

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Madrasah dalam perspektif Peraturan Menteri Agama Nomor 60 tahun 2015 tentang perubahan atas Peraturan Menteri Agama tahun 2013 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Madrasah mendefinisikan Madrasah sebagai satuan pendidikan formal dalam binaan Menteri Agama yang menyelenggarakan pendidikan umum dan kejuruan dengan kekhasan agama Islam yang mencakup Raudlatul Athfal, Madrasah Ibtidaiyyah, Madrasah Tsanawiyah, Madrasah Aliyah, dan Madrasah Aliyah Kejuruan.¹

Kesejajaran Madrasah dengan pendidikan umum dasar dan menengah secara implisit dinyatakan dengan padanan satuan pendidikan Umum Menengah dan Dasar dalam binaan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan dalam Sisdiknas. Dalam pendidikan dasar dan pendidikan menengah diakui keberadaan Madrasah Ibtidaiyyah, Madrasah Tsanawiyah, dan Madrasah Aliyah sebagai jenjang pendidikan formal. Tertuang pada pasal 17 tentang pendidikan dasar dan pasal 18 tentang pendidikan menengah.²

Pengakuan undang-undang terhadap Madrasah sebagai lembaga pendidikan formal setara pendidikan berimplikasi terhadap pertumbuhan Madrasah di Indonesia khususnya, hingga Madrasah hadir di daerah-daerah pelosok. Dengan demikian layanan pendidikan terhadap masyarakat lebih luas daya jangkauannya. Sebagaimana penelitian Hasyim menggambarkan data pengembangan lembaga pendidikan formal madrasah mengalami pertumbuhan yang cepat dengan tersebarnya di berbagai wilayah di Indonesia baik di kota besar maupun daerah. Berdasarkan statistik pendidikan islam tahun 2007, laju pertumbuhan madrasah

¹ Peraturan Menteri Agama Nomor 60 tahun 2015 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Madrasah.

² Zulkifli, Regulasi Pendidikan Islam: *Rausyan Fikr*, 14:2, (September 2018), 66.

dalam lima tahun terakhir mencapai rata-rata kisaran 3% per tahun dan lebih dari 50% madrasah berada di luar Jawa yang terdistribusi di daerah pedesaan.

Sumbangan madrasah dalam konteks perluasan akses dan pemerataan pendidikan tergambar secara jelas dalam jumlah penduduk usia sekolah yang menjadi peserta didik madrasah. Pada tahun 2007, jumlah seluruh peserta madrasah pada semua jenjang pendidikan sebesar 6.075.210 peserta didik. Adapun Angka Partisipasi Kasar (APK) madrasah terhadap jumlah penduduk usia sekolah pada masing-masing tingkatan adalah 10,8% MI, 16,4% MTs, dan 6,0% MA. Kontribusi APK tersebut tersebar berasal dari madrasah swasta pada masing-masing tingkatan.³

Keberadaan madrasah dengan berbagai macam tuntutan tidak serta merta berjalan mulus, namun banyak menghadapi kendala. Di satu sisi, madrasah merupakan lembaga pendidikan yang mempunyai jumlah siswa yang signifikan dari total populasi siswa ditingkat dasar dan menengah. Dan disisi lain, jumlah yang besar tersebut, madrasah ternyata kurang mendapatkan perhatian dari pihak pemerintah. Akibat dari perlakuan negatif inilah madrasah menghadapi kesulitan dan *terisolasi* dari arus *modernisasi*. Sikap *diskriminatif* ini mengakibatkan pendidikan madrasah terdorong menjadi milik masyarakat pinggiran (pedesaan).⁴

Namun demikian, perlakuan diskriminatif terhadap keberadaan Madrasah masih cukup jelas dirasakan oleh para penyelenggara. Perlakuan diskriminatif terasa dari alokasi anggaran sebagai akibat dari keberadaan Kementerian Agama sebagai instansi vertikal yang tidak termasuk instansi yang didesentralisasi sehingga pemerintah daerah tidak bersedia untuk mengalokasikan anggaran rutin kepada Madrasah.⁵

³ Hasyim dan Abdullah Botma, *Konsep Pengembangan Pendidikan Islam: Telaah Kritis terhadap pengembangan Lembaga Pendidikan Madrasah dan Pondok Pesantren*, (Makassar: Kedai Aksara, 2014), 127.

⁴ Abdan Rahim, Peran Madrasah sebagai Pendidikan Islam Masa Kini: Suatu Tradisi dan Perubahan: *At-Ta'dib*, 9:2, (Desember 2014), 187.

⁵ Khatibul Umam, Kajian Empiris terhadap Kebijakan dan Transformasi Madrasah pada Era Reformasi: *Edu Islamika*, 4:1 (Maret 2012), 2.

Dan kenyataannya jumlah penyelenggara Madrasah oleh masyarakat lebih banyak ketimbang jumlah Madrasah yang diselenggarakan oleh pemerintah. Keberadaan madrasah lebih banyak yang diselenggarakan oleh masyarakat atau madrasah swasta ketimbang dengan madrasah yang diselenggarakan oleh pemerintah. Irawan mensinyalir keberadaan madrasah berstatus milik pemerintah hanya berkisar pada angka 6,4%, selebihnya adalah milik swasta.⁶

Perbandingan jumlah Madrasah Swasta dan Negeri tergambar pada tabel I.1 dari penelitian Khatibul Umam berikut:⁷

Table I-1 Data Perbandingan Madrasah Swasta-Negeri dari 3 Tingkatan

NO	PERBANDINGAN MADRASAH						KET
	MIS	MIN	MTs	MTsN	MA ^s	MAN	
1	21.317 (93,5 %)	1.486 (6,5%)	9.624 (89,2 %)	1.468 (10,8%)	3.195 (84,7 %)	577 (15,3 %)	Secara keseluruhan, hanya 8,5 % madrasah negeri; sedangkan swasta
2	Jumlah total murid 3.152.665 (12,1%) usia sekolah 7-12 tahun	Jumlah total murid 2.129.564 (15,9 %) usia sekolah 13-15 tahun;	Jumlah total murid 744.736 (5,7 %) usia sekolah 16-18 tahun				91,5 %.
Jumlah total murid ketiga tingkatan Madrasah 6.022.965							

Sumber: Khatibul Umam, 2012

Hal senada dipaparkan Alawiyah mengenai kesenjangan antara madrasah negeri dengan madrasah swasta. Ada perbedaan perlakuan yang diberikan untuk madrasah negeri dan swasta. Perbedaan perlakuan ini sangat dirasakan oleh madrasah swasta. Pemberian bantuan pendidikan untuk madrasah swasta selalu dinomor-duakan. Contohnya saja, dalam hal pemberian beasiswa baik untuk siswa

⁶ Irawan, *Paradigma Keilmuan*, ...306.

⁷ Khatibul Umam, *Kajian Empiris terhadap Kebijakan dan Transformasi*,

maupun untuk guru. Sarana dan prasarana pun masih kurang memadai. Pembinaan sekolah atau madrasah swasta yang minim perhatian. Padahal jumlah madrasah negeri dan swasta sangat jauh sekali perbedaannya.

Alawiyah menggambarkan kesenjangan tersebut berdasarkan data dari Kemenag tahun 2011 yang mengungkapkan jumlah madrasah secara nasional sebanyak 22.468 jenjang MI, 14.757 jenjang MTs, dan 6.415 jenjang MA. Berdasarkan status kelembagaan negeri dan swasta dapat dilihat pada tabel I.2 berikut:

Table I-2 Jumlah Madrasah Berdasarkan Status Kelembagaan Tahun 2011

Jenjang Pendidikan Madrasah	Status	
	Negeri (%)	Swasta (%)
MI	1.686 (7,5)	20.782 (92,5)
MTs	1.437 (9,7)	5.657 (90,3)
MA	758 (11,8)	5.657 (88,2)
Sumber: Kementerian Agama, 2011.		

. Kuantitas madrasah yang semakin tersebar luas di seluruh Indonesia memberikan gambaran perkembangan madrasah sebagai pengakuan masyarakat terhadap keberadaannya. Sebaran luas Madrasah dalam perkembangannya, serta ketidak seimbangan jumlah Madrasah Negeri dan Swasta membutuhkan pengelolaan yang terintegrasi antara lembaga penyelenggara, yaitu pemerintah, masyarakat, dengan Kementerian Agama selaku agen pemerintah yang menanggung jawabi keberlangsungan lembaga pendidikan Islam. Dalam konteks kebutuhan ini Kelompok Kerja Madrasah (KKM) menjadi wadah yang dapat mengkoordinasikan tata kelola madrasah dalam kegiatan-kegiatan formal maupun non formal.

KKM dalam kerangka PMA merupakan forum Kepala Madrasah yang ditetapkan oleh Kepala Kantor Kementerian Agama untuk RA, MI, MTs, atau MA/MAK yang bertujuan untuk pengembangan mutu mmadrasah di kabupaten/kota. Peran KKM dalam lingkungan madrasah untuk meningkatkan

profesionalitas Kepala madrasah; dan mengkoorrdinasi dan mensinergikan program peningkatan mutu madrasah.⁸

Madrasah dan kelompok kerja madrasah dalam konteks kelembagaan merupakan organisasi yang di dalamnya terdapat perpaduan unsur manusia, material, perangkat tujuan, pembagian kerja, dan hirarki kewenangan. Unsur-unsur tersebut yang membuat organisasi menjadi bekerja dalam suatu system terbuka untuk mencapai tujuan.⁹

Sebaran Madrasah tingkat Aliyah di Kabupaten Garut meliputi wilayah selatan dan utara yang tersebar di 42 (empat puluh dua) kecamatan. Sebagaimana ditunjukkan pada data Pusat Statistik Kabupaten berikut:

Table I-3 Madrasah Aliyah Kabupaten Garut



⁸ Peraturan Menteri Agama Nomor 90 tahun 2013 tentang Penyelenggaraan Penndidikan

⁹ Syafaruddin, *Manajemen Organisasi Pendidikan: Perpektif Sains dan Islam*, (Medan: Perdana Publishing, 2015), 28.

Kecamatan Subdistrict	Sekolah/ Schools			Guru/ Teachers			Murid/ Pupils		
	Negeri Public	Swasta Private	Jumlah Total	Negeri Public	Swasta Private	Jumlah Total	Negeri Public	Swasta Private	Jumlah Total
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Cisewu	1	2	3	34	11	45	187	119	306
Caringin	0	2	2	0	13	13	0	249	249
Talegong	0	2	2	0	22	22	0	208	208
Bungbulang	0	5	5	0	34	34	0	292	292
Mekarmukti	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pamulihan	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pakenjeng	0	8	8	0	58	58	0	754	754
Cikelet	0	5	5	0	47	47	0	698	698
Pameungpeuk	1	2	3	36	23	59	552	286	838
Cibalong	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cisompet	0	0	0	0	2	2	0	10	10
Peundeuy	0	4	4	0	48	48	0	992	992
Singajaya	0	3	3	0	21	21	0	324	324
Cihurip	0	1	1	0	3	3	0	85	85
Cikajang	0	4	4	0	52	52	0	401	401
Banjarwangi	0	6	6	0	35	35	0	423	423
Cilawu	0	6	6	0	74	74	0	771	771
Bayongbong	0	5	5	0	46	46	0	816	816
Cigedug	0	1	1	0	13	13	0	67	67
Cisurupan	0	4	4	0	62	62	0	1256	1256
Sukaesmi	0	2	2	0	20	20	0	720	720
Samarang	0	3	3	0	20	20	0	163	163
Pasirwangi	0	5	5	0	66	66	0	538	538
Tarogong Kidul	1	3	4	66	71	137	833	1163	1996
Tarogong Kaler	0	3	3	0	46	46	0	579	579
Garut Kota	0	4	4	0	44	44	0	559	559
Karangpawitan	1	3	4	69	26	95	1003	360	1363
Wanaraja	0	1	1	0	28	28	0	375	375
Sucinaraja	0	1	1	0	4	4	0	76	76
Pangatikan	0	2	2	0	24	24	0	345	345
Sukawening	0	3	3	0	33	33	0	283	283
Karangtengah	0	1	1	0	24	24	0	471	471
Banyuresmi	0	5	5	0	42	42	0	562	562
Leles	0	5	5	0	85	85	0	1475	1475
Leuwigoong	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cibatu	1	1	2	26	6	32	588	131	719
Kersamanah	0	2	2	0	29	29	0	384	384
Cibiuk	0	2	2	0	24	24	0	179	179
Kadungora	0	2	2	0	33	33	0	538	538
Blubur Limbangan	0	6	6	0	93	93	0	1337	1337
Selaawi	0	1	1	0	5	5	0	139	139
Malangbong	0	8	8	0	108	108	0	1718	1718
Kabupaten Garut	5	123	128	231	1395	1626	3163	19846	23009

Sumber: BPS Kabupaten Garut
<https://garutkab.bps.go.id/statictable/2018/05/04/364/jumlah-sekolah-murid-guru-dan-rasio-murid-guru-madrasah-aliyah-menurut-kecamatan-di-kabupaten-garut-2017.html>

Sebaran jumlah Madrasah Aliyah tersebut hingga tahun ajar 2019-2020 dikelompokkan ke dalam 5 (lima) kelompok kerja madrasah (KKM). Pembagian

tersebut berdasarkan jumlah Madrasah Aliyah Negeri yang menjadi induk KKM. Kabupaten Garut mempunyai Madrasah Aliyah Negeri sebanyak 5 Madrasah, yaitu MAN 1 Garut, MAN 2 Garut, MAN 3 Garut, MAN 4 Garut, dan MAN 5 Garut, dengan sebaran dua Madrasah Aliyah Negeri di wilayah Kota Garut, dua Madrasah Aliyah berada di Wilayah Garut Selatan, dan satu Madrasah Aliyah Negeri di wilayah Utara.

Kelima Madrasah Negeri yang berada di wilayah Kabupaten Garut menjadi koordinator bagi 123 Madrasah Swasta yang berada di wilayah Kabupaten Garut. Penetapan anggota KKM berdasarkan letak geografis, yaitu kedekatan jarak madrasah swasta kepada madrasah negeri sebagai induknya, hal ini dimaksudkan untuk mempermudah koordinasi.

Namun penetapan letak geografis sebagai dasar dalam penetapan keanggotaan KKM belum menjadi solusi yang dapat mendukung dan mempermudah koordinasi di antara madrasah induk dengan madrasah anggotanya. Sehingga tujuan penetapan Kelompok Kerja Madrasah sebagaimana tertuang di dalam PMA nomor 90 tahun 2013 tentang penyelenggaraan pendidikan adalah untuk pengembangan mutu madrasah di kabupaten/kota masih sulit tercapai.

Kendala lain yang menjadi faktor kesulitan KKM berfungsi dan berperan sebagaimana seharusnya adalah faktor unsur pimpinan atau Kepala Madrasah yang memimpin madrasah-madrasah swasta. Persepsinya terhadap keberadaan KKM; perilaku keterlibatannya dengan anggota KKM lainnya; atau faktor lembaga yang menjadi payung madrasah swasta yang tidak mendukung terhadap pimpinan unitnya.

Keaadaan tersebut sebagaimana yang terjadi pada KKM-5 Kabupaten Garut sampai dengan tahun pelajaran 2019/2020 memiliki anggota sebanyak 23 Madrasah yang tersebut di 10 Kecamatan bagian utara Kabupaten Garut. Di samping letak geografis dengan jarak yang cukup jauh, juga faktor dari pribadi kepala madrasahnya beberapa kegiatan yang diselenggarakan oleh KKM tidak

dapat diikuti oleh seluruh anggota. Hal ini dapat dilihat dari pertemuan rutin yang diselenggarakan KKM-5 hampir tidak pernah dapat dihadiri oleh seluruh madrasah anggota kkm 5 selama kurun waktu Juli 2019 hingga Februari 2020. Dari 23 anggota rata pertemuan setiap bulannya hanya dihadiri oleh 15 anggota. Sebagai contoh misalnya pada pertemuan bulan juli 2019 hanya dihadiri oleh 13 madrasah, sebagaimana dalam daftar hadir pertemuan berikut:

Gambar I-1 Daftar Hadir Rapat KKM-5 Kabupaten Garut Bulan Juli

KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
KANTOR WILAYAH PROVINSI JAWA BARAT
KELOMPOK KERJA MADRASAH ALIYAH (KKM) MAN 5 GARUT
Sekretariat : MAN 5 Garut, Desa Wanakerta Cibatu Garut

DAFTAR HADIR PESERTA RAPAT

Hari: Selasa
Tanggal: 30 Juli 2019
Tempat: MA YPI Ciwangi

No.	KODE SEK	NAMA MADRASAH	Kepnis Madrasah	Tanda Tangan	
1		MAN 5 Garut	Drs. H. Kusnawan, M.P.Mat		
2	557	MA Al. Barokah	H. Juhria, S.Pd.I.	1 Lemeri	2 X
3	559	MA Al Munwaroh	Asep Jenni, SPd.I.	3 Tugn	
4	560	MA An Najati	Hj R. Siti Syarifah, S.Pd.I.		3 +
5	561	MA Assalaafiyah	Yusuf Yunus, S.Pd.I.		
6	562	MA Ma'arif 1 Malangbong	H. Dase Rusyana, S.Pd.,M.M.Pd.	5 X	6
7	563	MA Pesis Cibatu	Rahmat, S.Ag.,S.Pd.I.		
8	564	MA Pesis Pangatikan	Drs. Nandang Suryana		
9	565	MA Sunan Rahmat	R. Sidik Rosid, S.Ag.,M.M.		
10	566	MA Yapika Kurnia	H. Asep Godjali, S.Ag.		10 X
11	568	MA YPI Ciwangi	Drs. Abdurohim, M.Ag.		
12	569	MA YTI Sukamerang	Aid Idiyana, S.Pd.I.		
13	571	MA Plus Ma'arif	Agus Salahudin, S.Pd.I.		
14	572	MA Al-Musar'adah	Wawan Sopwan, S.Ag.	13 M	14 X
15	579	MA Plus Al Furqon	Neng Enab Siti Zuhroh, S.Pd.I.		
16	580	MA Pesis Darusyifa	Sapar Mulyadi, S.Pd.I.	15	16
17	592	MA Al-Qur'an Kudang	H. Jaki Irfan Karim, S.Pd.I.		
18	600	MA Ma'arif 2 Malangbong	H. Yuyub Hasan Basri, S.Pd.I.	17	18
19	601	MA Al-Misbah	Rahmat, S.Pd.I.,M.Si.		
20	602	MA Rihadatul Khoeriyah	Taqi	19 X	20 X
21	603	MA Al Jauhari	Ayi Noorrochayat, S.Sos		
22	604	MA Al-Jafariyah	Drs. Ida Wildaniah	21 X	22 X
23		MA Al-Ma'arif	Nenden		
24		MA Pesis Kudang	Beni Hamzah, S.H.I.	23 X	24 X

Ketua: Lemeri
Drs. H. Kusnawan
NIP. 19630620 198803 1 003

Garut, 30 Juli 2019
Sekretaris: H. Dase Rusyana, S.Pd.,M.M.Pd.

Kegiatan lain yang tidak dapat terlaksana dengan baik adalah kegiatan MGMP, guru tidak bisa menghadiri pertemuan MGMP secara keseluruhan dengan

berbagai keadaan. Hal ini terlihat dari salah satu kegiatan MGPM mata pelajaran B. Arab yang hanya dihadiri oleh 7 (tujuh) orang guru. Sebagaimana terlihat pada gambar berikut:

Gambar Error! No text of specified style in document.-2 Kegiatan MGMP Bahasa Arab



Sebagai sebuah organisasi, KKM memiliki hubungan koordinasi di antara sesama anggota dan juga dengan induk madrasah yang ditunjuk oleh Kantor Kementrian Agama Kabupaten melalui Kasi Pendidikan Islam. Tidak memiliki hubungan yang bersifat intruksi hal ini menyebabkan induk tidak memungkinkan untuk memberikan penekanan terhadap keterlibatan madrasah secara aktif dalam kegiatan KKM, Jalur koordinasi hanya bersifat anjuran serta kepanjangan tangan arahan dari Kantor Kementrian Agama Kabupaten terhadap kebijakan-kebijakan terhadap madrasah-madrasah swasta.

Tetapi sebagai sebuah organisasi, KKM membutuhkan pengelolaan serta perhatian dari seluruh komponen yang terlibat pada keorganisasian KKM, upaya pengembangan mutu akan tercapai melalui keterlibatan seluruh komponen SDM KKM yang dalam hal ini adalah para Kepala Madrasah baik Swasta maupun Madrasah Negeri. Dalam tinjauan perilaku organisasi, sebuah organisasi akan menghasilkan output sesuai dengan tujuan organisasi bergantung kepada perilaku individu, perilaku kelompok, dan organisasi. Maka berlansungnya kegiatan KKM dipengaruhi oleh perilaku individu Kepala Madrasah, dan kelompok Kepala Madrasah yang terlibat di dalamnya.

Organisasi dalam perspektif Robbins dan Judges adalah unit sosial yang secara sadar dikoordinasikan, terdiri dari 2 orang atau lebih yang berfungsi secara relative berkelanjutan untuk mencapai tujuan bersama atau serangkaian tujuan.¹⁰ Dalam pengertian Sutarto organisasi merupakan system saling pengaruh antar orang dalam kelompok yang bekerjasama untuk mencapai tujuan tertentu.¹¹ Madrasah sebagai sebuah entitas sosial yang memenuhi kebutuhan dasar manusia terhadap keberlanjutan estafeta penanaman nilai-nilai Islam bersamaan dengan kebutuhan manusia atas kecakapan dalam menghadapi tantangan peradaban.

Dalam tinjauan perilaku organisasi, permasalahan keterlaksanaan kegiatan KKM-5 yang dapat diikuti oleh seluruh anggotanya dapat ditinjau dari 3 aspek, yaitu proses individual, proses kelompok, dan proses organisasional sebagaimana yang dikemukakan oleh Greenberg dan Baron bahwa perilaku organisasi merupakan bidang yang bersifat multidisiplin yang membahas perilaku organisasi sebagai proses individu, kelompok, dan organisasi.¹² Dan menurut Wibowo pengetahuan tersebut dipergunakan ilmuwan yang tertarik memahami perilaku manusia dan praktisi yang tertarik dalam meningkatkan efektivitas organisasional serta kesejahteraan individu.

¹⁰ Wibowo, *Perilaku dalam Organisasi*, (Jakarta: Rajagrafindo Persada, 2016) Edisi 2, Cetakan ke-4, 1.

¹¹ Sutarto, *Dasar-dasar Organisasi*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2012), Cetakan ke-22, 40.

¹² Wibowo, *Perilaku dalam Organisasi*, 6

Paparan temuan awal di atas menjadi penting untuk dapat diteliti bahwa keberhasilan tata kelola KKM-5. Beberapa kegiatan yang telah direncanakan tidak mendapatkan respon keikutsertaan dari madrasah-madrasah Aliyah swasta anggota KKM-5. Kepala Madrasah yang memiliki kebijakan penentu dalam keikutsertaan madrasah swasta untuk seluruh kegiatan yang diselenggarakan KKM.

Permasalahan perilaku individu dalam organisasi ditujukan kepada karakteristik individu Kepala Madrasah Aliyah Swasta anggota KKM-5 Kabupaten Garut dalam mensikapi seluruh kegiatan yang diselenggarakan KKM. Karakteristik individu ini berpengaruh terhadap perilaku individu dalam organisasi. Komponen-komponen karakteristik individu meliputi karakteristik biografi, kemampuan, dan pembelajaran; nilai, sikap, dan kepuasan kerja; kepribadian dan emosi; persepsi dan pembuatan keputusan individual; motivasi meliputi kebutuhan, kepercayaan, dan tujuan sebagaimana yang diungkapkan Robbin dalam model perilaku organisasi.

fokus penelitian ini mengenai tata kelola Kelompok Kerja Madrasah dalam tinjauan perilaku organisasi pada tingkat perilaku individu dengan mengacu kepada model yang dikembangkan oleh Robbin dan Judge yaitu perilaku organisasi pada tingkat individual, kelompok, dan organisasional. Judul penelitian adalah: **Tata Kelola Kelompok Kerja Madrasah (Penelitian pada Kelompok Kerja Madrasah Aliyah Lima Kabupaten Garut).**

B. Rumusan Masalah

Fokus masalah penelitian dirumuskan dalam pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana Analisis Persepsi Kepala Madrasah Swasta anggota KKM-5 Kabupaten Garut terhadap kegiatan yang diselenggarakan di lingkungan KKM-5 Kabupaten Garut?

2. Bagaimana analisis motivasi Kepala Madrasah Swasta anggota KKM-5 Kabupaten Garut dalam mengikuti kegiatan yang diselenggarakan di lingkungan KKM-5 Kabupaten Garut?
3. Bagaimana analisis sikap kepala Madrasah Swasta anggota KKM-5 Kabupaten Garut terhadap keorganisasian KKM-5 Kabupaten Garut?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan pada rumusan masalah penelitian di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui hasil analisis terkait hal berikut:

1. Persepsi Kepala Madrasah Swasta anggota KKM-5 Kabupaten Garut terhadap kegiatan yang diselenggarakan di lingkungan KKM-5 Kabupaten Garut;
2. Motivasi Kepala Madrasah Swasta anggota KKM-5 Kabupaten Garut dalam mengikuti kegiatan yang diselenggarakan di lingkungan KKM-5 Kabupaten Garut;
3. Sikap kepala Madrasah Swasta anggota KKM-5 Kabupaten Garut terhadap keorganisasian KKM-5 Kabupaten Garut;

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan memiliki manfaat baik secara teoritis maupun manfaat secara praktis.

1. Manfaat teoretis

Memberikan masukan khazanah keilmuan dalam tata kelola Kelompok Kerja Madrasah untuk penataan sumber daya Kepala Madrasah tingkat Aliyah sebagai pengelola lembaga pendidikan Islam formal.

2. Manfaat prkatis

Manfaat praktis khususnya dalam implementasi di lapangan terkait dengan pentingnya peningkatan kualitas guru sehingga bermanfaat bagi:

k. Bagi Pemerintah

Sebagai informasi mengenai tata kelola Kelompok Kerja Madrasah dalam melaksanakan peran dan fungsinya terhadap Madrasah Swasta di lingkungan Kementerian Agama Kabupaten Garut.

l. Bagi Pihak Madrasah

Penelitian ini seyogyanya dapat digunakan sebagai bahan refleksi bagi madrasah terkait keberhasilan madrasah. Keberhasilan yang dimaksud adalah dalam mengoptimalkan peran Kepala Madrasah melalui kompetensinya dalam mewujudkan kualitas madrasah yang hebat dan bermartabat dan keterlibatannya di keorganisasi Kelompok Kerja Madrasah.

m. Bagi Masyarakat

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan pengetahuan kepada masyarakat sebagai stakeholder madrasah sekaligus sebagai bahan monitoring maupun kontrol pihak komite pada khususnya dan masyarakat pada umumnya mengenai kinerja guru madrasah.

n. Bagi Peneliti

Hasil penelitian akan berguna sebagai bahan referensi peneliti tentang kegiatan tata kelola Kelompok Kerja Madrasah dalam tinjauan sumber daya manusia Kepala Madrasah dalam mewujudkan madrasah yang hebat dan bermartabat.

E. Kerangka Berfikir

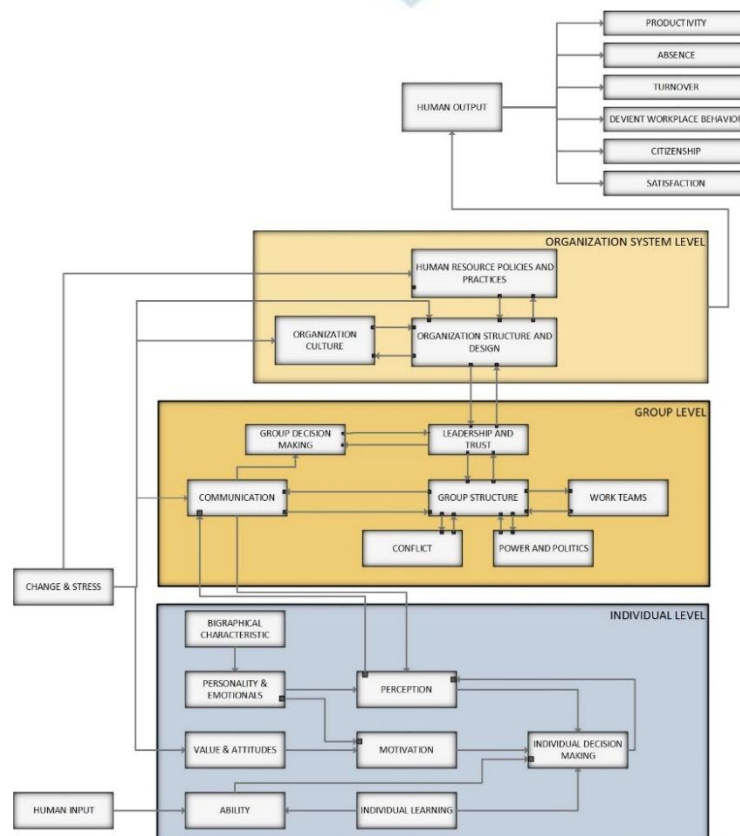
Kelompok Kerja Madrasah menjadi salah satu organisasi yang menghimpun kepala-kepala Madrasah swasta untuk dapat saling berkoordinasi dalam pengelolaan madrasah masing-masing. KKM menjadi sarana komunikasi, pengembangan kompetensi Kepala Madrasah, kerjasama antar lembaga, koordinasi kantor kementerian agama dan madrasah, sehingga dapat

menyeimbangkan pengawasan mutu terhadap penyelenggaraan pendidikan formal di Madrasah.

Peran penting KKM dalam mengkoordinir madrasah-madrasah menjadikan pengelolaan madrasah menjadi sangat penting, sekalipun sifat keterhubungannya dalam hubungan koordinasi yang tidak mengikat. Tetapi KKM memiliki kewenangan untuk berlaku kepanjangan tangan informasi dari Kantor Kementerian Agama bidang pendidikan Islam sehingga pengembangan mutu madrasah dapat terlaksana.

Perilaku organisasi KKM dipengaruhi oleh perilaku tingkat individu, kelompok, dan organisasinya, sehingga pengelolaan KKM sebagai sebuah organisasi dapat berlaku efektif dalam menjalankan fungsinya. Sebagaimana model yang dikembangkan oleh Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge menyatakan model perilaku organisasi dalam bukunya *“Organizational Behavior”* dalam gambar berikut:

Gambar I-3 Model Perilaku Organisasi Stephen P. Robbin & Timothy A. Judge



Dicetak ulang berdasarkan sumber aslinya

Model dasar perilaku organisasi yang digambarkan di atas menunjukkan tiga tingkatan dalam menganalisis perilaku. Pada tingkat individu, keputusan yang diambil oleh individu dipengaruhi oleh kemampuan atau keterampilan individu, didukung oleh motivasi, kesempatan belajar, dan persepsi terhadap kelompok dalam organisasi tersebut. Sementara motivasi didorong oleh nilai atau sikap yang datang dari lingkungannya dalam organisasi tersebut.

Sementara pada tingkat kelompok, keputusan kelompok bergantung struktur kelompok yang didukung oleh kerja secara tim, tingkat kepercayaan serta kepemimpinan dalam kelompok tersebut. Struktur kelompok dapat menimbulkan atau tumbuh dari konflik atau kekuatan politik yang menempatkan orientasi kepemimpinan dalam kelompok tersebut.

Dan pada tingkat organisasi, struktur organisasi terbentuk dari kepemimpinan yang terpilih pada kelompok, dan struktur organisasi melahirkan atau dipengaruhi oleh budaya organisasi, juga menentukan pengelolaan sumber daya manusia atau dipengaruhi oleh sumber daya manusianya.

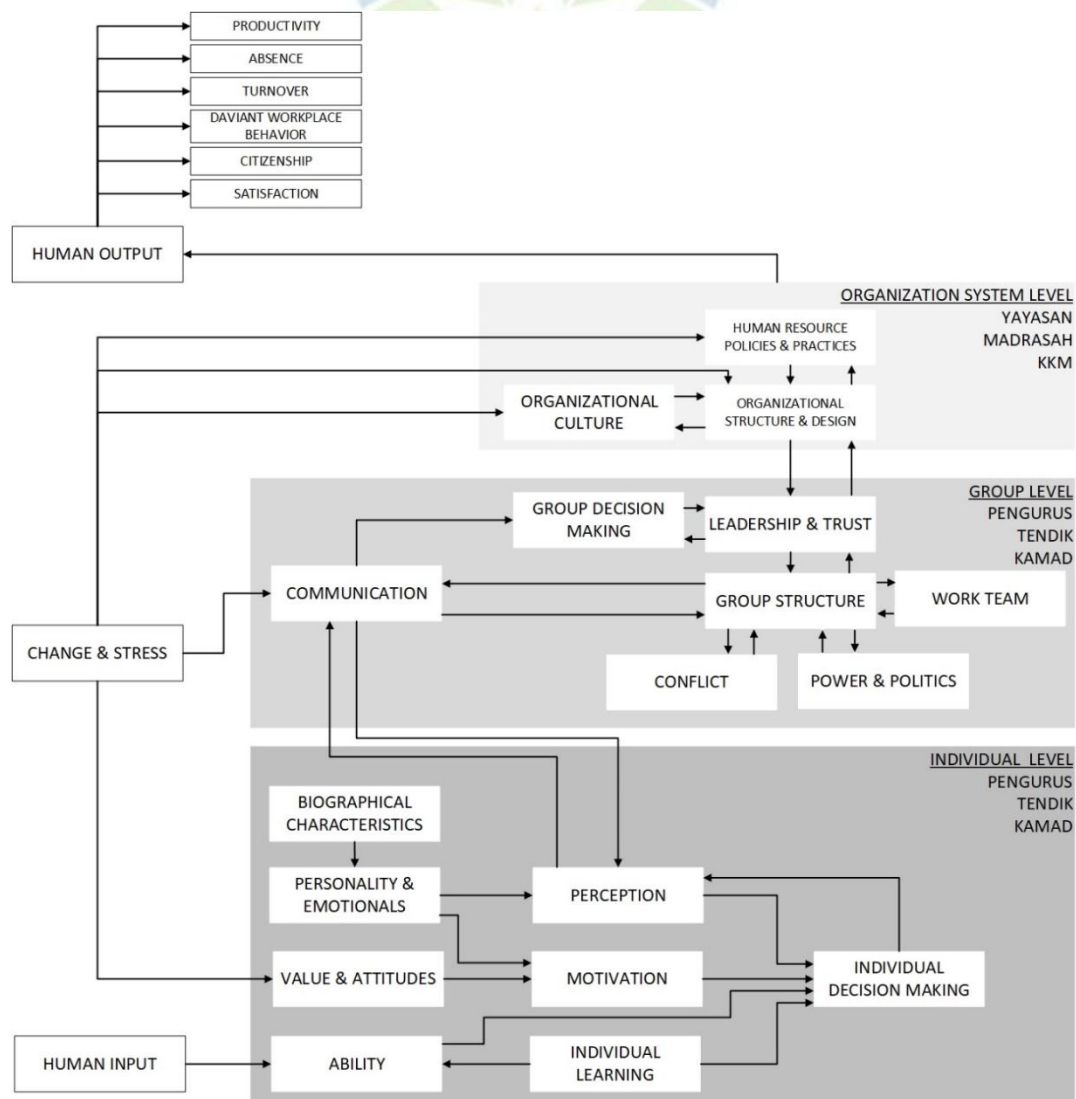
Pada penelitian ini, Kelompok Kerja Madrasah sebagai organisasi produktivitas kerjanya dipengaruhi perilaku organisasi yang terbentuk pada tata kelolanya. Produktivitas kinerja KKM dipengaruhi oleh karakteristik sumber daya manusia yang terlibat di dalamnya, dalam hal ini adalah para Kepala Madrasah Swasta. Hubungan koordinasi terjadi di antara Kepala Madrasah Aliyah Negeri selaku madrasah induk dengan para Kepala Madrasah Swasta yang menjadi anggota KKM.

Para Kepala Madrasah Swasta dalam mensikapi kegiatan yang dilaksanakan keikutsertaannya dipengaruhi oleh faktor-faktor internal kepala, faktor lingkungan kerja di madrasah yang dipimpin, faktor madrasah dengan yayasan yang bertanggung jawab dalam penyelenggaraan satuan pendidikan.

Dalam kerangka model Stephen P. Robin dan Timothy Judge, faktor persepsi, motivasi, ability mempengaruhi pengambilan keputusan dalam mensikapi kegiatan-kegiatan yang diselenggarakan oleh KKM. Sikap kepala akan nampak dalam cara berkomunikasi pada satuan kelompok yang tergabung dalam keanggotaan KKM, dan akhirnya akan membentuk budaya organisasi sebagai wujud dari kualitas SMD yang terlibat di dalam organisasi KKM. Dan tentunya produknya adalah produktivitas kerja, kehadiran, perilaku dalam menanggapi kegiatan, serta kepuasan stake holder.

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini digambarkan dalam gambar berikut:

Gambar I-4 Kerangka Berfikir Penelitian Tata Kelola Kelompok Kerja Madrasah Lima Kabupaten Garut



F. Hasil Penelitian Terdahulu

Sebelum penelitian dilakukan, penulis telah menelaah dan membaca beberapa referensi yang membahas mengenai pelaksanaan pengembangan keprofesian berkelanjutan bagi guru. Adapun penelitian relevan yang pernah dilakukan sebelum penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1. Penelitian Karim (2011)

Abdul Karim¹³ meneliti tentang Kelompok Kerja Madrasah dengan judul “Efektifitas Kelompok Kerja Madrasah (KKM) Tingkat Aliyah Terhadap Peningkatan Mutu Madrasah Di Kabupaten Indragiri Hulu.” Tesis diajukan pada Magister Pendidikan Islam Konsentrasi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau tahun 2011. Hasil penelitian tesis ini menunjukkan bahwa Efektifitas Kelompok Kerja Madrasah berpengaruh secara signifikan terhadap Peningkatan Mutu Madrasah di Kab.Indragiri Hulu - Riau, hal ini dibuktikan dari hasil analisis regresi Dari perhitungan persamaan regresi $Y = 20,341 + 0,675$ diperoleh B 0,675 bertanda positif ini berarti : setiap kali variabel Efektifitas Kelompok Kerja Madrasah bertambah satu, maka rata – rata variabel Peningkatan Mutu Madrasah akan bertambah 0,372 dan karena hasil *Coefficients sig.* 0,020 (sig. < dari 0,05) Ini berarti pengaruh Efektifitas Kelompok Kerja Madrasah terhadap Peningkatan Mutu Madrasah signifikan. Secara keseluruhan variabel pengaruh Efektifitas Kelompok Kerja Madrasah memberikan kontribusi sebesar 43,1 % terhadap Peningkatan Mutu Madrasah Di Kabupaten Indragiri Hulu.

Paparan di atas menunjukan bahwa penelitian tesis yang dilaksanakan peneliti fokusnya sama dalam hal pengelolaan Kelompokk Kerja Madrasah terkait dengan efektivitas pengelolaan dalam upaya meningkatkan mutu Madrasah. Dan melalui pendekatan kuantitatif telah ditemukan tingkat efektivitasnya dinyatakan signifikan pengaruhnya terhadap peningkatan kualitas madrasah, khususnya di wilayah Indragiri Hulu Riau.

2. Penelitian Herman (2013)

Herman¹⁴ Meneliti pengembangan kelompok kerja madrasah dengan judul “Efektifitas Kelompok Kerja Kepala Madrasah (K3M) dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan pada Madrasah Tsanawiyah di Kabupaten Sidenreng Rappang”. Tesis diajukan pada Magister dalam bidang Ilmu Pendidikan Islam pada Program Pascasarjana UIN Alauddin Makassar tahun 2013.

1. K3M Madrasah Tsanawiyah Kabupaten Sidenreng Rappang cukup aktif melakukan kegiatan-kegiatan dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Madrasah Tsanawiyah di Kabupaten Sidenreng Rappang. Hal ini dapat dilihat dari visi-misi, tujuan dan program kerja serta beberapa kegiatan yang dilaksanakan, 2. Gambaran mutu pendidikan madrasah tsanawiyah Kabupaten Sidenreng Rappang dapat kita lihat dari sisi kelembagaan, ketenagaan (kepala madrasah, guru, dan pegawai), sarana dan prasarana serta keadaan peserta didik, 3. Efektivitas K3M MTs dapat dilihat dari hubungan silaturahmi kepala MTs yang baik, peningkatan jumlah peserta didik, komunikasi, wadah informasi kemenag, meningkatnya kegiatan guru dan peserta didik dan 4. Faktor pendukung keaktifan K3M Madrasah Tsanawiyah meliputi: (1) kualifikasi pendidikan kepala madrasah, (2) keterlibatan dalam kegiatan dan forum K3M, (3) supervisi pengawas, (4) ketersediaan anggaran, (5) internal kepala madrasah dan (6) peran kementerian agama Kabupaten Sidenreng Rappang. Implikasi dari penelitian ini adalah: 1) Kelompok Kerja Kepala Madrasah (K3M) Madrasah Tsanawiyah harus tetap eksis sebagai wadah ilmiah untuk melakukan kegiatan-kegiatan dalam peningkatan profesionalitas dan wadah silaturahmi kepala madrasah Tsanawiyah, 2) Pengurus K3M Madrasah Tsanawiyah Kabupaten Sidenreng Rappang senantiasa lebih mengefektifkan pelaksanaan kegiatan K3M sebagai wadah kepala Madrasah untuk bermusyawarah dalam meningkatkan mutu pendidikan madrasah Tsanawiyah, 3) Kepala Kantor Kementerian Agama melalui

¹⁴ Maksun, Pelaksanaan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan Guru Kelas SD Negeri 2 Tarakan: *Jurnal Kebijakan dan Pengembangan Pendidikan*, 3:1 (Januari, 2015), 75-81

Kasi Pendidikan Madrasah dan pengawas senantiasa memberikan dukungan dan motivasi kepada kepala madrasah untuk melakukan kegiatan-kegiatan pengembangan diri.

Penelitian pada tesis ini mengungkapkan tata kelola kelompok kerja kepala madrasah (K3M) atau dikenal juga dengan KKM. Efektivitas terjadi melalui indikator dokumen yang didapatkan pada proses penelitian, gambaran hasil penelitian menunjukkan peran aktif dari kepala madrasah dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan Madrasah.

3. Penelitian Edy Suyanto (2018)

Edy Suyanto¹⁵ melakukan penelitian dengan judul “Strategi Komunikasi dalam Pemberdayaan Kelompok Kerja Madrasah Ibtidaiyah Tambora-Tamansari”. Tesis diajukan pada Program Pascasarjana Prodi Magister Komunikasi Penyiaran Islam pada Fakultas Ilmu Dakwah dan Ilmu Komunikasi Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta, tahun 2018.

Hasil penelitian pada tesis ini adalah bahwa strategi komunikasi dalam pemberdayaan Kelompok Kerja Madrasah Ibtidaiyah Tambora-Tamansari menggunakan komunikasi interpersonal artinya pertukaran informasi yang bermakna dan harus membawa hasil di antara orang-orang yang berkomunikasi dan dapat menjalin kerjasama untuk bertahan hidup. Dan komunikasi organisasi pun menjadi ke-khasan bagi strategi komunikasi KKM Tambora-Tamansari sehingga menjadidi komunitas yang baik dan berperan aktif dalam rangka mencerdaskan anak bangsa.

Penelitian kualitatif ini berada pada lokus KKM Ibtidaiyah dalam tinjauan komunikasi interpersonal, sehingga mampu menjalin komunikasi yang aktif di antara anggota KKM yang menghasilkan kerjasama serta peran aktif dari anggota KKM dalam menyelenggarakan pendidikan di madrasahny masing-masing.

¹⁵ Iwan Siswanto, Pelaksanaan Kegiatan PKB (Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan) Studi Kasus Pada Kelompok Guru Sekolah Dasar Muhammadiyah Terpadu Ponorogo, Tesis, (Ponorogo: Pascasarjana STAIN, 2016)