebut merupakan tantangan yang berat bagi sekolah swasta untuk tetap *survive*. Oleh sebab itu, Madrasah Ibtidaiyah (MI) Norhidayah Pundu selalu melakukan perbaikan kualitas manajemen mutu pendidikan secara terus menerus. Upaya peningkatan mutu pendidikan itu di Sekolah itu antara lain: mutu sarana prasarana,

¹⁴Wawancara dengan ketua yayasan dan ketua komite, 1 agustus 2015

mutu lingkungan, mutu peningkatan SDM mulai dari kepala sekolah, guru, dan karyawan serta peningkatan mutu Lulusan.

Madrasah Ibtidaiyah (MI) Norhidayah Pundu sangatlah bergantung dengan masyarakat karena tanpa hubungan dengan orang tua siswa atau stakeholders lainnya, khususnya masyarakat, stakeholders atau yang berkepentingan langsung dengan sekolah, Dengan demikian kegiatan operasional pendidikan, kinerja dan produktivitas sekolah diharapkan semakin efektif dan efisien, maka MI Norhidayah Pundu sangat besar manfaatnya bagi kepentingan pembinaan dukungan.

Karena Madrasah Ibtidaiyah Norhidayah Pundu adalah sekolah swasta dari keterbatasan bantuan pemerintah dalam mengadakan sarana dan prasarana serta pembiayaan sekolah menyebabkan dukungan serta partisipasi menjadi semakin penting.

Selanjutnya apakah penyelenggaraan pendidikan di Madrasah Ibtidaiyah Norhidayah Pundu telah mencapai mutu seperti yang diinginkan pelanggannya orang tua dan masyarakat, stakeholders (orang yang berkepentingan di masyarakat), dan apakah upaya-upaya peningkatan mutu pendidikan sudah meliputi peningkatan terkait, guru, siswa, kurikulum, sarana prasarana.

Kemudian yang lebih menarik lagi bahwa MI Norhidayah mempunyai kemandirian antara lain, sarana prasarana, yang cukup lengkap dan mempunyai bangunan yang cukup baik seperti sekolah negeri yang ada, karena itu bagaimana manajemen yang dilakukan oleh

kepala sekolah terkait juga, Komite sekolah dan yayasan sebagai pendukung sekolah.

Hasil wawancara bahwa di Madrasah Ibtidaiyah Norhidayah Pundu merupakan madrasah swasta di bawah Yayasan Pendidikan Norhidayah yang mana pada lembaga ini menggali sumber daya finansialnya dalam rangka menjamin keberlangsungan eksistensinya untuk penyelenggaraan proses pendidikan ada berasal dari donatur yang di pegang oleh bendahara Yayasan yang kegunaanya untuk pembangunan sarana dan prasarana.¹⁵

Berdasarkan hasil wawancara diatas yang diberikan oleh ketua yayasan maka Kepala madrasah sebagai pemimpin lembaga pendidikan memiliki andil besar dalam menciptakan suasana kondusif yang ada dalam lingkungan kerjanya, melalui pengelolaan itu madrasah harus mampu mengoptimalkan sumber-sumber keuangan untuk penggajian (Honor/uang lelah) Guru sebagai pendidik memiliki peran yang sangat penting terhadap penentu keberhasilan pendidikan.

Berdasarkan wawancara dengan kepala madrasah Ibtidaiyah Norhidayah Pundu, Drs Ali Rohmat, dalam hal belanja pegawai, Sumber daya keuangan untuk madrasah berasal dari dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS). Dan Bosda.¹⁶

Dana BOS merupakan sumber keuangan yang cukup penting bagi sekolah Negeri dan swasta, pada sekolah negeri dana BOS merupakan satu-satunya sumber keuangan sekolah, sekolah swasta pun demikian seperti Madrasah Ibtidaiyah Norhidayah Pundu, yang sangat bergantung kepada

¹⁵Nurwahid, *Hasil wawancara dengan ketua Yayasan Norhidayah pada tanggal 7 April 2015, hari Kamis jam 10.00 wib*

¹⁶*Wawancara dengan kepala MI Norhidayah Pundu pada hari Senin tanggal 11 April 2015 jam 14 .00 wib*

dana BOS, karena harus mengeluarkan budget yang lebih besar, karena sebagian besar tenaga honorer.

Karena biaya operasional sekolah itu tidak hanya dikeluarkan pada aspek belanja pegawai melainkan banyak aspek lain yang harus dibiayai, maka pemerintah mengatur batas maksimal belanja pegawai ini sebesar 20% dari besaran nominal BOS yang diterima pertahun anggaran.¹⁷ Adapun kekurangan biaya belanja pegawai tersebut ditanggulangi melalui dana BOS Daerah (BOSDA) yang dialokasikan masing-masing daerah seperti yang dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Kotawaringin Timur, Kalimantan Tengah.¹⁸

Wawancara dengan kepala Madrasah Ibtidaiyah Norhidayah bahwa program utama yang harus ditonjolkan bahwa madrasah dalam kelulusannya paling tidak harus 10 ayat dari juz 30 dan maksimal hapal Juz 30 selama 6 tahun belajar di Madrasah Ibtidaiyah Norhidayah.¹⁹

Program kepala sekolah, yang awalnya kepala sekolah hanya menginginkan sekolah yang mempunyai keinginan mendapatkan dukungan penuh dari masyarakat, yang kemudian terlihat masyarakat mau di ajak rapat bersama dalam melihat perencanaan kedepan, yang awalnya tanpa disadari oleh kepala sekolah itu adalah visi misi sekolah .terlihat keberhasilan dalam program sekolah bersama yayasan dan masyarakat secara mandiri. Yang utama merencanakan bagaimana cara dapat mempunyai bangunan yang layak pakai supaya tidak pinjam lagi, dan punya guru banyak, sesuai dengan siswa yang banyak yang

¹⁷Lampiran peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 101 tahun 2013 *Tentang Petunjuk teknis Penggunaan dan Pertanggung jawaban BOS* tahun 2014, h 34

¹⁸*Keputusan Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Kotawaringin Timur* Nomor 420.1/Skrt/2014

¹⁹*Hasil Wawancara dengan Drs. Ali Rohmat, Kepala MI Norhidayah Pundu*, 11 April 2015, jam 14

menginginkan bersekolah di Madrasah , dan bisa mempunyai biaya untuk kedepannya bisa menggaji (honor) guru itulah program utama disamping program yang mendukung madrasah supaya lebih baik.dan kegiatan belajar mengajar dapat dipertanggung jawabkan kepada masyarakat dan pemerintah

b) Standar Pendidikan dan Tenaga kependidikan

Standar Pendidikan dan Tenaga kependidikan adalah kreteria pendidikan prajabatan dan kelayakan fisik maupun mental, serta pendidikan dalam jabatan.²⁰

Mengenai Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan pasal 28 ayat 1, 2 ditegaskan bahwa Standar Pendidik dan Kependidikan adalah :

- a) Pendidik harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran ,sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan Nasional;
- b) Kualifikasi akademik sebagaimana ayat (1) adalah tingkat pendidikan minimal yang harus dipenuhi oleh seorang pendidik yang dibuktikan dengan ijazah dan/atau sertifikat keahlian yang relevan sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku.²¹

Sumberdaya manusia yang bermutu dalam mengelola lembaga pendidikan harus memenuhi syarat sebagai berikut :

- a. Kuat akidah.ibadah, dan mu'amalahnya;
- b. Menguasai seluk beluk pendidikan;

²⁰Peraturan Pemerintah RI Nomor : 19 ,2003, h “ 151

²¹Ibid, h. 168

- c. Menguasai dan menerapkan manajemen yang baik,sehat, dan terbuka;
- d. Berakhlakul karimah;
- e. Melaksanakan tugas dengan profesional
- f. Fokus pada tugas dan jabatan yang diemban usahakan tidak merangkap jabatan ;
- g. Tidak semata-mata mencari keuntungan materi, tetapi ditekankan pada ibadah dan ikhlas karena Allah;
- h. Menjalin hubungan yang baik dan harmonis secara internal maupun eksternal
- i. Kuat dan potensial dalam bidang SDM, manajemen, pembiayaan , sarana dan prasarana serta fasilitas pendidikannya.²²

Kemudian layanan terhadap sumber daya manusia yang memproses raw input (pendidik) sehingga karyawan out put pendidikan bermutu. Yaitu pelayanan terhadap seluruh guru dan mulai dari pembagian kerja yang jelas, suasana yng kondusif dalam pengembangan intelektual, gaji bulanan, tunjangan jabatan, tunjangan transport dan insentif.

Beberapa komponen tersebut apabila terpenuhi sangat berpengaruh terhadap peningkatan mutu pendidik dan tenaga kependidikan. Oleh karena itu perlu peningkatan pendidikan melalui sumber daya manusianya.

Menurut kepala madrasah tentang pendidik dan tenaga kependidikan di Madrasah Ibtidaiyah (MI) Norhidayah Pundu bahwa mereka masih kekurangan guru yang sesuai dengan pendidikan dari segi mata pelajaran umum , mereka hanya mempunyai guru 10 orang yaitu guru kela I ada 2 orang dan guru kelas 2 ada 2 orang dan yang lainnya guru mata pelajaran yang umum sesuai dengan ijazah

²²Heri Jauhari ,Mughtar, *Fikih Pendidikan* ,Bandung, Remaja Rosdakarya, cet, I, 2005, h :137

mereka terkecuali guru keagamaan (Akidah Akhlak, Fiqh, SKI, Al Qurán Hadits, B Arab).²³

Guru Sebagai pilar penunjang terselenggara suatu sistem pendidikan merupakan salah satu komponen strategis yang juga perlu mendapat perhatian oleh pemerintah, misalnya dari segi penempatan guru. Tetapi sudah kita ketahui bahwa untuk sekolah swasta sangat jarang sekolah swasta mendapat bantuan dari pemerintah , akan tetapi sepertinya guru harus diusahakan sendiri dari panitia yang membangun sekolah, misalnya seperti sekolah, misalnya seperti sekolah yang didirikan oleh Yayasan maka harus yayasan yang memenuhi dan mencari sendiri dari kurang staf ataupun dari segi guru disekolah sendiri. Mempunyai tenaga pendidik dahulu bagi kepala sekolah sangatlah sulit dan kalau dilihat dari sekarang di banding dulu Cuma 2 orang guru dan 1 orang kepala sekolah, kemudian berkembang sekarang ini saat peneliti melihat cukup lumayan ada sebanyak 17 orang yang berijazah S1 orang ada 11 orang , yang masih kuliah 3 (percepatan) orang, 3 orang berijazah PGA,MA. Dalam mengembangkan program-program sesuai dengan kebutuhan sekolah itu sendiri.

Dengan komitmen dewan guru yang ingin mengembangkan madrasah dengan keilmuan yang mereka miliki walaupun dengan gaji yang

²³Wawancara dengan kepala MI Norhidayah Pundu, pada tanggal 11 Agustus 2015

secukupnya masih bisa bertahan untuk mengabdikan diri mereka, padahal mereka mempunyai ijazah yang memenuhi syarat seandainya ingin bekerja di lain tempat, kesan yang di dapat peneliti bahwa mereka ada rasa bangga mengajar di MI, dan rasa senang bekerja di MI dan ingin beramal sebagiannya lagi, sesuai wawancara dengan dewan guru.

c). Sarana Prasarana

Adapun Standar sarana Prasarana dalam peningkatan mutu pendidikan seperti yang dimaksud oleh Kementerian Pendidikan adalah :

Standar yang berkaitan dengan kriteria minimal tentang ruang belajar, tempat berolah raga, tempat beribadah, perpustakaan, laboratorium , bengkel kerja ,tempat bermain, tempat berekreasi, serta sumber belajar lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran, termasuk penggunaan teknologi informasi dan komunikasi.²⁴

Sarana prasarana MI Norhidayah Pundu di bangun dari hasil bantuan komite dan donatur masyarakat , seluruh bangunan tersebut berdiri dan direncanakan oleh Yayasan dan komite sehingga dapat terlengkapi ruangan kelas, kantor guru, ruang TU dan ruangan kepala sekolah. ²⁵

Berdasarkan data tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa sarana prasarana di bidang penampilan fisik yang sekarang ini diutamakan oleh yayasan Pembangunan Norhidayah, karena mengiginkan bahwa Madrasah juga bisa mendirikan bangunan walaupun dengan kemandirian program dari yayasan dengan bantuan komite, donatur , masyarakat dengan

²⁴Barnawi dan M.Arifin, *Manajemen Sarana dan Prasarana Sekolah* ,Yogjakarta.Arruzz Media, 2012 , h: 95-86

²⁵Wawancara kepada dewan guru MI Norhidayah Pundu 5 juli 2015

diketahui dari yayasan ,sehingga bisa punya penampilan seperti sekolah negeri atau sekolah SDN yang lainnya yang sederajat. Sehingga Madrasah mempunyai bangunan dan penampilan yang lebih baik dari tahun-tahun sebelumnya.

Sebagai sekolah swasta maka kepala sekolah merekrut Orang tua /komite, masyarakat, stakeholder sebagai Donatur , penyumbang terbesar dalam mewujudkan program-program madrasah, utamanya adalah sarana bangunan, yang bisa terlaksana dan kemandirian madrasah terlihat pada pengelolaan kepala sekolah dengan adanya bangunan dan kelengkapan lainnya.

d). **Pembiayaan**

Pada Standar Pembiayaan diharapkan untuk bisa :

- 1). Menyediakan dana pendidikan yang cukup dan berkelanjutan untuk menyelenggarakan pendidikan dimadrasah.
- 2). Menghimpun/ mengembangkan dana dari potensi sumber dana yang bervariasi
- 3). Mengelola dana pendidikan secara transparan, efisien dan akuntabel sesuai dengan prinsip manajemen berbasis madrasah.²⁶

Manajemen pembiayaan ialah proses melakukan kegiatan mengatur keuangan dengan menggerakkan sumberdaya yang ada untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Kegiatan pengelolaan keuangan dimulai dari perencanaan ,pelaksanaan, sampai dengan pengawasan. Perencanaan pembiayaan merupakan bidang khusus yang sebelumnya mengkaji struktur anggaran , kuantitas /jumlah, dan

²⁶Ibid, 231

kwualitas/mutu anggaran organisasi. Sekolah dalam membuat anggaran perlu memperhatikan faktor komunikasi, melalui diskusi, revisi rencana anggaran dan dokumentasi perencanaan anggaran yang semuanya untuk bertanggung jawaban dalam perencanaan anggaran.

Menurut Bendahara MI Norhidayah Pundubahwa, Dana berasal dari BOS dan BOSDA , juga dari komite dan donatur orang tua dan masyarakat. Laporan Bos dan Bosda, juga dana komite atau Donatur di dalam pelaporannya dilakukan bersama dengan kepala sekolah untuk diketahui pemasukan dan pengeluaran yang di dapat dari dana Bos Bantuan dari APBN dan Bosda bantuan dari APBD.²⁷

Realisasi penerimaan dan pengeluaran dana pendidikan di bukukan dan dilaporkan sesuai standar akuntansi yang berlaku. Pengawas, penerima, dan pengguna dana satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh masyarakat dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang undangan dan anggaran serta anggaran rumah tangga penyelenggara atau satuan pendidikan yang bersangkutan.²⁸

Pada standar pembiayaan pendidikan di MI Norhidayah Pundu bahwa anggaran pembiayaan sekolah/madrasah ada dari beberapa sumber yaitu dari BOS dan BOSDA (diterima secara triwulan) dan dari komite/orang tua siswa dan donatur diluar orang tua siswa (penerimaan perbulan) , dana semua itu dipergunakan untuk gaji, dan juga opsional sekolah lainnya.²⁹

Demikian penuturan dari kepala madrasah Ibtidaiyah (MI) Norhidayah Pundu yang menerima bantuan dari pemerintah pusat BOS dan juga bantuan dari pemerintah dari BOSDA, dan juga dari orang tua/

²⁷Wawancara Bendahara MI Norhidayah Pundu , agustus 2015

²⁸Mulyasa *Menjadi Kepala Sekolah Profesional , Dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK* , Remaka Rosada Karya, Bandung, 2013, h.

²⁹Wawancara kepala Madrasah MI Norhidayah Pundu, agustus 2015

komite dan donatur (stankholder) yang lainnya, dan kepala Madrasah Ibtidaiyah (MI) Norhidayah Pundu mengatakan bahwa Madrasah Ibtidaiyah (MI) Norhidayah Pundu mendapatkan Rp 30.000.000 juta dan dana BOSDA sebanyak kurang lebih 4.000.000 pertriwulan dan yang perbulan berasal dari donatur dan komite.

Dari beberapa Guru mengenai pengeluaran dana selain pembelian ATK jugaa untuk melengkapi perlengkapan Madrasah dan untuk gaji guru mereka menerima 3 bulan baru mendapatkan gaji, akan tetapi mereka bertahan dengan keadaan seperti itu dikarenakan mereka mempunyai alasan bahwa membangun masyarakat di Pundu ini haruslah dengan pengoranan , walaupun sebenarnya mereka berpendidikan sarjana tapi mereka terpanggil untuk mengisi / honor dilain tempat yang lebih bisa mensejahterakan guru, contoh diperusahaan yang mencari sarjana.³⁰

Berdasarkan data tersebut diatas dari beberapa dewan guru bahwa dalam masalah penggajian mereka sebenarnya bisa saja mencari tempat kerja yang lebih baik, akan tetapi mereka bekerja dengan ingin memberikan sesuatu, dikarenakan mereka mempunyai alasan bahwa membangun masyarakat di Pundu ini haruslah dengan pengoranan , dengan melalui mengajar dimadrasah mereka ingin masyarakat Pundu yang dulunya tidak tau apa itu madrasah menjadi mengerti dengan melihat pengorbana seorang guru yang sebenarnya bisa memilih arah masa depan mereka, dan itupun dikarenakan

Bila dikaji dari faktor pendanaan maka hal itu sesuai dengan pendapatan Chester O,Mc Corkle, Jr dan sandra Orr Archibald dalam Ndraha, mengungkapkan bahwa problematika yang secara umum

³⁰Wawancara Ibu Jamilah, *Guru Madrasah Ibtidaiyah (MI) Norhidayah Pundu Juli 2015*

didampingi oleh Madrasah Ibtidaiyah (MI) Norhidayah Pundu dilihat dari sudut manajemen, antara lain : semakin terbatasnya anggaran pengelolaan yang disediakan oleh pemerintah atau donatur sehingga pembiayaan sekolah langsung dibebankan kepada siswa. Dengan keterbatasan pendanaan tersebut mendorong sekolah untuk lebih mandiri mengatur program sekolah sendiri.

Pada awalnya sekolah berdiri belum ada bantuan dana bos maupun bosda, dan pengeluaran yang besar untuk biaya honorer guru itu berasal dari SPP sekarang Komite dan bersumber dari masyarakat serta stakeholder yang bisa membantu dan dapat mengerti dengan kondisi madrasah yang serba kekurangan. Sehingga masyarakat dan yang lainnya bisa memberikan bantuan, juga dengan pembuatan ruang kelas dan dapat juga memberikan honor kepada dewan guru.

Budget yang dikeluarkan oleh kepala sekolah berkurang saat adanya bantuan dari dana BOS yang dialokasikan sekitar 20% yang dialokasikan dari penerimaan untuk honor/insentif guru dalam pertriwulan , sekarang seperti itu ,dalam penggajian dulu yang secukupnya sekarang sudah ada alokasi pembagian dana untuk honorer Madrasah Ibtidaiyah .

Pada awalnya sekolah berdiri belum ada bantuan dana bos maupun bosda, dan pengeluaran yang besar untuk biaya honorer guru itu berasal dari SPP sekarang Komite dan dari masyarakat serta stakeholder yang bisa membantu dan dapat mengerti dengan kondisi madrasah yang

serba kekurangan. Sehingga masyarakat dan yang lainnya bisa memberikan bantuan, juga dengan pembuatan ruang kelas dan dapat juga memberikan honor kepada dewan guru.

Budget yang dikeluarkan oleh kepala sekolah berkurang saat adanya bantuan dari dana BOS yang dialokasikan sekitar 20% yang dialokasikan dari penerimaan untuk honor/insentif guru dalam pertriwulan, sekarang seperti itu, dalam penggajian dulu yang secukupnya sekarang sudah ada alokasi pembagian dana untuk honorer Madrasah Ibtidaiyah.

e).Perkembangan siswa pada 3 tahun terakhir

Peningkatan mutu pendidikan (sekolah) memiliki tujuan bahwa sekolah dapat memberikan kepuasan kepada siswa, orang tua, dan masyarakat. Oleh karena itu MI Norhidayah mendapatkan siswa yang agak banyak dari sekolah lain, yang mana pada tiga tahun terakhir ini terlihat bahwa MI menerima siswa pada tahun Pelajaran 2012/2013 berjumlah 40 orang, pada tahun Pelajaran 2013/2014 sebanyak 50 orang, 2014/2015 sebanyak 78 orang.³¹ Terlihat dari data siswa di Madrasah Ibtidaiyah (MI) Norhidayah Pundu

Salah satu faktor yang menyebabkan tingginya minat masyarakat terhadap Madrasah Ibtidaiyah (MI) Norhidayah Pundu adalah keinginan orang tua siswa agar siswa dan siswa Madrasah itu memiliki ilmu agama paling tidak mengenal bacaan al-Qur'an (

³¹data siswa di Madrasah Ibtidaiyah (MI) Norhidayah dari tahun 2012-2015

mengaji) dan juga moral yang tinggi, menurut salah satu orang tua siswa Madrasah.³²

Jadi keseluruhan anak MI Norhidayah mempunyai masing-masing 2 kelas, dari kelas I dan Kelas II, dan dari kelas III sampai kelas VI masih 1 kelas dan siswa berjumlah 190 orang, dilihat dari data Madrasah Ibtidaiyah (MI) Norhidayah Pundu bahwa :

TABEL 2

Data Siswa Masuk Pertama Kelas I

NO	TAHUN PELAJARAN	JUMLAH SISWA
1	2012/2013	40 ORANG
2	2013/2014	41.0RANG
3	2014/2015	43ORANG

Tabel kenalkan peserta didik pertama di MI Norhidayah Pundu

Berdasarkan wawancara dengan salah satu orang tua yang anaknya bersekolah di Madrasah Ibtidaiyah (MI) Norhidayah Pundu bahwa Madrasah Ibtidaiyah (MI) Norhidayah Pundu mendapatkan murid yang agak banyak dari beberapa sekolah lain, yang mana tiga tahun terakhir ini terlihat selalu naik beberapa persen.

(3) Kemandirian madrasah Ibtidaiyah Norhidayah

Secara umum tujuan diterapkannya MPMBS (Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah) adalah untuk memandirikan dan memberdayakan sekolah melalui pemberian kewenangan (otonomi) kepada

³²Wawancara dengan orang tua siswa Madrasah Ibtidaiyah (MI) Norhidayah Pundu, hari senin bulan juli 2015

sekolah dan mendorong sekolah untuk melakukan pengambilan keputusan secara partisipatif .

Adapun pengelolaan kemandirian yang dilakukan oleh kepala Madrasah Ibtidaiyah (MI) Norhidayah Pundu , meliputi :

a. Program Madrasah

Proses manajemen yang pada dasarnya adalah perencanaan segala sesuatu secara sistematis melahirkan keyakinan yang berdampak pada melakukan sesuatu sesuai dengan aturan serta memiliki manfaat. Perbuatan yang tidak ada manfaatnya adalah sama dengan perbuatan yang tidak pernah direncanakan.

Penemuan peneliti pada Kepala Madrasah Ibtidaiyah (MI) Norhidayah Pundu melakukan perencanaan dan tujuan akan keberadaan Madrasah Ibtidaiyah (MI) Norhidayah Pundu dengan keberhasilan yang cukup berhasil akan keberadaan madrasah ini. Yaitu berdirinya madrasah yang awalnya hanyalah sekolah TPQ saja pada sore hari yang kemudian berubah pola menjadi sekolah/ Madrasah yang Formal dibawah naungan Depag (sekarang Kemenag), dan dapat berjalan lancar

Perencanaan yang dilakukan oleh kepala Madrasah Ibtidaiyah (MI) Norhidayah Pundu meliputi: (a) Perencanaan berdasarkan visi, misi, tujuan sekolah, dan kebutuhan (need assesment), (b) Melibatkan seluruh unsur organisasi sekolah, (c) Melakukan rekrutmen guru GTT baru dan

(d) melakukan analisis jabatan pekerjaan, semua itu dilakukan dalam perencanaan dan dibuka untuk diketahui yayasan, dewan guru, Stake holder pada rapat kerja persemester

b. Pendidikan dan tenaga kependidikan

bahwa kepala sekolah Madrasah Ibtidaiyah (MI) Norhidayah dalam organisasinya yaitu mengelola kelembagaan sekolah, mengembangkan struktur organisasi yang sesuai dengan kebutuhan program, yang dalam hal ini disebut *division of labour* (pembagian kerja). Pembagian kerja itu pada akhirnya menjurus menjadi spesialisasi, akibat perbedaan kecakapan, perbedaan ilmu dan ketrampilan masing-masing.

Terlihat dari pembagian kerja misalnya guru kelas dan guru bidang studi yang disesuaikan dengan kemampuan dan latar belakang pendidikan, sehingga saling menunjang. Dan kepala sekolah dapat memberikan tugas sesuai dari kebutuhan yang harus dilakukan karena semua dimulai dengan saling mengerti dengan keadaan.

Akan tetapi tidak semua seperti yang diharapkan kepala Madrasah di Madrasah Ibtidaiyah (MI) Norhidayah Pundu itu disebabkan manusia yang dikelola berbeda dan juga kadang ada dari seorang pimpinan yang menjadi figur harusnya di contoh tapi tidak bisa dijadikan contoh karena kodrad sebagai pemimpin itu bukanlah seorang yang sempurna dan juga kekurangan dari mengaplikasikan keilmuan dalam hal kegiatan sehari-hari. Kadang juga kepala sekolah punya keinginan sendiri untuk memberikan bagaimana rencananya untuk sekolah agar terlihat kemajuannya.

c. Sarana Prasarana

Berdasarkan data tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa sarana prasarana di bidang penampilan fisik yang sekarang ini diutamakan oleh yayasan Pembangunan Norhidayah, karena mengiginkan bahwa Madrasah juga bisa mendirikan bangunan walaupun dengan kemandirian program dari yayasan dengan bantuan komite, donatur , masyarakat dengan diketuai dari yayasan ,sehingga bisa punya penampilan seperti sekolah negeri atau sekolah SDN yang lainnya yang sederajat. Sehingga Madrasah mempunyai bangunan dan penampilan yang lebih baik dari tahun-tahun sebelumnya.

d. Pendanaan/Pembiayaan

Awalnya Madrasah Ibtidaiyah tidak menerima dana bantuan dari pemerintah hanya dari Masyarakat dan stakeholder saja , keuangan itrulah yang dikelola untuk biayaa pendidikan selama beberapa tahun , dan kemudian dibwerikan bantuan BOS dan BOSDA,

kepala madrasah Ibtidaiyah (MI) Norhidayah Pundu yang menerima bantuan dari pemerintah pusat BOS dan juga bantuan dari pemerintah dari BOSDA, dan juga dari orang tua/ komite dan donatur (stankholder) yang lainnya, dan kepala Madarasah Ibtidaiyah (MI) Norhidayah Pundu mengatakan bahwa Madrasah Ibtidaiyah (MI) Norhidayah Pundu mendapatkan Rp 30.000.000 juta dan dana BOSDA sebanyak kurang lebih 4.000.000 pertriwulan dan yang perbulan berasal dari donatur dan komite.

e. Perkembangan siswa yang masuk 3 tahun terakhir

Mengenai perkembangan anak didik yang memasuki Madrasah ini kalau dilihat dari tabel terlihat meningkat . dan berarti ada Madrasah kepercayaan dari masyarakat

Pembahasan temuan penelitian sebagaimana dipaparkan diatas , dapat disimpulkan bahwa manajemen kepala sekolah Madrasah Ibtidaiyah(MI) Norhidayah Pundu tidak menolak atau mengikuti satu teori atau konsep tertentu, akan tetapi manajemen kepala sekolah di MI Norhidayah Pundu itu bersifat integratif (pembauran) , keintegralan manajemen kepala sekolah dan kemandirian Madrasah Ibtidaiyah (MI) Norhidayah Pundu lebih mengarah kepada bentuk korelatif (saling berhubungan dan saling berkaitan) yang meliputi : perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan .

Adanya kepemimpinan kepala sekolah yang berperan sebagai change agent (orang yang memicu perubahan) dan berkolaborasi atau pembagian wewenang dalam tugas kepada staf melalui pembagian tugas oleh kepala sekolah saat rapat persemester dan fokus kepada pelanggan (siswa/siswi) , adanya komitmen tinggi dengan melalui visi ,misi yang terlaksana diketahui dari sejarah berdirinya Madrasah Ibtidaiyah (MI) Norhidayah Pundu.

Berkeinginan untuk menjadi sekolah yang unggul walaupun hanya dari segi kurikulum keagamaan yang lebih banyak dan bertujuan untuk bisa menjadi sebuah sekolah /madrasah yang dapat melaksanakan peranannya sebagai media penyampaian pengetahuan agama islam dari dasar setingkat SD akan tetapi karakteristik marasah itu memang berasal dari mata pelajaran

yang bernuansakan keagamaan yang lebih banyak , tetapi negatifnya masyarakat sebagian takut menyekolahkan di madrasah dengan alasan kasian kebanyakan pelajaran . dan keinginan yang lain adalah menjadi *agent* pembentukan karakter dan budaya , yang dari dasar bagaimana menyeimbangkan antara pelajaran di dunia dan pembelajaran yang akan menuju kebaikan yang berpondasikan keagamaan, sehingga anak didik di Madrasah Ibtidaiyah (MI) Norhidayah Pundu berbeda dalam keilmuannya dengan anak-anak yang bersekolah di sekolah dasar umum, yang utama dari tujuan Madrasah Ibtidaiyah (MI) Norhidayah Pundu adalah anak itu nanti akan mempunyai lulusan yang bisa mengerti agama karena mereka mempelajari ilmu keagamaan yaitu Akidah Akhlak, SKI, Al Qur'an dan Hadits, B.Arab, dan tak lupa tujuan dari kepala sekolah adalah mereka paling tidak setelah kelulus bisa mengaji dan hapal surah-surah pendek, inilah karakteristik yang berbeda dengan yang sekolah di sekolah umum, sehingga mereka (anak Madrasah) mengerti dengan visi dan misi Madrasah dan figur dari kepala sekolah sebagai mediator sehingga orang bisa menilai bahwa madrasah adalah sekolah yang berkarakter.