

**IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS MADRASAH DALAM  
PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN DI MADRASAH IBTIDAIYAH NEGERI  
(MIN) SUKOHARJO TAHUN AKADEMIK 2020/2021  
(Studi Kasus Pada MIN 1 dan MIN 2 Kabupaten Sukoharjo)**



**Disusun oleh :**

**Karseno Handoyo**

**NIM : 196011010**

**PROGRAM DOKTORAL**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM**

**INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI SURAKARTA**

**2022**

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	
DAFTAR ISI .....	i
DAFTAR GAMBAR .....	vi
DAFTAR TABEL .....	vii
DAFTAR LAMPIRAN .....	viii
LEMBAR PERNYATAAN .....	x
HALAMAN MOTTO .....	x
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	xi
KATA PENGANTAR .....	xii
BAB I PENDAHULUAN .....	1
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Identifikasi Masalah .....	19
C. Pembatasan Masalah .....	20
D. Rumusan Masalah.....	20
E. Tujuan Penelitian.....	20
F. Manfaat .....	23
BAB II KAJIAN TEORI .....	25
A. Kajian Teori .....	25
1. Pengertian Implementasi .....	22
2. Manajemen Madrasah ( <i>School Management</i> ).....	44
3. Manajemen Berbasis Madrasah.....	45
4. Mutu Pendidikan.....	89
5. Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan Melalui Penerapan MBM.....	101
B. Kerangka Berfikir.....	108
C. Penelitian yang Relevan.....	108
BAB III METODE PENELITIAN.....	113
A. Jenis Penelitian.....	113
B. Latar Setting Penelitian .....	115
C. Subyek dan Informan Penelitian.....	116
D. Metode Pengumpulan Data .....	116
E. Pemeriksaan Keabsahan Data .....	120

F. Teknik Analisis Data.....	122
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....	127
A. Deskripsi Data Gambaran Umum MIN 1 dan MIN 2 .....	127
B. Deskripsi Setting Penelitian .....	127
1. Setting Penelitian MIN 1 Sukoharjo .....	127
2. Setting Penelitian MIN 2 Sukoharjo .....	133
C. Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah(MBM) dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di MIN 1 dan MIN 2 di Kabupaten Sukoharjo Tahun Ajaran 2020/2021.....	142
1. Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di MIN 1 di Kabupaten Sukoharjo Tahun Ajaran 2020/2021.....	142
a. Perencanaan Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di MIN 1 Sukoharjo Tahun Ajaran 2020/2021.....	142
1) Kepemimpinan Kepala Madrasah/Madrasah .....	142
2) Manajemen Kurikulum dan Program Pengajaran .....	148
3) Manajemen Tenaga Kependidikan .....	152
4) Manajemen Kesiswaan .....	157
5) Manajemen Keuangan dan Pembiayaan .....	159
6) Manajemen Sarana dan Prasarana Pendidikan .....	164
7) Manajemen Hubungan Madrasah dan Masyarakat .....	166
8) Manajemen Layanan Khusus.....	168
b. Pelaksanaan Manajemen Berbasis Madrasah(MBM) dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di MIN 1 Sukoharjo Tahun Ajaran 2020/2021 .....	168
1) Kepemimpinan Kepala Madrasah/Madrasah .....	168
2) Manajemen Kurikulum dan Program Pengajaran .....	172
3) Manajemen Tenaga Kependidikan .....	191
4) Manajemen Kesiswaan .....	194
5) Manajemen Keuangan dan Pembiayaan .....	196
6) Manajemen Sarana dan Prasarana Pendidikan .....	207

7) Manajemen Hubungan Madrasah dan Masyarakat .....	208
8) Manajemen Layanan Khusus.....	209
c. Evaluasi Manajemen Berbasis Madrasah(MBM) dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di MIN 1 Sukoharjo Tahun Ajaran 2020/2021.....	213
1) Kepemimpinan Kepala Madrasah/Madrasah .....	213
2) Manajemen Kurikulum dan Program Pengajaran .....	217
3) Manajemen Tenaga Kependidikan .....	223
4) Manajemen Kesiswaan .....	226
5) Manajemen Keuangan dan Pembiayaan .....	229
6) Manajemen Sarana dan Prasarana Pendidikan .....	233
7) Manajemen Hubungan Madrasah dan Masyarakat .....	234
8) Manajemen Layanan Khusus.....	241
2. Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di MIN 2 di Kabupaten Sukoharjo Tahun Ajaran 2020/2021 .....	243
a. Perencanaan Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di MIN 2 Sukoharjo Tahun Ajaran 2020/2021.....	243
1) Kepemimpinan Kepala Madrasah/Madrasah .....	243
2) Manajemen Kurikulum dan Program Pengajaran .....	243
3) Manajemen Tenaga Kependidikan .....	246
4) Manajemen Kesiswaan .....	250
5) Manajemen Keuangan dan Pembiayaan .....	254
6) Manajemen Sarana dan Prasarana Pendidikan .....	257
7) Manajemen Hubungan Madrasah dan Masyarakat .....	264
8) Manajemen Layanan Khusus.....	266
b. Pelaksanaan Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di MIN 2 Sukoharjo Tahun Ajaran 2020/2021.....	268
1) Kepemimpinan Kepala Madrasah/Madrasah .....	268
2) Manajemen Kurikulum dan Program Pengajaran .....	271
3) Manajemen Tenaga Kependidikan .....	273

4) Manajemen Kesiswaan .....	277
5) Manajemen Keuangan dan Pembiayaan .....	279
6) Manajemen Sarana dan Prasarana Pendidikan .....	283
7) Manajemen Hubungan Madrasah dan Masyarakat .....	284
8) Manajemen Layanan Khusus.....	286
c. Evaluasi Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di MIN 2 Sukoharjo Tahun Ajaran 2020/2021.....	288
1) Kepemimpinan Kepala Madrasah/Madrasah .....	288
2) Manajemen Kurikulum dan Program Pengajaran .....	291
3) Manajemen Tenaga Kependidikan .....	294
4) Manajemen Kesiswaan .....	296
5) Manajemen Keuangan dan Pembiayaan .....	298
6) Manajemen Sarana dan Prasarana Pendidikan .....	305
7) Manajemen Hubungan Madrasah dan Masyarakat .....	306
8) Manajemen Layanan Khusus.....	306
3. Hambatan dan solusi dalam penyelenggaraan Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Di MIN 1 di Kabupaten Sukoharjo Tahun Ajaran 2020/2021.....	308
1) Hambatan dalam penyelenggaraan Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di MIN 1 Kabupaten Sukoharjo Tahun Ajaran 2020/2021.....	308
2) Solusi dalam penyelenggaraan Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di MIN 1 Kabupaten Sukoharjo Tahun Ajaran 2020/2021.....	311
4. Hambatan dan solusi dalam penyelenggaraan Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Di MIN 2 di Kabupaten Sukoharjo Tahun Ajaran 2020/2021.....	313

1) Hambatan dalam penyelenggaraan Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di MIN 2 Kabupaten Sukoharjo Tahun Ajaran 2020/2021.....	313
2) Solusi dalam penyelenggaraan Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di MIN 2 Kabupaten Sukoharjo Tahun Ajaran 2020/2021.....	320
D. Interpretasi Data .....	320
1. Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) Peningkatan Mutu Pendidikan di MIN 1 di Kabupaten Sukoharjo Tahun Ajaran 2020/2021.....	320
2. Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) Peningkatan Mutu Pendidikan di MIN 2 Sukoharjo Tahun Ajaran 2020/2021.....	334
3. Hambatan dan solusi dalam penyelenggaraan Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Di MIN 1 dan MIN 2 di Kabupaten Sukoharjo Tahun Ajaran 2020/2021.....	347
E. Keterbatasan Penelitian .....	359
BAB V PENUTUP .....	360
A. Kesimpulan .....	360
B. Implikasi .....	362
C. Rekomendasi .....	363
DAFTAR PUSTAKA.....	
LAMPIRAN.....	
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	

## **DAFTAR GAMBAR**

2.1	Prinsip dalam Manajemen Berbasis Madrasah.....	58
2.2	Visiualisasi Manajemen Berbasis Madrasah.....	65
2.3	Kerangka Berpikir.....	95
3.1	Komponen-komponen analisis data model interaktif.....	113

## DAFTAR TABEL

2.1	Ciri-Ciri Manajemen Berbasis Madrasah.....	350
4.1	Keadaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan di MIN 1 Sukoharjo.....	351
4.2	Struktur Organisasi MIN 1 Sukoharjo.....	325
4.3	Jumlah Siswa 3 Tahun Terakhir Pada MIN 1 Sukoharjo.....	353
4.4	Prestasi yang diraih MIN 1 Sukoharjo.....	354
4.5	Fasilitas Sarana dan Prasarana MIN 1 Sukoharjo.....	355
4.6	Struktur Komite Madrasah Pada MIN 1 Sukoharjo.....	356
4.7	Keadaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan di MIN 2 Sukoharjo.....	356
4.8	Struktur Organisasi MIN 2 Sukoharjo.....	360
4.9	Jumlah Siswa 4 Tahun Terakhir Pada MIN 2 Sukoharjo.....	360
4.10	Prestasi yang diraih MIN 2 Sukoharjo.....	363
4.11	Fasilitas Sarana dan Prasarana.....	367
4.12	Struktur Komite Madrasah Pada MIN 2 Sukoharjo.....	367

## DAFTAR LAMPIRAN

1	Panduan Wawancara.....	319
2	Dokumentasi.....	369
3	Profil dan KTPS MIN 1.....	351
4	Profil dan KTSP MIN 2.....	356

## LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN DISERTASI

Saya yang bertandatangan di bawah ini,

Nama : Karseno Handoyo  
NIM : 196011010  
Program Stud : Program Doktor Manajemen Pendidikan  
Islam Judul Disertasi : Implementasi Manajemen Berbasis  
Madrasah Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Di Madrasah Ibtidaiyah  
Negeri (MIN) Sukoharjo Tahun Akademik 2020/2021 (Studi Kasus Pada  
MIN 1 DAN MIN 2 Kabupaten Sukoharjo)

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa disertasi yang saya serahkan ini benar-benar hasil karya saya sendiri dan bebas plagiat karya orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu/dikutip dalam naskah dan disebutkan pada daftar pustaka. Apabila di kemudian hari terbukti tesis ini hasil plagiat, saya bertanggung jawab sepenuhnya dan bersedia menerima sanksi sesuai peraturan yang berlaku.

Surakarta,

Yang membuat pernyataan

Karseno Handoyo

## **HALAMAN MOTO**

**“Sebaik-baik manusia adalah yang paling bermanfaat bagi manusia”**

**(HR. Ahmad, ath-Thabrani, ad-Daruqutni)**

## **HALAMAN PERSEMBAHAN**

Desertasi ini penulis persembahkan kepada :

1. Ayah Ibuku (Almarhum Bp. Darmo Dimejo, Almarhumah Ibu. Sukasih)
2. Kedua Mertuaku (Bapak Aipda (Purn) Saeno, Ibu Sri Pujianti)
3. Istriku tercintaku (Desy Lisnayanti, S.Pd.M.Pd)
4. Anak anaku tersayang (Khonsa Tazkiyya Sabila Mujahidah, Ar  
RuhulJadid Azzam Ibrahim, Khonsa Mumtazza Sabila Mujahidah

## **KATA PENGANTAR**

Assalamualaikum wr. wb.

Syukur atas nikmat Allah SWT tiada duanya. Selawat teriring untuk nabi Muhammad SAW. Berkat rahmat Ilahi, perjuangan penulis, telah selesai kewajiban menyusun disertasi. Terima kasih ya Allah. Penulis mengucapkan terima kasih atas segala dukungan, dorongan, dan kesempatan yang telah diberikan.

1. Prof. Dr. Mudhofir, selaku Rektor UIN Raden Mas Said Surakarta sekaligus sebagai Promotor yang telah memberikan masukan berharga dalam penelitian disertasi ini.
2. Prof. Dr. H. Purwanto, M.Pd, selaku Direktur Pascasarjana UIN Raden Mas Said Surakarta.
3. Prof. Dr. H. Giyoto, M.Hum, selaku ketua program studi Program Doktor Manajemen Pendidikan Islam.
4. Dr. Hj. Maslamah, M.Ag selaku Co-Promotor telah memberikan masukan berharga dalam penelitian disertasi ini.
5. Seluruh Dosen dan Staf Administrasi Pascasarjana UIN Raden Mas Said Surakarta yang telah banyak memberikan motivasi, petunjuk, dan pelayanan sehingga peneliti dapat menyelesaikan disertasi ini.
6. Teman Teman Kelas A Program Doktor Manajemen Pendidikan Islam Universitas RM Said Surakarta, yang senantiasa saling memberikan motivasi sehingga penulis terus semangat untuk bisa menyelesaikan disertasi ini.
7. Kepala Kantor dan Kasi Dikmad Kantor Kementerian Agama

Kabupaten Sukoharjo yang telah berkenan memberikan Ijin Kuliah, sehingga penulis dapat menyelesaikan kuliah S3 dengan lancar.

8. Rekan Rekan dari K3MI (Kelompok Kerja Kepala Madrasah) Kab. Sukoharjo yang telah memberikan motivasi sehingga penulis terus semangat menyelesaikan disertasi ini.
9. Bapak Drs. H. Darno, M.Pd Selaku Ketua PGRI Kab. Sukoharjo Sekaligus Kepala Dinas Pendidikan Kab. Sukoharjo dan juga seluruh pengurus PGRI Kab. Sukoharjo yang telah memberikan motivasi kepada penulis.
10. Bapak Ibu Guru/Karyawan MIN 4 Sukoharjo yang telah memberikan motivasi dan bantuannya, sehingga penulis bisa menyelesaikan kuliah dengan tepat waktu.
11. Kepala MIN 1 Sukoharjo dan Kepala MIN 2 Sukoharjo beserta seluruh guru dan karyawan, yang telah berkenan memberikan ijin saya penelitian serta membantu memberikan data yang dibutuhkan sehingga disertasi ini dapat terselesaikan.
12. Seluruh Pengurus Yayasan Zidni 'Ilma Sukoharjo yang terus memberikan motivasi sehingga penulis semangat untuk menyelesaikan Disertasi ini.
13. Orang tua saya Alm. Bapak Darmo Dimejo dan Almarhumah Ibu Sukasih yang di masa hidupnya senantiasa memberikan doa dan motivasinya, membesakan, membimbing, membesarkan serta membiayai madrasah, sehingga penulis bisa menikmati dan menimba ilmu dari pendidikan dasar sampai Pascasarjana S3. Semoga amal beliau diterima oleh Allah dan ditempatkan ditempat terbaik disisinya.

14. Bapak Aipda (Purn) Saeno dan Ibu Sri Pujianti mertua saya yang telah banyak memberikan motivasi dukunga materiil dan spiritual sehingga penulis bisa menyelesaikan kuliah ini dengan lancar.
15. Istri Tercinta Desy Lisnayanti, S.Pd.M.Pd yang dengan tulus ikhlas mengijinkan untuk kuliah, serta banyak memberikan bantuan materiil maupun spiritual, serta memberikan dorongan dan motivasi setiap saat yang tidak mengenal lelah, mencurahkan perhatiannya sehingga peneliti termotivasi untuk meyelesaikan Studi Program Doktor Manajemen Pendidikan Islam di UIN RM Said Surakarta dengan lancar dan tepat waktu.
16. Anak anaku tercinta, Khonsa Tazkiyya Sabila Mujahidah, Ar Ruhul Jadid Azzam Ibrahim, dan Khonsa Mumtazza Sabila Mujahidah yang tulus mendoakan dan memberikan dukungan sehingga peneliti bisa menyelesaikan kuliah dengan lancar dan sukses.

Akhirnya dengan penuh kesadaran, bahwa penulisan disertasi ini masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu segala kritik dan saran dari semua pihak sangat peneliti harapkan, dalam rangka penyempurnaan penulisan dan isi disertasi ini.

Semoga karya ini memberikan manfaat bagi semuanya. Aamiin.

Surakarta, 2022

Peneliti

Karseno Handoyo

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Salah satu kebijakan strategis pendidikan nasional sesuai dengan amanat Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional adalah Manajemen Berbasis Madrasah (MBM). MBM merupakan pendekatan manajemen yang harus diterapkan oleh madrasah dasar sebagai bagian dari satuan pendidikan dasar berdasarkan standar pelayanan minimal. Penerapan MBM di madrasah mendorong madrasah harus secara aktif, mandiri, terbuka, dan akuntabel melakukan berbagai program peningkatan mutu pendidikan sesuai dengan kebutuhan madrasah sendiri dengan disertai pembuatan keputusan secara partisipatif (Kemendikbud, 2013 : 1).

MBM merupakan konsep manajemen di era otonomi daerah untuk meningkatkan mutu pendidikan. MBM muncul dalam dunia pendidikan yang berdampak pada pelaksanaan manajemen madrasah. MBM memberikan otonomi lebih besar kepada madrasah dan mendorong madrasah untuk melakukan pengambilan keputusan secara partisipatif untuk memenuhi tujuan mutu madrasah dalam kerangka pendidikan nasional (Anwar, 2018: 613).

Pendidikan di Indonesia bertujuan untuk mengembangkan pribadi anak didik agar menjadi manusia yang utuh dengan segala nilai dan seginya. Oleh karena itu, pendidikan nilai, pendidikan moral, religius, akhlak, emosi, afeksi, dan lainnya perlu diperhatikan. Dalam proses pendidikan diharapkan

tidak hanya mengajarkan pengetahuan otak, tetapi juga mengajarkan nilai-nilai kehidupan manusia yang dianggap perlu. Nilai sosialitas, nilai demokrasi, nilai kesamaan, nilai persaudaraan, semua itu menjadi penting untuk dikembangkan (J. Drost, 2005:12).

Pendidikan merupakan kebutuhan dari setiap individu manusia. Setiap individu perlu untuk mengembangkan diri melalui peningkatan pengetahuan dan pemahaman dalam berbagai aspek kehidupan. Peningkatan pengetahuan dan pemahaman inilah yang nanti akan berperan dalam peningkatan kompetensi individu untuk dapat meningkatkan daya saing dalam menghadapi tuntutan kehidupan masa depan. Salah satu cara peningkatan kompetensi tersebut ditempuh melalui proses pendidikan. Oleh karena itu, pendidikan menjadi salah satu aspek penting dalam kehidupan manusia (Qibtiah, dkk, 2018:627).

Pendidikan merupakan kebutuhan dasar bagi setiap manusia untuk melahirkan generasi penerus yang mampu mengembangkan potensi dirinya sehingga memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan oleh dirinya, masyarakat, bangsa, dan negara. Memperhatikan begitu pentingnya tujuan pendidikan, maka tidak salah jika pendidikan menjadi prioritas utama pemerintah pusat maupun daerah, bahkan menjadi salah satu unsur *Millennium Development Goals (MDGs)*.

Salah satu cara untuk meningkatkan pengetahuan dan pemahaman dalam berbagai aspek kehidupan perlu adanya manajemen. Manajemen

merupakan ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu (Hasibuan, 2005:9). Manajemen merupakan proses yang dinamis dan khas dari suatu organisasi dalam mencapai tujuan. Manajemen tidak bisa lepas dengan empat komponen pokok, yaitu: perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan/kontrol. Mulyati dan Komariah (2009:86), menyatakan bahwa manajemen merupakan proses mengarahkan dan memperlancar pekerjaan orang-orang yang terorganisir di dalam kelompok formal untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Dalam hal ini manajemen yang diperlukan untuk mencapai tujuan yang diharapkan dapat dilakukan melalui manajemen madrasah. Manajemen madrasah merupakan faktor yang paling penting dalam menyelenggarakan pendidikan dan pengajaran. Madrasah merupakan bagian dari suatu lembaga pendidikan yang harus selalu memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat luas, karena keberadaan madrasah yang dekat dengan masyarakat akan mencerminkan kebutuhan dan kebanggaan bagi masyarakat (Hidayah, 2020:1).

Kebutuhan masyarakat akan pendidikan sudah melekat pada lembaga pendidikan bernama madrasah. Madrasah lahir dari rakyat, oleh rakyat, dan untuk rakyat tanpa memandang status sosial, gender, etnis, dan budaya (Wahab, dkk, 2015, 32). Sebagai salah satu lembaga pendidikan Islam di Indonesia, tentunya madrasah juga dituntut untuk berpartisipasi dalam usaha membangun manusia Indonesia yang bermutu dan berguna bagi

kehidupan. Madrasah merupakan ujung tombak terdepan dalam pelaksanaan proses pendidikan nasional. Sebagai lembaga yang tumbuh dan berkembang dari tradisi pendidikan agama dalam masyarakat, madrasah memiliki arti penting sehingga keberadaannya terus diperjuangkan (Maksum, 1999:9).

Selanjutnya, Dali (2017:7) menyatakan bahwa, madrasah adalah madrasah umum yang berciri khas Islam. Pengertian ini menunjukkan bahwa dari segi materi kurikulum, madrasah mengajarkan pengetahuan umum yang sama dengan madrasah-madrasah umum sederajat. Hanya saja yang membedakan madrasah dengan lembaga pendidikan madrasah dengan lembaga pendidikan umum adalah banyaknya pengetahuan agama yang diberikan, yang merupakan ciri khas Islam, lembaga pendidikan formal yang berada di bawah naungan Departemen Agama.

Madrasah merupakan lembaga pendidikan yang mempunyai porsi lebih terhadap mata pelajaran agama khususnya Islam atau sering disebut dengan Madrasah Agama. Selanjutnya, Madrasah Ibtidaiyah (MI) merupakan lembaga pendidikan yang sederajat dengan Madrasah Dasar (SD) memiliki kesamaan yang mendasari antara dua buah lembaga pendidikan tersebut. Persamaannya adalah pada standar pendidikan yang mengacu pada delapan standar pendidikan sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 yang diperbarui dengan Peraturan Pemerintah Nomor 32 Tahun 2013 tentang Perubahan Standar Nasional Pendidikan.

Sistem madrasah harus memiliki konsep strategis yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama atau kooperatif,

memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program madrasah, antara lain: 1) memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama atau kooperatif, yaitu dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan madrasah harus mementingkan kerjasama dengan tenaga kependidikan atau pihak lain yang terkait dalam melaksanakan setiap kegiatan; 2) memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya secara persuasif dari hati ke hati; dan 3) manajemen madrasah harus berusaha mendorong keterlibatan semua tenaga kependidikan dalam setiap kegiatan di madrasah (partisipatif) (Wahab, 2015:7).

Pengaturan pengelolaan lembaga pendidikan telah diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2010 Pasal 1 Ayat 1. Peraturan tersebut menjelaskan bahwa pengelolaan pendidikan adalah pengaturan kewenangan dalam penyelenggaraan sistem pendidikan nasional oleh pemerintah provinsi, pemerintah kabupaten, penyelenggara pendidikan yang didirikan masyarakat, dan satuan pendidikan agar proses pendidikan dapat berlangsung sesuai dengan tujuan pendidikan nasional. Selanjutnya pada Pasal 49 Ayat 1 dijelaskan bahwa pengelolaan satuan atau program pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah dilaksanakan berdasarkan standar pelayanan minimal dengan prinsip Manajemen Berbasis Madrasah /Madrasah (MBM/M).

Menambahkan pada Pasal 54 Ayat 4 menyatakan bahwa pengelolaan

pendidikan pada tingkat dasar dan menengah dipertanggungjawabkan oleh satuan pendidikan kepada rapat dewan pendidik, dan komite madrasah. Dengan mengacu pada standar ini jelaslah bahwa pengelolaan pendidikan pada madrasah merupakan bagian dari standar pengelolaan dengan melibatkan komite madrasah yang terdiri dari unsur *stakeholders*, orang tua siswa, dan masyarakat (Rahman, 2012: 228).

Menyadari hal tersebut di atas, pemerintah telah melakukan penyempurnaan sistem pendidikan, baik melalui penataan perangkat lunak (*soft ware*) maupun perangkat keras (*hard ware*). Upaya tersebut diantaranya, dikeluarkan Undang-Undang Nomor 22 dan 25 Tahun 1999 tentang Otonomi Daerah, serta diikuti oleh penyempurnaan Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional yang secara langsung berpengaruh terhadap perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pendidikan. Jika sebelumnya manajemen pendidikan merupakan wewenang pusat dengan paradigma *top-down* atau sentralistik, maka dengan berlakunya undang-undang tersebut kewenangan bergeser pada pemerintah kota daerah kota dan kabupaten dengan paradigma *bottom-up* atau desentralistik dengan wujud pemberdayaan madrasah. Diharapkan bahwa untuk meningkatkan mutu pendidikan sedapat mungkin keputusan seharusnya dibuat oleh mereka yang berada di garis depan (*line staf*), yang bertanggung jawab terhadap pelaksanaan kebijakan, dan terkena akibatnya secara langsung yakni Guru dan Kepala Madrasah (Mulyasa, 2018:32).

Konsep MBM berangkat dari tuntutan diterapkannya kebijakan

desentralisasi dan otonomi daerah. Undang- Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah dan Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan Pusat dan Daerah (pergantian Undang-Undang Nomor 22 dan Nomor 25 Tahun 1999) telah membawa perubahan dalam berbagai bidang kehidupan termasuk bidang penyelenggaraan pendidikan. Kewenangan yang diberikan pemerintah pusat kepada pemerintah daerah melahirkan kebijakan desentralisasi dan otonomi, yaitu kewenangan pemerintah daerah untuk mengatur daerahnya sendiri dengan tetap mengedepankan pemerintah pusat sebagai *control of governance* (Hidayat dan Machali, 2012: 53).

Permasalahan di atas semestinya dapat teratasi seiring dengan lahirnya Undang-Undang Nomor 22 tahun 1999 tentang Otonomi Daerah dan Undang-Undang Nomor 25 tentang Perimbangan Keuangan Pusat dan Daerah. Undang-undang tersebut membawa konsekuensi terhadap bidang-bidang kewenangan daerah sehingga lebih otonom, termasuk pada bidang pendidikan (Mulyasa, 2014: 4).

Undang-undang tersebut memang memberikan langkah solusi dengan berbagai persoalan yang ada di madrasah. Keambiguan posisi madrasah sebagai lembaga pendidikan menjadikan madrasah tetap berada di bawah Departemen Agama dengan sistem sentralisasi yang seolah menafikan Undang-Undang Otonomi Daerah. Padahal, secara legal madrasah dan lembaga pendidikan yang bercirikan Islam lainnya sudah terintegrasi dalam sistem pendidikan nasional sejak diberlakukannya Undang-Undang Nomor 2 Tahun 1989 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Era otonomi dengan asas

desentralisasi ini menuntut partisipasi dan pemberdayaan seluruh komponen pendidikan dan penerapan konsep pendidikan sebagai suatu sistem. Peningkatan mutu pendidikan dalam kerangka otonomi daerah merubah arah dan paradigma penyelenggaraan yang dulunya dengan pola sentralisasi ke arah pendidikan yang desentralisasi (Tilaar, 2004: 31). Adapun model penyelenggaraan pendidikan untuk mencapai mutu pendidikan yang sesuai dengan paradigma desentralisasi dewasa ini adalah dengan konsep *School-Based Management/* MBM. MBM hadir sebagai reorientasi mutu dalam penyelenggaraan pendidikan.

MBM merupakan salah satu pendekatan yang dipilih di era desentralisasi sebagai alternatif peningkatan mutu pendidikan (Aminah, dkk, 2015:1). MBM merupakan salah satu alternatif program desentralisasi dalam bidang pendidikan. Model MBM berpotensi menawarkan partisipasi masyarakat, efisiensi, serta manajemen yang bermutu pada tingkat madrasah, lebih lanjut dijelaskan bahwa pada dasarnya implementasi MBM meliputi tiga aspek, yaitu: 1) gaya kepemimpinan yang bersifat demokratis, berjiwa luas, dan terbuka; 2) iklim budaya dan lingkungan keorganisasian yang sehat; dan 3) menjunjung tinggi prinsip profesionalisme di lingkungan kerja yang bersangkutan (Sufyarma, 3003:94-94).

Dari berbagai pengertian mengenai MBM, penerapan MBM di satuan pendidikan madrasah sesungguhnya terkait dengan bagaimana proses penentuan kebijakan madrasah harus ditetapkan oleh madrasah. Konsep MBM penentuan kebijakan harus ditetapkan oleh semua pemangku

kepentingan(*stakeholder*) pendidikan di madrasah.

Pada pelaksanaan MBM, madrasah dituntut secara mandiri untuk menggali dan mengalokasikan, menentukan prioritas, mengendalikan dan mempertanggungjawabkan pemberdayaan sumber daya yang dimiliki kepada masyarakat dan pemerintah (Mulyasa, 2005:24). Keberhasilan pelaksanaan MBM dapat dilihat dari 5 indikator, yaitu: 1) adanya kemandirian madrasah yang kuat; 2) adanya kemitraan madrasah yang efektif; 3) adanya partisipasi yang kuat dari masyarakat; 4) adanya keterbukaan yang bertanggung jawab dan meluas dari pihak madrasah/masyarakat; dan 5) adanya akuntabilitas yang dapat dipertanggung jawabkan oleh madrasah (Usman, 2009:629).

Perubahan PP Nomor 19 Tahun 2005 menjadi PP Nomor 32 Tahun 2013 tentang Standar Nasional Pendidikan pada hakikatnya merupakan upaya nyata untuk meningkatkan mutu pendidikan. Standar-standar yang dirumuskan dalam 8 (delapan) standar nasional pendidikan tersebut sesungguhnya merupakan ukuran yang akan digunakan untuk menilai capaian-capaian kinerja manajemen pendidikan dalam sistem pendidikan nasional. Pada awal penerapannya, standar yang digunakan merupakan standar minimal, sementara itu mutu pendidikan akan dapat dilihat apakah standar-standar yang telah dicapai dalam penyelenggaraan pendidikan telah meningkatkan standar tersebut menjadi standar yang lebih tinggi. Mutu pendidikan diupayakan terus dapat meningkat dengan ukuran apabila standar yang digunakan telah meningkat dari standar minimal telah meningkat dari

standar yang lebih tinggi. Itulah hakikatnya peningkatan mutu pendidikan yang menjadi tujuan utama pendidikan (Suparlan, 2013:98).

Penyebab utama dari mutu pendidikan yang belum tinggi adalah proses pembelajaran yang belum lancar dan proses pembelajaran yang masih terganggu karena situasi madrasah yang tidak memungkinkan pembelajaran berjalan lancar seperti madrasah rusak berat, tidak ada madrasah di beberapa tempat bencana, tidak banyak peralatan belajar mengajar, dan di beberapa tempat kekurangan guru (J. Drost, 2005:13). Penyebab lain yang menyebabkan masih rendahnya mutu pendidikan antara lain: 1) masih ada guru yang kurang profesional dibidangnya, seperti adanya guru yang terlambat masuk mengajar; 2) tidak mempunyai perangkat pembelajaran yang lengkap; 3) tidak memiliki media pembelajaran sebagai alat menjelaskan materi pembelajaran; dan 4) kurangnya koordinasi antara kepala madrasah dan guru, kepala madrasah kurang memberikan penghargaan bagi guru yang profesional (Sulaiman, dkk, 2015:33).

Implementasi dalam peningkatan mutu pendidikan merupakan indikator dalam upaya peningkatan mutu pendidikan. Indikator peningkatan mutu pendidikan dapat ditingkatkan apabila madrasah memiliki:

1) dukungan dari pemerintah; 2) kepemimpinan kepala madrasah yang efektif; 3) kinerja guru yang baik; 4) kurikulum yang relevan; 5) lulusan yang berkualitas; 6) budaya dan iklim organisasi yang efektif; 7) dukungan masyarakat dan orang tua siswa (Fadhli, 2017:215). Selanjutnya menurut Sunarto (2015: 51) penyebab rendahnya mutu pendidikan yaitu

minimnya peran serta masyarakat dalam menentukan kebijakan madrasah sebagai akibat masyarakat kurang merasa memiliki, kurang tanggung jawab dalam memelihara dan membina madrasah dimana anak-anaknya bermadrasah.

Peningkatan mutu pendidikan merupakan sasaran pembangunan di bidang pendidikan nasional yang merupakan bagian integral dari upaya peningkatan mutu manusia Indonesia secara *kaffah* (menyeluruh) (Mulyasa, 2018:31). Penelitian Qomar (2007), mengungkapkan bahwa mutu pengelolaan madrasah (SDM) merupakan salah satu faktor yang membuat mutu madrasah rendah. Selanjutnya hasil penelitian Kuncoro (2013), menunjukkan bahwa mutu SDM yang kurang menguasai prinsip MBM merupakan faktor penghambat implementasi MBM di madrasah.

Selanjutnya, Wahab, dkk (2014), menemukan bahwa manajemen di Madrasah Ibtidaiyah (MI) yang dijadikan obyek penelitian masih relatif rendah dan sederhana. Meski beberapa MI telah menerapkan MBM dengan baik, namun madrasah-madrasah masih belum memahami benar penerapan MBM sehingga perlu mengkaji lebih dalam tentang prinsip MBM.

Madrasah dapat mengoptimalkan potensi dan sumber daya serta partisipasi masyarakat dalam pelaksanaan MBM sebagai upaya peningkatan mutu pendidikan di madrasah.

MBM merupakan strategi untuk mewujudkan madrasah yang efektif dan produktif. Karakteristik dasar MBM adalah pemberian otonom yang luas kepada madrasah, partisipasi masyarakat dan orangtua yang tinggi,

kepemimpinan kepala madrasah yang demokratis dan profesional, serta adanya *team-work* yang solid dan profesional. Implementasi MBM mencakup beberapa aspek yang saling mendukung satu sama lain. Aspek-aspek tersebut adalah ketenagaan (kepala madrasah, guru, pengawas, dan staf), keuangan, kurikulum, sarana dan prasarana, serta partisipasi masyarakat (Rugaiyah, 2011: 33-37).

Implikasi dari penyelenggaraan pendidikan setelah diberlakukan otonomi daerah adalah lebih menekankan pada otonomi madrasah dan mendorong madrasah untuk merencanakan arahnya sendiri, walaupun tetap mengacu dan berpedoman pada peraturan pemerintah. Dengan diterapkannya otonomi, madrasah memiliki kewenangan yang lebih besar dalam mengelola madrasahnyanya, sehingga madrasah lebih mandiri. Dengan kemandiriannya, madrasah lebih berdaya dalam mengembangkan program- program yang sesuai dengan kebutuhan dan potensi yang dimiliki (Junaidi, 2011:2).

Selanjutnya, dalam rangka pelaksanaan desentralisasi pendidikan salah satunya diterapkan manajemen peningkatan mutu berbasis madrasah untuk mendorong partisipasi secara langsung warga madrasah. Dengan fleksibilitas madrasah lebih lincah dalam mengelola dan memanfaatkan sumber daya madrasah secara optimal (Sasongko, 2006:14).

Menurut Hakim (2016:52), menyebutkan faktor-faktor yang mendorong untuk mengimplementasikan MBM untuk mewujudkan madrasah Islam unggulan adalah: 1) adanya faktor desentralisasi; 2) faktor kemandirian terhadap sumber daya yang dimiliki madrasah; 3) faktor inisiatif; dan 4)

faktor inovasi terhadap peningkatan mutu pendidikan. Tujuan madrasah mengimplementasikan MBM adalah untuk mewujudkan madrasah Islam unggulan yaitu: 1) agar madrasah bisa meningkatkan mutu pendidikan dengan membuat madrasah lebih mandiri, memiliki kepedulian/partisipasi, kerjasama, dan inisiatif madrasah dalam mengelola, memanfaatkan, dan memberdayakan sumber daya yang tersedia; 2) madrasah dapat lebih leluasa dalam mengambil keputusan secara bersama dan berinisiatif dan berinovasi dalam proses peningkatan mutu pendidikan. Prinsip-prinsip yang dikerjakan dalam implementasi MBM untuk mewujudkan madrasah Islam unggulan yaitu: 1) prinsip kemandirian; 2) prinsip desentralisasi; 3) prinsip fleksibilitas; 4) prinsip inisiatif sumber daya manusia; 5) prinsip akuntabilitas dan transparansi; dan 6) prinsip inovasi.

Apabila madrasah hanya memelihara keadaan stabil tanpa ingin merespon berbagai gejolak dan pengaruh eksternal pada akhirnya akan bertemu dengan keadaan tidak menguntungkan seperti kehilangan *enrollment*, berkurangnya kepercayaan masyarakat, dan tidak relevannya lulusan (Khomariah, 2006:29).

Peningkatan mutu merupakan fondasi untuk tercapainya pendidikan yang berkualitas. Berbagai upaya telah dilakukan pemerintah maupun pihak swasta dalam peningkatan mutu pendidikan, baik dilakukan melalui pendekatan struktural yang bersifat *top-down* maupun pendekatan kultural yang bersifat *bottom-up*. Peningkatan mutu madrasah melalui pendekatan struktural sering kali dilakukan pemerintah melalui berbagai komponen,

pengaturan, peraturan-peraturan, pelatihan-pelatihan manajemen madrasah, kepemimpinan kepala madrasah, peningkatan mutu Guru, dan penyempurnaan kurikulum madrasah hingga pemenuhan sarana dan prasarana madrasah. Sedangkan peningkatan mutu madrasah melalui pendekatan kultural yaitu perubahan berasal dari dalam madrasah sendiri seperti penguatan karakter peserta didik, gerakan literasi madrasah, dan lain sebagainya (Mulyasa, 2005:31).

Namun, upaya yang dilakukan pemerintah untuk meningkatkan mutu pendidikan belum menunjukkan hasil yang menggembirakan, bahkan masih banyak kegagalan disebabkan: 1) masalah manajemen pendidikan yang kurang tepat; 2) penempatan tenaga tidak sesuai dengan bidang keahlian; 3) penanganan masalah bukan pada ahlinya; 4) pemerataan kesempatan; 5) keterbatasan anggaran yang tersedia; dan 6) diskriminasi kebijakan pemerintah kepada madrasah swasta dan negeri, sehingga tujuan pendidikan nasional untuk mencerdaskan kehidupan bangsa melalui peningkatan mutu pada setiap jenis dan jenjang pendidikan belum dapat terwujud secara signifikan (Widodo, dkk, 2020: 207).

Selanjutnya, Ramayulis (2006:342), menyatakan bahwa persoalan yang dihadapi madrasah antara lain: 1) kualitas guru yang belum memadai; 2) terbatasnya sumber daya manusia dan dana; 3) produktivitas lembaga yang kurang bermutu; 4) efisiensi pendidikan yang rendah; 5) relevansi pendidikan dengan dunia kerja; 6) manajemen pendidikan yang masih seragam; 7) proses pembelajaran yang kaku; 8) sarana dan prasarana yang belum lengkap; 9)

perpustakaan yang belum memadai; dan 10) kualitas *input* dan *output* yang rendah. Selain itu ada beberapa faktor yang membuat kualitas madrasah rendah, antara lain: 1) kualitas pengelolaan madrasah; 2) sistem feodalisme; 3) kondisi kultur masyarakat; 4) kebijakan politik negara; 5) terlalu banyak beban yang harus dijalani peserta didik (Qomar, 2007:81).

Munculnya kebijakan desentralisasi pendidikan merupakan paradigma baru sebagai konsekuensi dari pemberlakuan UU Nomor 32 Tahun 2004, UU Nomor 5 Tahun 2005 dan UU Nomor 12 Tahun 2008 tentang kewenangan yang diberikan pemerintah pusat kepada pemerintah daerah termasuk salah satunya adalah kewenangan terhadap pengelolaan pendidikan secara mandiri. Kewenangan pengelolaan pendidikan secara mandiri adalah peluang besar sekaligus tantangan bagi madrasah negeri maupun swasta, begitu juga dengan seluruh MIN di Sukoharjo, untuk dapat mengimplementasikan kebijakan-kebijakan itu salah satunya adalah dengan mengimplementasikan program-program MBM sebagai salah satu strategi dalam peningkatan mutu pendidikan.

Penerapan MBM pada hakikatnya adalah pemberian otonomi yang lebih besar kepada madrasah dengan tujuan akhir meningkatkan mutu hasil penyelenggaraan pendidikan sehingga dapat membuahkan prestasi nyata melalui proses manajerial yang mapan. Penata laksanaan berbasis madrasah adalah pemberian otonomi luas pada tingkat satuan pendidikan agar mampu mengelola sumber daya dan sumber dana serta mengalokasikan sesuai dengan tingkat kebutuhan. Tujuan pengelolaan berbasis madrasah adalah untuk

meningkatkan efisiensi mutu pendidikan dengan kemandirian dan keluwesan dalam mengelola sumber daya yang ada. Manajemen berbasis antara lain pengelolaan kurikulum dan program pengajaran, pengelolaan tenaga pengajar, pengelolaan siswa, pengelolaan keuangan dan pembiayaan, pengelolaan sarana dan prasarana pendidikan, pengelolaan kehumasan dan pengelolaan pelayanan khusus (Lazwardi, Dedi, 2018 : 32).

Madrasah adalah madrasah berbasis agama di bawah naungan Kementerian Agama, keberadaan madrasah sekarang ini adalah angin segar bagi orang tua dalam menyalurkan keinginan untuk dapat mencetak generasi yang sholih dan sholihah, yang unggul dalam bidang agama dan mumpuni dalam hal akademik umum. Apalagi di era globalisasi seperti saat ini nilai-nilai moral keagamaan dan ketimuran mulai luntur ditelan zaman.

Sejalan dengan penelitian Hakim (2016:70) menyatakan bahwa, madrasah yang mengimplementasikan manajemen berbasis madrasah memiliki beberapa tujuan diantaranya: 1) agar madrasah dapat meningkatkan kemandirian dengan memiliki kewenangan penuh baik dalam pengambilan keputusan atas semua hal; 2) karena perlu adanya pemberdayaan sumber daya madrasah dengan efektif dan efisien, agar perkembangan madrasah yang terus berkembang itu dapat terpenuhi dengan cepat; 3) agar madrasah juga dapat meningkatkan partisipasi pihak lain seperti komite, wali murid, maupun masyarakat sekitar pada umumnya untuk ikut andil. Sehingga pihak madrasah dapat meningkatkan kinerja semua warga madrasah dan terlebih lagi pihak madrasah lebih bisa berinisiatif dan berinovasi dalam proses

peningkatan mutu pendidikan di madrasah.

Selain itu, Depdiknas (2009) mengartikan MBM sebagai model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada madrasah, memberikan fleksibilitas/ keluwesan kepada madrasah, dan mendorong partisipasi secara langsung semua warga madrasah (guru, siswa, kepala madrasah, karyawan) dan masyarakat (orang tua siswa, pengusaha, dan sebagainya) untuk meningkatkan mutu madrasah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional serta peraturan perundangan yang berlaku. Dengan otonomi tersebut, madrasah diberikan kewenangan dan tanggung jawab untuk mengambil keputusan-keputusan sesuai dengan kebutuhan, kemampuan, dan tuntutan madrasah serta masyarakat atau *stakeholder* yang ada. Baik peningkatan otonomi madrasah, fleksibilitas pengelolaan sumber daya madrasah maupun partisipasi warga madrasah dan masyarakat dalam penyelenggaraan madrasah, kesemuanya itu ditujukan untuk meningkatkan mutu madrasah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional dan peraturan perundangan yang berlaku.

Dari berbagai definisi yang telah dikemukakan di atas, dapat disimpulkan bahwa MBM merupakan suatu model pelaksanaan pengelolaan pendidikan yang memberikan kewenangan (otonomi) lebih besar kepada internal pengelola madrasah untuk mengurus dan mengatur madrasah secara mandiri dengan dukungan sumber daya dan partisipasi warga madrasah serta masyarakat (*stakeholders*) untuk mencapai tujuan dan cita-cita madrasah dalam rangka terwujudnya transformasi madrasah dalam kerangka

kebijakan pendidikan nasional. Transformasi diperoleh ketika perubahan yang signifikan, sistematis, dan berlanjut terjadi, mengakibatkan hasil belajar siswa yang meningkat di segala keadaan dengan demikian memberikan kontribusi pada kesejahteraan ekonomi dan sosial suatu negara. MBM selalu diusulkan sebagai satu strategi untuk mencapai transformasi madrasah.

Eksistensi MBM adalah salah satu strategi wajib yang Indonesia tetapkan sebagai standar dalam mengembangkan keunggulan pengelolaan madrasah. MBM memberikan otonomi yang luas bagi kepala madrasah dan warga madrasah untuk mengembangkan potensi yang dimiliki oleh madrasah. Dengan demikian, madrasah memiliki kemandirian lebih besar dalam mengelola madrasah (menetapkan sasaran peningkatan mutu, menyusun rencana peningkatan mutu, melaksanakan rencana peningkatan mutu, dan melakukan evaluasi pelaksanaan peningkatan mutu), memiliki fleksibilitas pengelolaan sumber daya madrasah, dan memiliki partisipasi yang lebih besar dari kelompok-kelompok yang berkepentingan dengan madrasah.

Terdapat 4 prinsip MBM dalam mengelola madrasah, yaitu: a) prinsip ekuifinalitas; b) prinsip desentralisasi; c) prinsip sistem pengelolaan mandiri; dan d) prinsip inisiatif sumber daya manusia. **Pertama**, prinsip ekuifinalitas (*principal of equifinality*). Prinsip-prinsip ini didasarkan pada teori manajemen modern yang berasumsi, bahwa terdapat beberapa metode yang berbeda untuk mencapai suatu tujuan. **Kedua**, prinsip desentralisasi (*principal of decentralization*). Desentralisasi adalah gejala yang penting

dalam reformasi manajemen madrasah modern. Prinsip ini konsisten dengan prinsip ekuifinalitas. **Ketiga**, prinsip sistem pengelolaan mandiri (*principal of self-managing system*). MBM menyadari pentingnya madrasah mendesain sistem pengelolaan secara mandiri di bawah kebijakan sendiri yang memiliki otonomi untuk mengembangkan tujuan pembelajaran, strategi manajemen, dan sumber daya lainnya. **Keempat**, prinsip inisiatif manusia (*principal of human initiative*). Sejalan dengan perkembangan pergerakan hubungan antar manusia dan pergerakan ilmu perilaku pada manajemen modern, manusia mulai menaruh perhatian serius pada pengaruh penting faktor manusia pada efektivitas organisasi (Hermino, 2017 : 78).

MBM merupakan salah satu model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada madrasah dan mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan secara langsung warga madrasah (kepala madrasah, guru, siswa, karyawan, orang tua, dan masyarakat) untuk meningkatkan mutu madrasah berdasarkan kebijakan pemerintah nasional. MBM juga merupakan suatu proses pengelolaan lembaga pendidikan Islam secara Islami dengan cara memanfaatkan berbagai sumber belajar dan hal-hal lain yang terkait untuk mencapai tujuan pendidikan Islam secara efektif dan efisien dengan tetap mengacu pada fungsi manajemen yaitu *planning, organizing, actuating, dan controlling* sehingga mutu pendidikan madrasah dapat dicapai baik pada ranah kognitif, afektif, dan psikomotori. (Lale, 2020 : 214)

Melihat hal ini maka menjadi sebuah tantangan yang sangat besar

bagi pemangku jabatan untuk bersama sama bersinergi membuat MI menjadi madrasah Islam yang menarik dan dicari karena kualitas ilmu keagamaan serta akademik umumnya maka sudah selayaknyalah Kepala MI mengevaluasi tentang implementasi MBM yang sudah berjalan selama ini, apakah implementasi komponen-komponen madrasah seperti kurikulum, tenaga kependidikan, kesiswaan, keuangan, sarana prasarana, pengelolaan hubungan dengan masyarakat serta manajemen layanan umum sudah berjalan dengan maksimal atau perlu untuk diperbaiki.

Keberadaan MI di Kabupaten Sukoharjo baik swasta atau negeri yang berjumlah hampir 80 madrasah dan tersebar di seluruh pelosok Kabupaten Sukoharjo akan bisa berkembang dan bertahan serta akan menjadi rujukan masyarakat, apabila dalam pengelolaan manajemennya dikelola dengan baik menggunakan MBM. Khusus untuk MI Negeri yang berada di Kabupaten Sukoharjo kiranya ini adalah sebuah tawaran yang segera perlu direspon secara cepat oleh semua pihak, karena pengelolaan madrasah dengan MBM adalah solusi agar tidak tergantung terhadap kebijakan- kebijakan pemerintah khususnya dalam hal pembiayaan, hal ini akan berdampak signifikan bagi percepatan perkembangan-perkembangan bagi MI di Kabupaten Sukoharjo.

Fakta di lapangan menunjukkan bahwa MI di Kabupaten Sukoharjo yang berjumlah 6 yaitu: MIN 1 Sukoharjo, MIN 2 Sukoharjo, MIN 3 Sukoharjo, MIN 4 Sukoharjo, MIN 5 Sukoharjo dan MIN 6 Sukoharjosangat berkembang dengan pesat setelah menggunakan sistem MBM, terlepas

adanya perbedaan dalam masing pengelolaannya, karena dari keenam madrasah tersebut mempunyai kelebihan dan kekurangan dalam mengimplementasikan MBM, ada yang berhasil dalam memaksimalkan peran serta masyarakat secara aktif dalam hal pembiayaan tetapi belum bisa memajemen keuangan dengan baik, ada yang berhasil memaksimalkan keuangan dengan baik tetapi dalam hal peningkatan prestasi siswa belum bisamaksimal, ada yang bisa memaksimalkan dalam hal keuangan, prestasi, dan partisipasi masyarakat secara aktif tapi tidak maksimal di kurikulum dan program pengajaran. Adanya perbedaan hasil dari pelaksanaan MBM ini dikarena adanya faktor pendukung dan faktor penghambat di MIN seluruh Kabupaten Sukoharjo berbeda-beda.

Oleh karena itu, diharapkan dengan pemberlakuan MBM di seluruh MIN di Kabupaten Sukoharjo sedikitnya dapat diperoleh beberapa keuntungan antara lain, yaitu : *Pertama*, MBM dapat mendorong kreatifitas kepala madrasah untuk mengelola madrasahny menjadi lebih baik. Hal ini disebabkan kepala madrasah selain memiliki kebebasan untuk bergerak, juga secara moral mereka memiliki tanggung jawab secara langsung terhadap masyarakat yang telah mempromosikan. *Kedua*, MBM lebih mengaktifkan atau meningkatkan kepedulian masyarakat untuk ikut bertanggung jawab terhadap kinerja dan keberhasilan madrasah. *Ketiga*, MBM dapat mengembangkan tugas pengelolaan madrasah tersebut menjadi tanggung jawab madrasah dan masyarakat.

Harapan dari MBM sangatlah ideal, namun ternyata mungkin

banyak hambatan dan kekurangan, oleh karena itu, penyusun tertarik untuk meneliti tentang MBM di MIN 1 dan MIN 2 di Kabupaten Sukoharjo, mengenai **"IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS MADRASAH DALAM PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN DI MIN 1 DAN MIN 2 DI KABUPATEN SUKOHARJO"**, dengan harapan dapat menemukan jawaban dari kekurangan dan kelebihan dari pelaksanaan dari MBM dalam Strategi Peningkatam Mutu Pendidikan di MIN Kabupaten Sukoharjo. Untuk selanjutnya dapat memberikan solusi dari permasalahan tersebut sehingga dapat membantu mengoptimalkan hasil implementasi MBM di MIN seluruh Kabupaten Sukoharjo dengan menggunakan sistem MBM.

## **B. Identifikasi Masalah**

Identifikasi masalah meliputi:

1. Dinamika perkembangan madrasah yang dinilai masih lambat.
2. Kelemahan pada sistem pendidikan di madrasah.
3. Keberadaan madrasah yang dianggap sebagai lembaga pendidikan yang mutunya rendah.
4. Manajemen Madrasah yang belum mengimplemantasikan MBM dengan baik.
5. Kurangnya peran serta masyarakat dalam dunia pendidikan.
6. Pemahaman Masyarakat dan Warga madrasah terhadap implementasi MBM.
7. Kepemimpinan kepala madrasah yang kurang maksimal disegalaaspek.

### **C. Pembatasan Masalah**

Adapun batasan masalah dalam penelitian ini adalah Implementasi MBM dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Di MIN 1 dan MIN 2 di Kabupaten Sukoharjo Tahun Ajaran 2020/2021.

### **D. Rumusan Masalah**

Berdasarkan hasil studi pendahuluan dari latar belakang masalah, maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana Implementasi MBM dalam peningkatan mutu pendidikan di MIN 1 dan MIN 2 di Kabupaten Sukoharjo Tahun Ajaran 2020/2021?
2. Apa hambatan dan solusi dalam penyelenggaraan Implementasi MBM dalam peningkatan mutu pendidikan di MIN 1 dan MIN 2 di Kabupaten Sukoharjo Tahun Ajaran 2020/2021?

### **E. Tujuan Penelitian Dan Kegunaan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan mengenai:

1. Implementasi MBM dalam peningkatan mutu pendidikan di MIN 1 dan MIN 2 di Kabupaten Sukoharjo Tahun Ajaran 2020/2021.
2. Hambatan dan solusi dalam penyelenggaraan Implementasi MBM dalam peningkatan mutu pendidikan di MIN 1 dan MIN 2 di Kabupaten Sukoharjo Tahun Ajaran 2020/2021.

### **F. Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat penelitian secara praktis dan teoritis meliputi:

1. Praktis

- a. Bagi madrasah dapat dijadikan masukan sebagai bahan evaluasi dan pertimbangan dalam pengembangan dan meningkatkan mutu MIN 1 dan MIN 2 di Kabupaten Sukoharjo melalui Implementasi MBM.
- b. Bagi warga madrasah, dapat dijadikan sebagai masukan untuk meningkatkan dan mengoptimalkan peran serta masing dalam pengembangan mutu melalui implementasi MBM.
- c. Bagi *Stakeholder*, dapat dijadikan masukan-masukan untuk memberikan saran-saran kepada pihak madrasah berkaitan dengan Implementasi MBM yang sudah diterapkan di MIN 1 dan MIN 2 di Kabupaten Sukoharjo. Bagi madrasah lain, dapat dijadikan bahan rujukan atau contoh dalam mengembangkan dan meningkatkan mutu pendidikan madrasah.

## 2. Teoritis

- a. Bagi akademik, dapat menambah atau memperkaya kajian teori di bidang ilmu pengetahuan khususnya mengenai pengembangan mutu madrasah setelah mengimplementasikan MBM.
- b. Bagi penulis, menjadi masukan atau menambah referensi bagi peneliti selanjutnya yang berminat meneliti topik yang sama.

## **BAB II**

### **KAJIAN TEORI**

#### **A. Definisi Implementasi Manajemen Madrasah**

##### **1. Pengertian Implementasi**

Secara sederhana implementasi bisa diartikan pelaksanaan atau penerapan. Browne dan Wildavsky (Usman, 2004:7) mengemukakan bahwa “implementasi adalah perluasan aktivitas yang saling menyesuaikan” Menurut Syauckani dkk (2004 : 295) implementasi merupakan suatu rangkaian aktivitas dalam rangka menghantarkan kebijakan kepada masyarakat sehingga kebijakan tersebut dapat membawa hasil sebagaimana diharapkan. Rangkaian kegiatan tersebut mencakup, Pertama persiapan seperangkat peraturan lanjutan yang merupakan interpretasi dari kebijakan tersebut. Kedua, menyiapkan sumber daya guna menggerakkan kegiatan implementasi termasuk di dalamnya sarana dan prasarana, sumber daya keuangan dan tentu saja penetapan siapa yang bertanggung jawab melaksanakan kebijaksanaan tersebut. Ketiga, bagaimana menghantarkan kebijaksanaan secara kongkret ke masyarakat.

Berdasarkan pandangan tersebut diketahui bahwa proses implementasi kebijakan sesungguhnya tidak hanya menyangkut perilaku badan administratif yang bertanggung jawab untuk melaksanakan program dan menimbulkan ketaatan pada diri kelompok sasaran, melainkan menyangkut jaringan kekuatan politik, ekonomi, dan sosial yang langsung

atau tidak langsung dapat mempengaruhi perilaku dari semua pihak yang terlibat untuk menetapkan arah agar tujuan kebijakan publik dapat direalisasikan sebagai hasil kegiatan pemerintah.

Sedangkan menurut Daniel A. Mazmanian dan Paul A. Sabatier dalam Wahab (2005 : 65) menjelaskan makna implementasi ini dengan mengatakan bahwa memahami apa yang senyatanya terjadi sesudah suatu program dinyatakan berlaku atau dirumuskan merupakan fokus perhatian implementasi kebijaksanaan, yakni kejadian-kejadian dan kegiatan-kegiatan yang timbul sesudah disahkannya pedoman-pedoman kebijaksanaan negara, yang mencakup baik usaha-usaha untuk mengadministrasikan maupun untuk menimbulkan akibat/dampak nyata pada masyarakat atau kejadian-kejadian.

Syukur dalam Surmayadi (2005 : 79) mengemukakan ada tiga unsur penting dalam proses implementasi yaitu: (1) adanya program atau kebijakan yang dilaksanakan (2) target grup yaitu kelompok masyarakat yang menjadi sasaran dan ditetapkan akan menerima manfaat dari program, perubahan atau peningkatan (3) unsur pelaksana (implementor) baik organisasi atau perorangan untuk bertanggung jawab dalam memperoleh pelaksanaan dan pengawasan dari proses implementasi tersebut.

Menurut Oktasari (2015:1340), Implementasi berasal dari bahasa Inggris yaitu *to implement* yang berarti mengimplementasikan. Implementasi merupakan penyediaan sarana untuk melaksanakan sesuatu

yang menimbulkan dampak atau akibat terhadap sesuatu. Sesuatu tersebut dilakukan untuk menimbulkan dampak atau akibat itu dapat berupa undang-undang, peraturan pemerintah, keputusan peradilan dan kebijakan yang dibuat oleh lembaga-lembaga pemerintah dalam kehidupan kenegaraan.

Implementasi menurut teori Jones (Mulyadi, 2015:45): *“Those Activities directed toward putting a program into effect”* (proses mewujudkan program hingga memperlihatkan hasilnya), sedangkan menurut Horn dan Meter: *“Those actions by public and private individual (or group) that are achievement or objectives set forth in prior policy”* (tindakan yang dilakukan pemerintah). Jadi implementasi adalah tindakan yang dilakukan setelah suatu kebijakan ditetapkan. Implementasi merupakan cara agar sebuah kebijakan dapat mencapai tujuannya.

Meter dan Horn (Ratri, 2014:4), menyatakan implementasi kebijakan publik sebagai tindakan-tindakan yang dilakukan oleh individu-individu atau kelompok pemerintah maupun swasta yang diarahkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam keputusan-keputusan kebijakan sebelumnya. Ini berarti bahwa proses implementasi tidak akan terlaksana sebelum undang-undang atau peraturan ditetapkan serta dana disediakan guna membiayai proses implementasi kebijakan tersebut. Di sisi lain implementasi kebijakan dianggap sebagai fenomena yang kompleks yang mungkin dapat dipahami sebagai proses, output maupun sebagai hasil.

Selanjutnya menurut Mulyadi (2015:12), implementasi mengacu pada tindakan untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan dalam suatu keputusan. Tindakan ini berusaha untuk mengubah keputusan-keputusan tersebut menjadi pola-pola operasional serta berusaha mencapai perubahan-perubahan besar atau kecil sebagaimana yang telah diputuskan sebelumnya. Implementasi pada hakikatnya juga merupakan upaya pemahaman apa yang seharusnya terjadi setelah program dilaksanakan. Dalam tataran praktis, implementasi adalah proses pelaksanaan keputusan dasar. Proses tersebut terdiri atas beberapa tahapan yakni: 1. Tahapan pengesahan peraturan perundangan. 2. Pelaksanaan keputusan oleh instansi pelaksana. 3. Kesiadaan kelompok sasaran untuk menjalankan keputusan. 4. Dampak nyata keputusan baik yang dikehendaki maupun tidak. 5. Dampak keputusan sebagaimana yang diharapkan instansi pelaksana. 6. Upaya perbaikan atas kebijakan atau peraturan perundangan. Proses persiapan implementasi setidaknya menyangkut beberapa hal penting yakni: 1. Penyiapan sumber daya, unit dan metode. 2. Penerjemahan kebijakan menjadi rencana dan arahan yang dapat diterima dan dijalankan. 3. Penyediaan layanan, pembayaran dan hal lain secara rutin.

Pada dasarnya implementasi menurut Syauckani dkk (Pratama, 2015:229), “merupakan salah satu tahap dalam proses kebijaksanaan publik dalam sebuah negara. Biasanya implementasi dilaksanakan setelah sebuah kebijakan dirumuskan dengan tujuan yang jelas, termasuk tujuan

jangka pendek, menengah dan panjang”. Berdasarkan berbagai pendapat di atas tersebut dapat diketahui bahwa pengertian implementasi merupakan suatu proses yang berkaitan dengan kebijakan dan program-program yang akan diterapkan oleh suatu organisasi atau institusi, khususnya yang berkaitan dengan institusi negara dan menyertakan sarana dan prasarana untuk mendukung program-program yang akan dijalankan tersebut.

## 2. Pengertian Implementasi Manajemen Madrasah

Pengertian manajemen menurut Mulyono (2008:43), manajemen berasal dari kata kerja “*manage*”. Dalam Kamus “*The Random House Dictionary of the English Language*”, *College Edition*, *managemen* berasal dari bahasa Italia “*manegg(iare)*” yang bersumber pada perkataan Latin “*manus*” yang berarti “tangan”. Secara harfiah “*manegg(iare)*” berarti menangani atau melatih kuda, sementara secara maknawiyah berarti “memimpin, membimbing atau mengatur”.

Dalam Bahasa Arab manajemen berasal dari kata *nazzama*. *Nazzama al-asy-yā’a nazzaman* berarti menata beberapa hal dan menggabungkan antara satu dengan lainnya. *Nazzama amrahu* berarti menyusun dan menertibkan sesuatu. *Intizām asy-syai’i* berarti sesuatu tersebut rapi. *Intazām al-asy-yā’a* berarti hal-hal tersebut terkumpul, bersatu, dan saling terkait. Jadi, *an-Nizām at-tanzim* berarti aktivitas menertibkan, mengatur dan berpikir yang dilakukan oleh seseorang sehingga mampu mengurutkan, menata, dan merapikan hal-hal yang ada di sekitarnya, mengetahui prioritas-prioritasnya, serta menjadikan

hidupnya selalu selaras dan serasi dengan lainnya. Prinsip manajemen adalah menetapkan pentingnya menyiapkan tempat untuk segala sesuatu pada tempatnya (Jawwad, 2004: 118-119).

Menurut Jawahir Tanthawi (1983:9), istilah manajemen disebut dengan “*siyāsah, idārah, dan tadbir* yang berasal dari *manage* berarti. Dalam Kamus *Modern Dictionary English Arabic* Elias A. Elias menyebut istilah “*tadbir, idārah, siyāsah.*”

Menurut Ramayulis (dalam Saefullah, 2014), istilah manajemen dalam Al-Qur’an disebut dengan istilah “*at-tadbir*” (pengaturan). Kata ini merupakan derivasi dari kata “*dabbara*” (mengatur). Dari kata ini, kita sering mendengarkan istilah “*mudabbir*” di Pondok Pesantren, yang berarti pengelola/pengurus yang mengatur urusan kesantrian, misalnya urusan tata tertib, kegiatan akademik, kesehatan, keamanan, kebersihan, koperasi, dan lain sebagainya.

Merujuk definisi manajemen di atas dapat diartikan sebagai suatu proses berkelanjutan di mana anggota organisasi berusaha mengoordinasikan kegiatan dan menggunakan sumber dayanya untuk memenuhi berbagai tugas organisasi seefisien mungkin. Dalam proses manajemen tersebut terdapat beberapa kegiatan yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, motivasi, dan pengawasan. Proses perencanaan hingga pengawasan (evaluasi) ini biasanya disebut dengan fungsi-fungsi manajemen.

Manajemen adalah sebuah proses sistematis untuk mencapai tujuan

yang sudah ditetapkan. Di dalam kegiatan manajemen umumnya terdapat tiga pokok kegiatan, yaitu perencanaan, implementasi, dan evaluasi. Kegiatan inilah disebut dengan fungsi-fungsi manajemen. Para ahli manajemen berbeda pendapat tentang kegiatan-kegiatan dalam fungsi manajemen. Sondang menjelaskan perbedaan tersebut, yaitu: 1) *planning, organizing, commanding, coordinating, dan controlling* (Henry Fayol); 2) *planning, organizing, staffing, directing, coordinating, reporting, dan budgeting* (Luther M. Gullick); 3) *directing dan facilitating* (John D. Millet); 4) *planning, organizing, staffing, directing, dan controlling* (Koontz dan O'Donnel); 5) *planning, organizing, actuating, dan controlling* (George R. Terry); dan 6) *planning, organizing, motivating, dan controlling* (John F.Mee).

Manajemen terdiri atas sistem organisasi yang berhubungan dengan model dan pola keorganisasian serta sistem manajerial organisasi yang berkaitan dengan pola-pola pengorganisasian, kepemimpinan, dan kerjasama dalam organisasi. (Hikmat. 2014:11). Manajemen dalam tataran profesi berlandaskan kepada nilai-nilai etik organisasi, diperlukan sumber daya manusia dengan keahlian khusus untuk dalam menjalankan pekerjaan manajerial secara profesional (Chairunnisa, 2016:2). Brown (dalam Machali. 2016:2) menyebutkan bahwa manajemen merupakan suatu alat atau cara untuk memberdayakan sumber daya baik dalam bentuk orang, biaya, perlengkapan, bahan, dan metode yang ada pada suatu organisasi secara efektif untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Manajemen adalah upaya yang di dalamnya mengandung proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian anggota organisasi yang diimbangi dengan pemberdayaan seluruh sumber daya organisasi secara efektif dan efisien untuk dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Machali, 2016:3). Hal ini diperkuat oleh penjelasan yang dikemukakan oleh Machali (2016:4) yang menjabarkan bahwa inti manajemen adalah usaha untuk mengelola atau mengatur organisasi yang diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan secara produktif, efektif, dan efisien. Berdasarkan penjabaran tersebut, dapat ditarik sintesis bahwa manajemen merupakan suatu ilmu, konsep, dan cara pengelolaan organisasi dengan memanfaatkan secara produktif, efektif, dan efisien seluruh sumber daya organisasi yang ada untuk mencapai tujuan dan hasil yang ingin dicapai. Pemanfaatan sumber daya organisasi ini perlu ditunjang dengan kemampuan dan keterampilan sumber daya manusia pengelolanya, sehingga kinerja organisasi dapat berjalan dengan produktif dalam upaya pencapaian tujuan-tujuan yang telah ditetapkan (Qibtiah, dkk, 2018: 628).

### **3. Fungsi Manajemen**

Di dalam proses manajemen digambarkan fungsi-fungsi manajemen secara umum yang ditampilkan ke dalam perangkat organisasi dan mulai dikenal dengan teori manajemen klasik. Para ahli manajemen mempunyai perbedaan pendapat dalam merumuskan proses manajemen sebagaimana penjelasan berikut:

- a. Menurut Skinner, fungsi manajemen meliputi: *planning, organizing, staffing, directing and controlling*.
- b. Steppen P. Robbin, fungsi manajemen meliputi: *planning, organizing, leading and controlling*.
- c. Gulick mengedepankan proses manajemen mulai dari *planning, organizing, staffing, directing, coordinating, reporting, dan budgeting*.
- d. Fayol yang dikenal sebagai bapak manajemen ilmiah (*scientific managemen*) mengedepankan proses manajemen sebagai berikut: *planning, organizing, comanding, coordinating, controlling*

Berdasarkan proses manajemen sebagaimana telah dikemukakan oleh para ahli tersebut di atas, para pakar manajemen pada era sekarang mengabstraksikan proses manajemen menjadi empat proses yaitu: *planning, organizing, actuating, controlling* (POAC). Empat proses ini digambarkan dalam bentuk siklus karena adanya saling keterkaitan antara proses yang pertama dan berikutnya, begitu juga setelah pelaksanaan *controlling* lazimnya dilanjutkan dengan membuat *planning* baru.

#### **a. Perencanaan**

Fungsi perencanaan adalah sebagai pedoman pelaksanaan dan pengendalian, menentukan strategi pelaksanaan kegiatan, menentukan tujuan atau kerangka tindakan untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam menentukan rencana harus dilakukan secara matang dengan melakukan

kajian secara sistematis sesuai dengan kondisi organisasi dan kemampuan sumber daya dengan tetap mengacu pada Visi dan misi organisasi (Andang, 2014: 25). Dalam perencanaan yang perlu diperhatikan adalah menetapkan tentang apa yang harus dikerjakan, kapan, dan bagaimana melakukannya, membatasi sasaran dan menetapkan pelaksanaan- pelaksanaan kerja untuk mencapai efektifitas maksimum melalui proses penentuan target, mengembangkan rencana, mempersiapkan dan mengkomunikasikan rencana-rencana dan keputusan.

Mondy, Noe, dan Premeaux (1993) menjelaskan bahwa perencanaan merupakan proses menentukan apa yang seharusnya dicapai dan bagaimana mewujudkannya dalam kenyataan. Perencanaan penting untuk implementasi strategi dan evaluasi strategi yang berhasil. Terutama karena aktivitas pengorganisasian, pemotivasian, penunjukkan staf, dan pengendalian tergantung pada perencanaan yang baik (David, et. al.1990). Burhanuddin (2005: 168) mengatakan bahwa perencanaan adalah “bahwa pada dasarnya perencanaan merupakan suatu kegiatan yang sistematis mengenai apa yang akan dicapai, kegiatan yang harus dilakukan, langkah-langkah, metode, pelaksanaan (tenaga) yang dibutuhkan untuk menyelenggarakan kegiatan-kegiatan pencapaian tujuan.”

Langkah-langkah dalam perencanaan (Asmendri 2012: 15) yaitu: a) menentukan dan merumuskan tujuan yang hendak dicapai; b) meneliti masalah atau pekerjaan yang akan dilakukan; c) mengumpulkan

data atau informasi-informasi yang diperlukan; d) menentukan tahap-tahap atau rangkaian tindakan; e) merumuskan bagaimana masalah-masalah itu akan dipecahkan dan bagaimana pekerjaan itu akan diselesaikan. Adapun syarat-syarat perencanaan (Asmendri 2012: 15) terdiri atas: a) perencanaan harus didasarkan pada tujuan yang jelas; b) bersifat sederhana, realistis, dan praktis; c) terinci, memuat segala uraian serta klasifikasi kegiatan dan rangkaian tindakan sehingga mudah dipedomani dan dijalankan; d) memiliki fleksibilitas sehingga mudah disesuaikan dengan kebutuhan serta kondisi dan situasi sewaktu-waktu; e) terdapat perimbangan antara bermacam-macam bidang yang akan digarap dalam perencanaan itu, menurut urgensinya masing-masing; f) diusahakan adanya penghematan biaya, tenaga, waktu, serta kemungkinan penggunaan sumber-sumber daya dan dana yang tersedia dengan sewaktu-waktu; g) diusahakan agar sedapatmungkin tidak terjadi adanya duplikasi pelaksanaan.

Dalam manajemen Islam disebutkan bahwa semua tindakan Rasulullah selalu membuat perencanaan yang teliti. Mengenai kewajiban untuk membuat perencanaan yang teliti ini, banyak terdapat di dalam ayat Al-Qur'an, baik secara tegas maupun secara sindiran (*kinayah*) agar sebelum mengambil sesuatu tindakan haruslah dibuat perencanaan. Proses manajemen 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. Jika perbuatan itu tidak pernah direncanakan, maka tidak termasuk dalam kategori manajemen pendidikan Islam yang baik.

#### **b. Pengorganisasian**

Fungsi pengorganisasian diartikan sebagai kegiatan membagi tugas kepada orang-orang yang terlibat dalam kerja sama untuk memudahkan pelaksanaan kerja. Pelaksanaan fungsi pengorganisasian dapat memanfaatkan struktur yang sudah dibentuk dalam organisasi. Artinya, deskripsi tugas yang akan dibagikan adalah berdasarkan tugas dan fungsi struktur yang ada dalam suatu organisasi. Pengorganisasian suatu tugas dapat memperlancar alokasi sumber daya dengan kombinasi yang tepat untuk mengimplementasikan rencana. Dalam pengorganisasian, terdapat beberapa langkah yang harus diperhatikan, antara lain menentukan tugas-tugas yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi, membagi seluruh beban kerja menjadi kegiatan-kegiatan yang dapat dilaksanakan oleh perorangan atau kelompok, menggabungkan pekerjaan para anggota dengan cara yang rasional dan efisien, menetapkan mekanisme untuk mengkoordinasikan pekerjaan dalam satu kesatuan yang harmonis, melakukan monitoring dan mengambil langkah-langkah penyesuaian untuk mempertahankan serta meningkatkan efektifitas.

Hasibuan (1996) mendefinisikan pengorganisasian sebagai suatu

proses penentuan, pengelompokan dan pengaturan bermacam-macam aktivitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan, menempatkan orang-orang pada setiap aktivitas ini, menyediakan alat-alat yang diperlukan, menetapkan wewenang yang secara relatif didelegasikan kepada setiap individu yang akan melakukan aktivitas-aktivitas tersebut. Sarwoto (1978:77) mengungkapkan pengorganisasian merupakan keseluruhan proses pengelompokan orang-orang, alat-alat tugas, tanggung jawab atau wewenang sedemikian rupa sehingga tercipta suatu organisasi yang dapat digerakkan sebagai suatu kesatuan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Sarwoto (1978:78) menyebutkan proses *organizing* meliputi beberapa kegiatan yaitu sebagai berikut:

- a) Perumusan tujuan, tujuan harus dirumuskan secara jelas dan lengkap baik mengenai ruang lingkup sasaran dan sarana yang diperlukan serta jangka waktu pencapaian tujuan;
- b) Penetapan tugas pokok, hal yang harus diperhatikan dalam hal ini adalah (1) tugas pokok harus merupakan bagian dari tujuan; dan (2) tugas pokok harus dalam batas kemampuan untuk dicapai dalam jangka waktu tertentu;
- c) Perincian kegiatan, dalam kegiatan ini, selain harus disusun secara lengkap dan terperinci, juga perlu diidentifikasi kegiatan-kegiatan yang penting dan yang kurang penting;
- d) Pengelompokan kegiatan-kegiatan dalam fungsi-fungsi,

kegiatan yang erat hubungannya satu sama lain dikelompokkan menjadi satu.

- e) Kelompok kegiatan sebagai hasil dari pengelompokan ini disebut fungsi;
- f) Departementasi, yaitu merupakan proses konservasi fungsi-fungsi menjadi satuan-satuan organisasi dengan berpedoman pada prinsip-prinsip organisasi. Dalam hal ini, prinsip yang harus diperhatikan adalah (1) setiap organisasi memerlukan pengkoordinasian; dan (2) setiap organisasi memerlukan adanya hierarki; (3) pelimpahan otoritas, otoritas dapat diartikan sebagai kekuasaan atau hak untuk bertindak atau memberikan perintah untuk menimbulkan tindakan-tindakan dari orang lain. Otoritas bersumber dari beberapa hal yaitu: (1) ketentuan perundang-undangan atau regulasi-regulasi; (2) posisi dalam konstelasi organisatoris yang telah ditetapkan sebelumnya (AD-ART) organisasi; (3) pelimpahan otoritas; dan (4) perintah atasan;

*Staffing*, merupakan penempatan orang pada satuan-satuan organisasi yang telah tercipta dalam proses departementasi. Prinsip utama *staffing* adalah prinsip menempatkan orang yang tepat pada tempatnya (*the right man on the right place*), dan prinsip menempatkan orang yang tepat pada jabatan atau pekerjaannya (*the right man behind the gun*);

*Facilitating*, merupakan proses terakhir dalam penyusunan organisasi.

Fasilitas yang harus diberikan dapat berupa materil/keuangan. Prinsipnya adalah bahwa pemberian peralatan yang disediakan harus cukup dan sesuai dengan tugas dan fungsi yang harus dilaksanakan, serta tujuan yang hendak dicapai organisasi. Jika hal ini sudah selesai, maka organisasi sudah *ready for action* untuk mencapai tujuan.

Pengorganisasian adalah suatu mekanisme atau suatu struktur, yang dengan struktur itu semua subjek, perangkat lunak dan perangkat keras yang semuanya dapat bekerja secara efektif, dan dapat dimanfaatkan menurut fungsi dan porposinya masing-masing. Adanya inisiatif, sikap yang kreatif dan produktif dari semua anggota pendidikan Islam dari pangkat yang serendah-rendahnya sampai yang tertinggi akan menjamin organisasi pendidikan Islam berjalan dengan baik.

### **c. Penggerakan**

Penggerakan (*actuating*) adalah hubungan antara aspek-aspek individual yang ditimbulkan oleh adanya hubungan terhadap bawahan untuk dapat mengerti dan memahami pembagian pekerjaan yang efektif dan efisien. *Actuating* adalah bagian yang sangat penting dalam proses manajemen. Berbeda dengan ketiga fungsi lain (*planning, organizing, controlling*), *actuating* dianggap sebagai intisari manajemen, karena secara khusus berhubungan dengan orang-orang (Baharudin, 2010: 106).

Terry mendefinisikan *actuating* adalah tindakan untuk mengusahakan agar semua anggota kelompok suka berusaha untuk mencapai sasaran, agar sesuai dengan perencanaan manajerial dan usaha-

usaha organisasi (Sarwoto, 1978: 86). *Actuating* adalah bagian yang sangat penting dalam proses manajemen. Berbeda dengan ketiga fungsi lain (*planning, organizing, controlling*), *actuating* dianggap sebagai intisari manajemen karena secara khusus berhubungan dengan orang-orang.

Terry menyatakan bahwa sukses dalam manajemen sebagian dipengaruhi oleh beberapa hal yaitu: a) mendapatkan orang-orang yang cakap; b) mengatakan kepada mereka apa yang hendak dicapai dan bagaimana cara mengerjakan apa yang kita inginkan; c) memberikan otoritas kepada mereka; dan d) menginspirasi mereka dengan kepercayaan untuk mencapai sasaran (Sarwoto, 1978: 86).

*Actuating* 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-aktivitas manajemen. Penggerakan (*actuating*) pada hakikatnya adalah menggerakkan orang-orang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien.

Penggerakan/*actuating* merupakan kemampuan seseorang untuk memberikan kegairahan, kegiatan, pengertian, sehingga orang lain mau mendukung dan bekerja dengan sukarela untuk mencapai tujuan organisasi/lembaga pendidikan Islam sesuai dengan tugas yang dibebankan kepadanya.

Mereka dapat digerakkan dengan sukarela, dan dapat merasakan

bahwa pekerjaan itu adalah kewajibannya yang harus dikerjakan dengan sukarela seperti pekerjaannya sendiri. Dengan adanya rasa ingin memiliki (*sense of belonging*), dan ikut bertanggung jawab, mereka akan kecewa jika gagal, sebaliknya mereka akan merasa bahagia jika tujuan berhasil dicapai. Jika perasaan mereka sudah demikian berarti fungsi motivasi pemimpin berhasil.

Fungsi *actuating* berhubungan erat dengan sumber daya manusia, oleh karena itu seorang pemimpin pendidikan Islam dalam membina kerjasama, mengarahkan dan mendorong kegairahan kerja para bawahannya perlu memahami faktor-faktor manusia dan pelakunya. Pada suatu lembaga pendidikan Islam, kepemimpinan efektif hendaknya memberikan arah kepada usaha dari semua personil dalam mencapai tujuan lembaga pendidikan Islam.

Dr. Muhammad Munir di dalam bukunya yang berjudul *Manajemen Madrasah: Dasar-Dasar dan Pelaksanaanya*, mengatakan, “Penggerakan tidak hanya dengan kata-kata yang manis atau sekedar basa-basi yang diucapkan kepada orang lain. Lebih dari itu, penggerakan adalah pemahaman mendalam akan berbagai kemampuan, kesanggupan, keadaan, motivasi, dan kebutuhan orang lain. Selanjutnya, menjadikan semua faktor tersebut sebagai sarana penggerak mereka dalam bekerja secara bersama-sama sebagai suatu kelompok. Sekaligus berupaya mewujudkan tujuan yang sama di dalam situasi saling pengertian, saling kerja sama, saling kasih sayang, dan saling mencintai”.

#### **d. Pengawasan**

Pengawasan adalah proses penentuan apa yang dicapai. Berkaitan dengan standar apa yang sedang dihasilkan, penilaian pelaksanaan (performansi) serta bilamana perlu diambil tindakan korektif. Ini yang memungkinkan pelaksanaan dapat berjalan sesuai rencana, yakni sesuai dengan standar yang diharapkan. Tujuan pengawasan menurut konsep sistem adalah membantu mempertahankan hasil atau output yang sesuai dengan syarat-syarat sistem. Artinya dengan melakukan kerja pengawasan, diharapkan dapat mencapai kualitas produk organisasi berdasar perencanaan yang telah ditetapkan, sehingga konsumen atau *stakeholders* menjadi puas (Baharudin, 2010: 111).

Siagian (1986) berpendapat bahwa sasaran pengawasan adalah untuk menjamin hal-hal berikut a) kebijakan dan strategi yang telah ditetapkan terselenggara sesuai dengan jiwa dan semangat kebijaksanaan dan strategi dimaksud; b) anggaran yang tersedia untuk menghidupi berbagai kegiatan organisasi benar-benar dipergunakan untuk melakukan kegiatan tersebut secara efektif dan efisien; c) para anggota organisasi benar-benar berorientasi pada berlangsungnya hidup dan kemajuan organisasi bukan kepentingan individu; d) penyediaan dan pemanfaatan sarana dan prasarana sehingga memperoleh hasil kerja yang memuaskan; e) standar mutu hasil pekerjaan terpenuhi semaksimal mungkin; dan f) prosedur kerja ditaati oleh semua pihak.

Pengawasan yang dibuat dalam fungsi manajemen sebenarnya

merupakan strategi untuk menghindari penyimpangan-penyimpangan dari segi pendekatan rasional terhadap keberadaan input, jumlah dan kualitas bahan, staf, uang, peralatan, fasilitas, dan informasi, demikian pula pengawasan terhadap aktivitas penjadwalan dan ketepatan pelaksanaan kegiatan organisasi, sedangkan yang lain adalah pengawasan terhadap output (standar produk yang diinginkan) (Syafuruddin, 2005 :111).

*Controlling* (pengawasan) merupakan langkah penentu terhadap apa yang harus dilaksanakan, sekaligus menilai dan memperbaiki, sehingga pelaksanaannya sesuai dengan rencana, serta terwujudnya secara efektif dan efisien. *Controlling* (pengawasan) adalah suatu usaha untuk meneliti kegiatan-kegiatan yang telah dan akan dilaksanakan. Pengawasan berorientasi pada obyek yang dituju (pendidikan Islam) dan merupakan alat untuk menyuruh orang bekerja menuju sasaran yang ingin dicapai.

Menurut Siagian (1983) fungsi pengawasan yaitu upaya penyesuaian antara rencana yang telah disusun dengan pelaksanaan atau hasil yang benar-benar dicapai. Untuk mengetahui hasil yang dicapai benar-benar sesuai dengan rencana yang telah disusun diperlukan informasi tentang tingkat pencapaian hasil. Informasi ini dapat diperoleh melalui komunikasi dengan bawahan, khususnya laporan dari bawahan atau observasi langsung. Apabila hasil tidak sesuai dengan standar yang ditentukan, pimpinan dapat meminta informasi tentang

masalah yang dihadapi. Dengan demikian tindakan perbaikan dapat disesuaikan dengan sumber masalah. Di samping itu, untuk menghindari kesalahpahaman tentang arti, maksud, dan tujuan pengawasan antara pengawas dengan yang diawasi perlu dipelihara jalur komunikasi yang efektif dan bernilai dalam arti bebas dari prasangka buruk dan dilakukan secara berdaya guna dan berhasil guna.

Tujuan pengawasan pendidikan Islam haruslah positif dan konstruktif, yaitu untuk memperbaiki mengurangi pemborosan waktu, uang, material, dan tenaga di lembaga pendidikan Islam. Di samping itu juga bertujuan untuk membantu menegakkan agar prosedur, program, standar, dan peraturan ditaati sehingga dapat mencapai efisiensi lembaga pendidikan Islam yang setinggi-tingginya.

## **2. Manajemen Madrasah (*School Management*)**

### **a. Pengertian Manajemen Madrasah**

Manajemen madrasah merupakan usaha manusia yang bekerjasama. Walaupun kepala madrasah adalah pengelola madrasah, akan tetapi kerja sama guru, orang tua siswa, dan siswa serta anggota masyarakat sangat penting dengan tujuan agar madrasah dapat dikelola secara efektif dan efisien (Marini, 2014: 2).

Nurochim (2016:17) menjelaskan bahwa manajemen madrasah adalah dimana sekumpulan sumber daya manusia yang ada di madrasah menjadi pelaksana berdasarkan pada pembagian tugas yang telah ditentukan dan saling bekerjasama untuk mencapai tujuan pendidikan dan

tujuan madrasah yang diharapkan. Berdasarkan pemaparan tersebut, disintesis bahwa manajemen madrasah adalah penerapan konsep dan fungsi-fungsi manajemen ke dalam proses pengelolaan madrasah sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai oleh madrasah. Manajemen madrasah ini dimaksudkan untuk dapat memenuhi kebutuhan *stakeholder*, sehingga seluruh proses dan tahapannya mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dimaksudkan untuk dapat menyesuaikan dengan harapan madrasah dan para *stakeholder*. Manajemen madrasah berkenaan dengan seluruh komponen pembelajaran di madrasah, mulai dari kurikulum, kesiswaan, hingga sarana dan prasarana yang keseluruhannya dikelola untuk memenuhi kebutuhan penyelenggaraan pendidikan di madrasah.

Manajemen madrasah dapat diartikan segala sesuatu yang berkenaan dengan pengelolaan proses pendidikan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, baik tujuan jangka pendek, menengah, maupun tujuan jangka panjang (Nur, dkk, 2016 : 93).

Tatang (2015:17) menyebutkan bahwa prinsip manajemen madrasah berdasarkan kepada sasaran yang menempatkan pimpinan madrasah dan *stakeholders* untuk bersama-sama merumuskan Visi, misi, dan tujuan pendidikan yang diterapkan di madrasah. Sagala (dalam Nurochim, 2016:11) berpendapat bahwa manajemen madrasah atau manajemen pendidikan adalah penerapan ilmu manajemen dalam proses pembinaan, pengembangan, dan pengendalian usaha serta praktik-praktik

pendidikan yang berlangsung di madrasah.

Manajemen madrasah dasar merupakan kegiatan mengelola atau mengatur madrasah dasar. Dengan kata lain, manajemen madrasah dasar berarti penggunaan orang-orang dan sumber daya yang lain untuk mencapai tujuan madrasah dasar tersebut. Di madrasah dasar, kepala madrasah sebagai pengelola perlu menggunakan manusia, material, dan sumber daya finansial untuk memenuhi tujuan madrasah yang telah ditetapkan (Marini, 2014: 2). Manajemen madrasah dasar dilakukan setiap tahunnya atau dalam tim atau sebagai bagian dalam tim manajemen senior. Manajemen madrasah dasar merupakan bagian dari pembuatan keputusan yang dilakukan bersama atau melalui penerimaan tanggung jawab manajemen spesifik untuk beberapa aspek pekerjaan madrasah dasar. Sebagian besar guru-guru di madrasah dasar memiliki tanggung jawab di dalam melaksanakan manajemen madrasah dasar. Peran manajemen yang dilakukan oleh guru-guru di madrasah dasar (Marini, 2014 : 70) antara lain sebagai berikut:

- 1) bekerjasama dengan kepala madrasah dan guru-guru yang lain dalam persiapan dan pengembangan pengajaran, bahan ajar, program, metode, dan penilaian;
- 2) berpartisipasi dalam pertemuan yang berhubungan dengan kurikulum madrasah atau administrasi serta organisasi madrasah;
- 3) berkontribusi pada seleksi pengembangan profesional dari guru yang lain;

- 4) mengkoordinasikan atau mengelola pekerjaan guru-guru lain;
- 5) melakukan pengelolaan kegiatan yang berhubungan dengan kurikulum dan berpartisipasi pada bagian yang dibutuhkan di dalam *review* dan pengembangan fungsi madrasah; dan
- 6) berpartisipasi dalam tugas administrasi dan orang-orang yang memberikan dukungan kepada guru, serta mengalokasikan peralatan dan material.

Manajemen madrasah merupakan proses mengelola madrasah melalui perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan madrasah agar mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Kepala madrasah sebagai manajer madrasah menempati posisi yang telah ditentukan di dalam organisasi madrasah. Salah satu prioritas kepala madrasah dalam manajemen madrasah ialah manajemen pembelajaran (Nur, 2016: 95).

#### **b. Ruang Lingkup Manajemen Madrasah**

Ruang lingkup manajemen madrasah sangatlah luas yang meliputi elemen-elemen perencanaan, penganggaran, pengorganisasian, pengarahan, pengontrolan, pengordinasian, pembuatan keputusan, evaluasi, serta kegiatan-kegiatan dan program-program.

Dengan kata lain, manajemen madrasah dasar meliputi kegiatan-kegiatan sebagai berikut:

1. perencanaan semua kegiatan dan program madrasah dasar pada awalnya yaitu pengakuan, pekerjaan akademik, kegiatan ko-

- kurikuler, ujian, promosi siswa ke kelas yang lebih tinggi, pertemuan pegawai, asosiasi guru dan orang tua;
2. distribusi kegiatan akademik dan ko-kurikuler di antara anggota pegawai sesuai dengan minat, kemampuan, dan pengalaman;
  3. persiapan anggaran tahunan yang menunjukkan penerimaan dan pengeluaran;
  4. persiapan jadwal kegiatan;
  5. penyediaan pegawai;
  6. penyediaan peralatan dan furniture termasuk pembelian, pemeliharaan, perbaikan;
  7. penyediaan buku untuk perpustakaan madrasah termasuk pembelian dan pemeliharaan;
  8. organisasi kegiatan ko-kurikuler;
  9. pemeliharaan catatan;
  10. pengawasan kelas secara reguler;
  11. pengaturan ujian setiap bulan, setiap semester, dan setiap tahun; dan
  12. promosi siswa ke kelas yang lebih tinggi, koordinasi pekerjaan guru dan lain-lainnya (Kristiawan, 2017 :34).

### **c. Prinsip Manajemen Madrasah**

Dalam mengembangkan madrasah perlu adanya teori dan konsep yang matang dan terencana untuk digunakan dalam mengelola madrasah. Pengembangan tersebut didasarkan pada empat prinsip, yaitu:

### 1. *Equifinality*

Prinsip ini berdasarkan teori modern yang berasumsi bahwa terdapat beberapa metode yang berbeda dalam pencapaian tujuan. Manajemen madrasah bermutu lebih menekankan fleksibilitas. Untuk itu madrasah wajib mandiri dan mengelola seluruh aktifitasnya bersama warga madrasah menurut kondisi mereka masing-masing.

### 2. *Decentralization*

Desentralisasi adalah gejala yang penting dalam reformasi manajemen madrasah modern. Prinsip desentralisasi ini konsisten dengan prinsip ekuifinalitas. Prinsip desentralisasi dilitisi oleh teori dasar bahwa pengelolaan madrasah dan aktivitas pengajaran tak dapat dielakan dari kesulitan dan permasalahan. Pendidikan adalah masalah yang rumit dan kompleks sehingga memerlukan desentralisasi dalam pelaksanaannya. Prinsip ekuifinalitas yang dikemukakan sebelum mendorong adanya desentralisasi kekuasaan dengan mempersilahkan madrasah memiliki ruang yang lebih luas untuk bergerak, berkembang, dan bekerja menurut strategi-strategi unik mereka untuk menjalani dan mengelola madrasahnyanya secara efektif. Oleh karena itu, madrasah harus diberi kekuasaan dan tanggung jawab untuk memecahkan masalahnya secara efektif dan secepat mungkin ketika masalah itu muncul. Dengan kata lain, tujuan dari prinsip desentralisasi adalah efisiensi dalam pemecahan masalah, bukan menghindari masalah. Oleh karena itu, manajemen madrasah bermutu

harus mampu menemukan masalah, memecahkannya tepat waktu dan memberi sumbangan yang lebih besar terhadap efektivitas pengajaran dan pembelajaran. Tanpa adanya desentralisasi kewenangan madrasah tidak dapat dilaksanakn peserta didik dan akan berakibat terlambatnya pemecahan masalah secara cepat, tepat, dan efisien.

### 3. *Self-Management System*

Manajemen madrasah bermutu perlu mencapai tujuan-tujuan berdasarkan kebijakan yang telah ditetapkan, tetapi terdapat berbagai metode-metode yang berbeda dalam mencapainya. Manajemen madrasah yang bermutu harus menyadari bahwa pentingnya mempersilahkan madrasah menjadi sistem pengelolaan secara mandiri di bawah kebijakannya sendiri. Madrasah memiliki otonomi tertentu untuk mengembangkan tujuan pengajaran strategi manajemen, distribusi sumber daya manusia dan sumber daya lainnya, memecahkan masalah, dan mencapai tujuan berdasarkan kondisi mereka masing-masing sesuai dengan sumber daya manusia dan kemampuannya. Karena madrasah dikelola secara mandiri maka madrasah lebih memiliki inisiatif dan tanggung jawab sendiri. Prinsip ini terkait dengan prinsip sebelumnya, yaitu prinsip ekuifinalitas dan prinsip desentralisasi. Ketika madrasah menghadapi permasalahan maka harus diselesaikan dengan caranya sendiri. Madrasah dapat menyelesaikan masalahnya bila telah terjadi pelimpahan wewenang dari birokrasi di atasnya ke tingkat madrasah.

Dengan adanya kewenangan di tingkat madrasah itulah maka madrasah dapat melakukan sistem pengelolaan mandiri.

#### 4. *Human Initiative*

Perspektif sumber daya manusia menekankan bahwa orang adalah sumber daya berharga di dalam organisasi sehingga poin utama manajemen adalah mengembangkan sumber daya manusia di dalam madrasah untuk berinisiatif. Berdasarkan perspektif ini maka manajemen madrasah bertujuan untuk membangun lingkungan yang sesuai untuk warga madrasah agar dapat bekerja dengan baik dan mengembangkan potensinya.

Oleh karena itu, peningkatan kualitas pendidikan dapat diukur dari perkembangan aspek sumber daya manusianya. Prinsip ini mengakui bahwa manusia bukanlah sumber daya yang statis, melainkan dinamis. Oleh karena itu, potensi sumber daya manusia harus selalu digali, ditemukan, dan kemudian dikembangkan. Madrasah dan lembaga pendidikan yang lebih luas tidak dapat lagi menggunakan istilah *staffing* yang konotasinya hanya mengelola manusia sebagai barang yang statis. Lembaga pendidikan harus menggunakan pendekatan *human resources development* yang memiliki konotasi dinamis dan aset yang amat penting dan memiliki potensi untuk terus dikembangkan (Nurdyansyah, dkk, 2017:9). Selanjutnya, Tatang (2015:17) menyebutkan prinsip-prinsip manajemen madrasah terdiri atas:

- a. memprioritaskan tujuan di atas kepentingan pribadi dan kepentingan mekanisme kerja;
- b. mengkoordinasikan wewenang dan tanggung jawab;
- c. memberikan tanggung jawab yang sesuai kepada anggota madrasah;
- d. memahami dengan baik faktor psikologis anggota, dan
- e. relativitas nilai-nilai di madrasah.

## **B. Manajemen Berbasis Madrasah**

### **1. Pengertian Manajemen Berbasis Madrasah**

Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) merupakan padanan kata dari *School-based Management* (SBM). Dalam hal ini Bank Dunia (*The World Bank*) telah memberikan pengertian bahwa:

*“School-based Management is the decentralization of levels of authority to the school level. Responsibility and decision-making over school operations is transferred to principals, teachers, parents, sometimes students, and other school community members. The school-level actors, however, have to conform to, or operate, within a set of centrally determined policies”*

“MBM adalah desentralisasi level otoritas penyelenggaraan madrasah kepada level madrasah. Tanggung jawab dan pengambilan keputusan terhadap pelaksanaan atau penyelenggaraan madrasah telah diserahkan kepada kepala madrasah, guru-guru, para orang tua siswa, kadang-kadang peserta didik atau siswa, dan anggota komunitas madrasah

yang lainnya” (Suparlan, 2013 : 49).

Dalam kesempatan lain, Bank Dunia (*The World Bank*) dalam kalimat yang sedikit berbeda, tetapi hakikatnya sama.

*“School-based management (SBM) is a strategy to improve education by transferring significant decision-making authority from state and district offices to individual schools. SBM provides principals, teachers, students, and parents greater control over the education process by giving them responsibility for decisions about the budget, personnel, and the curriculum. Through the involvement of teachers, parents, and other community members in these key decisions, SBM can create more effective learning environments for children”.*

Kata manajemen berasal dari bahasa Inggris “*Management*” yang berarti ketatalaksanaan, tata pimpinan, pengelolaan, dalam ensiklopedi nasional Indonesia, kata ini diartikan sebagai proses merencanakan dan mengambil keputusan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan sumber daya manusia, keuangan, fisik dan informasi guna mencapai sasaran organisasi dengan cara yang efisien dan efektif, atau proses dengan mana pelaksanaan dari pada suatu tujuan tertentu diselenggarakan dan diawasi. Manajemen juga berarti keterampilan dan kemampuan untuk memperoleh hasil melalui kegiatan bersama orang lain dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan (Hermino, 2017 : 69).

Kemudian kata madrasah berasal dari bahasa Arab, dari kata (دریس) yang bermakna tempat orang belajar (Wajdi, 1971 : 27), karena madrasah

adalah “*isim makan*” yang mempunyai arti tempat belajar (Munawir, 1997: 398). Secara harfiah kata ini setara makna dengan kata ”madrasah” dalam bahasa Indonesia yang artinya lembaga untuk belajar dan mengajar serta tempat menerima dan memberi pelajaran (Fadjar, 1999 : 17). Untuk mencari pengertian madrasah secara pasti memang sulit sehingga para ahli memberikan pendapatnya tentang hal tersebut, antara lain Gibb dan Kramers (1981:300) mengartikan madrasah sebagai “*name of an institution where the Islamic science are studied*”.

Menurut Mircea Eliade (1993 : 77) “*madrasah is an educational institution devoted to advanced studies in the Islamic religious sciences*”. Selain itu Zuhairini (1993 : 25) memaknai madrasah sebagai tempat belajar yang mengajarkan ajaran-ajaran agama Islam, ilmu pengetahuan dan keahlian lainnya yang berkembang pada jamannya. Madrasah juga diartikan sebagai wahana bagi anak untuk mengenyam proses pembelajaran (Fadjar, 1999 : 18). Jadi berangkat dari berbagai definisi madrasah di atas dapat kita pahami bahwa secara teknis madrasah menggambarkan tempat proses pembelajaran formal yang tidak beda dengan madrasah. Menurut Nur Ahid, madrasah adalah sebutan bagi madrasah agama Islam adalah tempat proses belajar mengajar ajaran Islam secara formal yang mempunyai kelas dan kurikulum dalam bentuk klasikal. Padanan kata madrasah dalam bahasa Indonesia adalah madrasah (Nur Ahid, 2009, 22). Sementara itu, lanjut Nur Ahid, pengertian yang berasal dari bahasa Arab di atas menunjukkan bahwa tempat belajar tidak mesti di suatu tempat tertentu, tetapi dapat dilaksanakan

di mana saja, di rumah, surau, langgar atau di masjid. Tempat-tempat ini dalam sejarah lembaga-lembaga pendidikan Islam memegang peranan sebagai tempat belajar bagi umat Islam. Dalam perkembangan selanjutnya, kata madrasah secara teknis mempunyai arti atau konotasi tertentu yang lengkap dengan segala sarana dan fasilitas yang menunjang proses belajar agama (Azra dkk, 2002: 105).

Selanjutnya, Hermino (2017 : 70), menjelaskan secara etimologi MBM terdiri dari tiga kata yaitu: manajemen, berbasis, dan madrasah. *Pertama*, manajemen berarti koordinasi dan penyerasian sumber daya manusia melalui sejumlah *input* untuk mencapai tujuan atau untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. *Kedua*, berbasis artinya berdasarkan pada atau berfokus pada sesuatu yang telah direncanakan. *Ketiga*, madrasah merupakan organisasi pendidikan yang bertugas memberikan bekal kemampuan kepada peserta didik atas dasar ketentuan yang bersifat legalistik (*makro, meso, mikro*) dan profesionalistik (kualifikasi untuk sumber daya manusia)

Dengan demikian maka secara etimologi dapat dimaknai bahwa MBM dapat dipahami sebagai penyalarsan dan pengkoordinasian sumber daya yang ada di madrasah untuk memberikan bekal kemampuan kepada peserta didik agar dapat berkembang secara optimal. Sedangkan secara terminologi, MBM mempunyai pengertian yang berbeda-beda tergantung dari sudut pandang orang yang mendefinisikannya. Perbedaan definisi tersebut karena perbedaan perspektif para ahli dalam memandang MBM. Walaupun

demikian, pada intinya MBM adalah terjadinya pergeseran kewenangan yang semula di tangan birokrasi pemerintah pusat/daerah kepada lingkungan madrasah. Dengan kata lain MBM merupakan bentuk desentralisasi dalam manajemen pendidikan dengan pelimpahan wewenang dan pengambilan kebijakan dari pemerintah pusat/daerah atau birokrasi kepada pengelola madrasah secara langsung dan melibatkan orang tua murid.

Bahkan dalam pengambilan kebijakan di madrasah, siswa pun harus dilibatkan. Partisipasi siswa seperti dikemukakan oleh Wohlstetter dan Nohrman sebagaimana dikutip oleh Nurkholis, yang mengartikan MBM sebagai pendekatan politis dalam organisasi madrasah dengan memberikan kewenangan dan kekuasaan kepada partisipasi kepala madrasah, guru, konselor, pengembang kurikulum, administrator, orang tua siswa, masyarakat sekitar dan siswa pada tingkat lokal guna memajukan madrasahnyanya.

Pelimpahan otoritas antara pemerintah pusat/daerah kepada madrasah diperjelas dalam definisi MBM atau SBM oleh UNESCO dan UNICEF dalam Hermino (2014 : 54), yaitu bahwa MBM dapat dipandang sebagai suatu pendekatan dalam pengelolaan madrasah dalam rangka desentralisasi pendidikan yang memberikan kewenangan lebih luas kepada madrasah untuk mengambil keputusan mengenai pengelolaan sumber daya pendidikan manusia (manusia, keuangan, material, metode, teknologi, wewenang dan waktu) yang didukung dengan partisipasi yang tinggi dari warga madrasah, orang tua, dan masyarakat.

Dalam tataran pendidikan nasional Indonesia, sejak tahun 2005 Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemendikbud) telah melakukan intervensi kepada madrasah melalui peraturan yang berlaku umum. Prinsip MBM harus dijalankan dengan baik, peran serta pihak madrasah, orangtua, komite madrasah dan warga masyarakat terhadap kontrol madrasah pun harus dijalankan secara bersama-sama.

Dalam penjelasan Pasal 51 Ayat (1) Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional menyebutkan bahwa MBM/M adalah bentuk otonomi manajemen pendidikan pada satuan pendidikan yang dalam hal ini kepala madrasah/guru dibantu oleh komite madrasah dalam mengelola kegiatan pendidikan. Sedangkan otonomi yang dimaksud merupakan bentuk dari desentralisasi yang bersifat relatif dan mengacu pada perundang-undangan dan peraturan yang berlaku.

Dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa MBM adalah pengelolaan madrasah dimana kewenangan lebih luas diberikan kepada pengelola madrasah secara otonom dan partisipatif untuk mengambil kebijakan dalam meningkatkan mutu pendidikan dengan pelibatan *stakeholders* sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku (Hermino, 2017 : 72).

## **2. Motif Manajemen Berbasis Madrasah**

Motif penerapan MBM di madrasah tidak terlepas dari latar belakang penyebab munculnya konsep tersebut. Setidaknya terdapat delapan motif penerapan MBM, yaitu motif ekonomi, profesional, politis, efisiensi

administrasi, finansial, prestasi siswa, akuntabilitas, dan efektivitas madrasah.

Peningkatan prestasi siswa merupakan motif utama dari MBM. Sebab kualitas pendidikan dapat dilihat dari prestasi siswa di suatu madrasah. Jika prestasi siswa yang diraih cukup baik, maka kualitas madrasah itu pun bisa dikatakan baik pula. Untuk meningkatkan prestasi siswa, maka berbagai persoalan yang menghambat proses belajar mengajar dapat dipecahkan bersama dan diperoleh keputusan yang tepat. Oleh karena itu, dalam MBM, kepala madrasah, guru, staf, orang tua, dan siswa pun dilibatkan dalam pengambilan keputusan karena kewenangan luas yang dimiliki pengelola madrasah dalam mengambil keputusan, maka secara tidak langsung MBM mempunyai motif akuntabilitas madrasah. Sehingga pengelolaan madrasah akan berjalan efektif.

### **3. Tujuan Manajemen Berbasis Madrasah**

Tujuan MBM bermuara pada peningkatan mutu pendidikan, efisiensi, mutu pendidikan, dan pemerataan pendidikan. Semua itu bertujuan untuk memandirikan madrasah atau memberdayakan madrasah melalui pemberian kewenangan secara otonom kepada madrasah dan mendorong madrasah untuk melakukan pengambilan keputusan secara partisipatif dalam kerangka peningkatan kualitas pendidikan.

Di lain hal, dapat dikatakan pula bahwa tujuan pelaksanaan MBM adalah untuk meningkatkan kualitas pembelajaran, kualitas kurikulum, kualitas sumber daya manusia dan kualitas pelayanan pendidikan secara

umum.

Hermino (2017 : 76-78), mengungkapkan bahwa, tujuan MBM meliputi: *Pertama*, meningkatkan mutu pendidikan melalui kemandirian dan inisiatif madrasah dalam rangka mengelola dan memberdayakan sumber daya yang tersedia. Pengelolaan pemberdayaan sumber daya yang tersedia dilakukan secara efektif dan efisien.

*Kedua*, meningkatkan kepedulian warga madrasah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama. Keterlibatan orang tua dan masyarakat sekitar dalam pengambilan keputusan, maka kepedulian mereka terhadap peningkatan mutu pendidikan semakin baik

*Ketiga*, meningkatkan akuntabilitas terhadap pengelolaan madrasah. Akuntabilitas adalah pertanggung jawaban atas semua program yang dilaksanakan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya.

*Keempat*, meningkatkan kompetensi yang sehat antar madrasah tentang pendidikan yang akan dicapai. Otonomi yang dimiliki madrasah membuat pengelola madrasah mempunyai kewenangan untuk menentukan kurikulum yang akan dilaksanakan dalam proses belajar mengajar.

#### **4. Manfaat Manajemen Berbasis Madrasah**

Sedangkan manfaat MBM itu sendiri meliputi: *Pertama*, secara formal MBM dapat mengenali keahlian dan kompetensi orang yang bekerja di madrasah dalam rangka membuat keputusan untuk meningkatkan

pembelajaran.

*Kedua*, meningkatkan moral guru. Peningkatan ini karena adanya komitmen dan tanggung jawab dalam setiap pengambilan keputusan sehingga mereka akan mendukung setiap keputusan yang diambil.

*Ketiga*, keputusan yang diambil madrasah memiliki akuntabilitas karena konstituen madrasah memiliki andil yang cukup dalam setiap pengambilan keputusan dan dapat menerima konsekuensi atas keputusan yang diambil dan memiliki komitmen untuk mencapai tujuan.

*Keempat*, menyesuaikan sumber keuangan terhadap tujuan instruksional yang dikembangkan di madrasah sehingga keputusan yang diambil akan lebih rasional.

*Kelima*, menstimulasi munculnya pemimpin baru di madrasah.

*Keenam*, meningkatkan kualitas, kuantitas, dan fleksibilitas komunikasi tiap komunitas dalam rangka mencapai kebutuhan madrasah.

## **5. Prinsip-Prinsip MBM**

Terdapat empat prinsip MBM dalam mengelola madrasah, yaitu: (a) prinsip ekuifinalitas; (b) prinsip desentralisasi; (c) prinsip sistem pengelolaan mandiri; dan (d) prinsip inisiatif sumber daya manusia.

*Pertama*, prinsip ekuifinalitas (*principal of equifinality*). Prinsip-prinsip ini didasarkan pada teori manajemen modern yang berasumsi, bahwa terdapat beberapa metode yang berbeda untuk mencapai suatu tujuan.

*Kedua*, prinsip desentralisasi (*principal of decentralization*).

Desentralisasi adalah gejala yang penting dalam reformasi manajemen madrasah modern. Prinsip ini konsisten dengan prinsip ekuifinalitas.

**Ketiga**, prinsip sistem pengelolaan mandiri (*principal of self-managing system*). MBM menyadari pentingnya madrasah mendesain sistem pengelolaan secara mandiri di bawah kebijakan sendiri yang memiliki otonomi untuk mengembangkan tujuan pembelajaran, strategi manajemen, dan sumber daya lainnya.

**Keempat**, prinsip inisiatif manusia (*principal of human initiative*). Sejalan dengan perkembangan pergerakan hubungan antar manusia dan pergerakan ilmu perilaku pada manajemen modern, manusia mulai menaruh perhatian serius pada pengaruh penting faktor manusia pada efektivitas organisasi (Hermino, 2017 : 78).

Merujuk pada keempat prinsip tersebut, maka peningkatan kualitas pendidikan dapat diukur dari perkembangan aspek sumber daya manusianya dalam perspektif madrasah dipandang sebagai sebuah organisasi, yaitu setidaknya meliputi: (1) berfokus pada pelanggan, yang dalam hal ini adalah warga madrasah; (2) melakukan peningkatan secara terus menerus, baik kepada guru, orang tua, dan masyarakat dalam rangka peningkatan kualitas pendidikan; (3) membuat perencanaan madrasah secara terbuka; (4) mempromosikan keterbukaan, memberikan informasi yang luas kepada masyarakat ataupun publik; (5) menciptakan tim kerja, yang dalam hal ini kepala madrasah memosisikan sebagai manajer dan pemimpin bagi warga madrasah; (6) mengelola tugas-tugas melalui tim fungsional silang yang

telah ditugaskan sesuai dengan bidangnya; (7) mengembangkan disiplin pribadi, bahwa tugas pokok dan fungsi yang telah ditetapkan agar dilaksanakan dengan benar.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka dapat dimaknai bahwa madrasah dalam tataran sebagai organisasi perlu dikelola oleh seorang kepala madrasah yang dapat mengoptimalkan sumber daya yang ada dalam upaya meningkatkan kualitas mutu pendidikan.

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pada Pasal 48 Ayat (1) menyatakan bahwa, “Pengelolaan dana pendidikan berdasarkan prinsip keadilan, efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas publik”. Sejalan dengan amanat tersebut, Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan Pasal 49 Ayat (1) menyatakan: “Pengelolaan satuan pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah menerapkan MBM yang ditunjukkan dengan kemandirian, kemitraan, partisipasi, keterbukaan, dan akuntabilitas”. Berdasarkan kedua isi kebijakan tersebut, prinsip MBM meliputi: (1) kemandirian; (2) keadilan; (3) keterbukaan; (4) kemitraan; (5) partisipatif; (6) efisiensi; dan (7) akuntabilitas. Ketujuh prinsip tersebut disingkat dengan K4 PEA, berikut penjelasannya:

a. Kemandirian

Kemandirian berarti kewenangan madrasah untuk mengelola sumber daya dan mengatur kepentingan warga madrasah menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi seluruh warga madrasah sesuai peraturan perundangan.

Kemandirian madrasah hendaknya didukung oleh kemampuan madrasah dalam mengambil keputusan terbaik, demokratis, mobilisasi sumber daya, berkomunikasi yang efektif, memecahkan masalah, antisipatif dan adaptif terhadap inovasi pendidikan, sehingga dapat bersinergi, berkolaborasi, dan memenuhi kebutuhan madrasah sendiri.

b. Keadilan

Keadilan berarti madrasah tidak memihak terhadap salah satu sumberdaya manusia yang terlibat dalam pengelolaan sumber daya madrasah, dan dalam pembagian sumber daya untuk kepentingan peningkatan mutu madrasah. Sumber daya manusia yang terlibat, baik warga madrasah maupun pemangku kepentingan lainnya diberikan kesempatan yang sama untuk ikut serta memberikan dukungan guna peningkatan mutu madrasah sesuai dengan kapasitas mereka. Pembagian sumber daya untuk pengelolaan semua substansi manajemen madrasah dilakukan secara bijaksana untuk mempercepat dan keberlanjutan upaya peningkatan mutu madrasah. Dengan diperlakukan secara adil, maka semua pemangku kepentingan akan memberikan dukungan terhadap madrasah seoptimal mungkin.

c. Keterbukaan

Manajemen dalam konteks MBM dilakukan secara terbuka atau transparan, sehingga seluruh warga madrasah dan pemangku kepentingan dapat mengetahui mekanisme pengelolaan sumber daya madrasah. Selanjutnya madrasah memperoleh kepercayaan dan dukungan dari pemangku kepentingan. Keterbukaan dapat dilakukan melalui penyebaran

informasi di madrasah dan pemberian informasi kepada masyarakat tentang pengelolaansumber daya madrasah, untuk memperoleh kepercayaan publik terhadap madrasah. Tumbuhnya kepercayaan publik merupakan langkah awal dalam meningkatkan peran serta masyarakat terhadap madrasah.

d. Kemitraan

Kemitraan yaitu jalinan kerjasama antara madrasah dengan masyarakat, baik individu, kelompok/organisasi, maupun Dunia Usaha dan Dunia Industri (DUDI). Dalam prinsip kemitraan antara madrasah dengan masyarakat dalam posisi sejajar, yang melaksanakan kerjasama saling menguntungkan untuk meningkatkan kualitas pendidikan di madrasah. Keuntungan yang diterima madrasah antara lain meningkatnya kemampuan dan keterampilan peserta didik, meningkatnya kualitas dan kuantitas sarana dan prasarana madrasah, diperolehnya sumbangan ide untuk pengembangan madrasah, diperolehnya sumbangan dana untuk peningkatan mutu madrasah, dan terbantunya tugas kepala madrasah dan guru. Keuntungan bagi masyarakat biasanya dirasakan secara tidak langsung, misalnya tersedianya tenaga kerja terdidik, terbinanya anggota masyarakat yang berakhlakul karimah, dan terciptanya tertib sosial. Madrasah bisa menjalin kemitraan, antara lain dengan tokoh agama, tokoh masyarakat, tokoh adat, dunia usaha, dunia industri, lembaga pemerintah, organisasi profesi, organisasi pemuda, dan organisasi wanita.

e. Partisipatif

Partisipatif dimaksudkan sebagai keikutsertaan semua pemangku

kepentingan yang terkait dengan madrasah dalam mengelola madrasah dan pembuatan keputusan. Keikutsertaan mereka dapat dilakukan melalui prosedur formal yaitu komite madrasah, atau keterlibatan pada kegiatan madrasah secara insidental, seperti peringatan hari besar nasional, mendukung keberhasilan lomba antar madrasah, atau pengembangan pembelajaran. Bentuk partisipasi dapat berupa sumbangan tenaga, dana, dan sarana prasarana, serta bantuan teknis dalam rangka pengembangan madrasah.

f. Efisiensi

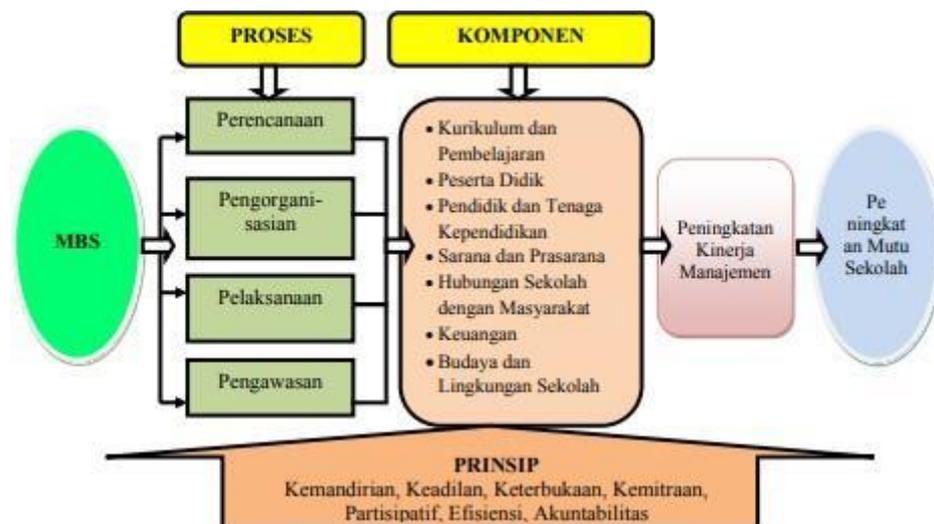
Efisiensi dapat diartikan sebagai penggunaan sumber daya (dana, sarana prasarana dan tenaga) dengan jumlah tertentu untuk memperoleh hasil seoptimal mungkin. Efisiensi juga berarti hemat terhadap pemakaian sumber daya namun tetap dapat mencapai sasaran peningkatan mutu madrasah.

g. Akuntabilitas

Akuntabilitas menekankan pada pertanggung jawaban penyelenggaraan pendidikan di madrasah utamanya pencapaian sasaran peningkatan mutu madrasah. Madrasah dalam mengelola sumber daya berdasar padaperaturan perundangan dan dapat mempertanggung jawabkan kepada pemerintah, seluruh warga madrasah dan pemangku kepentingan lainnya. Pertanggung jawaban meliputi implementasi proses dan komponen manajemen madrasah. Pertanggung jawaban dapat dilakukan secara tertulis dan tidak tertulis disertai bukti-bukti administratif yang sah dan bukti fisik (seperti

bangunan gedung, bangku, dan alat-alat laboratorium). Sejalan dengan adanya pemberian otonomi yang lebih besar terhadap madrasah untuk mengambil keputusan, maka implementasi ketujuh prinsip MBM di madrasah sesuai dengan situasi dan kondisi madrasah. Madrasah boleh menambah prinsip implementasi MBM yang sesuai dengan karakteristik madrasah, guna mempercepat upaya peningkatan mutumadrasah baik secara akademis maupun non akademis. (Kemendikbud, 2013 : 13).

Untuk mencapai keberhasilan implementasi MBM, masing-masing komponen manajemen madrasah diselenggarakan secara profesional melalui empat proses manajemen madrasah guna menghasilkan kesatuan pengelolaan madrasah yang berkualitas. Keempat proses manajemen madrasah dan ketujuh komponen manajemen madrasah merupakan sistem, yang dielaborasi dalam gambar berikut:



**Gambar 2.1 Prinsip dalam MBM**

## **6. Indikator Keberhasilan Manajemen Berbasis Madrasah di Madrasah**

Indikator MBM pada dasarnya dapat berfungsi sebagai alat ukur keberhasilan madrasah dalam melaksanakan MBM. Untuk dapat dijadikan alat ukur maka indikator dirumuskan mengacu pada instrumen akreditasi madrasah dan berdasarkan tujuh komponen MBM meliputi:

### **a. Kurikulum dan Pembelajaran**

- 1) Kurikulum disusun dengan mempertimbangkan karakteristik peserta didik, potensi lingkungan madrasah, masyarakat, dan potensi daerah.
- 2) Perangkat kurikulum dan pembelajaran disusun secara mandiri oleh madrasah melalui kerja tim yang terdiri dari kepala madrasah, guru, unsur komite madrasah dan/atau orang tua siswa yang memiliki keahlian.
- 3) Kurikulum madrasah dikembangkan berdasarkan prinsip-prinsip pengembangan kurikulum.
- 4) Tahapan pengembangan kurikulum dilakukan melalui langkah-langkah yang sistematis.
- 5) Madrasah memiliki dokumen muatan lokal yang disusun dengan melibatkan kepala, guru, komite, tokoh masyarakat, instansi terkait.
- 6) Madrasah memiliki dokumen silabus dan RPP setiap mata pelajaran.
- 7) Madrasah memiliki program pembinaan bakat dan minat peserta didik melalui kegiatan ekstrakurikuler.
- 8) Madrasah memiliki dokumen program kegiatan layanan konseling dengan sasaran layanan individu dan layanan kelompok.

- 9) Proses pembelajaran di madrasah dilaksanakan dengan Pendekatan Aktif, Kreatif, Efektif, dan Menyenangkan (PAKEM).
- 10) Strategi pembelajaran memberikan kesempatan dengan leluasa kepada peserta didik untuk berpartisipasi aktif, interaktif, kreatif, inovatif dan mandiri.
- 11) Penilaian pembelajaran dilaksanakan mencakup penilaian proses dan hasil belajar.
- 12) Instrumen penilaian yang digunakan bervariasi, menerapkan teknis tes maupun non tes.
- 13) Pengorganisasian peserta didik dalam pembelajaran bervariasi (klasikal, kelompok, berpasangan, individu).
- 14) Aktifitas belajar peserta didik bervariasi (misalnya: wawancara, pengamatan, penelitian, bermain peran, melakukan percobaan) sesuai dengan kompetensi yang dikembangkan.
- 15) Tata tertib kelas disusun dan disepakati bersama oleh siswa dan guru.
- 16) Perilaku warga kelas (guru dan siswa) sesuai dengan etika yang berlaku.
- 17) Proses pembelajaran memberi kesempatan peserta didik agar berani bertanya, mengemukakan pendapat, mengkomunikasikan ide/gagasan secara tertulis dan/atau lisan.
- 18) Guru memanfaatkan berbagai sumber belajar (bahan pustaka, lingkungan sekitar, pengalaman peserta didik, nara sumber, internet) disesuaikan dengan kompetensi yang dikembangkan.

- 19) Guru menggunakan alat bantu belajar (media atau alat peraga, lembar kerja) sesuai dengan kompetensi yang dikembangkan bersama peserta didik.
- 20) Guru membuat dan menggunakan lembar kerja untuk mengkondisikan peserta didik menemukan konsep/ gagasan/ cara/ rumus dan mengamati konteks kehidupan nyata.
- 21) Pertanyaan yang diajukan guru memancing siswa untuk membangun gagasannya sendiri.
- 22) Guru memberikan umpan balik yang dapat mendorong peserta didik mengemukakan ide/gagasan.
- 23) Peserta didik aktif dan tekun melakukan kegiatan/aktifitas pembelajaran.
- 24) Guru memberikan kesempatan kepada peserta didik tampil di depan kelas untuk bercerita, mempresentasikan hasil kerja kelompok/individu, memimpin diskusi kelas.
- 25) Guru bersama siswa melakukan refleksi/perenungan tentang kesan dan/atau pemahaman terhadap proses pembelajaran yang telah dilaksanakan.
- 26) Hasil karya peserta didik dari kegiatan pembelajaran dipajang, ditata rapi, dan diganti secara rutin dan teratur.
- 27) Hasil belajar peserta didik dipantau secara berkelanjutan untuk dapat mencapai Kriteria Ketuntasan Minimal (KKM).
- 28) Kompetensi peserta didik dikembangkan secara seimbang baik

personal maupun sosial sesuai dengan latar belakang potensi peserta didik (contoh: jujur, tanggung jawab, disiplin, kerjasama, toleransi, empati, percaya diri, musyawarah, kepemimpinan).

- 29) Setiap proses pembelajaran bebas dari perlakuan kekerasan (emosional, fisik, dan pelecehan seksual).
- 30) Memberikan pelayanan remedial bagi siswa yang belum mencapai kompetensi dan pengayaan bagi yang sudah mencapai kompetensi.
- 31) Madrasah memiliki kalender akademik.
- 32) Madrasah memiliki dokumen perumusan KKM yang dilaksanakan melalui rapat dewan guru.

#### b. Peserta Didik

- 1) Cakupan “pengelolaan peserta didik” di madrasah meliputi penerimaan, penempatan, dan pelayanan sehari-hari di madrasah.
- 2) Penerimaan peserta didik memberi kesempatan kepada semua anak usia SD, dari berbagai latar belakang status ekonomi, sosial, agama, bangsa/suku bangsa.
- 3) Prosedur penerimaan peserta didik dilakukan secara transparan, mulai dari pengumuman pendaftaran, proses seleksi, hingga pengumuman penerimaan.
- 4) Pelayanan prima kepada peserta didik, sejak siswa diterima menjadi peserta didik, hingga pada melaksanakan kegiatan sehari-hari, dengan memperhatikan minat, bakat, dan kebutuhan khusus peserta didik.
- 5) Madrasah memiliki dokumen buku induk peserta didik

- 6) Madrasah memiliki dokumen kehadiran peserta didik.
- 7) Madrasah memiliki dokumen mutasi peserta didik.
- 8) Madrasah memiliki papan statistik peserta didik (yang menggambarkan tentang jumlah siswa laki-laki dan perempuan di setiap kelas, jumlah lulusan setiap tahun, jumlah siswa melanjutkan setiap tahun, jumlah siswa berdasarkan usia).
- 9) Madrasah memiliki dokumen pembinaan terhadap peserta didik yang berada di kelas akhir.
- 10) Madrasah memiliki dokumen tentang alumni.

c. Pendidik dan Tenaga Kependidikan

- 1) Pembagian tugas guru yang jelas dan terpajang.
- 2) Madrasah memiliki agenda kegiatan pelatihan internal madrasah dan/atau tingkat gugus bagi guru dan kepala madrasah.
- 3) Minimal 50% dari jumlah guru yang ada telah mengikuti pelatihan profesional.
- 4) Kepala madrasah memiliki program dan/atau agenda supervisi pembelajaran.
- 5) Kepala madrasah memiliki agenda kegiatan untuk memfasilitasi guru yang mengalami kesulitan dalam menyusun perangkat dan mengimplementasikan pembelajaran.
- 6) Madrasah memiliki agenda kegiatan pertemuan rutin untuk mengevaluasi dan menyusun kinerja madrasah.
- 7) Minimal 25% guru menghasilkan produk inovatif dan kreatif (alat

peraga, hasil penelitian, karya ilmiah populer, kreasi seni dan lain-lain.

8) Madrasah menerapkan sistem penghargaan.

d. Sarana dan Prasarana.

- 1) Madrasah memiliki buku inventaris aset.
- 2) Madrasah memiliki tempat penyimpanan peralatan madrasah.
- 3) Rasio antara ruang kelas dan rombongan belajar 1:1.
- 4) Madrasah memiliki ruang guru yang bersih dan rapi.
- 5) Standar luas ruangan kelas (8m x 8m) untuk 32 peserta didik.
- 6) Madrasah memiliki toilet, bersih, tidak berbau, rasio minimal 1:32 yang terpisah antara laki-laki dan perempuan.
- 7) Madrasah memiliki halaman yang bersih dan tertata rapi.
- 8) Madrasah memiliki pagar yang rapi.
- 9) Madrasah memiliki media pembelajaran/alat peraga sederhana hasil karya guru dan siswa.
- 10) Madrasah memiliki sudut baca/*mini library* yang tertata rapi dan dimanfaatkan sebagai sumber belajar peserta didik.
- 11) Madrasah menyediakan tempat sampah minimal satu set yang terdiri dari tiga jenis sampah (organik, plastik dan kertas, kaca besi dan seng).

e. Pembiayaan

- 1) Madrasah memiliki Rencana Kerja Madrasah (RKS) secara terpadu yang disusun berdasarkan analisis kebutuhan peningkatan mutu

pendidikan dan dipetakan untuk jangka waktu menengah (empat tahun).

- 2) Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Madrasah (RKAS) sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari RKS untuk jangka waktu satu tahun, dilaksanakan secara transparan, terpadu, berdasarkan skala prioritas, partisipatif, dan akuntabel.
- 3) Transparansi dokumen RKAS dan penggunaannya melalui (dipajang, website madrasah, dan laporan tertulis secara rutin).
- 4) Madrasah memiliki inisiatif mencari dana tambahan di luar dana BOS.
- 5) Minimal 70% dana madrasah dialokasikan untuk peningkatan mutu.
- 6) Madrasah membuat pembukuan yang tertib, rapi, dan dapat dipertanggung jawabkan.

f. Hubungan Madrasah dengan Masyarakat

- 1) Madrasah memiliki nota kesepakatan (MOU) kerja sama dengan lembaga pendidikan dan non pendidikan untuk meningkatkan mutu penyelenggaraan pendidikan.
- 2) Madrasah memiliki agenda kegiatan/rencana aksi untuk sosialisasi/promosi program madrasah.
- 3) Madrasah mengadakan *open house* di akhir tahun pelajaran kepada masyarakat.
- 4) Madrasah memiliki pengurus komite madrasah.
- 5) Madrasah memiliki agenda kegiatan bakti sosial di lingkungan sekitar madrasah.

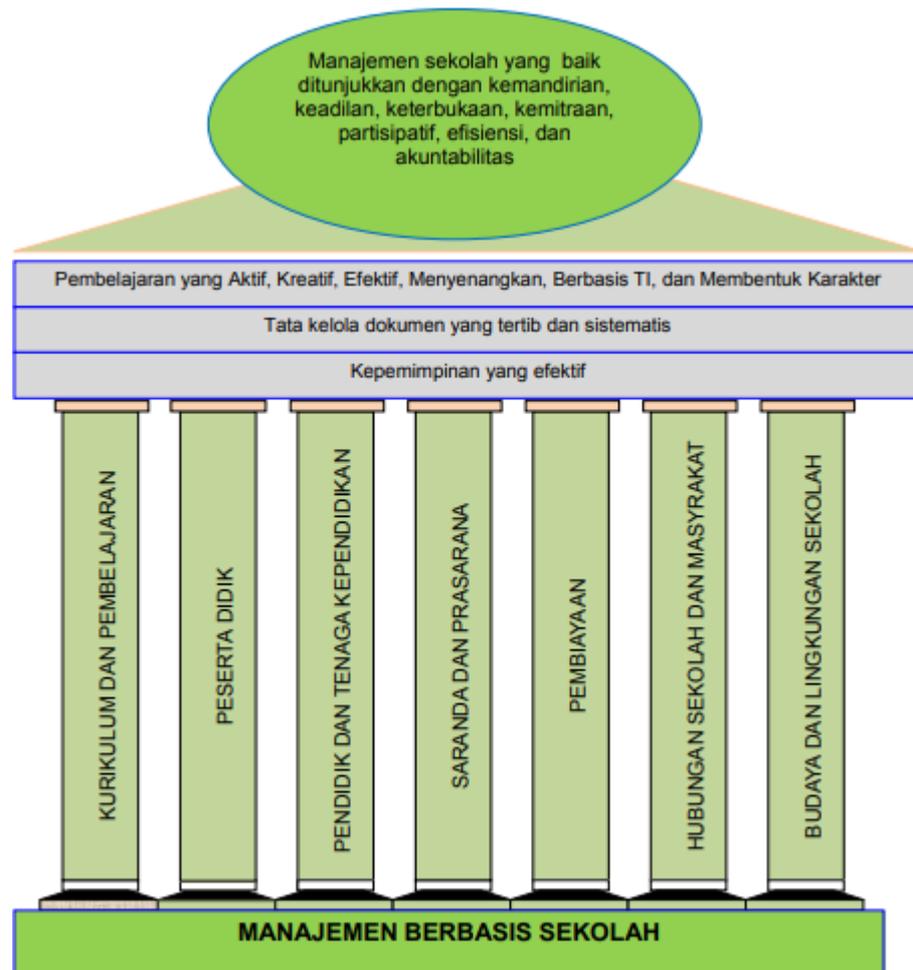
- 6) Madrasah memiliki agenda kegiatan pertemuan rutin dengan orang tua peserta didik dan komite madrasah.
- 7) Komite madrasah dan/atau orang tua peserta didik terlibat dalam penyusunan program dan anggaran madrasah.

g. Budaya dan Lingkungan Madrasah

- 1) Madrasah menerapkan Tujuh K (Kebersihan, Ketertiban, Kesehatan, Keindahan, Kekeluargaan, Keamanan, Kerindangan).
- 2) Madrasah memiliki agenda kegiatan budaya baca bagi peserta didik dan guru.
- 3) Madrasah memiliki tata tertib madrasah, kode etik madrasah, peraturan akademik hasil rumusan bersama antara madrasah, orang tua dan perwakilan peserta didik dan terpampang secara komunikatif.
- 4) Madrasah memiliki agenda kegiatan aksi bersih madrasah (Jumat bersih, Sabtu bersih).
- 5) Madrasah memiliki program pembiasaan (berperilaku sopan, berbicara santun, berperilaku jujur, disiplin, tanggung jawab, amanah, menepati janji, empati kepada sesama) dan terpampang secara komunikatif.

Penjelasan diatas dapat divisualisasikan dalam bentuk Gambar 2.2

berikut ini :



Gambar 2.2

Selanjutnya, MBM pada dasarnya mengembangkan manajemen madrasah secara menyeluruh dengan penekanan pada komponen-komponen tertentu. Manajemen berbasis madrasah yang sudah diimplementasikan sejak tahun 1999 diprioritaskan pada tiga pilar yaitu: manajemen, PAKEM, dan peran serta masyarakat. Sejalan dengan Permen Nomor 19 Tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan oleh Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah, maka pelaksanaan MBM dikembangkan menjadi tujuh komponen, yaitu :

- a) kurikulum dan kegiatan pembelajaran;
- b) kesiswaan;
- c) pendidik dan tenaga kependidikan serta pengembangannya;
- d) sarana dan prasarana;
- e) keuangan dan pembiayaan;
- f) peran serta masyarakat dan kemitraan;
- g) budaya dan lingkungan madrasah (Kemendikbud, 2013 : 4).

## **7. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kesuksesan Implementasi MBM**

Untuk mewujudkan keberhasilan kebijakan pendidikan nasional dalam pelaksanaan MBM, maka terdapat beberapa strategi pendidikan nasional.

*Pertama*, demokratisasi pendidikan, upaya dapat dilakukan dengan mengadakan perluasan dan pemerataan kesempatan untuk memperoleh pendidikan, mewujudkan pendidikan untuk semua, memberikan perhatian tersendiri terhadap kelompok khusus, dan mengupayakan pendirian unit pendidikan.

*Kedua*, meningkatkan kualitas pendidikan pada semua jenjang yang diwujudkan dengan melakukan pembaharuan kurikulum pada semua jenjang, meningkatkan profesionalisme tenaga pendidikan, dan meningkatkan kualitas proses dan evaluasi pendidikan.

*Ketiga*, meningkatkan relevansi pendidikan yang dapat dimanifestasikan dengan pengembangan kecakapan dasar, dan menata program sesuai dengan kepentingan kelanjutan studi.

*Keempat*, meningkatkan efektivitas dan efisiensi pendidikan yang

dapat diwujudkan dengan penegakan MBM dan Pendidikan berbasis masyarakat, pemantapan keberadaan dan fungsi akreditasi lembaga pendidikan ke semua jenjang, dan mengupayakan debirokratisasi pendidikan.

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi implementasi kebijakan pendidikan di Indonesia khususnya berkenaan dengan pelaksanaan MBM, diantaranya:

1. Mentalitas birokrat sektor pendidikan. Pengelolaan pendidikan tidak akan lebih produktif manakala pimpinan lebih menunjukkan penampilan birokratis, dibandingkan dengan penampilan profesional.
2. Politisasi birokrasi pendidikan. Dampak negatif otonomi pendidikan memungkinkan terjadinya pembinaan karir tanpa batas, sehingga siapapun dapat mengelola birokrasi pendidikan.
3. Penghargaan terhadap profesi pendidikan. Profesi pendidikan tidak akan pernah menggairahkan, selama penghargaan yang diberikan masih belum menjanjikan dan memberikan prestisius bagi siapapun yang terlibat dalam proses pendidikan.
4. Mayoritas tenaga kependidikan belum menunjukkan keprofesionalan yang membanggakan. Mayoritas tenaga kependidikan masih menunjukkan tingkat kualifikasi dan kompetensi masih di bawah kualifikasi dan kompetensi minimal.
5. Kepedulian masyarakat bisnis dan industri yang masih rendah. Mereka belum sepenuhnya menunjukkan dukungan baik dukungan material maupun menyiapkan *space* untuk tempat praktik.

Merujuk dari kelima hal di atas, maka berkenaan dengan tataran madrasah terdapat faktor-faktor yang perlu mendapat perhatian oleh madrasah sehubungan pelaksanaan MBM. Faktor-faktor tersebut meliputi:

***Petama***, kewajiban madrasah. MBM yang menawarkan keleluasaan pengelolaan madrasah memiliki potensi yang besar dalam menciptakan kepala madrasah, guru, dan pengelolaan sistem pendidikan profesional. Oleh karena itu, madrasah dituntut mampu menampilkan pengelolaan sumber daya secara transparan, demokratis, tanpa monopoli, dan bertanggung jawab kepada pemerintah ataupun masyarakat.

***Kedua***, kebijakan dan prioritas pemerintah. Pemerintah sebagai penanggung jawab pendidikan nasional berhak merumuskan kebijakan yang menjadi prioritas nasional terutama yang berkaitan dengan program peningkatan *melek* huruf dan angka, efisiensi, mutu, dan pemerataan pendidikan.

***Ketiga***, peranan orang tua dan masyarakat. MBM menuntut dukungan tenaga kerja yang terampil dan berkualitas untuk membangkitkan motivasi kerja yang lebih produktif dan memberdayakan otoritas daerah setempat, serta mengefisienkan sistem dan menghilangkan birokrasi yang tumpang tindih.

***Keempat***, peranan profesionalisme dan manajemen. MBM menuntut perubahan tingkah laku kepala madrasah, guru, dan tenaga administrasi dalam mengoperasikan madrasah. Pelaksanaan MBM berpotensi meningkatkan gesekan peranan yang bersifat profesional dan manajerial. Kepala madrasah

khususnya, perlu mempelajari dengan teliti baik kebijakan dan prioritas pemerintah maupun prioritas madrasah sendiri. Untuk kepentingan tersebut, kepala madrasah harus: (1) memiliki kemampuan untuk berkolaborasi dengan warga madrasah; (2) memiliki pemahaman dan wawasan tentang teori pendidikan; (3) memiliki kemampuan untuk menganalisis situasi; (4) memiliki kemampuan untuk mengidentifikasi masalah; (5) mampu memanfaatkan berbagai peluang dan tantangan.

*Kelima*, pengembangan profesi. Dalam MBM pemerintah harus menjamin bahwa semua unsur penting tenaga kependidikan menerima pengembangan profesi yang diperlukan untuk mengelola madrasah secara efektif.

## **8. Langkah-Langkah untuk Keberhasilan MBM**

Implementasi MBM, akan berhasil melalui strategi-strategi yang setidaknya dapat diuraikan berikut ini:

- a. Madrasah harus memiliki otonomi terhadap empat hal, yaitu dimilikinya otonomi dalam kekuasaan dan kewenangan; pengembangan pengetahuan dan ketrampilan secara berkesinambungan; akses informasi ke segala bagian; dan pemberian penghargaan kepada setiap pihak yang berhasil.
- b. Adanya peran masyarakat secara aktif, dalam hal pembiayaan, proses pengambilan keputusan terhadap kurikulum.
- c. Kepala madrasah harus menjadi sumber inspirasi atas pembangunan dan pengembangan madrasah secara umum. Kepala madrasah dalam MBM

berperan sebagai designer, motivator, dan fasilitator.

- d. Adanya proses pengambilan keputusan yang demokratis dalam kehidupan dewan madrasah yang aktif. Dalam pengambilan keputusan, Kepala madrasah harus mengembangkan iklim demokratis dan memperhatikan aspirasi dari bawah.
- e. Semua pihak harus memahami peran tanggung jawabnya secara bersungguh-sungguh.
- f. Adanya *guidelines* dari departemen pendidikan terkait sehingga mampu mendorong proses pendidikan di madrasah secara efisien dan efektif.
- g. Madrasah harus memiliki transparansi dan akuntabilitas yang minimal diwujudkan dalam laporan pertanggung jawabannya setiap tahunnya. Akuntabilitas sebagai bentuk pertanggung jawaban madrasah terhadap semua *stakeholder*.
- h. Penerapan MBM harus diarahkan untuk pencapaian kinerja madrasah dan lebih khusus lagi adalah meningkatkan pencapaian belajar siswa.

Bagi madrasah yang sudah beroperasi, paling tidak terdapat enam langkah untuk mendukung kesuksesan pelaksanaan MBM, yaitu:

***Pertama***, evaluasi diri (*self assessment*). Evaluasi diri sebagai langkah awal bagi madrasah yang ingin, atau akan melaksanakan manajemen mutu berbasis madrasah. Kegiatan ini bertujuan untuk: (a) mengetahui kondisi madrasah saat ini dalam segala aspek, kemajuan yang telah dicapai, maupun masalah yang dihadapi atau kelemahan yang dialami; (b) refleksi/mawas diri, untuk membangkitkan kesadaran akan pentingnya pendidikan yang bermutu;

(c) merumuskan titik tolak bagi madrasah yang ingin atau akan mengembangkan diri terutama dalam hal mutu.

**Kedua**, perumusan Visi, misi, dan tujuan. Kondisi yang diharapkan dalam jangka panjang, kalau dirumuskan secara singkat dan menyeluruh disebut Visi. Keadaan yang diinginkan tersebut ada kaitannya dengan idealisme dan mutu pendidikan. Sedangkan misi, merupakan jabaran dan Visi atau merupakan komponen pokok yang harus direalisasikan untuk mencapai Visi yang telah ditetapkan. Tujuan merupakan tahapan antara, atau tonggak penting antara kondisi awal dan kondisi akhir dari Visi dan misi.

**Ketiga**, perencanaan. Perencanaan merupakan kegiatan menetapkan lebih dulu tentang apa yang harus dilakukan, prosedurnya serta metode pelaksanaannya untuk mencapai suatu tujuan organisasi. Perencanaan oleh madrasah merupakan persiapan yang teliti tentang apa yang akan dilakukan dan skenario melaksanakannya untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

**Keempat**, pelaksanaan. Pelaksanaan dapat diartikan sebagai suatu proses kegiatan merealisasikan apa yang telah direncanakan. Peran itulah yang perlu disoroti di dalam pelaksanaan manajemen MBM, peran tersebut adalah:

- a. Peran Kepala Madrasah. Dengan kedudukan sebagai manajer kepala madrasah bertanggung jawab atas terlaksananya fungsi-fungsi manajemen.
- b. Peran Guru dan Staf Madrasah. Peran guru dan staf madrasah tidak jauh berbeda dengan peran Kepala madrasah, hanya dalam lingkup yang lebih kecil, yaitu mengelola proses pembelajaran sesuai kelompok belajar atau

bidangnya.

- c. Peran Orang Tua Siswa dan Masyarakat. Peran orang tua siswa dan masyarakat sudah dikenal sebagai pusat pendidikan yang penting dalam mengembangkan anak menjadi pribadi yang mandiri.
- d. Peran Siswa. Siswa merupakan subjek utama dan konsumen utama dari segala upaya yang dilaksanakan oleh penyelenggara satuan pendidikan bersama manajemen yang terlibat di dalamnya.

**Kelima**, evaluasi. Evaluasi merupakan kegiatan yang penting untuk mengetahui kemajuan ataupun hasil yang dicapai oleh madrasah di dalam melaksanakan fungsinya sesuai rencana yang telah dibuat sendiri oleh masing-masing madrasah.

**Keenam**, pelaporan. Pelaporan di sini diartikan sebagai penyampaian informasi tertulis dan resmi kepada berbagai pihak yang berkepentingan/*stakeholders*, mengenai aktivitas manajemen satuan pendidikan dan hasil yang dicapai dalam kurun waktu tertentu.

Uraian di atas menunjukkan bahwa madrasah yang telah berhasil menerapkan MBM akan tercermin dari adanya kinerja madrasah yang kian membaik dan meningkat. Adapun ukuran keberhasilan implementasi MBM dapat dinilai setidaknya dari delapan kriteria.

**Pertama**, jumlah siswa yang mendapat layanan pendidikan semakin meningkat.

**Kedua**, kualitas pendidikan menjadi lebih baik.

**Ketiga**, tingkat tinggal kelas menurun dan produktivitas madrasah

semakin baik. Rasio antara jumlah siswa yang mendaftar dengan jumlah siswa yang lulus menjadi lebih besar.

*Keempat*, relevansi pendidikan akan semakin baik, karena program madrasah dibuat bersama dengan warga madrasah dan warga masyarakat, baik dari aspek pengembangan kurikulum dan sarana prasarana madrasah.

*Kelima*, terjadinya keadilan dalam penyelenggaraan pendidikan karena penentuan biaya pendidikan tidak dilakukan secara pukol rata, tetapi didasarkan pada kemampuan ekonomi masing-masing.

*Keenam*, meningkatnya keterlibatan orang tua dan masyarakat dalam pengambilan keputusan di madrasah, baik yang menyangkut keputusan intruksional maupun organisasional.

*Ketujuh*, kesejahteraan guru dan staf madrasah membaik.

*Kedelapan*, terjadinya demokratisasi dalam penyelenggaraan.

## **9. Karakteristik Manajemen Berbasis Madrasah**

MBM yang ditawarkan sebagai bentuk operasional desentralisasi pendidikan akan memberikan wawasan baru terhadap sistem yang sedang berjalan selama ini. Hal ini diharapkan dapat membawa dampak terhadap peningkatan efisiensi dan efektivitas kinerja madrasah, dengan menyediakan layanan pendidikan yang komprehensif dan tanggap terhadap kebutuhan masyarakat madrasah setempat. Karena peserta didik biasanya datang dari berbagai latar belakang kesukuan dan tingkat sosial, salah satu perhatian madrasah harus ditujukan pada asas pemerataan, baik dalam bidang sosial, ekonomi, maupun politik. Di sisi lain, madrasah juga harus meningkatkan

efisiensi, partisipasi, dan mutu, serta bertanggung jawab kepada masyarakat dan pemerintah (Mulyasa, 2018: 35).

Karakteristik MBM bisa diketahui antara lain dari bagaimana madrasah dapat mengoptimalkan kinerja organisasi madrasah, proses belajar-mengajar, pengelolaan sumber daya manusia, dan pengelolaan sumber daya dan administrasi. Lebih lanjut BPPN dan Bank Dunia (1999), mengutip dari *Focus on School: The Future Organisation of Education Services for Student, Departement of Education, Australia* (1990), mengemukakan ciri-ciri MBM dalam tabel 2.1 dilampiran.

Karakteristik MBM bisa diketahui antara lain dari bagaimana madrasah dapat mengoptimalkan kinerjanya, proses pembelajaran, pengelolaan sumber belajar, profesionalisme tenaga kependidikan, serta sistem administrasi secara keseluruhan. Sejalan dengan itu, Saud (2002) dalam Mulyasa (2018:36) berdasarkan pelaksanaan di negara maju mengemukakan bahwa karakteristik dasar MBM adalah pemberian otonomi yang luas kepada madrasah, partisipasi masyarakat dan orang tua peserta didik yang tinggi, kepemimpinan madrasah yang demokratis dan profesional, serta adanya *team-work* yang tinggi dan profesional. Hal tersebut dapat dijelaskan di bawah ini:

a. Pemberian Otonomi Luas kepada Madrasah

MBM memberikan otonomi luas kepada madrasah, disertai seperangkat tanggung jawab. Dengan adanya otonomi yang memberikan tanggung jawab pengelolaan sumber daya dan pengembangan strategi sesuai

dengan kondisi setempat, madrasah dapat lebih memberdayakan tenaga kependidikan guru agar lebih berkonsentrasi pada tugas utamanya mengajar. Dalam pada itu, madrasah sebagai lembaga pendidikan diberi kewenangan dan kekuasaan yang luas untuk mengembangkan program-program kurikulum dan pembelajaran sesuai dengan kondisi dan kebutuhan peserta didik serta tuntutan masyarakat. Untuk mendukung keberhasilan program tersebut, madrasah memiliki kekuasaan dan kewenangan mengelola dan memanfaatkan berbagai sumber daya yang tersedia di masyarakat dan lingkungan sekitar. Selain itu, madrasah juga diberikan kewenangan untuk menggali dan mengelola sumber dana sesuai dengan prioritas kebutuhan. Melalui otonomi yang luas, madrasah dapat meningkatkan kinerja tenaga kependidikan dengan menawarkan partisipasi aktif mereka dalam pengambilan keputusan dan tanggung jawab bersama dalam pelaksanaan keputusan yang diambil secara proporsional, dan profesional.

#### b. Partisipasi Masyarakat dan Orangtua

Dalam MBM, pelaksanaan program-program madrasah didukung oleh partisipasi masyarakat dan orang tua peserta didik yang tinggi. Orang tua peserta didik dan masyarakat tidak hanya mendukung madrasah melalui bantuan keuangan, tetapi melalui komite madrasah dan dewan pendidikan merumuskan serta mengembangkan program-program yang dapat meningkatkan kualitas madrasah. Masyarakat dan orang tua menjalin kerja sama untuk membantu madrasah sebagai narasumber berbagai kegiatan madrasah untuk meningkatkan kualitas pembelajaran.

### c. Kepemimpinan yang Demokratis dan Profesional

Dalam MBM, pelaksanaan program-program madrasah didukung oleh adanya kepemimpinan madrasah yang demokratis dan profesional. Kepala madrasah dan guru-guru sebagai tenaga pelaksana inti program madrasah merupakan orang-orang yang memiliki kemampuan dan integritas profesional. Kepala madrasah adalah manager pendidikan profesional yang direkrut komite madrasah untuk mengelola segala kegiatan madrasah berdasarkan kebijakan yang ditetapkan. Guru-guru yang direkrut oleh madrasah adalah pendidik profesional dalam bidangnya masing-masing, sehingga mereka bekerja berdasarkan pola kinerja profesional yang disepakati bersama untuk memberi kemudahan dan mendukung keberhasilan pembelajaran peserta didik. Dalam proses pengambilan keputusan, Kepala madrasah mengimplementasikan proses “*bottom-up*” secara demokratis, sehingga semua pihak memiliki tanggung jawab terhadap keputusan yang diambil beserta pelaksanaannya.

### d. *Team-Work* yang Kompak dan Transparan

Dalam MBM, keberhasilan program-program madrasah didukung oleh kinerja *team-work* yang kompak dan transparan dari berbagai pihak yang terlibat dalam pendidikan madrasah. Dalam dewan pendidikan dan komite madrasah misalnya, pihak-pihak yang terlibat bekerja sama secara harmonis sesuai dengan posisinya masing-masing untuk mewujudkan suatu “Madrasah yang dapat dibanggakan” oleh semua pihak. Mereka tidak saling menunjukkan kuasa atau paling berjasa, tetapi masing-masing memberi

kontribusi terhadap upaya peningkatan mutu dan kinerja madrasah secara *kaffah*. Dalam pelaksanaan program misalnya, pihak-pihak terkait bekerja sama secara profesional untuk mencapai tujuan-tujuan atau target yang telah disepakati bersama. Dengan demikian, keberhasilan MBM merupakan sinergi (*sinergistic effect*) dari kolaborasi tim yang kompak dan transparan. Dalam konsep MBM, kekuasaan yang dimiliki madrasah, mencakup pengambilan keputusan tentang manajemen kurikulum dan pembelajaran; rekrutmen dan manajemen tenaga kependidikan; serta manajemen keuangan madrasah.

Empat faktor penting yang perlu diperhatikan dalam implementasi MBM, yakni kekuasaan, pengetahuan dan ketrampilan, sistem informasi, serta sistem penghargaan (Depdiknas, 2002).

a. Kekuasaan yang Dimiliki Madrasah

Kepala madrasah memiliki kekuasaan yang lebih besar untuk mengambil keputusan berkaitan dengan kebijakan dibandingkan dengan sistem manajemen pendidikan yang dikontrol oleh pusat. Besarnya kekuasaan madrasah bergantung bagaimana MBM dapat diimplementasikan. Pemberian kekuasaan secara utuh seperti dituntut MBM tidak mungkin dilaksanakan sekaligus, tetapi memerlukan proses transisi dari manajemen terpusat ke MBM. Kekuasaan lebih besar yang dimiliki oleh kepala madrasah dalam pengambilan keputusan perlu dilaksanakan secara demokratis, antara lain dengan melibatkan semua pihak khususnya guru dan orang tua peserta didik; membentuk pengambil keputusan dalam hal-hal yang relevan dengan tugasnya; serta menjalin kerjasama dengan masyarakat dan dunia kerja.

b. Pengetahuan dan Keterampilan

Kepala madrasah beserta seluruh warganya harus menjadi “*learning person*” yang senantiasa belajar untuk meningkatkan ketrampilannya secara terus menerus (*continuous improvement*). Seluruh warga madrasah perlu memiliki pengetahuan untuk meningkatkan prestasi, memahami dan melaksanakan berbagai teknik, seperti *quality assurance*, *quality control*, *self-assessment*, *school review*, *benchmarking*, dan analisis SWOT. Untuk itu, madrasah harus memiliki sistem pengembangan sumber daya manusia (SDM) yang diwujudkan melalui pelatihan.

c. Sistem Informasi yang Jelas

Madrasah yang melaksanakan MBM perlu memiliki informasi yang jelas tentang program yang netral dan transparan, karena dari informasi tersebut seseorang akan mengetahui kondisi madrasah. Informasi ini diperlukan untuk monitoring, evaluasi, dan akuntabilitas madrasah. Informasi yang amat penting untuk dimiliki madrasah, antara lain berkaitan dengan kemampuan guru, prestasi peserta didik, kepuasan orang tua dan peserta didik, serta visi dan misi madrasah.

d. Sistem Penghargaan

Madrasah yang melaksanakan MBM perlu menyusun sistem penghargaan bagi warganya yang berprestasi, untuk mendorong karirnya. Sistem ini diharapkan mampu meningkatkan motivasi dan produktivitas kerja dari kalangan warga madrasah. Oleh karena itu, sistem penghargaan yang dikembangkan harus bersifat proporsional, adil, dan transparan.

#### 4. Mutu pendidikan

##### a. Pengertian Mutu pendidikan

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (Depdiknas, 2001:768), mutu adalah berkaitan dengan baik buruk suatu benda; kadar; atau derajat misalnya kepandaian, kecerdasan, dan sebagainya. Secara umum kualitas atau mutu adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan atau tersirat (Depdikas, 2002:7). Mutu mengandung makna derajat (tingkat) keunggulan suatu produk (hasil kerja/upaya baik berupa barang maupun jasa, baik yang *tangible* maupun *intangibile* (Suryosubroto, 2004:210). Berdasarkan terminologi tersebut menunjukkan bahwa mutu adalah paduan sifat dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memenuhi kebutuhan pelanggan baik kebutuhan yang dinyatakan maupun yang tersirat.

Pengertian kualitas atau mutu dapat dilihat juga dari konsep secara absolut dan relatif. Dalam konsep absolut sesuatu (barang) disebut berkualitas bila memenuhi standar tertinggi sempurna. Artinya, barang tersebut sudah tidak ada yang melebihi. Bila diterapkan dalam dunia pendidikan konsep kualitas absolut ini bersifat elitis karena hanya sedikit lembaga pendidikan yang akan mampu menawarkan kualitas tertinggi kepada peserta didik dan hanya sedikit peserta didik yang akan mampu membayarnya. Sedangkan dalam konsep relatif kualitas berarti memenuhi spesifikasi yang ditetapkan dan sesuai dengan tujuan (*fit for their*

*purpose*). Kualitas dalam konsep relatif berhubungan dengan produsen, maka kualitas berarti sesuai dengan spesifikasi yang ditetapkan pelanggan (Sallis, 1993:51-53).

#### **b. Mutu Pendidikan**

Mutu pendidikan adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh jasa pelayanan pendidikan secara internal maupun eksternal yang menunjukkan kemampuannya memuaskan kebutuhan yang diharapkan atau yang tersirat mencakup *input*, proses, dan *output* pendidikan. Dalam konteks mutu pendidikan, pada hakikatnya tujuan lembaga pendidikan adalah untuk menciptakan dan mempertahankan kepuasan para pelanggan dan dalam kepuasan pelanggan ditentukan oleh *stakeholder* lembaga pendidikan tersebut. Oleh karena hanya memahami proses dan kepuasan pelanggan maka lembaga dapat menyadari dan menghargai kualitas. Semua usaha atau kegiatan manajemen mutu harus diarahkan pada suatu tujuan utama, yaitu kepuasan pelanggan, apa yang dilakukan manajemen tidak ada gunanya apabila tidak melahirkan kepuasan pelanggan.

Mutu pendidikan dapat dilihat dalam tiga hal, yakni *input* (masukan), proses, dan *output* (keluaran) (Rohiat, 2010:52). *Input* pendidikan adalah segala sesuatu yang harus tersedia karena dibutuhkan untuk berlangsungnya proses. Sesuatu yang dimaksudkan berupa sumber daya dan perangkat lunak serta harapan sebagai pemandu bagi berlangsungnya proses. Sesuatu yang dimaksud berupa sumber daya dan perangkat lunak serta harapan sebagai pemandu bagi berlangsungnya

proses. *Input* sumber daya manusia meliputi (kepala madrasah, guru, karyawan, dan peserta didik) dan sumber daya selebihnya (peralatan, perlengkapan, uang, dan bahan). *Input* perangkat lunak meliputi (struktur organisasi madrasah, peraturan perundang-undangan, deskripsi tugas, rencana, program) *input* harapan berupa (Visi, misi, tujuan, dan sasaran-sasaran yang ingin dicapai madrasah). Oleh karena itu, tinggi rendahnya mutu *input* dapat diukur dari tingkat kesiapan input. Makin tinggi tingkat kesiapan *input*, makin tinggi pula mutu *input* tersebut.

### c. Budaya Mutu

Menurut Sagala (2007:170) peningkatan mutu madrasah diperoleh melalui dua strategi, yaitu peningkatan mutu pendidikan yang berorientasi akademis untuk memberi dasar minimal dalam perjalanan yang harus ditempuh mencapai mutu pendidikan yang dipersyaratkan oleh tuntutan zaman dan peningkatan mutu pendidikan yang berorientasi pada keterampilan hidup yang esensial yang dicakupi oleh pendidikan yang berlandaskan luas, nyata, dan bermakna. Dalam konteks ini, ada dua peran utama yang harus dimainkan pihak madrasah, yaitu mendidik pelajar dengan beragam mata pelajaran/ keterampilan kognitif dan pengetahuan. Peran yang lain adalah mendidik pelajar dalam pengembangan individu dan sosial (Fullan, 1982:10). Dalam pandangan Fullan, madrasah efektif (bermutu) adalah madrasah yang mampu mengantarkan dan memfasilitasi peserta didik sehingga potensi akademis dan perkembangan individu-sosial dapat diaktualisasikan secara optimal (Ali, 2009: 122)

Dalam memainkan kedua peran tersebut, kepala madrasah dapat menciptakan suasana akademis yang baik. Kepala madrasah dapat melakukan langkah yang konkret untuk membantu pengembangan orientasi akademis dan non akademis. Menurut Davisi dan Thomas (2006:29-30) terdapat delapan kategori yang dapat dilakukan oleh kepala madrasah.

Pertama, kepala madrasah dapat memainkan peran aktif dalam meningkatkan kesadaran perlunya perbaikan madrasah, harapan prestasi yang lebih tinggi, dan pencapaian konsensus untuk perubahan tersebut. Hal ini dimaksudkan agar peningkatan mutu sekolah merupakan hasil dari konsensus bersama sehingga masing-masing elemen madrasah memiliki kesadaran dan komitmen bersama terhadap mutu yang diharapkan.

Kedua, kepala madrasah dapat aktif dalam penciptaan perbaikan yang konkret itu sendiri. Kepala madrasah juga dapat mendatangkan keterlibatan orang tua dalam upaya pengajaran madrasah. Hal ini untuk membangun sinergitas kerjasama antara madrasah dengan orang tua dalam mendidik peserta didik di madrasah dan di rumah.

Ketiga, kepala madrasah dapat menciptakan sistem hadiah untuk peserta didik dan guru yang mendukung orientasi akademis dan merangsang keunggulan dalam penampilan peserta didik dan guru. Hal ini sebagai wujud apresiasi, perhatian, penghargaan, dan motivasi serta kepedulian dari madrasah pada peserta didik dan guru yang berprestasi.

Keempat, tingkah laku sentral kepala madrasah yang efektif adalah

dengan monitoring perkembangan peserta didik, khususnya seperti tercermin dalam nilai tes tiap tingkatan, tiap kelas, dan tiap peserta didik. Tindakan ini secara intrinsik mencerminkan fokus dan nilai akademis. Monitoring ini diperlukan untuk memantau sekaligus mengantisipasi atas gradasi nilai peserta didik sehingga dapat dilakukan tindakan preventif agar nilai peserta didik tetap berada dalam tingkatan yang baik.

Kelima, kepala madrasah dapat memperoleh sumber material personal yang diperlukan untuk pengajaran yang efektif dan menggunakannya secara kreatif sesuai dengan prioritas akademik. Dalam hal ini, kualitas mengajar guru selalu ditingkatkan baik secara personal maupun kolektif di dalam madrasah melalui forum seminar, workshop, MGMP. Keenam, kepala madrasah bertanggung jawab terhadap penciptaan lingkungan yang tertib dan aman. Ada banyak saran yang dapat dilakukan oleh kepala madrasah dalam penciptaan lingkungan, antara lain; a) menajga proses belajar mengajar dari interupsi atau gangguan. Misalnya membatasi sistem panggilan yang bersifat umum; b) mengembangkan kebijakan yang jelas dan konsisten, cara lain dengan mempromosikan pengikut sesuai dengan aturan dan peraturan; c) memberdayakan partisipasi peserta didik dalam penciptaan lingkungan akademik melalui pengondisian sejumlah peserta didik untuk ikut berpartisipasi; d) mengungkapkan minat dan kesenangan peserta didik melalui penelusuran riwayat kesehatan; e) disiplin, jika perlu mengeluarkan peserta didik atau kebijakan lain menghadapi peserta didik yang suka

mengintimidasi kawan, membuat kekacauan, dan keributan.

Ketujuh, kepala madrasah memonitor faktor lain yang berkaitan dengan hasil belajar, faktor yang terkait dengan perbaikan yang secara implisit menekankan suasana/budaya akademik. Hal ini penting dilakukan sebagai bentuk kesiagaan dalam menjaga prestasi madrasah.

Kedelapan, fungsi utama Kepala Madrasah yang efektif adalah mengamati guru dalam kelas dan merundingkan dengan mereka tentang cara menangani masalah dan perbaikan pengajaran. Dalam hal ini dilakukan pula tindak lanjutnya untuk mengatasi masalah guru dalam pembelajaran, karena pembelajaran yang bermutu akan menjadikan hasil pembelajaran yang bermutu pula.

Kedelapan tindakan di atas membutuhkan kerja keras dan komitmen dari kepala madrasah. Tentu yang dibutuhkan adalah kepala madrasah yang punya semangat yang kuat, energik, gesit, tekun, dan berani pada tantangan progresif untuk kemajuan madrasah. Hasnun (2010:26-27) menambahkan bahwa untuk menciptakan madrasah yang bermutu, kepala madrasah dapat melakukan hal-hal sebagai berikut.

- a) merancang visi, misi, dan tujuan madrasah dengan baik;
- b) menyusun program madrasah yang terukur sesuai kondisi madrasah dan kondisi masyarakat;
- c) membuat program harian, mingguan, bulanan, tahunan, dan tetapkan siapa yang melakukannya;
- d) wakil kepala madrasah, guru, guru pembina, dan guru bimbingan

bekerja sesuai tugas berdasarkan program yang dibuat;

- e) semua guru dilibatkan dan dimotivasi untuk berpikir kreatif dan melakukan inovasi dalam kegiatan pembelajaran;
- f) membangun kerjasama yang harmonis dengan orang tua peserta didik, masyarakat, dunia usaha, dan pihak terkait untuk memperoleh dukungan dana;
- g) melakukan supervisi kelas secara periodik;
- h) mengadakan kegiatan KKG, MGMP, *workshop*, diskusi, seminar kelas dan kegiatan ilmiah dengan melibatkan pihak terkait;
- i) menciptakan keharmonisan, kekeluargaan, kenyamanan, dan keamanan di madrasah;
- j) menghindari guru membuat kelompok tertentu, sifat apriori, dan menunggu perintah;
- k) melakukan evaluasi, penilaian, perbaikan, dan pengayaan.

#### **d. Strategi Meningkatkan Mutu Madrasah**

Mutu pendidikan harus diupayakan untuk mencapai kemajuan yang dilandasi oleh suatu perubahan terencana. Meningkatkan mutu madrasah dapat pula melalui beberapa cara, seperti: 1) meningkatkan ukuran prestasi akademik melalui Ujian Nasional (UN) atau ujian daerah yang menyangkut kompetensi dan pengetahuan, memperbaiki tes bakat, sertifikasi kompetensi dan profil portofolio; 2) membentuk kelompok sebaya untuk meningkatkan gairah pembelajaran melalui belajar secara kooperatif; 3) menciptakan

kesempatan baru di madrasah dengan mengubah jam madrasah menjadi pusat belajar sepanjang hari dan tetap membuka madrasah pada jam libur; 4) meningkatkan pemahaman dan penghargaan belajar melalui penguasaan materi dan penghargaan atas pencapaian prestasi akademik; 5) membantu peserta didik memperoleh pekerjaan dengan menawarkan kursus yang berkaitan dengan ketrampilan memperoleh pekerjaan (Nurkholis, 2003: 78-79).

## **D. Madrasah**

### **a. Pengertian Madrasah**

Madrasah merupakan terjemahan dari istilah madrasah dalam bahasa Arab. Kata “*madrasah*” dalam bahasa Arab adalah bentuk kata “keterangan tempat” (*zharaf makan*) dari akar kata “*darasa*”. Secara harfiah “*madrasah*” diartikan sebagai “tempat belajar para pelajar” atau “tempat untuk memberikan pelajaran”. Dari akar kata “*darasa*” juga bisa diturunkan kata “*midras*” yang mempunyai arti “buku yang dipelajari” atau “tempat belajar”. Jika diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia, kata “madrasah” memiliki arti “madrasah”. Kendati pada mulanya kata “madrasah” itu sendiri bukan berasal dari bahasa Indonesia, melainkan dari bahasa asing, yaitu *school* atau *scola*. Secara teknik, yakni dalam proses belajar-mengajarnya secara formal, madrasah tidak berbeda dengan madrasah, namun di Indonesia madrasah tidak lantas dipahami sebagai madrasah, melainkan diberi konotasi yang lebih spesifik lagi, yakni “Madrasah Agama” (Zayadi, 2005:3)

Jadi secara istilah madrasah berarti lembaga pendidikan yang mempunyai porsi lebih terhadap mata pelajaran agama khususnya Islam atau sering disebut dengan Madrasah Agama. Dalam perkembangan selanjutnya, kata “madrasah” secara teknis mempunyai arti atau konotasi tertentu, yaitu suatu gedung atau bangunan tertentu yang lengkap dengan segala sarana dan fasilitas yang menunjang proses belajar agama.

Madrasah merupakan lembaga pendidikan yang berada di bawah Kementerian Agama, namun kurikulum pembelajarannya mengikuti Kementerian Pendidikan Nasional. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 28 dan Nomor 29 Tahun 1990 tentang Pendidikan Dasar dan Menengah, serta diberlakukannya Kurikulum Tahun 1994, Madrasah berubah statusnya menjadi madrasah umum yang bercirikan khas Islam. Madrasah dikhususkan sebagai madrasah (umum) yang kurikulumnya terdapat pelajaran-pelajaran tentang keislaman. Madrasah Diniyah (MD) setara dengan Madrasah Dasar (SD), Madrasah Tsanawiyah (MTs) setara dengan Madrasah Menengah Pertama (SMP), dan Madrasah Aliyah (MA) setara dengan Madrasah Menengah Atas (SMA). Madrasah (sebagai salah satu lembaga pendidikan Islam) merupakan kelanjutan atau perkembangan dari lembaga pondok pesantren yang ada di Indonesia (Zarkasyi, 1996:373).

Manajemen madrasah adalah segala usaha bersama untuk mendayagunakan sumber daya madrasah baik personal maupun material secara efektif dan efisien guna menunjang tercapainya tujuan madrasah secara

optimal. Hal ini menunjukkan bahwa aktivitas di madrasah perlu dilakukan dengan manajemen yang baik atau secara efektif dan efisien. Dengan manajemen yang baik, maka tentunya aktivitas madrasah akan berjalan lancar, pendidikan dan pengajaran yang berkualitas, serta hal positif lainnya yang dapat diraih dari penerapan manajemen madrasah secara efektif. Manajemen madrasah merupakan strategi untuk mewujudkan madrasah yang efektif dan produktif.

Manajemen madrasah yang efektif adalah pengelolaan, penataan, dan penyelenggaraan madrasah yang terprogram, terencana secara baik, terkoordinir, terintegrasi, termonitoring, dan terevaluasi serta terorganisasi secara terpadu dengan baik, lancar, dan dilaksanakan dengan cepat waktu, tepat teknik cara dan strategi serta dilaksanakan oleh orang yang tepat pula. Manajemen yang efektif dapat melancarkan semua aktivitas atau kegiatan sehingga sasaran dan tujuan yang tepat dapat tercapai pula (Ahmadi, 1998:25). Kelancaran akan didapat pada setiap kegiatan pengajaran pendidikan, kegiatan perkantoran, kegiatan pemeliharaan, pengembangan madrasah maupun kegiatan kemasyarakatan, bahkan sampai kegiatan pengembangan mutu madrasah yang bersangkutan.

Dengan pengertian manajemen madrasah di atas, untuk mewujudkan pelaksanaannya diperlukan kerja keras dan ketekunan dari semua komponen yang berada di madrasah. Mulai dari kepala madrasah (madrasah), guru, dan karyawan lainnya. Dengan pelaksanaan manajemen madrasah yang baik, hasilnya akan dirasakan manfaatnya oleh madrasah, guru, kepala madrasah,

peserta didik (murid), bahkan bagi orang tua peserta didik dan masyarakat.

Namun demikian, salah satu yang menjadi problem utama madrasah adalah manajemen (pengelolaan) pendidikannya yang kurang bagus, kualitas tenaga pengajarnya yang kurang baik, dan kekurangan dana operasional sehari-hari (Akhwan, 2008). Hal ini menunjukkan bahwa persoalan yang dialami oleh dunia pendidikan Islam, termasuk madrasah adalah lemahnya manajerial, termasuk eksklusivitas, dan rendahnya prestasi. Praktik manajemen di madrasah sering menunjukkan model manajemen paternalistik atau feodalistik (Qomar, 2009:82). Dominasi senioritas semacam ini terkadang mengganggu perkembangan dan peningkatan kualitas pendidikan. Muncul ide kreatif inovatif dari kalangan muda terkadang dipahami sebagai sikap yang tidak menghargai senior.

Kemampuan suatu organisasi termasuk madrasah untuk bertahan hidup sangat ditentukan oleh kemampuan manajemen dalam menata organisasi madrasah dalam proses perubahan untuk disesuaikan dengan perubahan lingkungan yang dihadapi atau menyesuaikan diri dengan perubahan potensial yang akan terjadi di masa mendatang. Kemampuan organisasi untuk berkembang ditentukan oleh kemampuan organisasi dalam menciptakan perubahan. Kemampuan organisasi untuk berubah ditentukan oleh seberapa berdayanya personel organisasi dalam melakukan perubahan. Konsep *employee empowerment* menjadi prasyarat untuk membangun *hi-flex (Highly Flexible) organization* suatu organisasi yang mampu beradaptasi dengan cepat, bahkan dengan cepat telah terjadi atau potensial

yang akan terjadi.

Oleh karena itu, langkah progresif dalam perbaikan mutu manajemen madrasah perlu segera ditempuh. Perubahan manajemen yang diharapkan adanya perubahan dalam paradigma, *mindset* guru, pendekatan dan kreativitas yang dilakukan secara fundamental, sistemik, dan berkesinambungan, tidak tambal sulam. Memang sulit untuk dapat memperbaiki seluruh aspek lembaga kemadrasahan, akan tetapi setiap langkah perbaikan mutu apa pun bentuknya akan memiliki implikasi positif di masa depan.

Keberadaan madrasah selama ini dianggap sebagai lembaga pendidikan Islam yang mutunya lebih rendah daripada mutu lembaga pendidikan lainnya, terutama madrasah umum, walaupun beberapa madrasah justru lebih maju daripada madrasah umum. Namun, keberhasilan beberapa madrasah dalam jumlah yang terbatas itu belum mampu menghapus kesan negatif yang sudah terlanjur melekat (Qomar, 2007:80). Ditinjau dari segi penguasaan agama, mutu peserta didik madrasah lebih rendah daripada mutu santri pesantren. Sementara itu, ditinjau dari penguasaan materi umum mutu peserta didik madrasah lebih rendah daripada peserta didik madrasah umum. Jadi, penguasaan baik pelajaran agama maupun pelajaran umum serba mentah. Itulah yang menyebabkan Mastuhu (1999:59) menilai “Madrasah menjadi semacam madrasah kepalang tanggung”. Tamatan madrasah dipandang serba tanggung. Pengetahuan agamanya tidak mendalam sedangkan pengetahuan umumnya

juga rendah. Penilaian demikian tersebut tidaklah semuanya valid, karena perlu pembuktian lebih empiris dan tidak semua madrasah kondisi dan prestasinya kurang baik. Ada madrasah yang performa dan prestasinya jauh lebih unggul dibanding madrasah pada umumnya. Hanya saja, jumlah madrasah yang tergolong maju seperti itu masih sangat sedikit. Namun, penilaian tersebut telah mewarnai dinamika perkembangan madrasah sehingga mempengaruhi peningkatan mutu madrasah.

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, (2008:990), bahwa mutu adalah ukuran baik buruk suatu benda, keadaan, taraf atau derajat (kepandaian, kecerdasan, dan sebagainya). Pengertian mutu dapat dilihat dari dua sisi, yaitu segi normatif dan segi deskriptif, dalam artian normatif, mutu ditentukan berdasarkan pertimbangan (kriteria) intrinsik dan ekstrinsik. Berdasarkan kriteria intrinsik, mutu pendidikan merupakan produk pendidikan yakni manusia yang terdidik. Sagala (2011:169), menyebutkan bahwa mutu berkenaan dengan penilaian bagaimana suatu produk memenuhi kriteria, standar atau rujukan tertentu. Dalam dunia pendidikan, standar ini menurut Depdiknas dapat dirumuskan melalui hasil belajar mata pelajaran skolastik yang dapat diukur secara kuantitatif, dan pengamatan yang bersifat kualitatif, khususnya untuk “Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan”. Pentingnya manajemen dalam penyelenggaraan sebuah organisasi merupakan hal yang mutlak diperlukan, demikian halnya dalam pendidikan manajemen merupakan hal yang penting. Lembaga/perusahaan yang bergerak dalam bidang pengelolaan

barang memerlukan manajemen yang baik. Lembaga pendidikan adalah lembaga yang mengelola manusia dan bertujuan.

**b. Indikator Mutu Madrasah**

Sallis (2005: 1-2) mengungkapkan ada banyak indikator mutu yang baik di lembaga pendidikan antara lain: 1) *high moral values*; 2) *excellent examination results*; 3) *the support of parents, business and the local community*; 4) *plentiful resources*; 5) *the application of the latest technology*; 6) *strong and purposeful leadership*; 7) *the care and concern for pupils and students*; 8) *a well-balanced and challenging curriculum*.

Pandangan ini menjelaskan bahwa madrasah yang bermutu dan baik harus memiliki: 1) nilai-nilai moral/karakter yang tinggi; 2) hasil ujian yang sangat baik; 3) dukungan orang tua, dunia usaha, dan masyarakat setempat; 4) sumber daya berlimpah; 5) implementasi teknologi terbaru; 6) kepemimpinan yang kuat dan memiliki tujuan (Visi); 7) kepedulian dan perhatian bagi siswa; 8) kurikulum yang seimbang dan relevan. (Fadhli, 2017, 217).

Mutu adalah hal yang esensial sebagai bagian dalam proses pendidikan. Proses pembelajaran adalah tujuan organisasi pendidikan. Mutu pendidikan adalah mutu lulusan dan pelayanan yang memuaskan pihak terkait pendidikan. Mutu lulusan berkaitan dengan lulusan dengan nilai yang baik (kognitif, afektif, dan psikomotorik) diterima melanjutkan ke jenjang yang lebih tinggi yang berkualitas dan memiliki kepribadian yang baik. Sedangkan mutu pelayanan berkaitan dengan aktivitas melayani keperluan

peserta didik, guru, dan pegawai serta masyarakat secara tepat dan tepat sehingga semua merasa puas atas layanan yang diberikan oleh pihak madrasah. Taylor, West dan Smith (2006) pada lembaga CSF (*Central for the School of the Future*) Utah State University mengungkapkan indikator madrasah bermutu adalah: 1) dukungan orang tua; 2) kualitas pendidik; 3) komitmen peserta didik; 4) kepemimpinan madrasah; 5) kualitas pembelajaran; 6) manajemen sumber daya di madrasah; dan 7) kenyamanan madrasah (Muhammad Fadhli, 2017, 217). Rendahnya mutu pendidikan di Indonesia harus mendapatkan penyelesaian dengan segera. Untuk dapat meningkatkan mutu pendidikan maka diperlukan usaha yang serius dan nyata dari semua pihak mulai dari pemerintah baik pusat maupun daerah, kepala madrasah, guru, siswa, orang tua, masyarakat serta dunia usaha dan industri. Kehadiran manajemen dalam upaya peningkatan mutu pendidikan tidak lagi terbantahkan. Manajemen merupakan bagian penting dalam kegiatan-kegiatan untuk peningkatan dan relevansi mutu pendidikan. Atas dasar itu diharapkan seluruh *stakeholders* dalam dunia pendidikan dapat memahami peranannya bahkan dapat mengimplementasikannya.

Penjamin mutu pendidikan dalam konsep MBM menurut Moharman (Sagala, 2011:111) antara lain: (a) sistem pemilihan dan menempatkan kepala madrasah dan guru atas dasar profesionalisme; (b) profesionalisasi bukan hanya pengelola pada jenjang dan jenis pendidikan saja dalam suatu sistem; (c) mengakomodir aspirasi orang tua peserta didik dan *stakeholders*; (d) dukungan dan partisipasi yang kuat dari lingkungan masyarakat dan

orang tua peserta didik; (e) kemampuan mengadakan, mengalokasikan, dan menggunakan anggaran secara tepat; (f) pelayanan pendidikan yang berkualitas; (g) kesejahteraan guru dan karyawan yang memadai; dan (h) perolehan hasil belajar yang tinggi dengan menggunakan standar evaluasi yang dipersyaratkan.

#### **5. Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan Melalui Penerapan MBM**

Mutu pendidikan harus diupayakan untuk mencapai kemajuan yang dilandasi oleh suatu perubahan terencana. Meningkatkan mutu madrasah dapat pula melalui beberapa cara, seperti: 1) meningkatkan ukuran prestasi akademik melalui UN atau ujian daerah yang menyangkut kompetensi dan pengetahuan, memperbaiki tes bakat, sertifikasi kompetensi dan profil portofolio; 2) membentuk kelompok sebaya untuk meningkatkan gairah pembelajaran melalui belajar secara kooperatif; 3) menciptakan kesempatan baru di madrasah dengan mengubah jam madrasah menjadi pusat belajar sepanjang hari dan tetap membukamadrasah pada jam libur; 4) meningkatkan pemahaman dan penghargaan belajar melalui penguasaan materi dan penghargaan atas pencapaian prestasi akademik; dan 5) membantu peserta didik memperoleh pekerjaan dengan menawarkan kursus yang berkaitan dengan ketrampilan memperoleh pekerjaan (Nurkholis, 2003: 78-79).

Salah satu usaha pemerintah untuk meningkatkan mutu pendidikan adalah dengan diadakannya otonomi pendidikan, otonomi diberikan agar madrasah dapat leluasa mengelola sumber daya sesuai dengan prioritas

kebutuhan serta agar madrasah lebih tanggap terhadap kebutuhan lingkungan setempat (Hasbullah, 2006 : 82). Untuk mencapai hasil yang lebih optimal, efektif dan efisien dalam menangani berbagai permasalahan pendidikan, pemerintah daerah tidak mungkin dapat bekerja secara sendirian, karena masih ada pihak-pihak lain yang berkepentingan terhadap bidang pendidikan tersebut, seperti orang tua (masyarakat), madrasah (lembaga pendidikan), dan institusi sosial lain. Karena itu kerja sama pihak yang berkepentingan tersebut menjadi sangat penting dalam rangka pelaksanaan asas desentralisasi, terutama dalam bidang pengelolaan pendidikan. Strategi pengelolaan pendidikan yang mengedepankan kerjasama antara berbagai pihak seperti di atas saat ini lebih dikenal dengan istilah MBM (Suryosubroto, 2004 : 195).

Peningkatan Mutu MBM perlu diterapkan untuk dijadikan solusi terhadap berbagai macam persoalan yang dihadapi madrasah. Se jauh penelusuran penulis rendahnya kualitas madrasah disebabkan oleh adanya diskriminasi madrasah, penyelenggaraan pendidikan yang birokrasi-sentralistik, ketidaktepatan kebijakan dan keputusan pemerintah terhadap peningkatan mutu madrasah, dan adanya disharmoni antara madrasah, pemerintah, dan masyarakat. Melihat berbagai persoalan yang dihadapi madrasah, tepat kiranya jika “Peningkatan Mutu MBM” diterapkan di madrasah sebagai jawaban atas problem yang ada, dengan tetap berada di bawah kendali dan kontrol pemerintah pusat, sehingga tujuan pendidikan madrasah akan tercapai, jika demikian maka madrasah akan menjadi

lembaga pendidikan Islam yang bermutu dan berkualitas (Anwar, 2018 : 216)

Konsep MBM merupakan kebijakan baru yang sejalan dengan paradigma desentralisasi dalam pemerintahan. Strategi apa yang diharapkan agar penerapan MBM dapat benar-benar meningkatkan mutu pendidikan (Suparlan, 2013 : 58-59).

*Pertama*, salah satu strategi adalah menciptakan prakondisi yang kondusif untuk dapat menerapkan MBM, yakni peningkatan kapasitas dan komitmen seluruh warga madrasah, termasuk masyarakat dan orang tuasiswa. Upaya untuk memperkuat peran kepala madrasah harus menjadi kebijakan yang mengiringi penerapan kebijakan MBM. “*An essential point is that schools and teachers will need capacity building if school-based management is to work*” Demikian De Grouwe menegaskan.

*Kedua*, membangun budaya madrasah (*school culture*) yang demokratis, transparan, dan akuntabel. Termasuk membiasakan madrasah untuk membuat laporan pertanggung jawaban kepada masyarakat. Model memanjangkan RAPBS di papan pengumuman madrasah yang dilakukan oleh Managing Basic Education (MBE) merupakan tahap awal yang sangat positif. Juga membuat laporan secara insidental berupa booklet, leaflet, atau poster tentang rencana kegiatan madrasah. Alangkah serasinya jika kepala madrasah dan Ketua Komite Madrasah dapat tampil bersama dalam mediatersebut.

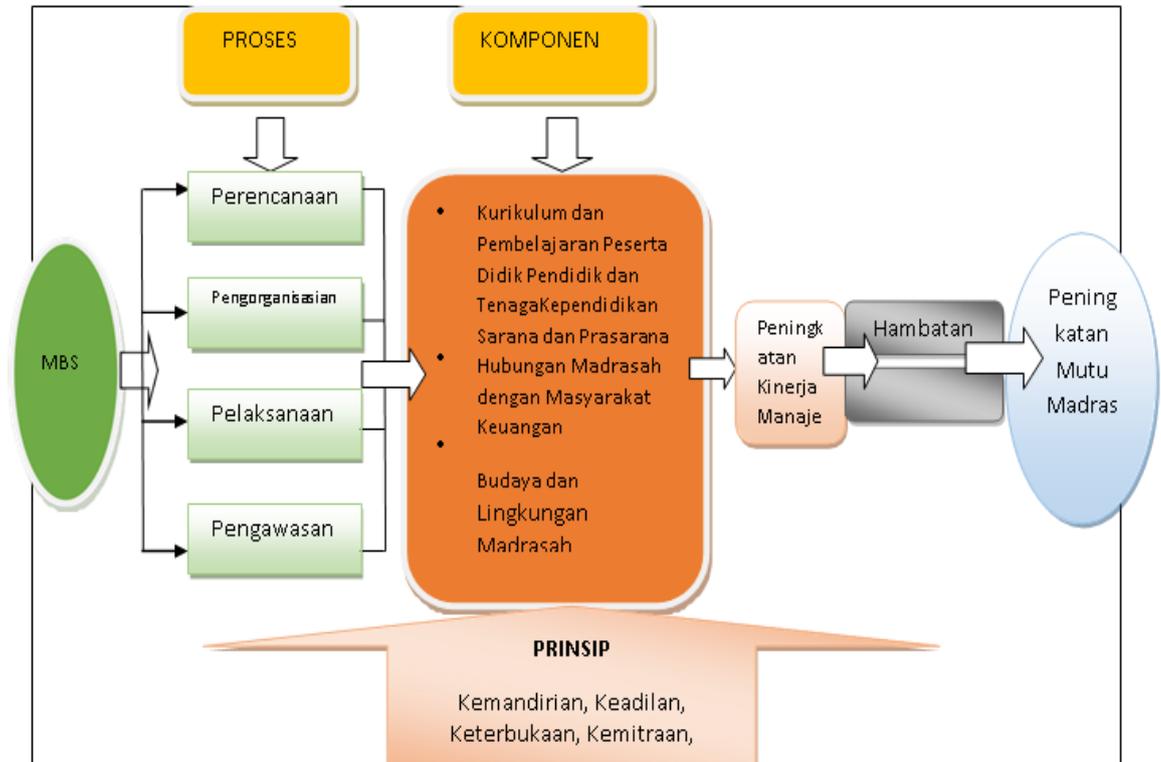
*Ketiga*, pemerintah pusat lebih memainkan peran *monitoring* dan

evaluasi. Dengan kata lain, pemerintah pusat dan pemerintah daerah perlu melakukan kegiatan bersama dalam rangka *monitoring* dan evaluasi pelaksanaan MBM di madrasah, termasuk pelaksanaan *block grant* yang diterima madrasah.

*Keempat*, mengembangkan model program pemberdayaan madrasah. Bukan hanya sekedar melakukan pelatihan MBM, yang lebih banyak dipenuhi dengan pemberian informasi kepada madrasah. Model pemberdayaan madrasah berupa pendampingan atau fasilitasi dinilai lebih memberikan hasil yang lebih nyata dibandingkan dengan pola-pola lama berupa penataran MBM.

MBM telah banyak diterapkan di madrasah, bukan hanya di negara maju, tetapi juga telah menyebar di negara berkembang. Penerapan MBM telah banyak menjanjikan untuk peningkatan mutu pendidikan. Penerapan MBM akan berhasil jika diberikan prakondisi dengan membangun kapasitas dan komitmen madrasah, termasuk semua pemangku kepentingan, yang memiliki tanggung jawab bersama terhadap upaya peningkatan mutu pendidikan. Keberhasilan madrasah dalam menerapkan MBM dipengaruhi oleh kepedulian pemerintah pusat dan daerah untuk mendorong dan memberikan kesempatan madrasah menerapkan MBM di madrasah.

## B. KERANGKA BERPIKIR



## C. PENELITIAN YANG RELEVAN

Penelitian yang relevan dalam penelitian ini mencakup:

1. Penelitian Lazwardi (2018) dengan judul *Implementation Of School-Based Management*, menunjukkan bahwa faktor pendukung keberhasilan pengelolaan manajemen berbasis madrasah meliputi:
  - a) tuntutan kehidupan demokrasi yang cukup besar dari masyarakat di era reformasi;
  - b) pemberlakuan Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah yang menekankan pada otonomi pemerintahan di tingkat kabupaten/kota;
  - 3) adanya komite madrasah yang berfungsi membantu pelaksanaan program Jaring Pengaman Sosial (JPS) di banyak madrasah;
  - 4)

adanya keinginan pemerintah untuk meningkatkan partisipasi masyarakat dalam pendidikan dengan meningkatkan tugas, fungsi, dan peran Badan Bantuan Penyelenggara Pendidikan (BP3). Menjadi kendala dalam menjalankan MBM berasal dari siswa, pendidik, infrastruktur dan partisipasi masyarakat.

Penelitian ini berbeda dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu Implementasi MBM dalam Peningkatan Mutu Pendidikan MIN 1 dan MIN 2 di Kabupaten Sukoharjo Tahun Ajaran 2020/2021.

2. Penelitian Nur, Muhammad, dkk (2018) dengan judul *Manajemen Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Pada SDN Dayah Guci Kabupaten Pidie*. menunjukkan bahwa: (1) Perencanaan program madrasah mencakup: program pengajaran, meliputi: kebutuhan tenaga guru pembagian tugas mengajar, pengadaan buku-buku pelajaran, alat-alat pelajaran dan alat peraga, pengadaan atau pengembangan laboratorium madrasah, pengadaan atau pengembangan perpustakaan madrasah, sistem penilaian hasil belajar, dan kegiatan kurikuler; (2) Pelaksanaan program madrasah yaitu strategi yang diterapkan untuk tercapainya peningkatan mutu pendidikan, meliputi: sosialisasi program, analisis SWOT, pemecahan masalah, peningkatan mutu, dan pemantauan, dan evaluasi pelaksanaan program madrasah; dan (3) Hambatan dalam perencanaan program madrasah, antara lain kurangnya partisipasi masyarakat dan kesulitan ekonominya sehingga dukungan mereka terhadap manajemen madrasah ikut rendah. Diharapkan kepada pengawas agar dapat mengarahkan dan mengawasi kepala madrasah dalam peningkatan

mutu pendidikan tentang perencanaan program madrasah, pelaksanaan program dan hambatan yang dihadapinya secara tepat guna, efektif dan efisien sehingga mutu pendidikan di madrasah tersebut dapat ditingkatkan.

Penelitian ini berbeda dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu Implementasi MBM dalam Peningkatan Mutu Pendidikan MIN 1 dan MIN 2 di Kabupaten Sukoharjo Tahun Ajaran 2020/2021.

3. Hasil penelitian Anwar (2018), dengan judul *Manajemen Berbasis Madrasah (Alternatif Peningkatan Mutu Pendidikan Madrasah)*. Menyatakan bahwa madrasah menghadapi dilema sebagai lembaga pendidikan. Sebagai lembaga pendidikan, madrasah harus ada keleluasaan yang luas dalam pengelolaannya, terutama di era otonomi daerah. Di era otonomi, saat ini merupakan salah satu konsep yang dapat diterapkan untuk meningkatkan kualitas Pendidikan adalah MBM. Konsep MBM dapat diadopsi oleh madrasah atas dasar kesesuaiannya sebagai strategi dalam mengatasi masalah madrasah. Implementasi MBM dimaksudkan untuk meningkatkan kualitas madrasah sebagai lembaga Islam.

Penelitian ini berbeda dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu Implementasi MBM dalam Peningkatan Mutu Pendidikan MIN 1 dan MIN 2 di Kabupaten Sukoharjo Tahun Ajaran 2020/2021.

4. Hasil penelitian Yuyun Elizabeth Patras, dkk (2019), dengan judul *Meningkatkan Kualitas Pendidikan Melalui Kebijakan Manajemen Berbasis Madrasah Dan Tantangannya*. Menyatakan bahwa, MBM adalah suatu strategi desentralisasi pengambilan keputusan pendidikan dengan melibatkan

orang tua, siswa, guru, pejabat, dan masyarakat untuk mencapai otonomi, fleksibilitas, partisipasi, kemandirian, tanggung jawab, dan akuntabilitas madrasah. Indikator keberhasilan MBM yaitu meliputi dukungan kepala madrasah, guru, sumber keuangan yang cukup, komitmen yang jelas, tanggung jawab, keterampilan dan kualifikasi pejabat madrasah, rencana yang tepat, tanggung jawab, dan akuntabilitas. Keberhasilan implementasi MBM memerlukan adanya sosialisasi, keterbukaan, motivasi, dan penyatuan visi.

Penelitian ini berbeda dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu Implementasi MBM dalam Peningkatan Mutu Pendidikan MIN 1 dan MIN 2 di Kabupaten Sukoharjo Tahun Ajaran 2020/2021.

5. Hasil penelitian Ahmad Nurabadi, dkk (2018) dengan judul *Penerapan Manajemen Berbasis Madrasah untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan di Madrasah*. Menyebutkan bahwa: (1) implementasi manajemen kurikulum dan kualitas pembelajaran di madrasah sangat tinggi; (2) penerapan manajemen mutu siswa di madrasah sangat tinggi; (3) pelaksanaan manajemen kualitas pendidik dan staf di madrasah tinggi; (4) penerapan kualitas pengelolaan keuangan di madrasah laboratorium sangat tinggi; (5) tergolongnya kualitas pengelolaan sarana prasarana di madrasah yang tinggi; (6) penerapan manajemen hubungan madrasah dan masyarakat di madrasah dalam kualitas sedang; dan (7) penerapan budaya madrasah dan kualitas pengelolaan lingkungan di madrasah tinggi.

Penelitian ini berbeda dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu Implementasi MBM dalam Peningkatan Mutu Pendidikan MIN 1 dan

MIN 2 di Kabupaten Sukoharjo Tahun Ajaran 2020/2021.

6. Hasil penelitian Mistrianingsih (2016) dengan judul *Peran Kepala Madrasah Dalam Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah*. Mengungkapkan bahwa, ada tujuh pilar MBM yang dilaksanakan oleh madrasah dengan prinsip mengelola madrasah secara mandiri yang dianalisis melalui EDS, SOP, dan kuesioner orang tua. Madrasah melibatkan orang tua, menjalin komunikasi dengan banyak pihak, dan duduk dalam satu ruangan. Pengambilan keputusan yang dilakukan dengan partisipatif. Kepala madrasah sebagai edukator, *manager, administrator, supervisor, leader, innovator, dan motivator*.

Penelitian ini berbeda dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu Implementasi MBM dalam Peningkatan Mutu Pendidikan MIN 1 dan MIN 2 di Kabupaten Sukoharjo Tahun Ajaran 2020/2021.

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini yaitu penelitian kualitatif dengan pendekatan fenomenologi. Penelitian kualitatif bertujuan untuk mendapatkan pemahaman yang sifatnya umum terhadap kenyataan sosial dari perpektif partisipan (Bogdan and Biklen, S, 1992:21-22). Selanjutnya, pendekatan fenomenologi secara etimologi berasal dari kata "*phenomenon*" yang berarti realitas yang tampak, dan "*logos*" yang berarti ilmu. Sehingga secara terminologi, fenomenologi adalah ilmu yang berorientasi untuk mendapatkan penjelasan tentang realitas yang tampak. Fenomena yang tampak adalah refleksi dari realitas yang tidak berdiri sendiri karena ia memiliki makna yang memerlukan penafsiran lebih lanjut. Fenomenologi adalah bagian dari metodologi kualitatif, namun mengandung nilai sejarah dalam perkembangannya (Agus Salim, 2006 : 167). Fenomenologi mengacu pada pengalaman sebagaimana yang muncul pada kesadaran, ia menjelaskan fenomenologi adalah ilmu menggambarkan apa yang seseorang terima, rasakan dan ketahui di dalam kesadaran langsungnya dan pengalamannya serta apa yang muncul dari kesadaran itulah yang disebut sebagai fenomena (Clark Moustakas, 1994 : 26).

Fenomenologi mengungkapkan apa yang menjadi realitas dan pengalaman yang dialami individu, mengungkapkan, dan memahami sesuatu yang tidak nampak dari pengalaman subjektif individu. Oleh

karenanya, peneliti tidak dapat memasukkan dan mengembangkan asumsi-asumsinya di dalam penelitiannya (Creswell, 2014 : 53).

Menurut Padilla-Diaz (2015 : 102) mengungkapkan bahwa, semua penelitian kualitatif memiliki aspek fenomenologi di dalamnya, tetapi pendekatan fenomenologi tidak dapat diaplikasikan ke semua penelitian kualitatif. Alase (2017), fenomenologi adalah sebuah metodologi kualitatif yang mengizinkan peneliti menerapkan dan mengaplikasikan kemampuan subjektivitas dan interpersonalnya dalam proses penelitian eksploratori. Kedua, definisi yang dikemukakan oleh Creswell dikutip Eddles-Hirsch (2015) yang menyatakan bahwa, penelitian kualitatif adalah sebuah penelitian yang tertarik untuk menganalisis dan mendeskripsikan pengalaman sebuah fenomena individu dalam dunia sehari-hari.

Disini peneliti melakukan penelitian dengan terjun langsung ke lapangan, mendeskripsikan, dan mengkonstruksi realitas yang ada serta melakukan pendekatan terhadap sumber informasi, sehingga diharapkan data yang didapatkan akan lebih maksimal. Adapun yang menjadi fokus dari penelitian ini adalah “Implementasi MBM dalam Peningkatan Mutu Pendidikan”. Dalam pelaksanaannya penelitian kualitatif seorang peneliti datang langsung ke lapangan, dengan melakukan pengamatan, pembicaraan baik secara formal maupun informal, serta dokumentasi, untuk mengumpulkan data dan informasi dari sumber data, tanpa melakukan intervensi apalagi perubahan.

## **B. Latar Setting Penelitian**

Untuk mempermudah dalam penelitian perlu ditentukan arah dan pembatasan terhadap daerah-daerah dan objek penelitian. Hal ini dilakukan untuk menjaga dan menghindari agar tidak terjadi kesimpangsiuran sehingga data yang diperoleh dapat dipertanggung jawabkan kebenarannya.

### **1. Setting Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan MIN 1 dan MIN 2 di Kabupaten Sukoharjo. Alasan pengambilan lokasi penelitian yaitu MIN 1 dan MIN 2 adalah madrasah negeri dengan jumlah murid yang sangat banyak serta prestasi yang didapatkan pada kedua madrasah tersebut lebih maju dibandingkan dengan MIN yang lain yang ada di Kabupaten Sukoharjo, serta kedua madrasah ini sudah mengimplemetsikan MBM yang baik dibandingkan dengan MIN yang lain.

### **2. Waktu Penelitian**

Adapun pelaksanaan penelitian ini dilaksanakan pada bulan Februari 2021 s.d Juli 2021 dan dibagi menjadi tiga tahap antara lain:

#### **a. Tahap Persiapan**

Tahap ini dimulai dari pengajuan judul disertasi, pembuatan proposal disertasi, dan permohonan izin tempat penelitian.

#### **b. Tahap Penelitian**

Tahap ini meliputi semua kegiatan yang berlangsung di lapangan. Menggambarkan data dengan wawancara, observasi, dokumentasi, dan penyajian data.

c. Tahap Penyelesaian

Tahap ini meliputi analisis data yang ada dan yang telah terkumpul kemudian penyusunan laporan hasil penelitian yang sesuai dengan tujuan yang diharapkan.

**C. Subyek dan Informan Penelitian**

**1. Subyek Penelitian**

Subyek penelitian adalah orang yang menjadi sumber utama dalam penelitian. Subyek/sumber utama dalam penelitian ini adalah kepala madrasah MIN 1 dan MIN 2 di Kabupaten Sukoharjo.

**2. Informan Penelitian**

Informan penelitian adalah orang yang dapat memberikan informasi tambahan terkait dengan penelitian yang dilaksanakan. Penentuan informan yang menjadi sumber data dilakukan secara *purposive* yaitu dipilih dengan pertimbangan tertentu atau *criterion based selection*. Adapun informan dalam penelitian ini adalah Wakil Kepala, Guru, Siswa, Kepala Kemenag Kabupaten Sukoharjo, Kasi yang dapat memberikan informasi tentang kebijakan MBM, dan komite.

**D. Metode Pengumpulan Data**

Pengumpulan data penting artinya dalam suatu penelitian, sebab data menjadi dasar dan alat untuk mencapai tujuan penelitian. Untuk memperoleh data yang diperlukan, digunakan beberapa metode yang sekiranya sesuai dengan masalah yang diteliti. Dalam metode pengumpulan data ini, peneliti menggunakan metode kualitatif partisipatif (*fieldwork relation*). Di sinilah

diperlukan kehadiran peneliti untuk tahu langsung kondisi dan fenomena di lapangan, tidak cukup meminta bantuan orang atau sebatas mendengar penuturan secara jarak jauh (Danim, 2002: 122).

Oleh karena itu, pada tahap ini, peneliti menggunakan tiga macam metode atau teknik pengumpulan data, yaitu:

#### 1. Observasi

Observasi dimaksudkan sebagai pengamatan dan pencatatan dengan sistematis terhadap fenomena-fenomena yang diselidiki atau dengan kata lain cara-cara mengungkapkan data yang dilakukan dengan mengamati dan mencatat gejala-gejala yang sedang diselidiki tentang observasi ini, penulis menggunakan kerangka faktor-faktor yang diatur atau dikategorikan terlebih dahulu (Sutrisno Hadi, 1994:136) .

Menurut Margono (2004:158), observasi adalah pengamatan dan pencatatan yang sistematis terhadap gejala yang tampak pada obyek penelitian. Subagyo (2004:63), mengemukakan bahwa observasi adalah pengamatan yang dilakukan secara sengaja, sistematis mengenai fenomena sosial dengan gejala-gejala psikis untuk kemudian dilakukan pencatatan. Observasi sebagai alat pengumpulan data dapat dilakukan secara spontan, dapat pula dengan daftar isian yang telah disiapkan.

Sedangkan Hariwijaya (2008: 63) menjelaskan, bahwa observasi merupakan suatu proses kompleks, suatu proses yang tersusun dari berbagai proses biologis dan psikologis. Dua di antara yang terpenting adalah proses-proses pengamatan dan ingatan. Menurut Nawawi (1995: 100), observasi ini

langsung dilakukan terhadap obyek di tempat terjadi atau berlangsungnya peristiwa, sehingga observer berada bersama obyek yang diselidiki.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan observasi langsung ke lokasi yang akan dijadikan objek penelitian untuk melakukan observasi langsung mengenai perencanaan, pelaksanaan sampai evaluasi mengenai implementasi MBM, hambatan dan solusi yang dilakukan pihak sekolah.

## 2. Wawancara

Wawancara merupakan teknik pengumpulan data yang sesuai berdasarkan laporan verbal di mana pada wawancara ini terdapat dialog yang dilakukan oleh *interviewer* (pewawancara) untuk memperoleh informasi dari *interview* (orang yang diwawancarai) (Arikunto, 1993:115). Menurut Margono (2004:165), *interview* adalah alat pengumpul informasi dengan cara mengajukan sejumlah pertanyaan secara lisan dan dijawab secara lisan pula.

Hariwijaya (2008 : 64) menjelaskan, *interview* dapat dilakukan melalui tatap muka (*face to face*) maupun menggunakan telepon. Wawancara dipergunakan sebagai cara untuk memperoleh data dengan jalan mengadakan wawancara dengan narasumber atau responden. Berdasarkan strukturnya, pada penelitian kualitatif ada dua jenis wawancara. Pertama, wawancara relatif tertutup. Pada wawancara dengan format ini, pertanyaan-pertanyaan difokuskan pada topik-topik khusus atau umum. Panduan wawancara dibuat cukup rinci. Panduan wawancara digunakan sebagai kisi-kisi sehingga proses wawancara berjalan dengan runtut. Kedua, wawancara yang terbuka. Pada wawancara ini, peneliti memberikan kebebasan diri dan

mendorongnya untuk berbicara secara luas dan mendalam. Pada wawancara dengan format terbuka, subyek penelitian lebih kuat pengaruhnya dalam menentukan isi wawancara.

Dalam hal ini, peneliti melakukan wawancara dengan panduan wawancara yang sudah disiapkan untuk mendapat informasi dari Kepala Madrasah, Wakil Kepala Madrasah, Guru, Siswa, Kepala Kemenag Kabupaten Sukoharjo, Komite dan Kasi yang dapat memberikan informasi tentang pelaksanaan implementasi MBM, hambatan serta solusi yang diterapkan oleh madrasah.

### 3. Dokumentasi

Metode dokumentasi yaitu mencari data mengenai hal-hal yang variabel berupa catatan-catatan, transkrip, buku, notulen, rapat, agenda, dan sebagainya (Arikunto, 2002 : 236). Sedangkan menurut Arikunto (2002 : 206), metode dokumentasi adalah mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, agenda, dan sebagainya.

Penggunaan dokumentasi bermanfaat dalam mengumpulkan informasi tentang Implementasi MBM dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di MIN 1 dan MIN 2 di Kabupaten Sukoharjo yang dilakukan oleh kepala madrasah khususnya yang berhubungan dengan arsip-arsip tentang MBM. Dokumentasi berupa dokumen meliputi profil sekolah, SOP yang ada di madrasah, Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) dan dokumentasi peneliti pada saat melakukan observasi di madrasah yang diteliti.

## E. Pemeriksaan Keabsahan Data

Keabsahan data adalah usaha meningkatkan derajat kepercayaan data apakah data tersebut dapat dipertanggung jawabkan atau tidak. Untuk meningkatkan derajat keabsahan data agar dapat dipertanggung jawabkan secara optimal maka perlu ada uji keabsahan data. Uji keabsahan data dilakukan dengan memperpanjang partisipasi, ketekunan pengamatan, triangulasi, pengecekan sejawat, kajian kasus negatif dan pengecekan anggota (Molleong, 2007:324).

Triangulasi, adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain diluar data untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding data tersebut (Molleong, 2007: 330). Sugiyono (2012: 241), membagi triangulasi menjadi dua yaitu triangulasi teknik dan triangulasi sumber.

Metode yang digunakan untuk memeriksa keabsahan data adalah dengan *triangulasi method* yaitu dengan memanfaatkan berbagai metode sebagai pertimbangan. Triangulasi ini dilakukan dengan jalan membandingkan dan mengecek informasi atau data yang diperoleh dari dokumentasi dengan hasil pengamatan dan *interview* (Moleong, 2014 :330). Triangulasi ini dilakukan dengan; (1) membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara; (2) membandingkan apa yang dikatakan orang di depan umum dengan yang dikatakan pribadi; (3) membandingkan apa yang dikatakan orang tentang situasi penelitian dengan apa yang didapat selama penelitian; (4) membandingkan keadaan dan

perspektif seseorang dengan berbagai pendapat dan pandangan yang lain; dan (5) membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan.

Dengan kata lain bahwa peneliti dapat *merecheck* temuannya dengan jalan membandingkannya dengan triangulasi. Untuk itu peneliti perlu melakukan; (1) mengajukan berbagai macam variasi pertanyaan; (2) mengeceknya dengan berbagai sumber data; dan (3) memanfaatkan berbagai metode agar pengecekan kepercayaan data dapat dilakukan.

Pemeriksaan keabsahan data bertujuan untuk menghindari kemungkinan data yang tidak akurat dalam penelitian. Dalam penelitian ini, menggunakan teknik triangulasi yaitu pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan waktu. Teknik triangulasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Triangulasi Sumber

Dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Dalam penelitian ini, obyek yang diteliti adalah mengenai keterbukaan, kerjasama, dan kemandirian dalam implementasi MBM. Untuk menguji kredibilitas data mengenai implementasi MBM tersebut maka dilakukan pengecekan sumber-sumber data yakni kepala madrasah, wakil kepala madrasah, guru, siswa, *stakeholder* dan masyarakat. Data dari sumber-sumber tersebut, pandangan yang sama dan berbeda dideskripsikan dan dikategorikan. Data yang telah dianalisis oleh peneliti hingga menghasilkan suatu kesimpulan, selanjutnya dimintakan kesepakatan dengan sumber-

sumber data tersebut.

b. Triangulasi Teknik

Triangulasi teknik dalam penelitian ini dilakukan dengan mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Data diperoleh dengan wawancara, lalu dicek dengan observasi, dokumentasi. Apabila teknik pengujian kredibilitas data tersebut menghasilkan data yang berbeda, maka peneliti akan melakukan diskusi lebih lanjut kepada sumber data yang bersangkutan untuk memastikan data yang dianggap benar.

**F. Teknik Analisis Data**

Setelah data-data terkumpul, selanjutnya dilakukan analisis. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan dekriptif, yaitu dengan menganalisis melalui pemikiran yang logis, teliti dan sistematis sehingga menghasilkan kesimpulan yang tepat.

Moleong (2014 :280), menyatakan bahwa analisis data adalah proses pengorganisasian dan mengurutkan data ke dalam pola, kategori dan satuan uraian dasar sehingga dapat ditemukan tema dan dapat dirumuskan hipotesis kerja. Dalam penelitian ini, analisis yang digunakan adalah analisis interaktif. Proses analisis data menurut Miles dan Huberman terdiri dari tiga alur kegiatan yang terjadi secara bersamaan yaitu reduksi data, penyaji data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi (Emzir, 2016 :129-135)

Menurut Miles dan Huberman dalam Emzir (2016:129) rincian model dalam proses analisis data interaktif, dilaksanakan dengan tahapan- tahapan sebagai berikut:

## 1. Pengumpulan Data

Dalam pengumpulan data selain dengan metode dokumentasi, angket dan observasi, peneliti juga membuat catatan lapangan yang dibuat dalam bentuk kata-kata kunci, singkatan, pokok-pokok utama yang kemudian diperjelas dan disempurnakan bila telah selesai penelitian. Catatan lapangan adalah catatan tertulis tentang apa yang didengar, dilihat, dialami dan dipikirkan dalam rangka pengumpulan data dan refleksi terhadap data dalam penelitian kualitatif.

## 2. Reduksi Data

Reduksi data diartikan sebagai proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan, dan transformasi data “kasar” yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Dalam penelitian ini catatan lapangan yang terkumpul dipilih, diberi kode, dan membuang hal-hal yang kurang mendukung. Reduksi data merupakan suatu bentuk analisis yang menajamkan, menggolongkan, mengarahkan dan membuang yang tidak perlu dan mengorganisasikan data dengan sedemikian rupa hingga kesimpulan akhirnya dapat ditarik dan diverifikasi. Reduksi data sebagai komponen pertama, telah dilakukan sejak awal pengumpulan data dengan cara pemilihan, pemusatan perhatian, dan penyederhanaan data dari catatan lapangan. Reduksi data berlangsung terus-menerus selama proses penelitian berlangsung. Peneliti melaksanakan pemilihan data yang diperoleh dari wawancara, pengamatan, dan pengumpulan dokumen-dokumen yang relevan.

Pada penelitian ini reduksi digunakan untuk mencari data, kemudian melakukan proses merekam, merangkum, memilah hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting dan mencari tema serta polanya sehingga dapat memberikan gambaran yang jelas terhadap implementasi MBM yang dilakukan di MIN 1 dan MIN 2 di Kabupaten Sukoharjo.

### 3. Penyajian Data

Menurut pandangan Miles dan Huberman membatasi suatu penyajian data sebagai sekumpulan informasi tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan (Emzir, 2016: 131). Pada tahap ini merupakan upaya untuk merakit kembali semua data yang diperoleh dari lapangan selama kegiatan berlangsung. Setelah data dipilih dalam reduksi, selanjutnya disajikan dalam bentuk tulisan atau kata-kata verbal secara sistematis sehingga mudah disimpulkan.

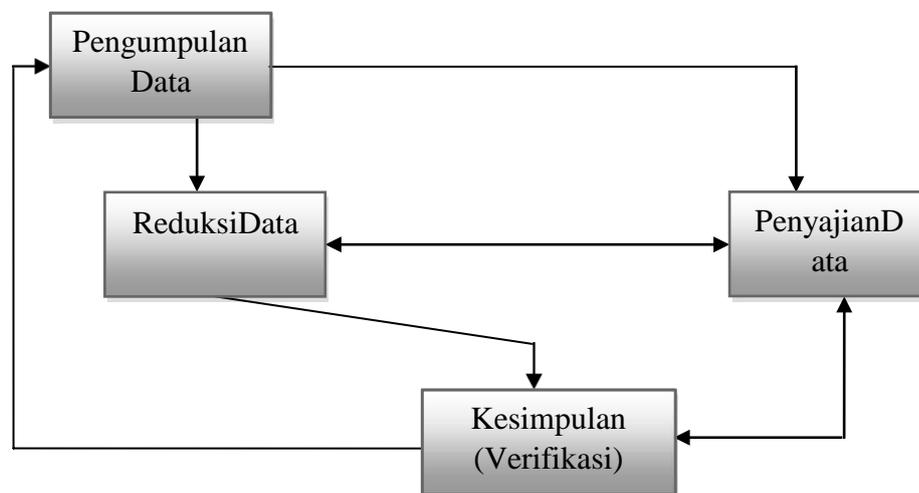
Penyajian data yaitu mengorganisasi data dan menyusun pola hubungan sehingga data lebih mudah dipahami. Dalam hal ini penulis mencoba menampilkan data yang diperoleh dari hasil observasi, wawancara, dokumentasi ataupun angket dari lapangan tentang implementasi MBM yang dilakukan di MIN 1 dan MIN 2 di Kabupaten Sukoharjo sedetail mungkin tetapi mudah untuk dipahami.

### 4. Penarikan Kesimpulan

Dari awal pengumpulan data, peneliti dengan pendekatan kualitatif mulai mencari arti benda-benda, mencatat keteraturan, pola-pola, penjelasan, konfigurasi-konfigurasi yang mungkin, alur sebab akibat, dan proposisi.

Kesimpulan-kesimpulan final mungkin tidak muncul sampai pengumpulan data berakhir, tergantung pada besarnya kumpulan-kumpulan catatan lapangan, pengkodeannya, penyimpanan dan metode pencarian ulang yang digunakan, kecakapan peneliti dan tuntunan pemberi dana, tetapi sering kali kesimpulan telah dirumuskan sejak awal. *Conclusion verifying* atau penarikan kesimpulan. Setelah penulis mendapatkan semua data kemudian penulis memberikan kesimpulan akhir tentang implementasi MBM yang dilakukan di MIN 1 dan MIN 2 Kabupaten Sukoharjo.

Dari keempat tahapan analisis data di atas, maka dapat digambarkan alur analisis dengan menggunakan model interaktif Miles dan Huberman sebagaimana dipaparkan Emzir (2016: 134) sebagai berikut :



Gambar 3.1

### Komponen-komponen analisis data model interaktif

Dari bagan yang tertera pada gambar di atas, langkah yang akan ditempuh dalam penelitian ini yaitu melakukan analisis awal, bila data yang

didapat sudah cukup, maka data dapat dikumpulkan. Setelah data dikumpulkan selanjutnya direduksi, disajikan kemudian ditarik kesimpulan. Jika belum tepat kesimpulannya kemudian dicek lagi data yang telah dikumpulkan atau mencari data lagi guna mendapat data yang akurat, terfokus, dan dapat dipertanggung jawabkan. Dari data tersebut kemudian ditarik kesimpulan.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN**

## **A. Deskripsi Data Gambaran Umum MIN 1 Sukoharjo dan MIN 2 Sukoharjo**

Penelitian ini dilakukan di MIN 1 yang beralamat di Jalan Seram Nomor 02, Gawan, Sukoharjo, Kecamatan Sukoharjo, Kabupaten Sukoharjo, Jawa Tengah dan MIN 2 yang beralamat di Jalan Brigjen Katamsa Nomor 88 Ngabeyan, Jetis, Kecamatan Sukoharjo, Kabupaten Sukoharjo, Jawa Tengah. Adapun waktu pelaksanaan penelitian tahap awal bulan Januari-Maret 2021 dan tahap kedua bulan Mei-Agustus 2021 meliputi proses pengambilan data yang dilakukan menyesuaikan dengan kesediaan informan atau narasumberdalam penelitian.

Teknik pengambilan data dilakukan dengan metode observasi, wawancara dengan panduan pertanyaan kepada informan dan dokumentasi. Penggunaan ketiga metode tersebut digunakan untuk mendapatkan hasil yang benar-benar valid sehingga dapat berkontribusi sebagai masukan dalam penyelenggaraan implementasi MBM dalam meningkatkan mutu pendidikan diMIN 1 dan MIN 2 di Kabupaten Sukoharjo.

## **B. Deskripsi Setting Penelitian**

### **1. Setting Penelitian MIN 1 Sukoharjo**

#### **a. Letak Geografis MIN 1 Sukoharjo**

Letak dan keadaan geografis MIN 1 berada di Jalan Seram Nomor 02 Sukoharjo, Gawan, Sukoharjo, Kecamatan Sukoharjo, Kabupaten Sukoharjo, Jawa Tengah. Adapun batas-batasnya meliputi :

- 1) Batas Utara : Darso S
- 2) Batas Timur : Kodim
- 3) Batas Selatan : Masjid
- 4) Batas Barat : Jalan

Keadaan tanah yang dimiliki MIN 1 Sukoharjo antara lain:

- 1) Luas Tanah : 1.120 m<sup>2</sup>
- 2) Status Tanah : Milik sendiri
- 3) Sertifikat Tahun : 2001
- 4) Nomer Sertifikat: 11.16.04.12.4.00033
- 5) Luas Bangunan : 992 m<sup>2</sup>
- 6) Luas Halaman : 128 m<sup>2</sup>
- 7) Luas Lahan Kosong : -

b. Sejarah Berdirinya MIN 1 Sukoharjo

Didirikan oleh Pemerintah Kerajaan (Kasunanan) Surakarta pada tanggal 1 April 1931. Gedung dibangun oleh Pemerintahan Kerajaan (Kasunanan) Surakarta pada tahun 1937. Masa transisi tahun 1946-1958 di bawah Departemen Agama Dalam Negeri (secara tidak full). Kemudian masuk ke Departemen Agama Republik Indonesia (RI) pada tanggal 1 Oktober 1958 Surat Keputusan (SK) Nomor 12 Tahun 1968. Pada tahun 1967-1968 secara gotong royong wali murid dan masyarakat menambah satu ruangan. Pada tanggal 25 Maret 1976 Nomor 29/XXV/3/1976 mendapat rehap berupa rehap gedung dan *meubelair* dari Departemen Agama secara pelita sebesar Rp

3.729.000,00 meliputi 2 ruang belajar. Atas dasar SK Menteri Agama RI Nomor 15 Tahun 1978 tentang Jumlah MI Negeri seluruh Indonesia, antara lain untuk Jawa Tengah MIN Sukoharjo Nomor : 4 dan untuk pusat Nomor : 269.

Karena perkembangan MIN 1 Sukoharjo sangat pesat sehingga tidak bisa menampung banyak murid, sebab terbatasnya bangunan gedung di atas tanah kurang lebih 1.120 m<sup>2</sup> dalam sertifikat tanah, oleh sebab itu BP3 perlu turun tangan membeli tanah di desa Jetis Sukoharjo pada tahun 1980/1981 langsung dibangun atas dasar biaya proyek pusat (sekarang menjadi MIN Jetis). Selanjutnya pada tahun 1982/1983 MIN 1 Sukoharjo mendapat dana proyek, maka BP3 membeli tanah lagi langsung didirikan bangunan gedung dengan dana tersebut. Pada tahun 1992/1993 MIN 1 Sukoharjo mendapat dana proyek dari pusat sekaligus BP3 membeli tanah lagi langsung didirikan bangunan gedung dengan dana tersebut. Yang akhirnya pada tahun 1994 bertepatan pada tanggal 8 Februari 1994 MIN 1 Sukoharjo yang ada di Jetis dinegerikan menjadi MIN Jetis.

Berdasar SK Menteri Agama RI Nomor 810 Tahun 1917 tentang Perubahan Nama Madrasah Aliyah Negeri, Madrasah Tsanawiyah Negeri, dan Madrasah Ibtidaiyah Negeri di Provinsi Jawa Tengah, tanggal 3 Oktober 2017 maka ditetapkan MIN Sukoharjo dirubah menjadi MIN 1 Sukoharjo.

c. Visi, Misi, dan Tujuan MIN 1

Sukoharjo Visi :

Terbentuknya peserta didik yang religius, unggul dalam prestasi, jujur, disiplin, cerdas, dan berwawasan lingkungan.

Misi :

- 1) Terwujudnya generasi umat yang mampu mengaplikasikan rukun Islam dalam kehidupan sehari-hari.
- 2) Terwujudnya generasi umat yang mampu membaca Al-Qur'an dengan baik dan benar (*tartil*).
- 3) Terwujudnya generasi umat yang tekun, melaksanakan ibadah wajib maupun sunnah.
- 4) Terwujudnya generasi umat yang unggul dalam prestasi akademik dan non akademik sebagai bekal melanjutkan kependidikan yang lebih tinggi dan atau hidup mandiri.
- 5) Terwujudnya generasi umat yang jujur, disiplin, dan cerdas.
- 6) Melaksanakan kurikulum yang disesuaikan dengan kebutuhan anak didik dan masyarakat.
- 7) Mengembangkan kurikulum berbasis lingkungan hidup.
- 8) Menciptakan lingkungan madrasah yang bersih, sehat, rapi, indah, rindang, asri, nyaman, dan aman.
- 9) Mewujudkan pendidikan untuk menjaga alam sekitar melalui tindakan pelestarian, pencegahan pencemaran, dan kerusakan lingkungan sehingga tercipta kondisi belajar yang nyaman.

Tujuan Madrasah

- 1) Mengoptimalkan proses pembelajaran dengan menggunakan pendekatan pembelajaran aktif (PAKEM, CTL).
- 2) Mengembangkan potensi akademik, minat dan bakat siswa melalui layanan bimbingan dan konseling dan kegiatan ekstrakurikuler.

d. Keadaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan MIN 1 Sukoharjo  
Keadaan pendidik dan tenaga kependidikan di MIN 1 Sukoharjo mempunyai pendidik berjumlah 49 orang, yang terdiri dari 22 pendidik dengan status ASN, 22 pendidik Wiyata Bhakti (WB), dan 5 tenaga kependidikan. Adapun keadaan pendidik dan tenaga kependidikan tersebut memiliki pendidikan dengan perincian seperti dapat dilihat pada Tabel 4.1 pada lampiran.

e. Struktur Organisasi MIN 1 Sukoharjo

Struktur organisasi MIN 1 Sukoharjo meliputi :

Kepala Madrasah : Erma Nurlaila Ariyanti, S.Ag.,

MSI Ketua Komite Madrasah : Djumari, S.Ag., M.Si

Bendahara Madrasah : Nur Hidayati, S.Ag

Struktur organisasi dapat dijelaskan pada Tabel 4.2 dilampiran.

f. Keadaan Siswa MIN 1 Sukoharjo

Keadaan siswa di MIN 1 Sukoharjo dapat dilihat dalam kurun waktu 3 tahun terakhir yaitu pada tahun pelajaran 2017/2018 berjumlah 792 siswa yang terdiri dari 359 siswa laki-laki dan 433 siswa perempuan. Tahun pelajaran 2018/2019 berjumlah 809 siswa yang terdiri dari 391 siswa laki-laki dan 418 siswa perempuan. Tahun

pelajaran 2019/2020 berjumlah 828 siswa yang terdiri dari 382 siswa laki-laki dan 446 siswa perempuan. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Tabel 4.3 dilampiran.

g. Prestasi Madrasah MIN 1 Sukoharjo

Prestasi merupakan hasil yang telah dicapai, dikerjakan maupun dilakukan. Adapun prestasi yang diraih oleh MIN 1 Sukoharjo pada tahun 2018 hingga tahun 2020 banyak mendapat kejuaraan diberbagai bidang meliputi : 1) Juara 3 Mading Darul Hidayat Fair; 2) Juara 1 Pidato Bahasa Indonesia SMII Klaten; 3) Juara 2 Pidato Bahasa Inggris DMII Klaten; 4) Juara 3 LSC Matematika Dinas Kearsipan Daerah Sukoharjo; 5) Juara 3 Under 30kg Pracadet Putri; 6) Kejuaraan Ansan CUP Internasional Tingkat Internasional di Ansan Korea Selatan; 7) Juara 1 Lomba Tahfid Kategori B FASI; 8) Juara 1 Sains SD “Primagama Mencari Juara”; 9) Medali Perunggu Kompetisi Matematika Terbuka Provinsi Jawa Tengah Ke-3 Tk Wil Surakarta; 10) Kompetisi Matematika Online, Medali Emas Almega Mathematics Olympiad Contest Surakarta; 11) Juara 2 Lomba Mata Pelajaran Bahasa Inggris, dan lain-lain. Prestasi yang diraih dari MIN 1 Sukoharjo dapat dilihat pada Tabel 4.4 pada lampiran.

h. Sarana Prasarana MIN 1 Sukoharjo

Untuk menunjang pelaksanaan proses belajar mengajar maka perlu adanya sarana dan prasarana yang dapat menunjang pelaksanaan proses belajar mengajar. Adapun sarana dan prasarana yang terdapat di

MIN 1 Sukoharjo mulai dari ruang kelas, ruang perpustakaan, laboratorium IPA, laboratorium bahasa, laboratorium komputer, UKS, termasuk kamar mandi dalam keadaan baik dan bersih sehingga dapat melancarkan proses belajar mengajar. Sarana dan prasarana MIN 1 Sukoharjo dapat dilihat pada Tabel 4.5 di lampiran.

i. Struktur Komite

Struktur komite madrasah yang ada pada MIN 1 Sukoharjo beranggotakan orangtua/wali peserta didik, tokoh masyarakat yang peduli pendidikan, dan pakar pendidikan. Salah satu tugas komite madrasah adalah mendukung peningkatan mutu pelayanan pendidikan madrasah. Ketua komite yaitu H. Djumari, S.Ag., M.Si, Bendahara yaitu Suwito, S.Pd dan Sekretaris yaitu Joko Susilo, SE. Komite yang ada di MIN 1 Sukoharjo terdiri dari 15 anggota meliputi guru, karyawan, dan pensiunan yang ada disekitar MIN 1 Sukoharjo. Adapun struktur komite madrasah dapat dilihat pada Tabel 4.6 pada lampiran.

**2. Setting Penelitian MIN 2 Sukoharjo**

a. Letak Geografis MIN 2 Sukoharjo

MIN 2 Sukoharjo beralamat di Jalan Brigjen Katamso Nomor 88 Ngabeyan, Jetis, Kecamatan Sukoharjo, Kabupaten Sukoharjo, Jawa Tengah. Adapun batas wilayah meliputi:

a. Kampus I

- 1) Batas Utara : Jalan Brigjen Katamso, Jetis, Sukoharjo
- 2) Batas Timur : Ibu Ngatiyem dan Ibu Sunarmi

- 3) Batas Selatan : Jalan Desa
- 4) Batas Barat : Bp. Drs. H. Suparno, M.Ag. dan Ibu Painem

b. Kampus II

- 1) Batas Utara : Jalan Desa
- 2) Batas Timur : Jalan Desa
- 3) Batas Selatan : Jalan Diponegoro, Joho, Sukoharjo
- 4) Batas Barat : Ibu Heni Lukmawati

c. Kampus III

- 1) Batas Utara : Saluran air
- 2) Batas Timur : Ibu Sri Suyatmi
- 3) Batas Selatan : Jalan Brigjen Katamso, Jetis, Sukoharjo
- 4) Batas Barat : Ibu Sri Tumini

Keadaan tanah yang dimiliki MIN 2 Sukoharjo antara lain:

- 1) Luas Tanah : 5.376 m<sup>2</sup>
- 2) Status Tanah : Milik
- 3) Sertifikat Tahun : 2010, 2011, 2013, 2015
- 4) Nomer Sertifikat : 11, 46, 11, 63, 00031
- 5) Luas Bangunan : 4.662 m<sup>2</sup>
- 6) Luas Halaman : 675 m<sup>2</sup>
- 7) Luas Lahan Kosong : 39 m<sup>2</sup>

b. Sejarah Berdirinya MIN 2 Sukoharjo

MIN 2 Sukoharjo terletak di Jalan Brigjend Katamso Nomor 88 Ngabeyan, Kelurahan Jetis, Kecamatan Sukoharjo, Kabupaten Sukoharjo, Jawa Tengah yang berstatus negeri dengan SK Menteri

Agama Nomor 244 tanggal 25 Oktober 1993, pada mulanya adalah *filial* dari MIN Sukoharjo yang berdiri pada tahun 1937 yang bernama Mamba'ul 'Ulum dan beralih nama Madrasah Rakyat Islam Negeri (SRIN) dan akhirnya bernama MIN Sukoharjo yang beralamat di Jalan Seram Nomor 02 Gawan, Kelurahan Sukoharjo, Kecamatan Sukoharjo, Kabupaten Sukoharjo.

Sejak berdiri pada tahun 1931 oleh pendiri yang bernama K. Mawardi, MIN Sukoharjo mulai berkembang dengan baik dan banyak diminati masyarakat, sehingga dari tahun ke tahun MIN Sukoharjo tidak bisa menampung jumlah murid yang semakin bertambah banyak, disebabkan oleh lokasi tanah yang sempit. Untuk mengatasi masalah tersebut pada tahun 1983/1984 melalui bantuan pemerintah pusat yang berupa proyek pengadaan ruang belajar, maka dibukalah kelas jauh dengan menempati sebidang tanah kas desa berukuran kurang lebih 400 m<sup>2</sup> yang berada di Jalan Brigjend Katamso Nomor 88, Kelurahan Jetis, Kecamatan Sukoharjo, Kabupaten Sukoharjo.

Tokoh utama penggagas berdirinya MIN Jetis adalah Drs. Suparno Zaini Dahlan, M.Ag. yang merupakan kepala MIN Sukoharjo pada waktu itu. Kemudian pada tahun 1993 MIN Sukoharjo yang berlokasi di kelurahan Jetis, oleh pemerintah dirasa sudah memenuhi syarat untuk berdiri sendiri. Maka dikeluarkanlah SK Nomor 244 tahun 1993 oleh Menteri Agama RI dan resmi menjadi MIN Jetis yang berdirisendiri.

Sejak tahun 1993 perkembangan MIN Jetis semakin baik, jumlah muridnya setiap tahun selalu bertambah, seiring dengan peningkatan mutu baik di bidang akademik maupun non akademik. Perkembangan murid dari tahun ke tahun terus meningkat tajam, sehingga sebagian siswa terpaksa harus masuk siang karena ruang belajar yang tidak mencukupi kebutuhan. Pada tahun anggaran 1995/1996 MIN Jetis kembali mendapat proyek pengadaan satu unit ruang belajar. Namun mengingat bahwa proyek tersebut tidak dapat dibangun di lokasi karena lahan yang tidak ada, maka dibangunlah ruang belajar itu di lokasi lain yakni di Jalan Diponegoro, Kelurahan Joho, Kecamatan Sukoharjo, Kabupaten Sukoharjo dengan menempati area tanah seluas kurang lebih 1.600 m<sup>2</sup>, dan berjarak kurang lebih 1,5 km dari lokasi.

Kemudian pada tanggal 3 Oktober 2017 keluar SK Menteri Agama RI Nomor 810 Tahun 2017 tentang Perubahan Nama Madrasah Aliyah Negeri, Madrasah Tsanawiyah Negeri, dan Madrasah Ibtidaiyah Negeri di Provinsi Jawa Tengah dan menyebutkan bahwa MIN Jetis berubah nama menjadi MIN 2 Sukoharjo, kemudian untuk perubahan nama dan stempel madrasah terhitung mulai tanggal 2 Januari 2018.

Saat ini sarana bangunan fisik MIN 2 Sukoharjo terus bertambah yang hingga tahun 2020 ini MIN 2 Sukoharjo telah memiliki ruang belajar siswa sejumlah 41 ruangan, dengan rincian :

- 1) Kelas I, terdiri dari IA, IB, IC, ID, IE, IF
- 2) Kelas II, terdiri dari IIA, IIB, IIC, IID, IIF.
- 3) Kelas III, terdiri dari IIIA, IIIB, IIIC, IIID, IIIE, IIIF, IIIG
- 4) Kelas IV, terdiri dari IVA, IVB, IVC, IVD, IVE, IVF, IVG, IVH
- 5) Kelas V terdiri dari VA, VB, VC, VD, VE, VF, VG
- 6) Kelas VI terdiri dari VIA, VIB, VIC, VID, VIE, VIF, VIG

c. Visi, Misi, dan Tujuan MIN 2 Sukoharjo

Visi :

Terwujudnya generasi yang memiliki imtaq kukuh, unggul dalam iptek, terampil, mandiri dan berwawasan lingkungan.

Misi :

- 1) Mewujudkan lembaga pendidikan yang islami dan bermutu tinggi.
- 2) Melaksanakan kurikulum yang disesuaikan dengan kebutuhan peserta didik dan masyarakat.
- 3) Mengembangkan kurikulum berbasis lingkungan hidup.
- 4) Menyediakan sarana pendidikan dan pembelajaran yang memadai.
- 5) Menyiapkan tenaga yang profesional, berdedikasi, dan memiliki semangat kompetitif dan inovatif.
- 6) Menyelenggarakan kegiatan proses belajar mengajar dan menghasilkan lulusan yang berprestasi tinggi.
- 7) Menciptakan lingkungan madrasah yang bersih, sehat, rapi, indah,

rindang, asri, nyaman dan aman.

- 8) Mewujudkan pendidikan untuk menjaga alam sekitar melalui tindakan pelestarian, pencegahan, pencemaran dan kerusakan lingkungan sehingga tercipta kondisi belajar yang nyaman.

Tujuan Madrasah :

- 1) Mengoptimalkan proses pembelajaran dengan menggunakan pendekatan pembelajaran aktif (PAKEM, CTL).
- 2) Mengembangkan potensi akademik, minat, dan bakat siswa melalui layanan bimbingan dan konseling dan kegiatan ekstra kurikuler.
- 3) Meningkatkan-prestasi akademik siswa dengan nilai rata-rata 7,5.
- 4) Meningkatkan prestasi akademik siswa di bidang seni dan olahraga lewat kejuaraan dan kompetisi.
- 5) Memiliki ketrampilan sebagai bekal hidup dalam masyarakat.
- 6) Membiasakan perilaku islami di lingkungan madrasah.
- 7) Membiasakan perilaku hidup bersih, sehat, dan berwawasan lingkungan.
- 8) Membiasakan perilaku hidup menjaga alam sekitar melalui tindakan pelestarian alam, pencegahan pencemaran air, tanah, dan udara serta mencegah kerusakan lingkungan.

d. Keadaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan MIN 2 Sukoharjo

Keadaan pendidik dan tenaga kependidikan MIN 2 Sukoharjo

berjumlah 106 orang, yang terdiri dari 52 pendidik dengan status ASN, 31 pendidik dengan status honorer dan 23 tenaga kependidikan dengan status honorer.

Jumlah guru dan tenaga kependidikan di MIN 2 Sukoharjo yaitu sebanyak 101 pegawai, yang terdiri dari : kepala madrasah : 1, guru : 79, tata usaha : 6, petugas perpustakaan : 3, petugas kesehatan: 1,petugas koperasi: 2, petugas kebersihan : 5, petugas keamanan : 4

Adapun kualifikasi pendidik dan tenaga kependidikan dapat dilihat pada Tabel 4.7 di lampiran.

e. Struktur Organisasi MIN 2 Sukoharjo

Struktur organisasi MIN 2 Sukoharjo terdiri dari:

Kepala Madrasah	: Wiretnoningsih Nurhayati, S.Pd.,M.Si.
Koordinator Kurikulum	: Siti Nur Jannah, S.Pd. Koordinator
Kesiswaan	: Rahayu, S.S. Koordinator Tata Usaha : Joko Haryanto, ST., S.Pd

Adapun biodata Kepala Madrasah sebagai berikut :

Biodata Kepala Madrasah periode sekarang

Nama Lengkap	: Wiretnoningsih Nurhayati, S.Pd., M.Si.
Tempat/Tanggal Lahir	: Sukoharjo, 10 Februari 1976
NIP	197602102005012004
NUPTK	4542754655300012

Ijazah Tertinggi	: S2	
Jurusan	: Ilmu Matematika	
Bidang Sertifikasi	: Guru Kelas Tahun Sertifikat	2009
Diklat Kepsek	2017	
Tahun Mulai Tugas	2019	
Masa Kerja	: 15 Tahun 06 Bulan	

Struktur organisasi MIN 2 Sukoharjo dapat dijelaskan pada Tabel 4.8 pada lampiran.

f. Keadaan Siswa MIN 2 Sukoharjo

Keadaan Siswa di MIN 2 Sukoharjo dapat dilihat dalam kurun waktu 4 tahun terakhir yaitu pada tahun ajaran 2017/2018 berjumlah 1200 siswa yang terdiri dari 580 siswa laki-laki dan 620 siswa perempuan, tahun pelajaran 2018/2019 berjumlah 1201 siswa yang terdiri dari 580 siswa laki-laki dan 621 siswa perempuan, tahun pelajaran 2019/2020 berjumlah 1212 siswa yang terdiri dari 588 siswa laki-laki dan 624 siswa perempuan, tahun pelajaran 2020/2021 berjumlah 1204 siswa yang terdiri dari 548 siswa laki-laki dan 656 siswa perempuan untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Tabel 4.9 dilampiran. Adapun jumlah Rombongan Belajar (rombel) di MIN 2 Sukoharjo terdiri dari 43 rombel, dengan jumlah siswa sebanyak 1.199 siswa. Adapun rincian rombel MIN 2 Sukoharjo dapat dilihat pada Tabel 4.10 di lampiran.

g. Prestasi Madrasah MIN 2 Sukoharjo

Prestasi merupakan hasil yang telah dicapai, dikerjakan maupun dilakukan. Adapun prestasi yang diraih selama tahun 2017 hingga tahun 2021 antara lain: 1) Juara 1 Olimpiade IPA Tingkat Nasional Fakultas Fisika UNNES Semarang, oleh MIN 2 Sukoharjo; 2) Juara 1 Lomba IPA Tingkat Propinsi Jawa Tengah dan DIY Ponpes Assalam; 3) Juara1 Kompetisi Sains Madrasah (KSM) Mapel Matematika Terintegrasi; 4) Juara 1 Lomba Mading Daarul Hidayah; 5) Juara I Lomba Tahfidzul Quran FASI; 6) Juara I PILDACIL Putra; 7) Juara II Madrasah Olimpyad Contest dan lain-lainnya. Adapun prestasi yang diraih oleh MIN 2 Sukoharjo dapat dilihat pada Tabel 4.10 dilampiran.

h. Sarana Prasarana MIN 2 Sukoharjo

Untuk menunjang pelaksanaan proses belajar mengajar maka perlu adanya sarana dan prasarana yang dapat menunjang pelaksanaan proses belajar mengajar. Adapun sarana dan prasarana yang terdapat di MIN 2 Sukoharjo yang meliputi ruang guru, ruang kelas, ruang komite, laboratorium komputer, laboratorium bahasa, ruang multimedia, perpustakaan, masjid, dan lain-lainnya dalam kondisi baik. Fasilitas sarana dan prasarana di MIN 2 Sukoharjo dapat dilihat pada Tabel 4.11 dilampiran.

i. Struktur Komite

Struktur komite madrasah yang ada pada MIN 2 Sukoharjo

meliputi :

Ketua Komite : Drs, H. Sugiyarto, M.Pd.

Wakil Ketua : H. Kasino, S.Ag.

Sekretaris : Drs. Budi Wardoyo, M.Pd.

Bendahara : Drs. H. Sugiyarto CK

Struktur komite yang ada di MIN 2 Sukoharjo beranggotakan 13 anggota yang meliputi orangtua/wali peserta didik, tokoh masyarakat yang peduli pendidikan, dan pakar pendidikan. Salah satu tugas komite madrasah adalah mendukung peningkatan mutu pelayanan pendidikan madrasah adapun susunan komite dapat dilihat pada Tabel 4.12.

**C. Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di MIN 1 dan MIN 2 di Kabupaten Sukoharjo Tahun Ajaran 2020/2021.**

**1. Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di MIN 1 di Kabupaten Sukoharjo Tahun Ajaran 2020/2021**

**a. Perencanaan Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di MIN 1 Sukoharjo Tahun Ajaran 2020/2021.**

**1) Kepemimpinan Kepala Madrasah**

Dalam upaya implementasi MBM dalam peningkatan mutu pendidikan madrasah terlebih dahulu mengetahui konsep peningkatan mutu pada MIN 1 Sukoharjo. Sebagaimana tertuang dalam Visi, misi dan tujuan sebagai berikut:

- a) Visi : Terbentuknya peserta didik yang religius, unggul dalam prestasi, jujur, disiplin, cerdas dan berwawasan lingkungan
- b) Misi :
  - i. Terwujudnya generasi umat yang mampu mengaplikasikan rukun Islam dalam kehidupan sehari-hari.
  - ii. Terwujudnya generasi ummat yang mampu membaca Alqur'andengan baik dan benar (Tartil).
  - iii. Terwujudnya generasi ummat yang tekun melaksanakan ibadahwajib maupun sunnah.
  - iv. Terwujudnya generasi ummat yang unggul dalam prestasi akademik dan non akademik sebagai bekal melanjutkan kependidikan yang lebih tinggi dan atau hidup mandiri
  - v. Terwujudnya generasi ummat yang jujur, disiplin dan cerdas.
  - vi. Melaksanakan kurikulum yang disesuaikan dengan kebutuhan anak didik dan masyarakat.
  - vii. Mengembangkan Kurikulum Berbasis Lingkungan Hidup.
  - viii. Menciptakan lingkungan madrasah yang bersih, sehat,

rapi, indah, rindang, asri, nyaman, dan aman.

- ix. Mewujudkan pendidikan untuk menjaga alam sekitar melalui tindakan pelestarian, pencegahan pencemaran dan kerusakan lingkungan sehingga tercipta kondisi belajar yang nyaman.

c) Tujuan Madrasah

- i. Mengoptimalkan Proses pembelajaran dengan menggunakan pendekatan pembelajaran Aktif (PAKEM, CTL).
- ii. Mengembangkan Potensi Akademik, Minat dan Bakat Siswa melalui layanan bimbingan dan konseling dan kegiatan ekstrakurikuler.

Visi, misi dan tujuan madrasah merupakan cita-cita yang ingin dicapai oleh madrasah. Dalam hal perencanaan Visi, misi, dan tujuan madrasah semua komponen madrasah yang meliputi warga madrasah, komite dan stakeholder dilibatkan dalam perencanaannya. Visi, misi dan tujuan madrasah menjadi pedoman atau acuan untuk pengembangan madrasah melalui beberapa tahapan yang telah ditetapkan.

Tahapan dalam penentuan Visi, misi dan tujuan madrasah MIN 1 Sukoharjo dimulai dari perumusan Rencana Kerja Madrasah (RKM). Hasil studi dokumentasi RKM tahun pelajaran 2020/2021

menyebutkan bahwa:

“Rencana pengembangan madrasah di dalamnya terdapat program peningkatan mutu pendidikan yang dengan jelas menjadi target peningkatan mutu pendidikan adalah untuk mencapai 8 standar nasional pendidikan sehingga semua warga madrasah, komite, dan *stakeholder* mengetahui dan menjadikan pedoman Visi, misi dan tujuan madrasah menuju tujuan pendidikan atau pembelajaran.”

Senada dengan hal tersebut, peneliti juga melakukan wawancara dengan wakil madrasah bidang kurikulum MIN 1

Sukoharjo yang menyebutkan bahwa:

“Kepala madrasah selalu menyampaikan Visi, misi dan tujuan madrasah pada saat rapat akhir tahun dan awal tahun kepada semua warga madrasah, komite dan *stakeholder*. Diharapkan dapat selalu terus untuk mewujudkan Visi, misi dan tujuan madrasah”.

Selanjutnya peneliti juga melakukan wawancara dengan kepala madrasah MIN 1 Sukoharjo yang menyebutkan bahwa:

“Dalam perumusan Visi, misi dan tujuan madrasah MIN 1 Sukoharjo selalu melibatkan seluruh warga madrasah, komite dan *stakeholder* sesuai dengan Visi dan misi MIN 1 Sukoharjo”.

Manajemen pengelolaan madrasah di MIN 1 Sukoharjo diawali dengan perencanaan yang baik oleh kepala madrasah jika dilihat dari perencanaan yang telah dipersiapkan pada akhir tahun dan awal tahun pembelajaran. Perencanaan yang dilakukan kepala madrasah MIN 1 Sukoharjo dinilai baik dalam merencanakan program dengan tepat, mengenal warga madrasah, memperhatikan kinerja staf madrasah dan penampilan staf madrasah.

Indikator keberhasilan MIN 1 Sukoharjo sudah direncanakan

dengan tepat antara lain penyusunan program jangka panjang, program jangka menengah, program jangka pendek, serta melakukan evaluasi tentang Visi, misi dan tujuan secara periodik yang melibatkan warga madrasah, komite madrasah dan *stakeholder*. Hal tersebut juga diungkapkan oleh Kepala Madrasah MIN 1 Sukoharjo Ibu Erma Nurlaila Ariyanti, S.Ag.,M. SI menyatakan bahwa:

“Pada proses perencanaan berbasis MBM otonomi lebih besar kepada madrasah dan mendorong pengambilan keputusan partisipatif secara langsung semua komponen warga madrasah, yaitu; kepala madrasah, guru, siswa, orang tua dan masyarakat. Suatu pengelolaan madrasah yang dianggap ideal dan mampu meningkatkan mutu pendidikan di madrasah dan melibatkan semua pihak yang terlibat secara langsung dalam proses pengambilan keputusan untuk mencapai tujuan pendidikan”.

Hasil wawancara dengan kepala madrasah menyebutkan jika dalam merencanakan program madrasah perlu memahami kondisi pendidik, tenaga pendidik, dan peserta didik. Diharapkan adanya pemahaman yang baik terhadap beberapa kondisi yang ada dapat mengembangkan budaya demokratis, budaya keterbukaan dan budaya keakraban.

Wawancara dengan Wakil Kepala Madrasah MIN 1 yang menyebutkan bahwa:

“Kepemimpinan Madrasah MIN 1 dalam perencanaan meliputi Visi, misi, dan tujuan madrasah melibatkan komite, wakil orang tua murid dan pengawas”.

Hasil wawancara dengan Wakil Kepala Madrasah MIN 1 menyebutkan dalam perencanaan program Visi, misi dan tujuan

madrasah selalu melibatkan komite madrasah, wakil orang tua murid, dan pengawas madrasah. Kondisi ini sesuai dengan hasil observasi dan wawancara peneliti selama melakukan proses penelitian.

Tegaskan pula oleh ketua komite MIN 1 Sukoharjo yang menyebutkan bahwa:

“Di dalam menyusun Visi, misi dan tujuan madrasah dilakukan melalui rapat dengan berbagai pihak meliputi kepala madrasah, wakil kepala madrasah dan guru, komite dan stakeholder diajak bersama-sama di dalam merumuskan Visi, misin tujuan MIN 1 Sukoharjo. Hal ini diharapkan semua pihak dalam pelaksanaannya selalu berpedoman pada Visi, misi, dan tujuan madrasah untuk meingkatkan mutu MIN 1 Sukoharjo”.

Dalam hal ini kepemimpinan kepala madrasah berhubungan sangat erat dengan kemajuan, keberlangsungan dan perkembangan pendidikan di MIN 1. Dengan kata lain kepemimpinan kepala madrasah menjadi tonggak utama atas keberlangsungan dan kemajuan MIN 1 Sukoharjo. Kepemimpinan yang baik tentunya sangat berdampak pada pencapaian pada Visi, misi dan tujuan madrasah.

Manajemen berbasis madrasah memberikan keleluasaan kepada madrasah untuk mengelola potensi yang dimiliki dengan melibatkan semua unsur *stakeholder* untuk mencapai peningkatan kualitas madrasah tersebut. Karena madrasah memiliki kewenangan yang sangat luas, untuk itu maka pemimpin di MIN 1 Sukoharjo ini sangat demokratis dalam menentukan arah dan kebijakan yang

selalu melibatkan seluruh warga madrasah, komite dan *stakeholder*.

## 2) Manajemen Kurikulum dan Program Pengajaran

Kurikulum di MIN 1 Sukoharjo disusun berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Pendidikan Nasional (SPN) Pasal 17 Ayat 1 “*Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan SD/MI/SDLB, SMP/MTs/SMPLB, SMA/MA/SMALB, SMK/MAK, atau bentuk lain yang sederajat dikembangkan sesuai dengan satuan pendidikan, potensi daerah/karakteristik daerah, sosial budaya masyarakat setempat dan peserta didik*” serta Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2015 tentang Perubahan kedua atas Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan.

Kurikulum yang disusun ini sebagai bahan acuan, khususnya bagi para tenaga pendidik dan kependidikan, di lingkungan MIN 1 Sukoharjo dalam rangka mengembangkan madrasah ke arah yang lebih baik. Lebih lanjut, manajemen kurikulum dan program pembelajaran yang ada di MIN 1 Sukoharjo sesuai dengan hasil wawancara dengan kepala madrasah menyatakan bahwa dalam hal penyusunan kurikulum berpedoman pada Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan MIN 1 Sukoharjo Kabupaten Sukoharjo dan disusun oleh tim pengembang kurikulum MIN 1 Sukoharjo. Sesuai dengan wawancara dengan kepala madrasah menyebutkan bahwa:

“Untuk penyusunan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) dilaksanakan pada masa liburan akhir tahun pelajaran

bersama tim pengembang kurikulum dan kepala madrasah”.

Program kerja bagian kurikulum yang ada di MIN 1 Sukoharjo dilakukan bersama pada akhir tahun pelajaran dengan tim pengembang kurikulum dan kepala madrasah. Program kerja ini dimaksudkan untuk dijadikan pedoman penyelenggaraan pendidikan pada MIN 1 Sukoharjo dalam menentukan berbagai kebijakan dan kegiatan belajar mengajar tahun pelajaran 2020/2021 agar terencana, terarah dan tepat tujuan yang akan dicapai oleh MIN 1 Sukoharjo. Hal yang sama juga diungkapkan oleh wakil madrasah bagian kurikulum yang menyebutkan bahwa:

“Pada akhir tahun pelajaran kami menyusun KTSP bersama dengan tim pengembang yang kemudian diajukan kepada kepala madrasah dan penyampaian program kerja bersama dengan guru dan karyawan”.

KTSP yang tertuang pada Undang-Undang Dasar Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2015 perubahan kedua atas Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan mengamanatkan bahwa KTSP jenjang pendidikan dasar dan menengah disusun oleh dan dilaksanakan satuan pendidikan pengacu pada Standar Isi (SI) dan Standar Kompetensi Lulusan (SKL) serta berpedoman pada panduan yang disusun oleh Badan Standar Nasional Pendidikan (BSNP).

MIN 1 Sukoharjo sebagai satuan dasar di lingkungan

Kementerian Agama perlu menyusun KTSP MIN 1 Sukoharjo mengacu pada Standar Nasional Pendidikan. Acuan yang digunakan dalam penyusunan KTSP ini meliputi standar isi, standar kompetensi lulusan, dan panduan penyusunan KTSP dari BSNP. Penyusunan KTSP MIN 1 Sukoharjo dimaksudkan untuk menjamin pencapaian tujuan pendidikan nasional. Lebih lanjut juga diungkapkan oleh wakil kepala madrasah bidang kurikulum yang menyebutkan bahwa :

“KTSP MIN 1 Sukoharjo dikembangkan sebagai wujud dari kurikulum pendidikan dasar dan menengah. Kurikulum ini disusun oleh tim penyusun terdiri dari unsur madrasah dan komite madrasah dibawah koordinasi dan supervisi Kementerian Agama Kabupaten Sukoharjo serta bimbingan narasumber dan ahli pendidikan”.

Mata pelajaran umum yang digunakan di MIN 1 Sukoharjo menggunakan kurikulum 2013 dengan mengacu pada Permendikbud Nomor 20 Tahun 2016 tentang SKL, Permendikbud Nomor 67 Tahun 2013 tentang Kerangka Dasar dan Struktur Kurikulum SD/MI ReVisi 2018 dan Permendikbud Nomor 37 Tahun 2018 tentang KI dan KD SD SMP SMA. Sedangkan untuk mata pelajaran PAI dan bahasa arab menggunakan kurikulum 2013 dengan mengacu KMA Nomor 183 Tahun 2019. Hal ini juga ditegaskan oleh wakil kepala madrasah bidang kurikulum menyebutkan bahwa:

“Kurikulum Pembelajaran apa yang digunakan di MIN 1 Sukoharjo saat yaitu KBK, KTSP, Kurikulum 2013. Untuk tematik kita menggunakan Kurikulum 2013 Permendikbud 37 tahun 2018 dan mata pelajaran Agama dan Bahasa Arab kita menggunakan KMA 183”.

Keberhasilan penyelenggaraan pendidikan di MIN 1

Sukoharjo terwujud apabila kegiatan belajar mampu membentuk perilaku peserta didik sesuai dengan Visi, misi dan tujuan pendidikan.

Dalam hal peningkatan mutu pada MIN 1 Sukoharjo dilakukan dengan mendidik peserta didik supaya mampu menguasai ilmu pengetahuan dan ajaran agama islam menjadi ciri kas sesuai dengan Visi MIN 1 Sukoharjo yaitu terbentuknya peserta didik yang religius yang dijabarkan melalui misi MIN 1 Sukoharjo.

Selain itu program yang menjadi prioritas atau program keunggulan MIN 1 Sukoharjo adalah program kelas tahfidz. Kelas Tahfidz merupakan program pendidikan yang menggunakan metode mengedepankan menghafal dan memahami al quran, yang mana menghafal Al Quran masuk dalam kurikulum kegiatan belajar mengajar para siswa. Dalam program ini siswa diajarkan pembiasaan untuk menghafal dan memahami Al quran. Untuk memperlancar dan mempermudah siswa dalam proses pembelajaran tahfidz, didukung dengan metode yang menarik dalam menghafal Al quran dan beberapa guru pembimbing yang hafidz dan hafidzoh. Yang pada akhirnya dapat menjadikan siswa-siswi penghafal al quran. Hal ini juga ditegaskan oleh guru mata pelajaran tahfid yang menyebutkan bahwa:

“Iya benar, untuk program unggulan yang ada di MIN 1 Sukoharjo yaitu program kelas tahfidz. Kelas Tahfidz diharapkan siswa dapat menghafal dan memahami al quran, dengan cara membiasakan untuk menghafal dan memahami al

quran dengan berbagai metode yang disukai oleh siswa”.

### **3) Manajemen Tenaga Kependidikan**

Guru merupakan pendidik profesional dengan tugas utamanya adalah mengajar, membimbing, mengarahkan serta melatih peserta didik pada pendidikan formal, pendidikan dasar dan pendidikan menengah (UUD RI No 14 Tahun 2005). Ujung tombak dalam keberhasilan implementasi MBM adalah guru yang profesional dalam memberikan pembelajaran yang bermutu, efektif, dan efisien pada saat proses pembelajaran berlangsung.

Tenaga pendidik yang diperlukan untuk meyukseskan MBM adalah tenaga pendidik yang mempunyai kompetensi tinggi, mampu dan sanggup melaksanakan tugas dengan baik. Tenaga pendidik yang profesional merupakan salah satu faktor pendukung yang pengaruhnya terhadap penentuan berhasil tidaknya peserta didik proses pembelajaran. Pada implementasi MBM di MIN 1 Sukoharjo diharapkan tenaga pendidik untuk selalu berinovasi dan berkreatifitas dalam proses pembelajaran dengan pedoman pada mutu dan efektifitas pembelajaran.

Hal tersebut sebagaimana yang disampaikan kepala madrasah MIN 1 Sukoharjo sebagai berikut :

“Tenaga pendidik merupakan faktor penting yang berpengaruh terhadap penentuan berhasil atau tidaknya proses pembelajaran”.

Lebih lanjut juga diungkapkan oleh wakil kepala

madrasah MIN 1 Sukoharjo menyebutkan bahwa:

“Profesionalisme guru merupakan kunci keberhasilan implementasi MBM. Hal ini didasarkan pada kenyataan bahwa peningkatan mutu pembelajaran di madrasah dihasilkan pada hasil output sumber daya manusia”.

Faktor penunjang lain yang dalam keberhasilan implementasi MBM di MIN 1 Sukoharjo yaitu *skill* guru dalam menganalogi materi pembelajaran yang disampaikan kepada peserta didik sehingga materi pembelajaran mudah dipahami, diingat dan dimengerti. Selain itu tenaga pendidik juga diharapkan menguasai media pembelajaran yang bervariasi sehingga tidak menjemukan peserta didik, meskipun pokok bahasan yang disajikan sama. Sesuai dengan wawancara dengan salah satu guru di MIN 1 Sukoharjo menyebutkan bahwa:

“MBM mengharuskan kepada guru untuk selalu berinovasi dalam proses pembelajaran dengan pedoman pada mutu dan efektifitas pembelajaran. Pada implementasi MBM tenaga pendidik dituntut untuk mampu mengelola pembelajaran dilaksanakan secara tepat, dengan cara yang tepat, dan dilaksanakan dengan suasana yang menarik dan menyenangkan peserta didik sehingga mendapatkan hasil yang optimal menggunakan pendekatan pembelajaran Aktif (PAKEM, CTL)”.

Adapun tenaga pendidik di MIN 1 Sukoharjo mempunyai pendidik berjumlah 49 orang, yang terdiri dari 22 pendidik dengan status ASN serta 22 pendidik Wiyata Bhakti (WB) dan hampir semua tenaga pendidik dengan lulusan S1. Proses seleksi tenaga pendidik yang dilakukan di MIN 1 Sukoharjo meliputi proses menyesuaikan kebutuhan tenaga pendidik dengan cara seleksi untuk

memenuhi kebutuhan tersebut. Adapun kualifikasi yang diterapkan MIN 1 Sukoharjo dalam penerapan implementasi MBM tenaga pendidik sebagai berikut:

- (1) Guru memiliki pemahaman konseptual tentang Manajemen Berbasis Madrasah .
- (2) Memiliki Kualifikasi Pendidikan Formal S1
- (3) Mempunyai jiwa inovasi dan kreatifitas untuk senantiasa dapat menemukan hal – hal yang baru dalam kaitannya mempermudah proses pembelajaran
- (4) Memiliki kemampuan teknis antara lain : merencanakan kegiatan pembelajaran; melaksanakan proses pembelajaran; mampu menilai proses dan hasil pembelajaran; memanfaatkan hasil penilaian bagi peningkatan layanan pembelajaran; memberikan umpan balik secara tepat, teratur dan terus menerus kepada peserta didik dan memberikan kesejahteraan yang memandai kepada guru, baik materiil maupun non materiil.

Sebagaimana yang dinyatakan oleh kepala madrasah MIN 1 Sukoharjo bahwa:

“Strategi yang di laksanakan oleh MIN 1 Sukoharjo dalam implementasi MBM khususnya tenaga pendidik diharapkan memiliki pemahaman konseptual tentang MBM; memiliki kualifikasi pendidikan S1, mempunyai jiwa inovasi dan kreatif”.

Selain tenaga pendidik tidak kalah penting yang mendukung terlaksanakan proses pembelajaran yaitu dukungan dan

bantuan dari tenaga kependidikan. Jumlah tenaga kependidikan di MIN 1 Sukoharjo mempunyai 5 tenaga kependidikan yang berkompeten dibidangnya. Tenaga kependidikan dalam hal ini karyawan, baik itu karyawan tata usaha, koperasi maupun penjaga madrasah merupakan unsur yang terpenting juga dalam pelaksanaan proses pendidikan di madrasah, tanpa adanya mereka mustahil administrasi madrasah dapat berjalan, maka keberadaan mereka sangatlah dibutuhkan dalam keberhasilan implementasi MBM di MIN 1 Sukoharjo. Dalam hal implementasi MBM yang ada di MIN 1 Sukoharjo mempunyai kriteria. Adapun kriterianya sebagai berikut :

- (1) Memiliki pemahaman konseptual tentang MBM.
- (2) Memiliki sikap dan kepribadian yang baik dengan menunjukkan keteladanan dalam pelaksanaan tugasnya.
- (3) Memiliki kemampuan dalam bidang administrasi dan ketatalaksanaan yang menunjang proses pembelajaran.
- (4) Memiliki Sifat ulet, kerja kerja keras dan loyalitas yang tinggi terhadap madrasah.

Hal ini sebagaimana pernyataan kepala madrasah sebagai berikut:

“Tenaga kependidikan yang ada di MIN 1 Sukoharjo diharapkan memiliki pemahaman konseptual tentang MBM, memiliki sikap dan kepribadian yang baik dengan menunjukkan keteladanan dalam pelaksanaan tugasnya, memiliki kemampuan dalam bidang administrasi dan ketatalaksanaan yang menunjang proses pembelajaran, harus juga memiliki sifat ulet, kerja kerja keras dan loyalitas yang tinggi terhadap madrasah, memiliki sikap dan kepribadian

yang baik dengan menunjukkan keteladanan dalam pelaksanaan tugasnya”.

Sumber daya yang dimiliki oleh MIN 1 Sukoharjo merupakan input penting yang dibutuhkan untuk berlangsungnya proses pendidikan. Sumber daya yang memadai dapat menghasilkan proses pendidikan yang baik sehingga dapat meningkatkan mutu pendidikan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai oleh madrasah.

Sumber daya yang baik di MIN 1 Sukoharjo dapat digunakan untuk menjalankan proses pendidikan di madrasah. Artinya segala sumber daya yang baik diperlukan untuk menjalankan proses pendidikan. Hasil wawancara dengan kepala madrasah MIN 1 Sukoharjo menyatakan bahwa:

“Tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang berkompeten sangat menentukan peningkatan pendidikan madrasah oleh karena itu kami fasilitasi pembinaan tenaga pendidik melalui kegiatan workshop, diklat, seminar, studi banding, mengikuti MGMP, KKG, dan lainnya melalui rapat bersama komite”.

Hal yang sama juga diungkapkan oleh wakil kepala madrasah bidang kurikulum yang menyebutkan bahwa:

“Kami melalui rapat pada awal tahun pelajaran selalu merencanakan kegiatan untuk pembinaan tenaga pendidik dan kependidikan”.

Berdasar hasil pengamatan yang dilakukan oleh peneliti maka didapatkan hasil bahwa pembinaan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang ada di MIN 1 Sukoharjo dalam

perencanaan pembinaan terhadap pendidik dan tenaga kependidikan dalam peningkatan mutu pendidikan telah direncanakan secara efektif dan efisien.

#### **4) Manajemen Kesiswaan**

Manajemen kesiswaan yang ada di MIN 1 Sukoharjo dimulai dari penerimaan siswa baru, pembinaan, pembimbingan, penempatan, untuk melanjutkan madrasah. Pada proses perencanaan penerimaan siswa baru MIN 1 Sukoharjo membentuk kepanitiaan untuk pelaksanaan penerimaan peserta didik baru. Adapun manajemen yang dilakukan pada saat seleksi penerimaan peserta didik baru antara lain:

- a. Melakukan analisis penerimaan peserta didik baru, dengan mempertimbangkan daya tampung kelas dan kuota yang diterima
- b. Membuat sistem penerimaan peserta didik baru. Menentukan cara menerima peserta didik baru. Peserta didik baru yang masuk ke MIN 1 Sukoharjo dengan cara diseleksi terlebih dahulu.
- c. Kriteria penerimaan peserta didik baru. MIN 1 Sukoharjo membuat kriteria peserta didik baru yang diterima. Peserta didik baru yang masuk kriteria maka akan diterima di MIN 1 Sukoharjo.
- d. Prosedur penerimaan peserta didik baru. Bidang kesiswaan MIN

1 Sukoharjo membentuk panitia penerimaan peserta didik baru, lalu melakukan rapat penentuan peserta didik baru, pembuatan pemasangan atau pengiriman pengumuman, pendaftaran peserta didik baru, seleksi, penentuan peserta didik baru yang diterima, pengumuman peserta didik baru yang diterima, dan registrasi peserta didik baru yang diterima.

Hal tersebut juga diungkapkan oleh kepala madrasah MIN 1 Sukoharjo yang menyebutkan:

“Pada proses perencanaan madrasah membentuk kepengurusan khusus di bidang kesiswaan yang berfungsi untuk mengurus kegiatan siswa dan madrasah”.

Hal yang sama juga diungkapkan oleh guru bidang kesiswaan MIN 1 Sukoharjo yaitu:

“Kepala madrasah selalu bekerja sama dan berkoordinasi antara bidang kesiswaan dalam aspek kegiatan yang berhubungan dengan siswa dan madrasah”.

MIN 1 Sukoharjo dalam hal perencanaan perlu membuat strategi yang bertujuan untuk menjaring siswa yang berprestasi antara lain bidang kesiswaan membentuk klub MIPA, kesiswaan mengadakan pembinaan secara berkala. Baik itu lomba akademik maupun non akademik, kesiswaan memberikan fasilitas kepada siswa yang berlomba.

## **5) Manajemen Keuangan dan Pembiayaan**

Manajemen keuangan yang pembiayaan merupakan salah

satu komponen yang sangat penting dalam penyelenggaraan pendidikan di madrasah. Dalam hal ini keuangan memiliki peran yang sangat penting dalam menentukan tercapainya tujuan pendidikan. Undang- Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Bab I Ketentuan Umum pasal 1 ayat 23 yang menjelaskan bahwa Sumber Daya Pendidikan adalah segala sesuatu yang dipergunakan dalam penyelenggaraan pendidikan yang meliputi tenaga kependidikan, masyarakat, dana, sarana, dan prasarana. Dalam hal ini pembiayaan pendidikan merupakan suatu hal yang sangat penting bagi pendidikan di daerah. Lebih lanjut dalam pasal 47 disebutkan sumber pendanaan pendidikan yaitu: (1) Sumber pendanaan pendidikan ditentukan berdasarkan prinsip keadilan, kecukupan dan keberlanjutan; (2) Pemerintah, pemerintah daerah, dan masyarakat mengerahkan sumber yang ada sesuai dengan peraturan perundangundangan yang berlaku; (3) Ketentuan mengenai sumber pendanaan pendidikan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dan ayat (2) diatur lebih lanjut dengan peraturan pemerintah. Dengan demikian pembiayaan pendidikan didasarkan kepada pemerintah daerah dalam mengambil kebijakan terkait biaya.

Manajemen pembiayaan yang dilakukan di MIN 1 Sukoharjo dimulai dari membuat perencanaan anggaran yang dituangkan melalui RAPBM. Pada saat perencanaan pembiayaan

yang dilakukan di MIN 1 didasarkan pada kesepakatan rapat secara musyawarah yang melibatkan kepala madrasah, wakil madrasah, bendahara madrasah, kepala tata usaha, guru, dan komite yang mewakili *stakeholder*. Hal ini juga ditegaskan oleh bendahara madrasah yang menyebutkan bahwa:

“Pembiayaan yang dilakukan di MIN 1 Sukoharjo dimulai dari membuat perencanaan anggaran yang dituangkan melalui RAPBM dalam rapat yang diagendakan untuk membahas tentang pembiayaan yang selalu melibatkan kepala madrasah, wakil madrasah, bendahara madrasah, kepala tata usaha, guru, dan komite yang mewakili *stakeholder*”.

Penyusunan perencanaan manajemen keuangan dan pembiayaan yang dilakukan di MIN 1 Sukoharjo dilakukan setiap awal tahun pelajaran baru. Keuangan madrasah yang dirancang dan direncanakan oleh MIN 1 Sukoharjo terhadap biaya langsung, yakni biaya yang dikeluarkan oleh madrasah yang secara langsung menunjang penyelenggaraan pendidikan. Biaya langsung di madrasah ini digunakan untuk memenuhi pengeluaran rutin madrasah yaitu gaji atau *bisyaroh* guru dan karyawan baik tetap maupun tidak tetap, perlengkapan belajar mengajar, listrik, telepon, air dan lain-lain seperti untuk kegiatan ekstra kurikuler dan kegiatan lainnya semuanya tersebut termasuk dalam program implementasi MBM.

Lebih lanjut bendahara madrasah mengungkapkan bahwa:

“Kebutuhan keuangan madrasah di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Jungpasir, madrasah ini menggali dana dari

pemerintah yang meliputi DIPA, BOS dan APBD; dari komite madrasah yang meliputi sumbangan orangtua dan sumbangan masyarakat lain; dari donasi yang meliputi hibah dan donatur; serta dari pendapatan lain yang meliputi pendapatan kantin dan infaq. Dengan kata lain bahwa sumber keuangan madrasah di madrasah ini adalah pemerintah, komite madrasah, donasi dan pendapatan lain”.

Sumber keuangan di MIN 1 Sukoharjo untuk memenuhi kebutuhan keuangan madrasah ini menggali dana dari pemerintah yang meliputi DIPA, BOS dan APBD; dari komite madrasah yang meliputi sumbangan orangtua dan sumbangan masyarakat lain; dari donasi yang meliputi hibah dan donatur; serta dari pendapatan lain yang meliputi pendapatan kantin dan infaq. Dengan kata lain bahwa sumber keuangan madrasah di madrasah ini adalah pemerintah, komite madrasah, donasi dan pendapatan lain.

Pendapatan dari pemerintah diperoleh pada setiap tahun sekali yaitu pada awal periode tahun anggaran yang jatuh pada setiap bulan Januari- Februari. Pendapatan dari pemerintah ini digunakan madrasah untuk pengeluaran langsung madrasah yang meliputi gaji tunjangan guru, gaji dan tunjangan tenaga kependidikan, biaya pengembangan guru dan tenaga kependidikan, kegiatan pembelajaran, kegiatan kesiswaan, ATS, AHP, bahan habis pakai, kegiatan rapat, transport dan perjalanan dinas, penggandaan soal- soal ulangan/ujian, daya dan jasa, serta biaya tak terduga lainnya.

Sedangkan pendapatan dari komite madrasah dari orang tua siswa diperoleh pada tahunan dan bulanan. Untuk sumbangan awal tahun berupa *infaq* digunakan pemeliharaan dan pengembangan sarana prasarana dan seragam. Sedangkan untuk sumbangan bulanan berupa biaya ekstra kulikuler, pendidikan komputer, tabungan dan pengelolaan kesiswaan serta pemeliharaan laboratorium. Sedangkan pendapatan dari donasi dan pendapatan lain berupa sumbangan, digunakan untuk kegiatan ekstra kulikuler, pramuka, dan rebana untuk kelas IV dan V, dan tutorial untuk kelas VI.

Selanjutnya, wawancara dengan kepala madrasah mengungkapkan bahwa:

“MIN 1 Sukoharjo sebagai sebuah lembaga pendidikan formal, dalam menjalankan kegiatan pendidikan memerlukan perhitungan yang matang sebagai langkah dalam usaha mencapai tujuan pendidikan yang digariskan, untuk itu MIN 1 Sukoharjo melakukan perencanaan dalam berbagai hal antara lain dalam bidang keuangan madrasah”.

Perencanaan sebagai suatu proses penentuan tujuan atau sasaran yang hendak dicapai dan menetapkan jalan dan sumber yang diperlukan untuk mencapai tujuan itu seefisien dan seefektif mungkin, juga dipraktikkan oleh MIN 1 Sukoharjo. Dalam perencanaan keuangan madrasah MIN 1 Sukoharjo dibawah pimpinan kepala madrasah melakukan perencanaan dengan memperhatikan berbagai hal melalui data dan informasi yang dikumpulkan dari berbagai pihak. Data dan informasi yang

dikumpulkan kemudian dikaji dan pada akhirnya nanti disusun sebagai bahan masukan dalam penyusunan RKAM.

Selanjutnya hasil wawancara dengan KASI dari Kemenang Sukoharjo juga menyatakan bahwa :

“Dalam kegiatan perencanaan keuangan madrasah nya, MIN 1 Sukoharjo melakukan tiga kegiatan. Ketiga kegiatan itu adalah: perumusan tujuan yang ingin dicapai; memilih program untuk mencapai tujuan itu, identifikasi dan pengalokasian sumber daya yang ada”.

Perumusan tujuan yang ingin dicapai dibuat berdasarkan Visi dan misi pendidikan di MIN 1 Sukoharjo. Dalam memilih program yang akan dilakukan dalam setahun kedepan berpedoman pada tujuan yang ingin dicapai dengan memperhatikan perkiraan besarnya sumber dana yang dapat diperoleh dan sumber daya lainnya, serta sumber daya manusia yang ada Identifikasi dilakukan dengan cara mengumpulkan data dan informasi dari berbagai pihak, yang kemudian diolah oleh kepala madrasah beserta tim perencana madrasah. Data dan informasi ini bisa berupa sumber daya manusia, sarana maupun dana atau biaya.

Keuangan madrasah yang dirancang dan direncanakan oleh MIN 1 Sukoharjo adalah terhadap biaya langsung, yakni biaya yang dikeluarkan oleh madrasah yang secara langsung menunjang penyelenggaraan pendidikan. Biaya langsung di madrasah ini digunakan untuk memenuhi pengeluaran rutin madrasah yaitu gaji atau *bisyaroh* guru dan karyawan baik tetap

maupun tidak tetap, perlengkapan belajar mengajar, listrik, telepon, air dan lain-lain seperti untuk kegiatan ekstra kurikuler dan kegiatan lainnya.

## **6) Manajemen Sarana dan Prasarana Pendidikan**

Sarana dan prasarana merupakan sesuatu yang sangat penting dalam proses belajar mengajar. Sarana dan prasarana yang lengkap dan memadai dapat mendukung terhadap peningkatan mutu pendidikan di madrasah. MIN 1 Sukoharjo telah berupaya untuk melengkapi kebutuhan untuk menunjang tercapainya mutu pendidikan. Hal ini diungkapkan oleh kepala madrasah MIN 1 Sukoharjo menyatakan:

“Mekanisme perencanaan pengadaan sarana prasarana di MIN 1 Sukoharjo dilihat dari kebutuhan, untuk memenuhinya dengan cara pembelian atau pembuatan sendiri oleh warga madrasah”.

Adapun hasil wawancara dengan wakil kepala madrasah bidang sarana dan prasarana menyebutkan:

“MIN 1 Sukoharjo dalam perencanaan memiliki program kerja rutin pengadaan barang sarana dan prasarana yang disesuaikan dengan kebutuhan yang diperlukan dan yang menunjang kebutuhan madrasah”.

Apabila dilihat dari tabel sarana dan prasarana yang ada di MIN 1 Sukoharjo dalam keadaan baik sehingga mendukung proses pembelajaran. Hal yang sama juga diungkapkan oleh ketua komite yang menyebutkan:

“Perencanaan hanya disesuaikan dengan kebutuhan yang

diperlukan dan yang menunjang kebutuhan pembelajaran dan ada pelibatan peran serta stakeholder dalam hal manajemen perencanaan terutama wali siswa melalui komite madrasah”.

Dari hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa stakholder telah melakukan partisipasi dan ikut bertanggung jawab dalam perencanaan pengadaan sarana dan prasarana MIN 1 Sukoharjo.

#### **7) Manajemen Hubungan Madrasah dan Masyarakat**

Perencanaan yang dilakukan pada MIN 1 Sukoharjo dalam hubungan madrasah dan masyarakat dapat dilihat pada beberapa hal diantaranya:

- a. Madrasah dan masyarakat secara bersama-sama menyusun Visi dan misi serta merancang program yang berkaitan dengan kegiatan kurikuler,ekstrakurikuler, dan lain-lain.
- b. Madrasah dan masyarakat secara bersama-sama merancang program yang terkait dengan kegiatan kurikuler, ekstrakurikuler, dan lain-lain.
- c. Dalam menyusun kalender akademik terlebih dulu dirancang antarmadrasah dan masyarakat
- d. Dalam menyusun kalender akademik maupun non akademik terlebih dulu dirancang antara madrasah dan masyarakat
- e. Diantara kalender non akademik yang direncanakan merupakan usulan dari masyarakat.

Hubungan madrasah dengan masyarakat yang dibentuk di

MIN 1 Sukoharjo merupakan sarana yang sangat berperan dalam membina dan mengembangkan pertumbuhan pribadi peserta didik dimadrasah, dalam hal ini madrasah sebagai sistem sosial merupakan bagian integral dari sistem sosial yang lebih besar yaitu masyarakat. Madrasah dan masyarakat mempunyai hubungan yang sangat erat dalam mencapai tujuan madrasah atau pendidikan secara efektif dan efisien. Sebaliknya madrasah juga harus menunjang pencapaian tujuan atau pemenuhan kebutuhan masyarakat, khususnya kebutuhan pendidikan. Adapun tujuan yang ingin dicapai MIN 1 Sukoharjo dengan masyarakat antara lain :

- a. Ingin mempererat jalinan masyarakat dengan madrasah.
- b. Lebih mengenalkan madrasah kepada masyarakat.
- c. Terjalannya kerjasama anatara madrasah dengan masyarakat.

Tujuan tersebut senada yang dikatakan Kepala Madrasah

MIN 1 Sukoharjo yaitu :

“Tujuan yang ingin saya capai lebih khusus disini MIN 1 Sukoharjo dengan masyarakat adalah memajukan kualitas pembelajaran dan pertumbuhan anak, memperkokoh tujuan serta meningkatkan kualitas hidup dan penghidupan masyarakat serta menggairahkan masyarakat untuk menjalin hubungan dengan madrasah secara berkesinambungan”.

Menurut salah satu pengurus komite yang ada di MIN 1 Sukoharjo menyebutkan bahwa:

“ada beberapa strategi yang akan dijalankan dalam menjalin hubungan dengan masyarakat meliputi strategi yang kita terapkan untuk kaitanya dengan masyarakat yaitu menginventarisir nama-nama tokoh, ulama, pengusaha dan pejabat sekitar yang akan diajak kerja sama, membentuk

Komite Madrasah sebagai perwakilan atau penyambung suara masyarakat dengan madrasah, mengadakan pertemuan- pertemuan untuk megevaluasi program-program madrasah dan menampung aspirasi masyarakat terhadap kebijakan madrasah”

Beberapa strategi yang diambil meliputi:

- a. Menginventarisir nama-nama tokoh, ulama, pengusaha dan pejabat sekitar yang akan diajak kerja sama.
- b. Membentuk Komite Madrasah sebagai perwakilan atau penyambung suara masyarakat dengan madrasah.
- c. Mengadakan pertemuan-pertemuan untuk megevaluasi program-program madrasah dan menampung aspirasi masyarakat terhadap kebijakan madrasah.

#### **8) Manajemen Layanan Khusus**

Sarana pendidikan adalah peralatan dan perlengkapan yang secara langsung dipergunakan dan menunjang proses pendidikan, khususnya proses belajar mengajar, seperti gedung, ruang kelas, alat peraga, dan media pengajaran lainnya, sedangkan prasarana pendidikan adalah fasilitas yang secara tidak langsung menunjang jalanya proses pendidikan atau pengajaran, seperti halaman, kebun, taman madrasah, atau jalan menuju madrasah.

Keberadaan Sarana dan Prasarana di MIN 1 Sukoharjo dianggap merupakan salah satu faktor yang akan mengoptimalkan hasil pendidikan dan pembelajaran. Oleh karena itu MIN 1 Sukoharjo secara bertahap akan senantiasa menambah dan terus

melengkapi Sarana dan Prasarana yang dibutuhkan, adapun macam dan jumlahnya adalah menyesuaikan kebutuhan dan kepentingan yang utama.

**b. Pelaksanaan Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di MIN 1 Sukoharjo Tahun Ajaran 2020/2021**

**1) Kepemimpinan Kepala Madrasah**

Setelah melalui perencanaan yang telah dilakukan maka kepala madrasah mengatur pelaksanaan MBM dalam peningkatan mutu pendidikan di MIN 1 Sukoharjo. langkah-langkah yang diambil oleh kepala madrasah meliputi: pelaksanaan manajemen kurikulum dan program pengajaran, manajemen tenaga kependidikan, manajemen kesiswaan, manajemen keuangan dan pembiayaan, manajemen sarana dan prasarana pendidikan, manajemen hubungan madrasah dan masyarakat, manajemen layanan khusus.

Kepala madrasah memiliki peran sebagai manajer. Madrasah diharapkan memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama atau kooperatif. Memberi kesempatan kepada tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam

berbagai kegiatan yang menunjang program madrasah (Mulyasa, 2004 : 103-104).

Adapun peran kepala madrasah di MIN 1 Sukoharjo dalam pelaksanaan implementasi MBM meliputi:

- a) Kepala madrasah memberikan dukungan dan memfasilitasi pada saat pelatihan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan.
- b) Kepala madrasah menugaskan tenaga kependidikan untuk melaporkan surat masuk dan keluar.
- c) Tenaga pendidik mempunyai kesempatan untuk melanjutkan pendidikan kejenjang yang lebih tinggi.
- d) Kepala madrasah melakukan pendekatan langsung dengan warga madrasah termasuk siswa.
- e) Kepala madrasah melibatkan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan dalam pengambilan keputusan pada saat proses belajar mengajar berlangsung.
- f) Kepala madrasah melakukan peninjauan langsung ke kelas pada saat proses belajar mengajar.
- g) Kepala madrasah selalu meninjau sarana dan prasarana yang dimiliki madrasah.
- h) Memberikan rewards kepada tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang memiliki prestasi.

Manajemen berbasis madrasah yang ada di MIN 1 Sukoharjo menawarkan keleluasan pengelolaan madrasah di bawah

kepemimpinan kepala madrasah. Kepala madrasah memiliki potensi yang besar dalam menciptakan, pendidik, dan pengelola sistem pendidikan yang professional untuk tercapainya Visi, misi dan tujuan pembelajaran. Manajemen kepemimpinan kepala madrasah dalam pelaksanaannya perlu disertai seperangkat kewajiban, serta monitoring dan tuntutan pertanggungjawaban yang relatif tinggi, untuk menjamin bahwa madrasah selain memiliki otonomi juga mempunyai kewajiban melaksanakan kebijakan pemerintah dan memenuhi harapan masyarakat. Dengan demikian, madrasah dituntut mampu menampilkan pengelolaan sumber daya secara transparan, demokratis, tanpa monopoli, dan bertanggung jawab baik terhadap masyarakat maupun pemerintah, dalam rangka meningkatkan kapasitas pelayanan terhadap peserta didik. Madrasah merupakan tempat berlangsungnya praktek pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan. Oleh karena itu, madrasah perlu mendapat perhatian khusus untuk dapat melaksanakan manajemen yang sebaik-baiknya. Hal ini pula yang diungkapkan oleh kepala madrasah yang menyatakan bahwa:

“Dalam pelaksanaan pengelolaan manajemen berbasis madrasah, sebagai kepala madrasah kami senantiasa berupaya untuk mengusahakan dan memanfaatkan sumberdaya yang dimiliki, seperti sarana dan prasarana madrasah, fasilitas pembelajaran yang ada, tenaga pendidik, staf tata usaha, terutama pendanaan dimanfaatkan semaksimal mungkin, sekaligus melibatkan masyarakat dalam menunjang proses pembelajaran di madrasah, hal ini dilakukan dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan di MIN 1 Sukoharjo”.

Lebih lanjut dari hasil wawancara Kepala Madrasah tentang implementasi MBM , diperoleh keterangan bahwa:

“Pelaksanaan penerapan manajemen berbasis madrasah di MIN 1 Sukoharjo telah dilaksanakan dengan melakukan kerja sama semua komponen yang mempunyai kepentingan dengan madrasah, dan berupaya untuk mengkomunikasikan berbagai sumber-sumber terutama dalam meningkatkan kinerja para bawahan untuk saling berkontribusi di antara pendidik, wali kelas, pegawai tata usaha dengan mengkoordinasikan dengan pemerintah dan masyarakat, sehingga penerapan Manajemen Berbasis Madrasah bisa berjalan sesuai harapan semua pihak utamanya pihak yayasan atau pemerintah, agar proses pendidikan bisa mengalami peningkatan mutu atau berkualitas sehingga masyarakat tertarik untuk menyekolahkan di MIN 1 Sukoharjo dengan manajemen yang profesional”.

Adanya implementasi MBM di MIN 1 Sukoharjo diharapkan madrasah bisa mandiri, transparan, akuntabel, dan memiliki hubungan kerja sama yang baik, baik di lingkungan madrasah maupun lingkungan luar madrasah. Adapun komitmen yang kuat dari madrasah, menjadikan semua unsur yang ada pada madrasah memiliki kemauan yang kuat untuk mengoptimalkan penerapan MBM di MIN 1 Sukoharjo.

Meskipun telah diterapkan MBM di MIN 1 Sukoharjo dalam pelaksanaannya belum sepenuhnya sesuai dengan harapan, hal ini dikarenakan keterbatasan waktu dalam mensosialisasikan program- program madrasah. Kemudian partisipasi orang tua peserta didik dan masyarakat dan komite madrasah belum sepenuhnya berperan aktif untuk ikut membantu program

madrasah.

## **2) Manajemen Kurikulum dan Program Pengajaran**

Pelaksanaan manajemen kurikulum dan program pengajaran di MIN 1 Sukoharjo meliputi substansi pembelajaran yang ditempuh dalam satu jenjang pendidikan selama enam tahun mulai Kelas I sampai dengan Kelas VI. Mata pelajaran dan beban belajar di dalam KTSP Tahun Pelajaran 2020/2021 ini selain mengacu pada Permendikbud 21 tahun 2016 juga masih mengadopsi permendiknas tahun 2006. Mata pelajaran MIN 1 Sukoharjo Tahun Pelajaran 2021/2022 ini menggunakan ketentuan sebagai berikut:

- a) Kurikulum MIN 1 Sukoharjo memuat muatan kurikulum nasional yang terdiri dari 12 mata pelajaran, muatan daerah yang terdiri dari 3 muatan lokal, dan muatan kekhasan madrasah yang terdiri dari 1 mata pelajaran tambahan (Mulok madrasah).
- b) Muatan kurikulum pada tingkat daerah yang dimuat dalam KTSP ini terdiri dari mata pelajaran muatan lokal yang ditentukan oleh daerah provinsi dan kabupaten. Muatan lokal ini merupakan kegiatan kurikuler untuk mengembangkan kompetensi yang disesuaikan dengan ciri khas dan potensi daerah, termasuk keunggulan daerah, yang materinya tidak dikelompokkan ke dalam mata pelajaran yang ada, namun disampaikan dalam suatu mata pelajaran tersendiri.

- c) Sedangkan muatan kekhasan madrasah berupa bahan kajian dan pelajaran dan/atau mata pelajaran muatan lokal serta program kegiatan yang ditentukan oleh madrasah dengan mempertimbangkan kebutuhan peserta didik. Substansi muatan ini ditentukan oleh satuan pendidikan.

Adapun mata pelajaran yang dikembangkan di MIN 1 Sukoharjo (alokasi waktu tertera pada tabel struktur kurikulum) meliputi :

- a) *Al-Qur'an Hadits*; Mata Pelajaran Al-Qur'an-Hadist di Madrasah Ibtidaiyah bertujuan untuk memberikan kemampuan dasar kepada peserta didik dalam membaca, menulis, membiasakan dan menggemari Al-Qur'an dan Hadist serta menanamkan pengertian, pemahaman, penghayatan isi kandungan ayat-ayat Al-Qur'an-Hadist untuk mendorong, membina dan membimbing akhlaq dan perilaku peserta didik agar berpedoman kepada dan sesuai dengan isi kandungan ayat- ayat Al-Qur'an dan Hadist.

Ruang lingkup dari mata pelajaran ini meliputi:

- a) Pengetahuan dasar membaca dan menulis Al-Qur'an.
- b) Hafalan surat-surat pendek.
- c) Pemahaman kandungan surat-surat pendek.
- d) Hadist-hadist tentang kebersihan, niat, menghormati orang tua,persaudaraan, silaturrahim, taqwa, menyayangi anak yatim, shalat berjamaah, ciri-ciri orang munafik dan amal shaleh.

b) *Aqidah Akhlaq*. Mata pelajaran ini bertujuan untuk menumbuhkan dan meningkatkan keimanan peserta didik yang diwujudkan dalam akhlaknya yang terpuji, melalui pemberian dan pemupukan pengetahuan, penghayatan, pengamalan serta pengalaman peserta didik tentang aqidah dan akhlak Islam.

Ruang lingkup dari mata pelajaran ini meliputi:

- a) Aspek Keimanan.
- b) Aspek Akhlak.
- c) Aspek Kisah Keteladanan.
- d) *Fiqih*. Mata pelajaran ini bertujuan untuk membekali peserta didik agar dapat mengetahui dan memahami pokok-pokok hukum Islam secara terperinci dan menyeluruh, baik berupa dalil naqli dan aqli, serta melaksanakan dan mengamalkan ketentuan hukum islam dengan benar.

Ruang lingkup mata pelajaran Fiqih meliputi keserasian,

keselarasan, dan keseimbangan antara:

- a) Hubungan manusia dengan Allah Swt.
- b) Hubungan manusia dengan sesama manusia.
- c) Hubungan manusia dengan alam lingkungan.
- d) *Sejarah Kebudayaan Islam*. Mata pelajaran ini bertujuan untuk membekali peserta didik dengan pengetahuan tentang sejarah dan kebudayaan Islam, mendorong peserta didik untuk mengambil ibrah, nilai dan makna yang terdapat dalam sejarah

serta menanamkan penghayatan dan kemauan yang kuat untuk berakhlak mulia berdasarkan cermatan atas fakta sejarah yang ada. Ruang lingkup mata pelajaran ini meliputi: di tingkat Madrasah Ibtidaiyah dikaji tentang sejarah Arab pra Islam, sejarah Rasulullah saw dan al-Khulafaur Rosyidin

e) *Pendidikan Kewarganegaraan*

Mata pelajaran ini bertujuan agar peserta didik memiliki kemampuan Berpikir secara kritis, rasional, dan kreatif dalam menanggapi isu kewarganegaraan, berpartisipasi secara aktif dan bertanggung jawab, dan bertindak secara cerdas dalam kegiatan bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara, serta anti-korupsi, membentuk diri berdasarkan karakter-karakter masyarakat Indonesia agar dapat hidup bersama dengan bangsa-bangsa lainnya, dan berinteraksi dengan bangsa-bangsa lain dalam percaturan dunia.

Ruang lingkup mata pelajaran Pendidikan Kewarganegaraan meliputi aspek-aspek sebagai berikut:

- a. Persatuan dan kesatuan bangsa.
- b. Norma, hukum dan peraturan.
- c. Hak asasi manusia.
- d. Kebutuhan warga negara.
- e. Konstitusi negara.
- f. Kekuasaan dan Politik.

- g. Pancasila.
- h. Globalisasi.
- f) Bahasa Indonesia

Mata pelajaran ini bertujuan agar peserta didik memiliki kemampuan berkomunikasi secara efektif dan efisien sesuai dengan etika yang berlaku, baik secara lisan maupun tulis, memahami bahasa Indonesia dan menggunakannya dengan tepat dan kreatif untuk berbagai tujuan, menggunakan bahasa Indonesia untuk meningkatkan kemampuan intelektual, serta kematangan emosional dan sosial, memanfaatkan karya sastra untuk memperluas wawasan, memperhalus budi pekerti, serta meningkatkan pengetahuan dan kemampuan berbahasa, menghargai dan membanggakan sastra Indonesia sebagai khazanah budaya dan intelektual manusia Indonesia.

Ruang lingkup mata pelajaran Bahasa Indonesia mencakup komponen kemampuan berbahasa dan kemampuan bersastra yang meliputi aspek- aspek sebagai berikut : mendengarkan, berbicara, membaca dan menulis.

- g) Bahasa Arab

Mata pelajaran Bahasa Arab bertujuan untuk mengembangkan kemampuan peserta didik berkomunikasi dalam bahasa tersebut, dalam bentuk lisan dan tulis, memanfaatkan bahasa Arab untuk menjadi alat utama belajar,

khususnya dalam mengkaji sumber-sumber ajaran Islam dan mengembangkan pemahaman tentang saling keterkaitan antar bahasa dan budaya serta memperluas cakrawala budaya.

Ruang lingkup pelajaran Bahasa Arab ini meliputi:

1) Kemampuan berkomunikasi yang meliputi mendengarkan (*istima'*), berbicara (kalam), membaca (*qira'ah*), dan menulis (*kitabah*), 2) Kemampuan gramatika (*nahwu dan sharf*).

#### h) Matematika

Mata pelajaran ini bertujuan untuk membekali peserta didik memiliki kemampuan memahami konsep matematika, menjelaskan keterkaitan antarkonsep dan mengaplikasikan konsep atau algoritma, secara luwes, akurat, efisien, dan tepat, dalam pemecahan masalah, Menggunakan penalaran pada pola dan sifat, melakukan manipulasi matematika dalam membuat generalisasi, menyusun bukti, atau menjelaskan gagasan dan pernyataan matematika, Memecahkan masalah yang meliputi kemampuan memahami masalah, merancang model matematika, menyelesaikan model dan menafsirkan solusi yang diperoleh serta mengomunikasikan gagasan dengan simbol, tabel, diagram, atau media lain untuk memperjelas keadaan atau masalah.

Ruang lingkup Mata Pelajaran Matematika meliputi aspek-

aspek sebagai berikut:

- a) Bilangan.
  - b) Geometri dan pengukuran.
  - c) Pengolahan data.
- i) Ilmu Pengetahuan Alam

Mata pelajaran ini bertujuan untuk membekali peserta didik memiliki kemampuan mengembangkan pengetahuan dan pemahaman konsep-konsep IPA yang bermanfaat dan dapat diterapkan dalam kehidupan sehari-hari, mengembangkan rasa ingin tahu, sikap positif dan kesadaran tentang adanya hubungan yang saling mempengaruhi antara IPA, lingkungan, teknologi dan masyarakat, mengembangkan keterampilan proses untuk menyelidiki alam sekitar, memecahkan masalah dan membuat keputusan.

Ruang Lingkup bahan kajian IPA meliputi aspek-aspek berikut:

- a) Makhluk hidup dan proses kehidupan.
  - b) Benda/materi, sifat-sifat dan kegunaannya.
  - c) Energi dan perubahannya.
  - d) Bumi dan alam semesta.
  - e)
- j) Ilmu Pengetahuan Sosial

Mata pelajaran ini bertujuan agar peserta didik memiliki

kemampuan mengenal konsep-konsep yang berkaitan dengan kehidupan masyarakat dan lingkungannya, memiliki kemampuan dasar untuk berpikir logis dan kritis, rasa ingin tahu, inkuiri, memecahkan masalah, dan keterampilan dalam kehidupan sosial dan Memiliki kemampuan berkomunikasi, bekerjasama.

Ruang lingkup mata pelajaran IPS meliputi aspek-aspek sebagai berikut:

- a) Manusia, tempat, dan lingkungan.
  - b) Waktu, Keberlanjutan, dan Perubahan.
  - c) Sistem sosial dan budaya.
  - d) Perilaku ekonomi dan kesejahteraan.
- k) Seni dan Budaya

Mata pelajaran ini bertujuan untuk mengembangkan apresiasi terhadap seni budaya dan keterampilan, menumbuhkan kreativitas melalui seni budaya dan keterampilan.

Ruang lingkup Mata pelajaran Seni Budaya dan Keterampilan meliputi aspek-aspek sebagai berikut:

- a) Seni rupa.
- b) Seni musik.
- c) Seni tari.
- d) Seni drama.
- e) Keterampilan.

l) Pendidikan Jasmani, Olahraga dan Kesehatan.

Mata pelajaran ini bertujuan untuk meningkatkan pertumbuhan fisik dan pengembangan psikis yang lebih baik, meningkatkan kemampuan dan keterampilan gerak dasar, mengembangkan sikap sportif, jujur, disiplin, bertanggungjawab, kerjasama, percaya diri dan demokratis dan memahami konsep aktivitas jasmani dan olahraga di lingkungan yang bersih sebagai informasi untuk mencapai pertumbuhan fisik yang sempurna, pola hidup sehat dan kebugaran, terampil, serta memiliki sikap yang positif.

Ruang lingkup mata pelajaran Pendidikan Jasmani, Olahraga dan Kesehatan meliputi aspek-aspek sebagai berikut:

- a. Permainan dan olahraga.
- b. Aktivitas pengembangan.
- c. Aktivitas senam.
- d. Aktivitas ritmik.
- e. Aktivitas air.
- f. Kesehatan.

Pelaksanaan Kurikulum 2013 di MIN 1 Sukoharjo pada tahun pelajaran 2021/2022 dilakukan melalui pembelajaran dengan pendekatan tematik-terpadu dari Kelas I sampai Kelas VI. Mata pelajaran Pendidikan Agama dan Bahasa arab, Matematika kelas 4-6, PJOK, dan muatan lokal dikecualikan

untuk tidak menggunakan pembelajaran tematik-terpadu.

Pendekatan yang digunakan untuk mengintegrasikan kompetensi dasar dari berbagai mata pelajaran yaitu intra-disipliner, inter-disipliner, multi-disipliner, dan trans-disipliner.

- a. Integrasi intra-disipliner dilakukan dengan cara mengintegrasikan dimensi sikap, pengetahuan, dan keterampilan menjadi satu kesatuan yang utuh di setiap matapelajaran.
- b. Integrasi inter-disipliner dilakukan dengan menggabungkan kompetensi-kompetensi dasar beberapa mata pelajaran agar terkait satu dengan yang lainnya, sehingga dapat saling memperkuat, menghindari terjadinya tumpang tindih, dan menjaga keselarasan pembelajaran.
- c. Integrasi multi-disipliner dilakukan tanpa menggabungkan kompetensi dasar tiap mata pelajaran sehingga tiap mata pelajaran masih memiliki kompetensi dasarnya sendiri.
- d. Integrasi trans-disipliner dilakukan dengan mengaitkan berbagai mata pelajaran yang ada dengan permasalahan-permasalahan yang dijumpai di sekitarnya sehingga pembelajaran menjadi kontekstual.

Tema merajut makna berbagai konsep dasar sehingga peserta didik tidak belajar konsep dasar secara parsial. Dengan demikian, pembelajarannya memberikan makna yang utuh

kepada peserta didik seperti tercermin pada berbagai tema yang tersedia. Tematik terpadu disusun berdasarkan gabungan proses integrasi seperti dijelaskan di atas sehingga berbeda dengan pengertian tematik seperti yang diperkenalkan pada kurikulum sebelumnya.

Selain itu, pembelajaran tematik-terpadu ini juga diperkaya dengan penempatan mata pelajaran Bahasa Indonesia di Kelas I, II, dan III sebagai penghela mata pelajaran lain. Melalui perumusan Kompetensi Inti sebagai pengikat berbagai mata pelajaran dalam satu kelas dan tema sebagai pokok bahasanya, sehingga penempatanmatapelajaran Bahasa Indonesia sebagai penghela matapelajaran lain menjadi sangat memungkinkan.

Penguatan peran mata pelajaran Bahasa Indonesia dilakukan secara utuh melalui penggabungan kompetensi dasar mata pelajaran Ilmu Pengetahuan Sosial dan Ilmu Pengetahuan Alam ke dalam mata pelajaran Bahasa Indonesia. Kedua ilmu pengetahuan tersebut menyebabkan pelajaran Bahasa Indonesia menjadi kontekstual, sehingga pembelajaran Bahasa Indonesia menjadi lebih menarik.

Pendekatan sains seperti itu terutama di Kelas I, II, dan III menyebabkan semua mata pelajaran yang diajarkan akan diwarnai oleh mata pelajaran Ilmu Pengetahuan Sosial dan

Ilmu Pengetahuan Alam. Untuk kemudahan pengorganisasiannya, kompetensi - kompetensi dasar kedua mata pelajaran ini diintegrasikan ke mata pelajaran lain (integrasi inter-disipliner).

Kompetensi dasar mata pelajaran Ilmu Pengetahuan Alam diintegrasikan ke kompetensi dasar mata pelajaran Bahasa Indonesia dan kompetensi dasar mata pelajaran Matematika.

Kompetensi dasar mata pelajaran Ilmu Pengetahuan Sosial diintegrasikan ke kompetensi dasar mata pelajaran Bahasa Indonesia, ke kompetensi dasar mata pelajaran Pendidikan Pancasila dan Kewarganegaraan, dan ke kompetensi dasar mata pelajaran Matematika. Sedangkan untuk kelas IV, V, dan VI, kompetensi dasar mata pelajaran Ilmu Pengetahuan Sosial dan Ilmu Pengetahuan Alam masing-masing berdiri sendiri, sehingga pendekatan integrasinya adalah multi-disipliner, walaupun pembelajarannya tetap menggunakan tematik terpadu.

Prinsip pengintegrasian inter-disipliner untuk mata pelajaran Ilmu Pengetahuan Alam dan Ilmu Pengetahuan Sosial seperti diuraikan di atas dapat juga diterapkan dalam pengintegrasian muatan lokal. Kompetensi dasar muatan lokal yang berkenaan dengan seni, budaya, keterampilan, dan

bahasa daerah diintegrasikan ke dalam mata pelajaran Seni Budaya dan Prakarya. Kompetensi dasar muatan lokal yang berkenaan dengan olahraga serta permainan daerah diintegrasikan ke dalam mata pelajaran Pendidikan Jasmani, Olahraga dan Kesehatan. Namun demikian untuk kompetensi dasar muatan lokal MIN 1 Sukoharjo dirumuskan tersendiri dengan tetap memperhatikan aspek integrasi dengan mata pelajaran yang lain.

Muatan KTSP meliputi sejumlah mapel yang keluasan dan kedalamannya merupakan beban belajar bagi peserta didik pada satuan pendidikan. Di samping itu materi muatan lokal dan kegiatan pengembangan diri termasuk ke dalam isi kurikulum.

Muatan lokal merupakan bahan kajian pada satuan pendidikan yang berisi muatan dan proses pembelajaran tentang potensi dan keunikan lokal yang dimaksudkan untuk membentuk pemahaman peserta didik terhadap potensi di daerah tempat tinggalnya. Untuk itu Muatan lokal diarahkan untuk:

- a) melestarikan dan mengembangkan kebudayaan daerah;
- b) meningkatkan kemampuan dan keterampilan di bidang tertentu sesuai dengan keadaan perekonomian daerah;
- c) meningkatkan penguasaan Bahasa Inggris untuk

keperluan peserta didik dan untuk mendukung pengembangan potensi daerah, seperti potensi pariwisata; dan;

d) meningkatkan kemampuan berwirausaha.

Adapun muatan lokal yang diajarkan di MIN 1 Sukoharjo adalah sebagai berikut:

1) Baca Tulis Al-Qur'an

Mata pelajaran ini bertujuan untuk mengenalkan keterampilan membaca dan menulis Al-Qur'an sejak usia dini, menumbuhkan kecintaan dan kegemaran untuk membaca Al-Qur'an. Ruang lingkup mata pelajaran ini meliputi pengenalan huruf hijaiyah dan tanda baca, pelatihan membaca huruf hijaiyah yang dipisah maupun disambung, pengenalan bacaan-bacaan tajwid dalam Al-Qur'an dan pengenalan bacaan-bacaan gharib dalam Al-Qur'an.

2) Bahasa Jawa

Mata pelajaran ini bertujuan untuk mengembangkan apresiasi terhadap bahasa dan budaya Jawa Tengah, mengenalkan identitas masyarakat Jawa Tengah dan menanamkan kecintaan pada bahasa dan budaya Jawa Tengah.

Ruang lingkup mata pelajaran ini adalah:

a) Kemampuan berkomunikasi yang meliputi mendengarkan (*ngrungokake*), berbicara (*guneman*),

membaca (*maca*), dan menulis (*nulis*).

b) Kemampuan berbicara (guneman) krama inggil.

c) Kemampuan menulis huruf Jawa.

### 3) Bahasa Inggris

Mata pelajaran ini bertujuan membina keterampilan berbahasa dan berkomunikasi secara lisan dan tulisan untuk mempersiapkan siswa menghadapi perkembangan IPTEK dalam menyongsong era globalisasi. Ruang lingkup mata pelajaran ini adalah:

a) Mendengarkan (*listening*).

b) Berbicara (*speaking*).

c) Membaca (*reading*).

d) Menulis (*writing*).

### 4) TIK (Komputer)

Mata pelajaran Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) bertujuan agar peserta didik memiliki kemampuan sebagai berikut.

a) Memahami teknologi informasi dan komunikasi.

b) Mengembangkan keterampilan untuk memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi.

c) Mengembangkan sikap kritis, kreatif, apresiatif dan mandiri dalam penggunaan teknologi informasi dan komunikasi.

d) Menghargai karya cipta di bidang teknologi informasi dan

komunikasi.

Dalam 1 minggu ada 48 jam untuk kelas IV-VI karena ditambah 8 jam untuk mulok BTA, Bahasa Jawa dan Bahasa Inggris dan untuk mulok keunggulan madrasah yaitu TIK 2 jam pelajaran. Untuk kelas III: 46 jam pelajaran, untuk kelas II: 40 jam pelajaran, dan untuk kelas I: 40 jam pelajaran karena ditambah 8 jam untuk mulok BTA, Bahasa Jawa dan Bahasa Inggris dan untuk mulok keunggulan madrasah yaitu TIK 2 jam pelajaran. Kelas I-III Secara terinci pengaturan beban belajar tersebut adalah sebagai berikut:

a) Beban belajar di MIN 1 Sukoharjo dinyatakan dalam jam pembelajaran per minggu sebagai berikut:

- Beban belajar satu minggu Kelas I adalah 40 jam pembelajaran.
- Beban belajar satu minggu Kelas II adalah 40 jam pembelajaran.
- Beban belajar satu minggu Kelas III adalah 46 jam pembelajaran.
- Beban belajar satu minggu Kelas IV-VI adalah 48 jam pembelajaran.
  
- Durasi setiap satu jam pembelajaran adalah 35 menit.

- b) Beban belajar di Kelas I, II, III, IV, dan V dalam satu semester paling sedikit 18 minggu dan paling banyak 20 minggu.
  - c) Beban belajar di kelas VI pada semester ganjil paling sedikit 18 minggu dan paling banyak 20 minggu.
  - d) Beban belajar di kelas VI pada semester genap paling sedikit 14 minggu dan paling banyak 16 minggu.
  - e) Beban belajar dalam satu tahun pelajaran paling sedikit 36 minggu dan paling banyak 40 minggu.
  - f) Pada tahun pelajaran 2020/2021 beban belajar dalam satu tahun 37 minggu.
- 1) Setiap minggu dilaksanakan 2 jam pelajaran untuk perbaikan dan pengayaan.
  - 2) Untuk kelas I, II, III, IV, V dan VI dilaksanakan pembelajaran tematik terpadu dengan sistem guru kelas.
  - 3) Untuk pembelajaran Matematika, PJOK, dan PAI dilaksanakan dengan sistem guru mata pelajaran.
  - 4) Satu jam tatap muka = 35 menit untuk kelas I – VI.

Waktu masuk kegiatan pembelajaran dimulai pada jam 07.00 WIB digunakan untuk berdoa dan kegiatan Tahfiz. Waktu pembelajaran efektif untuk kelas I dan II dimulai pada pukul 07.30 WIB dan berakhir pada pukul 12.00 WIB, untuk kelas III dimulai pukul 07.30 WIB dan berakhir pada pukul 12.30 WIB, untuk kelas IV-VI dimulai pukul 07.30 WIB dan

berakhir pada pukul 13.00 WIB. Pengelolaan kurikulum merupakan salah satu aspek penting dalam dunia pendidikan, kurikulum merupakan salah satu alat yang dijadikan dasar dan acuan dalam pelaksanaan proses pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan. Penerapan kurikulum yang tepat dan sesuai dengan kebutuhan merupakan kunci pencapaian tujuan pendidikan. Dalam perkembangannya kurikulum telah mengalami beberapa kali perubahan dan penyempurnaan seiring dengan perubahan dan perkembangan zaman dan tuntutan masyarakat, sehingga sampai saat ini kurikulum yang dipergunakan adalah Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) yang merupakan reVisi dan penyempurnaan dari Kurikulum Berbasis Kompetensi (KBK). Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan memiliki karakteristik yang berbeda dengan kurikulum yang sebelumnya, kurikulum tingkat satuan pendidikan adalah lebih mengarah kepada kurikulum operasional yang disusun secara mandiri dan dilaksanakan oleh masing-masing satuan pendidikan sehingga kurikulum ini sangat beragam dan dapat dikembangkan oleh setiap kelompok satuan pendidikan sesuai dengan kebutuhan situasi dan kondisi setempat. Kurikulum yang dimaksud penulis. disini adalah sejumlah mata pelajaran yang diajarkan dan ditetapkan oleh madrasah yang menjadi pedoman para guru dalam

melaksanakan pembelajaran di kelas. Seiring dengan bergulirnya Undang-Undang Otonomi Daerah dari kebijakan pemerintah pusat yang bersifat sentralistik menjadi desentralistik, madrasah sebagai lembaga pendidikan diberi kewenangan dan kekuasaan yang luas untuk mengembangkan program-program kurikulum dan pembelajaran sesuai dengan kondisi dan kebutuhan peserta didik dan tuntutan masyarakat. Madrasah dapat mengembangkan kurikulum namun tidak boleh mengurangi isi kurikulum yang berlaku secara nasional yang dikembangkan oleh pemerintah pusat. Madrasah juga diberi kebebasan untuk mengembangkan kurikulum muatan lokal. Dengan penerapan ini, peserta didik diharapkan memiliki berbagai kompetensi dan mampu berkompetisi diberbagai kehidupan.

Hasil wawancara dengan wakil kepala madrasah bidang kurikulum menyatakan bahwa:

“Selain tugas pokok saya sebagai guru, saya juga diberikan tanggung jawab sebagai wakil kepala madrasah yang membidangi masalah kurikulum. Tugas saya adalah membantu kepala madrasah untuk menyiapkan, mengatur berbagai kebutuhan dan perlengkapan administrasi yang berkaitan dengan kurikulum seperti kalender pendidikan, jadwal mata pelajaran, pembagian tugas guru bidang studi dan administrasi kelas, ini semua harus diatur dan dikelola dengan baik untuk menunjang kelancaran proses pembelajaran di kelas”.

Hal yang sama juga diungkapkan oleh kepala madrasah

yang menyatakan bahwa:

“Kurikulum merupakan salah satu faktor yang menentukan untuk mencapai suatu keberhasilan suatu madrasah, apalagi dengan penerapan kurikulum tingkat satuan pendidikan, madrasah punya kewenangan untuk mengatur dan menentukan sesuai dengan kebutuhan dan kondisi madrasah, namun dalam beberapa hal tetap mengacu dan berpedoman kepada peraturan dari pusat”.

### **3) Manajemen Tenaga Kependidikan**

Manajemen tenaga pendidikan merupakan satu kesatuan yang tidak bisa dipisahkan dalam proses keberhasilan implementasi MBM. Pada pelaksanaan yang ada di MIN 1 Sukoharjo dalam pengambilan keputusan dalam hal proses belajar mengajar tenaga pendidik dan tenaga kependidikan dilibatkandalam hal pengambilan keputusan antara lain:

1. Mengkordinasikan program pengajaran.
2. Mengobservasi metode pengajaran guru di kelas.
3. Menyediakan sumber media belajar.
4. Melakukan kunjungan kelas secara regular.
5. Membantu guru memperbaiki pengajaran.
6. Seluruh diwajibkan hadir tepat pukul 06.45.
7. Kepala madrasah melakukan interaksi langsung dengan beberapa guru mata pelajaran.
8. Kepala madrasah memeberikan insentif kepada guru yang selalu hadir tepat waktu.
9. Kepala madrasah juga memberikan hadiah kepada siswa

yang selalu hadir ke madrasah pada saat pembagian rapor.

Peran pendidik (staf pengajar) sebenarnya tidak jauh berbeda dengan peran kepala madrasah, hanya lingkupnya berbeda yaitu dalam lingkup yang lebih kecil yakni mengelola proses pembelajaran sesuai kelompok belajar atau bidang studi yang diajarkannya.

Pendidik memiliki andil yang sangat besar terhadap keberhasilan pembelajaran di madrasah. Pendidik sangat berperan dalam membantu perkembangan peserta didik untuk mewujudkan tujuan hidupnya secara optimal. Salah satu faktor utama yang menentukan mutu pendidikan adalah pendidik. Tugas dan peran pendidik dari hari ke hari semakin berat seiring dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Pendidik sebagai komponen utama dalam dunia pendidikan, dituntut untuk mampu mengimbangi perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang berkembang dalam masyarakat atau sering disebut dengan guru (pendidik) yang profesional. Pendidik bukan hanya sebagai pengajar, tetapi juga sebagai pendidik, pembimbing, pelatih kepada peserta didiknya, dan mampu memberikan contoh teladan yang baik yang dapat digugu dan ditiru oleh peserta didiknya. Terutama dalam menggunakan alat media belajar, metode mengajar yang digunakan oleh pendidik dalam menyampaikan materi

pelajaran kepada peserta didik yang bervariasi dan menyenangkan atau biasa disebut dengan pembelajaran aktif, inovatif, kreatif dan menyenangkan (PAIKEM), sehingga tidak monoton yang dapat membosankan peserta didik dalam proses pembelajaran di kelas. Sehingga para pendidik dalam memberikan materi pelajaran, kepada para peserta didik menggunakan kesempatan untuk lebih serius memperhatikan pelajaran yang disampaikan oleh pendidik.

Melalui peran pendidik di madrasah diharapkan mampu menghasilkan peserta didik yang memiliki kompetensi tinggi dan siap menghadapi tantangan hidup. Sebagaimana yang diungkapkan salah seorang pendidik mengatakan bahwa:

“Saya sebagai seorang pendidik menyadari sepenuhnya, bahwa kehadiran saya di madrasah senantiasa didambakan dan dibutuhkan oleh peserta didik, sehingga saya berupaya untuk hadir di madrasah tepat waktu walaupun sekarang saya masih memiliki bayi yang masih butuh perawatan dan kasih sayang seorang ibu tapi itu bukan menjadi halangan, sekaligus memberikan contoh teladan yang baik kepada peserta didik, sebagai salah satu bentuk dari tanggung jawab saya sebagai pendidik, bukan hanya terhadap madrasah, tetapi juga terhadap masyarakat bahkan lebih jauh kepada pemerintah”.

Sementara itu dari hasil wawancara penulis dengan salah seorang pendidik lainnya, mengemukakan bahwa:

“Penerapan Manajemen Berbasis Madrasah, dengan melalui disiplin serta menerapkan sistem pembelajaran yang efektif dan efisien, maka proses pembelajaran dapat meningkatkan mutu pendidikan secara bertahap dengan meningkatkan kinerja para tenaga pendidik, serta adanya

motivasi dari kepala madrasah sehingga dapat membantu para pendidik untuk meningkatkan disiplin belajar secara optimal”.

#### **4) Manajemen Kesiswaan**

Manajemen kesiswaan yang ada di MIN 1 Sukoharjo meliputi proses:

a. Pendataan calon peserta didik

Pendataan calon peserta didik baru didasarkan pada daya tampung di MIN 1 Sukoharjo. Adapun jumlah Siswa MIN 1 Sukoharjo menurut data seluruhnya berjumlah 857 orang yang terdiri dari laki-laki dan perempuan yang terbagi menjadi 24 kelas pada tabel 4.4

b. Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB)

c. Pengenalan madrasah/orientasi peserta didik

d. Pembinaan karakter peserta didik

e. Penyelenggaraan kegiatan ekstrakurikuler

f. Penyelenggaraan layanan khusus

g. Pengawasan, evaluasi, dan pelaporan

h. Melakukan pembinaan siswa

Pembinaan terhadap siswa dilakukan agar supaya peserta didik dapat menguasai materi pembelajaran dan juga mencapai prestasi akademik dan non akademik di MIN 1 Sukoharjo.

Peneliti melakukan wawancara dengan waka bagian

kesiswaan menghasilkan temuan sebagai berikut :

“Kami selaku guru melaksanakan tugas sesuai dengan tupoksi masing-masing, melaksanakan pembinaan secara intensif terhadap siswa siswi agar supaya berprestasi. Melaksanakan pembinaan terhadap siswa-siswinya menempuh 2 cara. Pertama, meningkatkan proses belajar mengajar di dalam kelas yang dilaksanakan oleh guru MIN 1 Sukoharjo dengan melengkapi perangkat pembelajaran dan rasa tanggung jawab yang tinggi, sedangkan di luar kelas berbentuk ekstrakurikuler pengembangan diri seperti Atletik; lari, loncat tinggi, dan loncat jauh; tenis meja; volly ball; futsal; pencak silat; renang; memanah; berkuda; seni tilawatil qur’an (mengembangkan nilai-nilai kejujuran, menghargai prestasi, kreatif, dan religius); kaligrafi; menyanyi; seni tari; dokter kecil (untuk mengembangkan nilai-nilai peduli sosial); drumband dan melukis”.

Selanjutnya peneliti berwawancara dengan kepala madrasah menjelaskan sebagai berikut:

“Bahwa guru MIN 1 Sukoharjo sangat aktif membina siswa siswi agar berprestasi baik akademik maupun non akademik.

Peneliti melakukan wawancara dengan komite madrasah menjelaskan bahwa:

“Menurut pengetahuan saya guru di MIN 1 Sukoharjo telah melakukan pembinaan dengan cara yang familiar terhadap siswa-siswinya sehingga mereka bisa berintraksi dengan baik”

Kemudian peneliti melakukan wawancara dengan orang tua siswa menjelaskan bahwa :

“Pembinaan terhadap siswa agar belajar aktif dan berprestasi, kami ikut berpartisipasi dengan cara memotivasi dan mengawasi agar anak-anak belajar di rumah, mengerjakan PR, rajin belajar di rumah

masing-masing. Hal tersebut merupakan harapan supaya siswa-siswi mendapatkan ilmu dan mengamalkannya alamkehidupan sehari-hari”.

Dari penjelasan di atas dapat diambil kesimpulan bahwa dalam pembinaan terhadap peningkatan belajar dan prestasi siswa. Guru MIN 1 Sukoharjo telah melaksanakan kegiatan dengan lancar dan baik atas kerjasamanya antara kepala madrasah, guru dan *stakeholders* saling mendukung dan siap mendukung dana dan berpartisipasi secara aktif.

#### **5) Manajemen Keuangan dan Pembiayaan**

Setelah perencanaan keuangan madrasah selesai dan disetujui oleh semua pihak yang terlibat, maka langkah selanjutnya dalam manajemen adalah pelaksanaan terhadap perencanaan yang telah dibuat. Dalam pelaksanaan keuangan MIN 1 Sukoharjo melakukan dua jenis kegiatan, yakni penerimaan terhadap dana pendidikan dan pengeluaran untuk berbagai kebutuhan madrasah. Hal ini diungkapkan pada saat wawancara dengan bendahara madrasah yang mengungkapkan bahwa:

“Pelaksanaan keuangan MIN 1 Sukoharjo melakukan dua jenis kegiatan, yakni penerimaan terhadap dana pendidikan dan pengeluaran untuk berbagai kebutuhan madrasah”.

Dalam pelaksanaan penerimaan dan pengeluaran dilakukan oleh bendahara madrasah. Penerimaan dana

pendidikan di MIN 1 Sukoharjo ditentukan oleh besarnya dana yang diterima oleh madrasah dari sumber dana yang biasanya berasal dari pemerintah, komite madrasah, donasi dan pendapatan lain. Pendapatan dari pemerintah diperoleh pada setiap tahun sekali yaitu pada awal periode tahun anggaran yang jatuh pada setiap bulan Januari-Februari.

MIN 1 Sukoharjo dalam selalu mengadakan pembukuan yang berdasarkan prosedur pengelolaan yang selaras dengan ketentuan yang ditentukan oleh kepala madrasah. Pembukuan penerimaan dana madrasah dilakukan oleh bendahara, dengan pencatatan terhadap setiap dana yang masuk dalam buku harian, buku ini berisi nama penyeter, kelas, guna membayar dan jumlah uang yang disetorkan. Uang yang masuk dalam buku harian kemudian ditulis lagi dalam buku rekap pada setiap harinya, jadi pada setiap harinya bendahara, melakukan pencatatan semua pemasukan setiap harinya lalu dikumpulkan dan dijumlahkan dalam buku rekap untuk mengetahui besarnya uang yang masuk pada setiap harinya dan pada akhirnya pada setiap bulannya. Hal yang sama juga diungkapkan oleh kepala madrasah menyebutkan bahwa:

“Pembukuan penerimaan dana madrasah dilakukan oleh bendahara, dengan pencatatan terhadap setiap dana yang masuk dalam buku harian, buku ini berisi nama penyeter, kelas, guna membayar dan jumlah uang yang disetorkan. Uang yang masuk dalam buku harian kemudian ditulis lagi dalam buku rekap pada setiap

harinya, jadi pada setiap harinya bendahara, melakukan pencatatan semua pemasukan setiap harinya lalu dikumpulkan dan dijumlahkan dalam buku rekap untuk mengetahui besarnya uang yang masuk pada setiap harinya dan pada akhirnya pada setiap bulannya”.

Selain mencatat setiap pemasukan setiap harinya, untuk menjaga keamanan dan menghindari penyalahgunaan uang yang masuk, bendahara melakukan laporan harian melalui buku setor dengan melakukan penyetoran terhadap uang yang masuk setiap harinya kepada kepala madrasah. Dengan demikian kepala madrasah selalu dapat mengetahui dan tentu saja dapat mengontrol terhadap uang yang masuk dan menghindarkan dari penyelewengan keuangan.

Selanjutnya, pengeluaran dana pendidikan MIN 1 Sukoharjo mempercayakan pengelolaan pengeluaran dana pendidikan kepada bendahara madrasah yang sudah dipercaya oleh madrasah sehingga beliau dalam melaksanakan tugasnya tentu saja sudah professional, hal ini bisa dibuktikan dengan dipercaya sebagai bendahara bagian pengeluaran dari tahun ke tahun. Selanjutnya wakil kepala madrasah menyatakan bahwa:

“Pengeluaran langsung madrasah yang meliputi gaji tunjangan guru, gaji dan tunjangan tenaga kependidikan, biaya pengembangan guru dan tenaga kependidikan, kegiatan pembelajaran, kegiatan kesiswaan, ATS, AHP, bahan habis pakai, kegiatan rapat, transport dan perjalanan dinas, penggandaan soal-soal ulangan/ujian, daya dan jasa, serta biaya tak terduga lainnya”.

Dalam praktik pelaksanaan keuangan madrasah, pengeluaran dana pendidikan di MIN 1 Sukoharjo digunakan untuk pengeluaran langsung madrasah yang meliputi gaji tunjangan guru, gaji dan tunjangan tenaga kependidikan, biaya pengembangan guru dan tenaga kependidikan, kegiatan pembelajaran, kegiatan kesiswaan, ATS, AHP, bahan habis pakai, kegiatan rapat, transport dan perjalanan dinas, penggandaan soal-soal ulangan/ujian, daya dan jasa, serta biayatak terduga lainnya. Sedangkan penggunaan biaya untuk pengeluaran tidak langsung madrasah meliputi, pemeliharaan dan pengembangan sarana prasarana dan seragam, biaya ekstra kulikuler, pendidikan komputer, tabungan dan pengelolaan kesiswaan serta pemeliharaan laboratorium, pramuka, dan rebana untuk kelas IV dan V, dan tutorial untuk kelas VI.

Pelaksanaan terhadap perencanaan yang telah dibuat di MIN 1 Sukoharjo melakukan dua jenis kegiatan, yakni penerimaan terhadap dana pendidikan dan pengeluaran untuk berbagai kebutuhan madrasah. Dalam pelaksanaan penerimaan dan pengeluaran diadakan pemisahan antara keduanya, yaitu penerimaan dilakukan oleh bendahara II yaitu Siti Rochani, S.E dan pengeluaran dilakukan oleh bendahara I yaitu Nurhidayati, S. Ag

Penerimaan dana pendidikan di MIN 1 Sukoharjo

ditentukan oleh besarnya dana yang diterima oleh madrasah dari sumber dana yang biasanya berasal dari pemerintah, komite madrasah, donasi dan pendapatan lain. Pendapatan dari pemerintah diperoleh pada setiap tahun sekali yaitu pada awal periode tahun anggaran yang jatuh pada setiap bulan Januari-Februari.

Dalam melaksanakan penerimaan ini, MIN 1 Sukoharjo mengadakan pembukuan yang berdasarkan prosedur pengelolaan yang selaras dengan ketentuan yang ditentukan oleh kepala madrasah. Dalam pembukuan penerimaan dana madrasah dilakukan oleh bendahara II, dengan pencatatan terhadap setiap dana yang masuk dalam buku harian, buku ini berisi nama penyetor, kelas, guna membayar dan jumlah uang yang disetorkan. Uang yang masuk dalam buku harian kemudian ditulis lagi dalam buku rekap pada setiap harinya, jadi pada setiap harinya bendahara II, melakukan pencatatan semua pemasukan setiap harinya lalu dikumpulkan dan dijumlahkan dalam buku rekap untuk mengetahui besarnya uang yang masuk pada setiap harinya dan pada akhirnya pada setiap bulannya.

Selain mencatat setiap pemasukan setiap harinya, untuk menjaga keamanan dan menghindari penyalahgunaan uang yang masuk, bendahara II melakukan laporan harian

melalui buku setor dengan melakukan penyetoran terhadap uang yang masuk setiap harinya kepada kepala madrasah. Dengan demikian kepala madrasah selalu dapat mengetahui dan tentu saja dapat mengontrol terhadap uang yang masuk dan menghindarkan dari penyelewengan keuangan.

Dalam pelaksanaan keuangan madrasah, MIN 1 Sukoharjo mempercayakan pengelolaan pengeluaran dana pendidikan kepada Nurhidayati, S. Ag yang sudah dipercaya oleh madrasah sehingga beliau dalam melaksanakan tugasnya tentu saja sudah professional, hal ini bisa dibuktikan dengan dipercaya sebagai bendahara bagian pengeluaran dari tahun ke tahun begitu juga pada tahun pelajaran 2020/2021.

Dalam praktek pelaksanaan keuangan madrasah, pengeluaran dana pendidikan di MIN 1 Sukoharjo digunakan untuk pengeluaran langsung madrasah yang meliputi gaji tunjangan guru, gaji dan tunjangan tenaga kependidikan, biaya pengembangan guru dan tenaga kependidikan, kegiatan pembelajaran, kegiatan kesiswaan, ATS, AHP, bahan habis pakai, kegiatan rapat, transport dan perjalanan dinas, penggandaan soal-soal ulangan/ujian, daya dan jasa, serta biaya tak terduga lainnya. Sedangkan penggunaan biaya untuk pengeluaran tidak langsung madrasah meliputi, pemeliharaan dan pengembangan sarana prasarana dan seragam, biaya ekstra

kulikuler, pendidikan komputer, tabungan dan pengelolaan kesiswaan serta pemeliharaan laboratorium, pramuka, dan rebana untuk kelas IV dan V, dan tutorial untuk kelas VI.

Mengenai proses pengeluaran atau langkah dalam pengeluaran dana di MIN 1 Sukoharjo adalah setiap kebutuhan madrasah yang membutuhkan pengeluaran terhadap dana madrasah harus melalui beberapa tahap yaitu:

- a) Setiap permintaan pengeluaran dana pendidikan untuk berbagai kebutuhan madrasah harus ditulis dalam lembar permintaan pengeluaran dana yang berisi guna pengeluaran dana, jumlah biaya yang dibutuhkan dalam bentuk rupiah dan penanggung jawab pengeluaran atau yang mengajukan permintaan pengeluaran dana.
- b) Penanggung jawab pengeluaran atau yang mengajukan permintaan pengeluaran dana mengajukan lembar permintaan tersebut langsung kepada kepala madrasah untuk mendapat persetujuan pengeluaran dana. Kepala madrasah ketika mendapat permintaan pengeluaran dana akan melakukan pemeriksaan terhadap gunapengeluaran dan jumlah dana yang dibutuhkan, setelah itu kepala madrasah dapat menyetujuinya dengan membubuhkan tanda persetujuan atau menolaknya. Persetujuan kepala madrasah ini berarti adanya perintah pengeluaran dana kepada bendahara madrasah.

- c) Setelah penanggung jawab pengeluaran atau yang mengajukan permintaan pengeluaran dana mendapat persetujuan kepala madrasah, selanjutnya mengajukannya kepada bendahara madrasah. Bendahara madrasah kemudian mengecek lembar permintaan pengeluaran dana dengan teliti apakah lembar permintaan pengeluaran dana sudah benar dan disetujui oleh kepala madrasah.
- d) Setelah diketahui bahwa lembaran tersebut sudah di setujui apa belum, selanjutnya bendahara madrasah memberikan dana tersebut kepada penanggung jawab pengeluaran atau yang mengajukan permintaan pengeluaran dana yang kemudian baru bisa dibelanjakan untuk berbagai kebutuhan madrasah.

Tahapan tersebut di atas dimaksudkan guna pengendalian dan pengawasan terhadap dana yang dikeluarkan sehingga pada akhirnya dapat dipertanggungjawabkan dengan baik.

Dalam manajemen keuangan madrasah, pelaksanaan keuangan madrasah juga meliputi pembukuan. Dalam pelaksanaan keuangan madrasah di MIN 1 Sukoharjo dari sisi pengeluaran juga melakukan pembukuan terhadap pengeluaran dana pendidikan. Pembukuan dana secara kronologis pada setiap masa transaksi yang dilakukan (setiap bulan), yaitu sesuai dengan urutan tanggal transaksi pada bulan tersebut. Hal

ini dimaksudkan untuk mempermudah pembukuannya. Selain itu pencatatan transaksi harus jelas tulisan maupun keterangannya.

Pengeluaran dana yang dilakukan setelah ditulis secara kronologis, kemudian dicatat dalam buku catatan pengeluaran menurut jenis pengeluaran yaitu seperti untuk kebutuhan kegiatansiswa, pembelianperlengkapan belajar mengajar, untuk membayar rekening listrik dan lain- lain yang kemudian data pengeluaran tersebut dimasukkan dalam laporan bulanan kepada kepala madrasah. Pencatatan ini dimaksudkan guna mempermudah pemeriksaan.

Selain mencatat setiap pengeluaran dalam setiap harinya, bendahara madrasah bagian pengeluaran juga membuat laporan keuangan. Adapun laporan yang dibuat adalah laporan bulanan dan laporan pertanggung jawaban pada akhir tahun. Secara umum laporan keuangan bertujuan untuk memberikan informasi tentang posisi keuangan, kinerja dan arus kas untuk membuat keputusan ekonomi serta laporan keuangan, juga menunjukkan suatu pertanggungjawaban pihak manajemen keuangan terhadap internal maupun eksternal madrasah.

Laporan bulanan di MIN 1 Sukoharjo digunakan sebagai alat perbandingan yang menunjukkan pendapatan

dibandingkan dengan pengeluaran. Laporan yang dibuat bendahara madrasah selanjutnya dilaporkan kepada kepala madrasah, sehingga laporan tersebut bisa berperan untuk menjaga pengeluaran bulanan selama satu tahun yang bisa melebihi penerimaan. Laporan ini memungkinkan kepala madrasah selalu mengetahui keadaan keuangan madrasah dan secara bersamaan membuat perbandingan keuangan dengan tahun lalu atau bulan sebelumnya dari tahun anggaran. Laporan tahunan yang dibuat oleh bendahara madrasah kemudian diajukan kepada kepala madrasah sebagai laporan pertanggungjawaban untuk mendapat pengesahan. Laporan ini menunjukkan rincian pendapatan dan pengeluaran selama satu tahun yang baru ditutup.

#### **6) Manajemen Sarana dan Prasarana Pendidikan**

Sarana dan prasarana merupakan sesuatu yang sangat penting dalam proses belajar mengajar, karena fasilitas yang memadai sangat menunjang terhadap peningkatan mutu pendidikan di madrasah.

Hasil wawancara dengan kepala madrasah mengenai sarana

prasarana di MIN 1 Sukoharjo menyebutkan bahwa:

“MIN 1 Sukoharjo telah berupaya untuk melengkapi kebutuhan-kebutuhan yang menunjang tercapainya mutu pendidikan serta menyiapkan media pembelajaran untuk menunjang proses pembelajaran”.

Senada dengan hal tersebut waka sarana menjelaskan

bahwa:

“Untuk menunjang program peningkatan mutu pendidikan kami mempunyai tanggung jawab untuk merencanakan dan mengusulkan bersama komite madrasah tentang penyediaan sarana yang memadai sebagaimana bapak lihat sendiri situasi sarana prasarana MIN 1 Sukoharjo”.

Berdasarkan observasi di lapangan menunjukkan bahwa MIN 1 Sukoharjo telah melengkapi sarana prasarana belajar yang dibutuhkan.

Peneliti melakukan wawancara komite madrasah mengungkapkan sebagai berikut:

“Sarana prasarana yang menunjang keberhasilan peningkatan mutu pendidikan di MIN 1 Sukoharjo sering kali kita bicarakan, kita diskusikan akan tetapi hal tersebut tidak cukup dibicarakan akan tetapi kita berusaha dengan kepala madrasah untuk mengusulkan baik lewat pemerintah dan mengupayakan lewat masyarakat atau orang tua siswa”.

Dari paparan tersebut di atas menunjukkan bahwa komite madrasah telah melakukan partisipasi dan ikut bertanggung jawab dalam pengadaan sarana prasarana madrasah. Kepala madrasah bersama komite mengajukan kepada pemerintah melalui kantor Kementerian Agama Kabupaten dan pusat serta mengumpulkan dana dari masyarakat dalam hal ini orang tua siswa melalui pengurus komite MIN 1 Sukoharjo.

## **7) Manajemen Hubungan Madrasah dan Masyarakat**

Pelaksanaan yang dilakukan pada MIN 1 Sukoharjo dalam hubungan madrasah dan masyarakat dapat dilihat pada

beberapa hal diantaranya:

- a. Madrasah dan masyarakat secara bersama-sama menyusun Visi dan misi serta merancang program yang berkaitan dengan kegiatan kurikuler, ekstrakurikuler, dan lain-lain.
- b. Madrasah dan masyarakat secara bersama-sama merancang program yang terkait dengan kegiatan kurikuler, ekstrakurikuler, dan lain-lain.
- c. Dalam menyusun kalender akademik terlebih dulu dirancang antara madrasah dan masyarakat.
- d. Dalam menyusun kalender akademik maupun non akademik terlebih dulu dirancang antara madrasah dan masyarakat.
- e. Diantara kalender non akademik yang direncanakan merupakan usulan dari masyarakat.

Hubungan madrasah dengan masyarakat yang dibentuk di MIN 1 Sukoharjo merupakan sarana yang sangat berperan dalam membina dan mengembangkan pertumbuhan pribadi peserta didik di madrasah, dalam hal ini madrasah sebagai sistem sosial merupakan bagian intergal dari sistem sosial yang lebih besar yaitu masyarakat. Madrasah dan masyarakat mempunyai hubungan yang sangat erat dalam mencapai tujuan madrasah atau pendidikan secara efektif dan efisien.

Sebaliknya madrasah juga harus menunjang pencapaian tujuan atau pemenuhan kebutuhan masyarakat, khususnya kebutuhan pendidikan. Adapun Tujuan yang ingin dicapai MIN 1 Sukoharjo dengan masyarakat antara lain :

- a. Ingin mempererat jalinan masyarakat dengan madrasah.
- b. Lebih mengenalkan madrasah kepada masyarakat.
- c. Terjalannya kerjasama antara madrasah dengan masyarakat.

Tujuan tersebut senada yang dikatakan Kepala Madrasah MIN 1 Sukoharjo yaitu :

“Tujuan yang ingin saya capai lebih khusus disini MIN 1 Sukoharjo dengan masyarakat adalah memajukan kualitas pembelajaran dan pertumbuhan anak, memperkokoh tujuanserta meningkatkan kualitas hidup dan penghidupan masyarakat serta menggairahkan masyarakat untuk menjalin hubungan dengan madrasah secara berkesinambungan”.

Menurut salah satu pengurus komite yang ada di MIN 1

Sukoharjo menyebutkan bahwa:

“Ada beberapa strategi yang akan dijalankan dalam menjalin hubungan dengan masyarakat meliputi strategi yang kita terapkan untuk kaitanya dengan masyarakat yaitu menginventarisir nama-nama tokoh, ulama, pengusaha dan pejabat sekitar yang akan diajak kerja sama, membentuk Komite Madrasah sebagai perwakilan atau penyambung suara masyarakat dengan madrasah, mengadakan pertemuan- pertemuan untuk mengevaluasi program-program madrasah dan menampung aspirasi masyarakat terhadap kebijakan madrasah”

Beberapa strategi yang diambil meliputi:

- a. Menginventarisir nama-nama tokoh, ulama, pengusaha dan pejabat sekitar yang akan diajak kerja sama.

- b. Membentuk Komite Madrasah sebagai perwakilan atau penyambung suara masyarakat dengan madrasah.
- c. Mengadakan pertemuan-pertemuan untuk mengevaluasi program-program madrasah dan menampung aspirasi masyarakat terhadap kebijakan madrasah.

#### **8) Manajemen Layanan Khusus**

Manajemen layanan khusus yang ada di MIN 1 Sukoharjo bertujuan untuk memberikan kesempatan kepada peserta didik untuk mengembangkan dan mengekspresikan diri sesuai dengan kebutuhan, bakat, minat, setiap peserta didik sesuai dengan kondisi madrasah. Bentuk kegiatan pengembangan diri MIN 1 Sukoharjo berupa :

- a. Pembentukan karakter bangsa dan pendidikan kewiraan melalui kegiatan:
  - 1) Upacara tiap hari Senin (untuk mengembangkan nilai-nilai disiplin, cinta tanah air).
  - 2) Upacara Hari-Hari Besar Nasional (untuk mengembangkan nilai-nilai semangat kebangsaan, cinta tanah air, menghargai prestasi, disiplin, tanggungjawab)
- b. Bimbingan konseling dilaksanakan secara insidental oleh guru / wali kelas selaku guru yang mendapatkan tugas sebagai guru BK.

Bertujuan untuk memberikan layanan konseling kepada

peserta didik di lingkungan madrasah. Bimbingan konseling dilaksanakan secara insidental oleh guru BP / wali kelas selaku guru yang mendapatkan tugas sebagai guru BK. Ruang lingkupnya meliputi:

- 1) Layanan orientasi pengenalan lingkungan madrasah.
  - 2) Layanan bimbingan belajar.
  - 3) Layanan konseling kesulitan belajar.
  - 4) Layanan konseling masalah pribadi siswa
- c. Unit pengembangan bakat dan minat dilaksanakan melalui kegiatan ekstrakurikuler yaitu :
- 1) Pramuka (untuk mengembangkan nilai-nilai religius, jujur, toleran, mandiri, komunikatif dsb) dan merupakan ekstra wajib.
  - 2) Olah Raga (untuk mengembangkan nilai-nilai disiplin, kerja keras, menghargai prestasi, tanggung jawab, dan bersahabat). Adapun macam olahraga antara lain : a) Atletik; lari, loncat tinggi, dan loncat jauh; b) Tenis meja; c) volly ball; d) Futsal;
- d. Pencak Silat; f) Renang. g) Memanah; h) Berkuda
- 1) Seni Tilawatil Qur'an (mengembangkan nilai-nilai kejujuran, menghargai prestasi, kreatif, dan religius).
  - 2) Kaligrafi
  - 3) Menyanyi

- 4) Seni Tari
- 5) Dokter Kecil (untuk mengembangkan nilai-nilai peduli sosial)
- 6) Drumband
- 7) Melukis

e. Kegiatan pembiasaan

1) Pembiasaan Rutin

Pembiasaan rutin merupakan proses pembentukan akhlak dan penanaman/ pengamalan ajaran Islam. Adapun kegiatan pembiasaan tersebut adalah sebagai berikut :

- a) Tahfizul Ayat Wadoa ( TAW )
- b) Tadarus al Qur'an
- c) Sholat Dhuha
- d) Jama'ah Sholat Zhuhur
- e) S4 ( senyum, salam, sapa, dan salaman).
- f) Jum'at Khusu' dan Jum'at Bersih
- g) Gerakan infak
- h) PHBS

2) Pembiasaan Terprogram

- a) Mabit
- b) Santunan Yatama
- c) Santunan Fuqara Wal Masakin
- d) P H B I

- e) PHBN
- f) Gerakan Madrasah Go Green
- g) Pekan UKS
- h) GLS (Gerakan Literasi Madrasah)
- f. Kegiatan Keteladanan
  - 1) Pembinaan
  - 2) Pembinaan Kedisiplinan
  - 3) Penguatan Ciri Khas madrasah dengan implementasi akhlakIslami
  - 4) Penanaman Budaya Minat Baca dan Tulis
  - 5) Penanaman Budaya K 7
- g. Kegiatan Nasionalisme dan Patriotisme
  - 1) Peringatan HUT RI
  - 2) Peringatan Hari Pahlawan
  - 3) Peringatan Hari Pendidikan
  - 4) Peringatan Hari Kartini
  - 5) Peringatan Hari Kebangkitan
  - 6) Peringatan Hari Kesaktian Pancasila
  - 7) Peringatan Hari Lahir Pancasila
  - 8) Peringatan Hari Amal Bhakti Kementerian Agama
  - 9) Peringatan Hari Santri Nasional
- h. Pekan Kreativitas Siswa

- 1) Festival Seni (MIN Fair)
  - 2) Class Meeting
  - 3) Lomba Kelas
- i. Pembinaan dan Bimbingan Peserta Lomba :
- 1) POPDA
  - 2) Olympiade BIMIPA-PAI
  - 3) Kompetisi Sains Madrasah Terintegrasi PAI
  - 4) Siswa Berprestasi
  - 5) Dokter Kecil
  - 6) MTQ
  - 7) Aksioma
- j. Outclass Learning and Training
- 1) Kunjungan Belajar
  - 2) Outbound
  - 3) Study Tour

**c. Evaluasi Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di MIN 1 Sukoharjo Tahun Ajaran 2020/2021**

**1) Kepemimpinan Kepala Madrasah**

Pada prinsipnya penerapan manajemen berbasis madrasah sudah terlaksana dan berjalan sesuai dengan keinginan dan harapan semua pihak namun tentunya tetap masih terdapat kelemahan, kekurangan, dan

keterbatasan jadi harus didukung oleh semua pihak terutama warga madrasah. Senada dengan itu Ketua Komite MIN 1 Sukoharjo mengungkapkan bahwa:

“Keberhasilan dan kesuksesan kepala madrasah dalam memimpin madrasah selama ini, sudah cukup baik, terbukti perkembangan madrasah dari tahun ke tahun memperlihatkan perkembangan yang cukup signifikan”.

Keberhasilan kepala madrasah dalam memimpin cukup baik terbukti: 1) respon masyarakat terhadap keberadaan madrasah selama ini sangat positif dalam membantu mendidik anak-anak mereka terutama dalam pembinaan keagamaan dan akhlak mulia. 2) Animo masyarakat untuk memasukkan anaknya ke MIN 1 Sukoharjo cukup tinggi terbukti jumlah penerimaan siswa baru dari tahun ke tahun selalu bertambah. 3) Peserta didik dari MIN 1 Sukoharjo cukup berprestasi, salah seorang peserta didik lulusan dari MIN 1 Sukoharjo.

Lebih lanjut juga diungkapkan oleh wakil kepala madrasah mengungkapkan bahwa:

“Kepala madrasah berupaya untuk menunjukkan bahwa usaha dan upaya yang dilakukan oleh pihak madrasah beserta jajarannya selama ini, untuk senantiasa memberdayakan segala sumber tenaga pendidikan dalam rangka peningkatan mutu pendidikan”.

Hal ini dilakukan untuk mendukung proses pembelajaran secara umum terlaksana sesuai harapan dan mendapatkan apresiasi yang tinggi dari berbagai pihak walaupun dalam praktek dan penerapannya dilapangan masih perlu dukungan dari berbagai pihak sehingga dalam praktiknya masih sering menemui hambatan dan kendala di lapangan.

Kepemimpinan merupakan fungsi inti dari aktifitas manajemen di madrasah. Melalui pola kepemimpinan yang efektif, aktifitas perencanaan, pengorganisasian, dan pemantauan dapat berjalan dengan baik. Oleh karena itu, secara manajerial kepala madrasah dituntut untuk mampu mengelola madrasah agar berkembang dan memperoleh kemajuan dari waktu ke waktu. Kepala madrasah dituntut mampu menggerakkan potensi sumber daya tenaga pendidik dan kependidikan secara optimal dan membina hubungan interaktif antar mereka agar tercipta suasana komunikatif, bergairah dan produktif. Demikian pula, kepala madrasah dituntut memiliki kemampuan dalam menumbuhkan daya kreatifitas disiplin dan semangat belajar siswa, dan semangat mengajar terhadap tenaga pendidik. Dengan demikian, kepala madrasah berperan sebagai motor penggerak bagi optomalisasi pemberdayaan segala sumber daya madrasah, sehingga amat muda diprediksi bahwa kualitas madrasah mencerminkan pula kualitas kepemimpinan seorang kepala madrasah. Peranan kepala madrasah memberikan dampak cukup berarti bagi kemajuan lembaga pendidikan yang dipimpinnya. Kesuksesan madrasah sangat ditentukan oleh kualitas, kemampuan atau kompetensi kepemimpinan kepala madrasah. Aspek keberhasilan madrasah dalam upaya peningkatan mutu pendidikan yang disebabkan oleh kepemimpinan kepala madrasah yang demokratis dan selalu menerapkan kedisiplinan.

Melalui kepala madrasah harus secara aktif mendorong kepada

setiap individu, guru dan karyawan untuk menggunakan kesempatan perbaikan dalam setiap proses kegiatan dan pemberdayaan yang ada di madrasah. Implementasi MBM di MIN 1 Sukoharjo mengupayakan keterlibatan semua komponen madrasah dan *stakeholders*. Dalam implementasi MBM tentunya mengacu kepada rencana dan pelaksanaan peningkatan mutu pendidikan berbasis madrasah yang telah ditetapkan mengenai pengawasan pelaksanaan Visi dan misi madrasah.

Evaluasi pelaksanaan Visi, misi dan tujuan MIN 1 Sukoharjo selaku ketua komite MIN 1 Sukoharjo menyatakan bahwa :

“Kami selalu menyampaikan saran dan pendapat, melalui rapat-rapat yang dilaksanakan baik oleh kepala madrasah maupun oleh komite madrasah bahwa pelaksanaan Visi, misi sudah berjalan, namun harus kita dorong terus harus diwujudkan dalam proses pembelajaran maupun pada *output* dan *outcome*”.

Senada dengan wawancara dengan kepala madrasah menjelaskan bahwa :

“Pengawasan terhadap pelaksanaan Visi, misi kami lakukan melalui rapat-rapat bersama dewan guru, staf TU, Pengurus komite dan stakehoders agar menyampaikan masukan dan kritikan terhadap pelaksanaan peningkatan mutu pendidikan yang sedang kita laksanakan setelah itu mengupayakan solusinya. Meminta masukan, kritik supaya Visi, misi dan tujuan terwujud”.

Pengendalian/pengawasan terhadap pelaksanaan Visi, misi, dan tujuan MIN 1 Sukoharjo dilakukan melalui observasi dan pengamatan terhadap situasi dan kondisi madrasah baik oleh kepala madrasah, guru dan staf TU juga dilaksanakan oleh sebagian wali murid dan *stakeholders*.

## 2) Manajemen Kurikulum dan Program Pengajaran

Manajemen kurikulum dan program pengajaran yang ada di MIN 1 Sukoharjo diharapkan selama 6 tahun belajar di MIN 1 Sukoharjo siswa memiliki kemampuan akademik, non akademik dan keagamaan hal ini disampaikan oleh waka kurikulum yang menyebutkan bahwa:

“Manajemen kurikulum yang ada di MIN 1 Sukoharjo meliputi memiliki kemampuan akademik, non akademik dan keagamaan”.

Adapun kemampuan tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

- a) Bidang Akademik
  - i. Hafal Al Qur'an 3 Juz (Juz 30, 29, 28).
  - ii. Menghasilkan lulusan yang cerdas IMTAQ dan IPTEK.
  - iii. Mampu berkomunikasi dengan bahasa yang baik dan benar.
  - iv. Mampu mengoperasikan komputer program word, excel, powerpoint, akses internet.
  - v. Rata – rata Nilai UAM (Ujian Akhir Madrasah) 80.
- b) Bidang Non Akademik
  - i. Memiliki kemampuan life skill sesuai dengan bidang keahliannya.
  - ii. Menjadi anak yang mandiri, jujur, dan bertanggung jawab.
  - iii. Menjadi anak yang selalu menjaga kesehatan, dan kebersihan.
  - iv. Menjadi anak yang cinta tanah air dan bangsa.
  - v. Menjadi anak yang peduli pada orang lain, dan gemar bersedekah.
- c) Bidang Keagamaan

- i. Sadar untuk menegakkan sholat fardhu dan Senang melaksanakan sholat malam.
- ii. Mampu membaca al-qur'an dengan fasih dan lancar.
- iii. Menguasai ilmu tajwid dan ghoribul qiro'ah.
- iv. Mampu menulis huruf arab dan al-qur'an.
- v. Hafal Dzikir sesudah sholat, dzikir pagi dan petang, dan Asmaul Husna.

Mata pelajaran adalah unit organisasi Kompetensi dasar yang terkecil. Untuk kurikulum MIN 1 Sukoharjo organisasi Kompetensi Dasar kurikulum dilakukan melalui pendekatan terintegrasi (*integrated curriculum*). Berdasarkan pendekatan ini maka terjadi reorganisasi Kompetensi dasar mata pelajaran yang mengintegrasikan konten mata pelajaran IPA dan IPS di kelas I, II, dan III ke dalam mata pelajaran Pendidikan Agama dan Budi Pekerti, PPKn, Bahasa Indonesia, Matematika, serta Pendidikan Jasmani, Olahraga dan Kesehatan. Dengan pendekatan ini maka struktur Kurikulum MIN 1 Sukoharjo Sukoharjo menjadi lebih sederhana karena jumlah mata pelajaran berkurang.

- a) Kegiatan Pembelajaran mengacu pada standar proses sesuai Permendikbud Nomor 22 tahun 2016, Keputusan Menteri Agama RI Nomor 183 dan 184 tahun 2019 dan peraturan/ketentuan yang berlaku. Strategi kegiatan pembelajaran secara lebih detail dituangkan dalam rencana pelaksanaan pembelajaran sebagaimana tertuang dalam dokumen 3 KTSP.

- b) Pembelajaran dilaksanakan dengan pendekatan saintific, dikembangkan secara kreatif, inovatif, dan dengan mengoptimalkan kemampuan berfikir 4C (kritis, kreatif, komunikatif, kolaboratif).
- c) Dalam kondisi normal pembelajaran dilaksanakan dalam kegiatan tatap muka di ruang kelas atau di luar kelas.
- d) Dalam kondisi tidak normal (ada bencana atau wabah) pembelajaran dilaksanakan dengan tatap muka, tatap muka terbatas, dan/ atau pembelajaran jarak jauh, baik secara daring maupun secara luring.
- e) Penilaian hasil belajar menggunakan berbagai teknik penilaian berupa tes, observasi, penugasan perorangan atau kelompok, dan bentuk lain yang sesuai dengan karakteristik kompetensi dan tingkat perkembangan peserta didik.
- f) Penilaian hasil belajar mencakup aspek sikap, pengetahuan, dan keterampilan.
- g) Penilaian hasil belajar dapat berbentuk portofolio, penugasan, proyek, praktek, tulis, dan bentuk lainnya.
- h) Penilaian hasil belajar tingkat madrasah ibtidaiyah mengacu pada Keputusan Dirjen Pendidikan Islam Nomor 5161 Tahun 2018 tentang Pedoman Penilaian Madrasah Ibtidaiyah.

Untuk dapat naik kelas seorang peserta didik harus memenuhi persyaratan yang secara umum adalah sebagai berikut:

- 1) Persyaratan Akademik
  - a) Mempunyai nilai seluruh aspek penilaian pada semua mata pelajaran

yang diujikan di kelas pada semester ganjil dan genap.

- b) Nilai kurang dari Kriteria Ketuntasan Minimal (KKM) tidak lebih dari dua mata pelajaran pada semester genap.
- c) Kelompok Mata pelajaran agama dan akhlak mulia (Qur'an Hadis, Akidah Akhlak dan Fikih) nilai minimal sama dengan KKM.
- d) Menghafal surat-surat dalam juz 30 sesuai target minimal dalam kompetensi dasar yang telah ditentukan.

2) Persyaratan Kehadiran

- a) Kehadiran siswa minimal 90 % dari total hari efektif yang berlaku.
- b) Tidak hadir tanpa keterangan (alpha) maksimal 10 hari dalam satu tahun pelajaran.

3) Persyaratan Non Akademik

Mempunyai nilai ekstra kurikuler pramuka dan tahfidz serta satuesktra sesuai pilihan peserta didik/ madrasah.

4) Persyaratan Kepribadian dan Nilai Karakter

- a) Nilai kepribadian dan akhlak minimal B
- b) Sikap Spiritual minimal B\*).
- c) Sikap Sosial minimal B

Seorang peserta didik dapat dinyatakan lulus dari satuan pendidikan (MIN 1 Sukoharjo) apabila:

- 1) Menyelesaikan seluruh program pembelajaran
- 2) Memperoleh nilai minimal baik untuk seluruh kelompok mata pelajaran agama, akhlak mulia, kewarganegaraan dan kepribadian,

estetika, jasmani olah raga dan kesehatan.

- 3) Mengikuti dan lulus ujian madrasah sesuai POS Ujian di tingkat madrasah yang berlaku.
- 4) Nilai pengembangan diri minimal baik.
- 5) Hafal surat-surat dalam Juz Amma.

Untuk mencapai target yang diharapkan, maka proses pembelajaran yang berlangsung di MIN 1 Sukoharjo menggunakan strategi *Pembelajaran Tematik Terintegrasi (Terpadu), Pendekatan Saintifik Dan Penilaian Autentik*. Kurikulum MIN 1 Sukoharjo menggunakan pendekatan pembelajaran tematik integratif dari kelas I sampai kelas VI. Pembelajaran tematik integratif merupakan pendekatan pembelajaran yang mengintegrasikan berbagai kompetensi dari berbagai mata pelajaran ke dalam berbagai tema.

Pengintegrasian tersebut dilakukan dalam dua hal, yaitu integrasi sikap, keterampilan dan pengetahuan dalam proses pembelajaran dan integrasi berbagai konsep dasar yang berkaitan. Tema merajut makna berbagai konsep dasar sehingga peserta didik tidak belajar konsep dasar secara parsial. Dengan demikian pembelajarannya memberikan makna yang utuh kepada peserta didik seperti tercermin pada berbagai tema yang tersedia.

Dalam pembelajaran tematik integratif, tema yang dipilih berkenaan dengan alam dan kehidupan manusia. Untuk kelas I, II, dan III, keduanya merupakan pemberi makna yang substansial terhadap mata

pelajaran PPKn, Bahasa Indonesia, Matematika, Seni-Budaya dan Prakarya, serta Pendidikan Jasmani, Olahraga dan Kesehatan. Di sinilah kompetensi dasar dari IPA dan IPS yang diorganisasikan ke mata pelajaran lain memiliki peran penting sebagai pengikat dan pengembang kompetensi dasar mata pelajaran lainnya.

Dari sudut pandang psikologis, peserta didik belum mampu berpikir abstrak untuk memahami konten mata pelajaran yang terpisah kecuali kelas IV V dan VI sudah mulai mampu berpikir abstrak. Pandangan psikologi perkembangan dan Gestalt memberi dasar yang kuat untuk integrasi kompetensi dasar yang diorganisasikan dalam pembelajaran tematik. Dari sudut pandang transdisciplinarity maka pengotakan konten kurikulum secara terpisah ketat tidak memberikan keuntungan bagi kemampuanberpikir selanjutnya.

Pengembangan kurikulum madrasah, mendapatkan perhatian dari semua pihak terutama kepala madrasah dan *stakeholders*. Kepala MIN 1 Sukoharjo menjelaskan sebagai berikut :

“Dalam pengendalian pelaksanaan kurikulum kami melaksanakan kunjungan kelas/superVisi kelas. Untuk mengetahui bagaimana guru itu merencanakan pembelajaran dan melaksanakan pembelajaran serta membuat evaluasi. Kemudian saya mengadakan pertemuan dengan guru tersebut untuk mengevaluasi dan menjelaskan apa yang telah terjadi dalam proses pembelajaran”.

Senada dengan hal tersebut peneliti melakukan wawancara dengan waka kurikulum menjelaskan bahwa :

“Pelaksanaan pengendalian terhadap pengembangan kurikulum, kepala madrasah secara rutin mengadakan superVisi kelas,

disamping itu melakukan rapat-rapat dinas untuk mendapatkan masukan dan pendapat tentang pengembangan kurikulum. Apa kekurangannya untuk kita carikan solusinya, agar kurikulum itu dapat mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan mampu mewujudkan Visi, misi dan tujuan MIN 1 Sukoharjo”.

Dari paparan data tersebut di atas menunjukkan bahwa pengembangan kurikulum madrasah. Kepala madrasah selalu melibatkan semua pihak untuk menjaga objektivitas. Pelaksanaan pengendalian yang telah direncanakan dengan baik dan profesional dengan menggandeng pengawas dan *stakeholders* hasilnya selalu ditindak lanjuti dengan tindakan-tindakan yang profesional.

### **3) Manajemen Tenaga Kependidikan**

Pengelolaan ketenagaan dalam hal ini tenaga administrasi, mulai dari analisis kebutuhan perencanaan, rekrutmen, pengembangan, penghargaan dan sanksi hubungan kerja hingga evaluasi kinerja tenaga kerja madrasah dapat dilakukan oleh madrasah. Untuk melaksanakan tugasnya dengan baik tenaga administrasi juga perlu diperhatikan masalah kemampuan dan kecakapannya dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Tugas dan fungsi staf tata usaha dalam suatu organisasi sangat berperan untuk membantu tugas dan tanggungjawab kepala madrasah dalam mengatur dan mengelola administrasi, termasuk dalam organisasi MIN 1 Sukoharjo. Tenaga kependidikan bertugas untuk mengurus segala kebutuhan administrasi dalam penyelenggaraan pendidikan yang meliputi surat menyurat, mengatur dan mencatat, penerimaan, penyimpanan, mendokumentasikan kegiatan,

mempersiapkan laporan penggunaan dan pengeluaran barang-barang, laporan pertanggung jawaban, dan mengurus neraca keuangan. Hal ini sebagaimana apa yang diungkapkan oleh salah seorang tenaga kependidikan yang mengatakan bahwa :

“Keberadaan tenaga kependidikan dalam suatu organisasi atau lembaga pendidikan sangat dibutuhkan karena yang mengatur dan mengurus segala keperluan madrasah yang menyangkut dan berhubungan dengan pengelolaan administrasi madrasah”.

Peneliti melakukan wawancara dengan kepala madrasah MIN 1

Sukoharjo menjelaskan sebagai berikut:

“Selama saya menjadi kepala madrasah motivasi saya dalam implementasi MBM dilakukan secara terus menerus, terhadap kinerja guru dan tenaga kependidikan bersama pengawas madrasah melalui berbagai cara, yaitu melakukan komunikasi aktif, menyelesaikan persoalan yang muncul dengan cara yang baik, mendokumentasikan kemajuan dan masalah, dan memantau perubahan-perubahan secara objektif”.

Selanjutnya peneliti melakukan wawancara dengan waka humas

MIN 1 Sukoharjo menuturkan sebagai berikut:

“Selama saya menjadi guru di madrasah ini bahwa Kepala MIN 1 Sukoharjo dan pengawas dari Kementerian Agama selalu menanyakan ke seluruh guru hal-hal yang berkaitan dengan perangkat pembelajaran, disiplin mengajar, program mengajar, dan absensi siswa. Hal tersebut sangatlah membantu bagi para guru untuk selalu menyiapkan hal-hal yang berkaitan dengan tuntutan guru dalam kualifikasi guru yang profesional”

Pembinaan peningkatan kompetensi tenaga pendidik dan kependidikan di MIN 1 Sukoharjo merupakan suatu keharusan supaya kemampuan para guru terus dapat ditingkatkan agar menjadi guru yang profesional. Dengan keprofesionalan guru maka akan menghasilkan anak didik yang berprestasi.

Peneliti melakukan wawancara dengan kepala madrasah menjelaskan sebagai berikut:

“Selama saya menjadi kepala madrasah di madrasah ini bahwa motivasi saya dalam melakukan pengendalian mutu pendidikan secara terus menerus, melaksanakan kontrol terhadap kinerja guru dan tenaga kependidikan bersama pengawas madrasah melalui berbagai cara, yaitu melakukan komunikasi aktif, menyelesaikan persoalan yang muncul dengan cara yang baik, mendokumentasikan kemajuan dan masalah, dan memantau perubahan-perubahan secara objektif”.

Selanjutnya peneliti melakukan wawancara dengan waka humas MIN 1 Sukoharjo menuturkan sebagai berikut:

“Selama saya menjadi guru di madrasah ini bahwa kepala MIN 1 Surakarta dan pengawas dari Kementerian Agama selalu menanyakan ke seluruh guru hal-hal yang berkaitan dengan perangkat pembelajaran, disiplin mengajar, program mengajar, dan absensi siswa. Hal tersebut sangatlah membantu bagi para guru untuk selalu menyiapkan hal-hal yang berkaitan dengan tuntutan guru dalam kualifikasi guru yang professional”.

#### **4) Manajemen Kesiswaan**

Mulyasa (2014: 46) mendefinisikan, manajemen kesiswaan sebagai pengelolaan seluruh kegiatan kesiswaan mulai dari siswa diterima sampai dinyatakan lulus dari suatu madrasah dan juga membantu siswa untuk menggali potensi yang mereka miliki melalui pendidikan di madrasah. Mantja (2007) dalam Maksum (2012: 7) mendefinisikan, Manajemen kesiswaan merupakan proses pengurusan segala hal yang berkaitan dengan peserta didik, pembinaan madrasah mulai dari perencanaan penerimaan peserta didik, pembinaan selama peserta didik berada di madrasah, sampai dengan peserta didik menamatkan pendidikannya melalui penciptaan suasana yang kondusif

terhadap berlangsungnya proses belajar mengajar yang efektif. Kurniawati dan Roesminingsih (2014: 207) mendefinisikan, manajemen kesiswaan merupakan upaya madrasah dalam memberikan pelayanan kepada siswa mulai dari penerimaan siswa baru, pelaksanaan kegiatan pembelajaran di madrasah baik secara intrakurikuler maupun ekstrakurikuler, dan sampai siswa meninggalkan madrasah baik karena mutasi maupun dinyatakan lulus. Akan tetapi, Arikunto dan Yuliana (2008: 57) menegaskan, “tidak semua hal yang berhubungan dengan siswa termasuk dalam manajemen siswa”. Artinya, pemberian layanan kepada siswa bisa saja termasuk ke dalam ranah manajemen yang lain. Contohnya, membentuk kelompok belajar termasuk manajemen kurikulum. Berdasarkan beberapa definisi manajemen kesiswaan tersebut, dapat ditarik simpulan bahwa manajemen kesiswaan merupakan pengelolaan pelayanan madrasah kepada siswa, mulai dari siswa dinyatakan diterima hingga lulus maupun mutasi dari madrasah yang bersangkutan dengan tujuan menggali dan mengembangkan potensi siswa untuk bekal hidupnya setelah dinyatakan lulus dari suatu satuan pendidikan. Manajemen kesiswaan juga tidak dapat dipisahkan dari komponen manajemen yang lain, seperti manajemen kurikulum, manajemen sarana dan prasarana, manajemen pembiayaan, dan manajemen hubungan madrasah dengan masyarakat. Suhardan dkk (2013: 206) menyebutkan, “ruang lingkup manajemen kesiswaan meliputi, analisis kebutuhan siswa, rekrutimen peserta didik, seleksi

siswa baru, orientasi, pembinaan dan pengembangan siswa, pencatatan dan pelaporan, serta kelulusan dan alumni”. Arikunto dan Yuliana (2008: 58) menjelaskan, “Penentuan banyaknya siswa yang diterima tergantung dari daya tampung untuk tahun tersebut”. Artinya, tidak seluruh calon siswa baru yang mendaftar akan diterima. Maka dari itu, madrasah perlu menentukan syarat- syarat penerimaan siswa baru. Calon siswa baru yang memenuhi persyaratan, akan diterima sebagai peserta didik baru di madrasah tersebut. Suhardan dkk. (2013: 208) menjelaskan, rekrutmen merupakan kegiatan mencari dan menarik para calon peserta didik baru di madrasah yang bersangkutan. Mulyasa (2014: 46) menjelaskan, kegiatan penerimaan siswa baru dikelola oleh Panitia Penerimaan Siswa Baru (PSB) yang dibentuk langsung oleh kepala madrasah, dan beranggotakan beberapa guru. Orientasi menurut Suhardan dkk (2013: 210) merupakan kegiatan pengenalan lingkungan madrasah, baik lingkungan fisik maupun lingkungan sosial kepada peserta didik baru. Lingkungan fisik madrasah seperti jalan menuju madrasah, halaman madrasah, lapangan olahraga, dan gedung serta fasilitas-fasilitas madrasah lainnya. Sedangkan lingkungan sosial madrasah meliputi kepala madrasah, guru-guru, tenaga kependidikan, dan lain-lain. Suhardan dkk (2013: 211) mengemukakan, tujuan pembinaan dan pengembangan siswa adalah untuk menumbuh kembangkan potensi siswa sesuai dengan tujuan pendidikan nasional, melalui kegiatan intra maupun ekstrakurikuler. Selain itu Suharno (2009:

26) berpendapat, “madrasah tidak hanya bertanggung jawab memberikan berbagai ilmu pengetahuan, tetapi memberikan bimbingan dan bantuan terhadap anak-anak yang bermasalah baik belajar, emosional, maupun sosial, sehingga dapat tumbuh dan berkembang secara optimal sesuai dengan potensi masing-masing”. Sutomo dan Prihatin (2012: 50) menegaskan, maksud pembinaan peserta didik bertujuan membentengi siswa dari pengaruh budaya negatif dengan cara menanamkan nilai-nilai Pancasila, patriotisme, nilai-nilai kepemimpinan, dan nilai-nilai agama baik melalui kegiatan intra maupun ekstrakurikuler. Suhardan dkk (2013: 212) menyatakan, “pencatatan dan pelaporan tentang siswa dimulai sejak siswa diterima sampai siswa dinyatakan lulus atau mutasi dari madrasah tersebut”. Pendapat Suhardan dkk tersebut, didukung oleh Suharno (2009: 27) yang memberikan pandangan, prestasi dan kemajuan siswa harus dituangkan dalam data otentik yang dilaporkan kepada orang tua secara berkala agar keberhasilan kepala madrasah sebagai manajer pendidikan di madrasah dapat dikontrol dan diketahui secara terbuka.

Lebih lanjut wawancara dengan Kepala Kemenag Kabupaten Sukoharjo mengungkapkan bahwa :

“ Di MIN 1 Sukoharjo Prestasi yang dihasilkan cukup lumayan dari tingkat Kecamatan hingga kabupaten sering didapatkan, pola pembinaan yang saya lihat di lapangan juga bagus, guru guru yang punya keahlian khusus diberikan amanah untuk membimbing anak-anak yang berbakat sehingga bisa dihasilkan siswa yang berprestasi lewat pembinaan rutin dan untuk PPDB SOP juga diatur sebagaimana Surat Edaran Dari Dirjen Pendis”

## **5) Manajemen Keuangan dan Pembiayaan**

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Anam (2020 : 42) menyebutkan: (1) pengelolaan manajemen pembiayaan yang baik dapat meningkatkan nilai akreditasi madrasah dari periode sebelumnya, (2) pengelolaan manajemen pembiayaan yang baik dapat meningkatkan jumlah peserta didik baru di madrasah, selama tiga tahun berturut-turut, (3) pengelolaan manajemen pembiayaan yang baik dapat meningkatkan mutu pendidikan dalam bentuk sarana dan prasarana dalam proses belajar mengajar dan profesionalisme guru.

Pendanaan atau keuangan sangat berperan dalam kelangsungan dan kelancaran kegiatan proses belajar mengajar di madrasah, ketersediaan keuangan dan pengelolaan keuangan, sumber-sumber keuangan, terutama pengalokasian atau penggunaan uang sudah sepatutnya dilakukan oleh madrasah. Madrasah lebih berhak dan mengetahui segala kebutuhannya yang berkaitan dengan proses pembelajaran di madrasah, madrasah juga harus diberi kebebasan untuk melakukan kegiatan-kegiatan yang mendatangkan penghasilan, sehingga sumber keuangan tidak semata-mata bergantung pada pemerintah. Berdasarkan sumbernya dana madrasah terbagi menjadi dua, yaitu dari pemerintah yang umumnya terdiri dari dana rutin yaitu gaji serta biaya operasional madrasah serta dana dari partisipasi masyarakat, yang dapat berasal dari partisipasi orang tua peserta didik melalui komite maupun sumbangan dari masyarakat luas/dunia usaha. Berdasarkan penggunaannya dapat dibagi menjadi anggaran untuk kegiatan rutin

seperti gaji, biaya operasional sehari-hari madrasah, dan anggaran untuk pengembangan madrasah. Dana yang dikelola khususnya di MIN

1 Sukoharjo adalah bersumber dari pemerintah dalam bentuk dana operasional madrasah (BOS) dan dana dari partisipasi masyarakat melalui komite madrasah. Dana inilah yang selama ini dikelola dan dimanfaatkan oleh madrasah dalam membantu kelancaran segala kegiatan-kegiatan dan pelaksanaan proses pembelajaran di madrasah MIN 1 Sukoharjo. Sebagaimana penjelasan dari bendahara MIN 1 Sukoharjo sesuai dengan hasil wawancara dengan penulis di ruang Tata Usaha menjelaskan Bahwa:

“Dana yang kami kelola selama ini, adalah dana bantuan operasional madrasah (BOS) dan dana yang bersumber dari partisipasi masyarakat melalui komite madrasah. Dana itulah yang selama ini dikelola dalam membantu membiayai kelancaran semua kegiatan yang dilaksanakan dalam proses pembelajaran termasuk membayar gaji tenaga pendidik dan staf tata usaha yang kebanyakan mereka masih berstatus honorer atau non PNS. Dana ini juga yang digunakan untuk belanja segala keperluan dan kebutuhan madrasah yang sudah direncanakan dan dianggarkan melalui Rencana Anggaran dan Belanja Madrasah (RAPBS) dan kebutuhan-kebutuhanyang sifatnya tidak terduga”.

Ditambahkan oleh bendahara madrasah yang mengungkapkan bahwa :

“Dana yang dikelola oleh madrasah baik yang bersumber dari pemerintah maupun dari partisipasi masyarakat melalui komite madrasah, sangat membantu dalam kelancaran kegiatan pembelajaran di madrasah, namun khusus dana bantuan operasional madrasah penggunaannya terbatas karena sudah diatur dalam petunjuk teknis pelaksanaannya. Sehingga dalam pengelolaannya harus hati-hati dan tidak sembarangan sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan oleh pemerintah melalui dinas pendidikan”.

Evaluasi sebagai salah satu langkah atau tahapan dalam manajemen keuangan di MIN 1 Sukoharjo yang difungsikan sebagai langkah dalam mengontrol perencanaan dan pelaksanaan keuangan madrasah. Evaluasi di madrasah ini bukan hanya sebagai rutinitas saja, namun di sini benar-benar dilaksanakan walaupun belum bisa dianggap sempurna. Dalam melakukan evaluasi, MIN 1 Sukoharjo melakukannya dengan melalui pengawasan dan pemeriksaan.

Hal yang sama juga diungkapkan oleh komite mengenai evaluasi yang mengungkapkan bahwa:

“Pengawasan dilakukan oleh kepala madrasah dengan memantau terhadap pelaksanaan manajemen keuangan di MIN 1 Sukoharjo. Pemantauan ini dilakukan terhadap barang-barang kekayaan yang dimiliki madrasah mengenai keadaan dan fungsi barang-barang tersebut dan juga pelaksanaan terhadap perencanaan yang telah dibuat.”

Pengawasan dilakukan oleh kepala madrasah dengan memantau terhadap pelaksanaan manajemen keuangan di MIN 1 Sukoharjo. Pemantauan ini dilakukan terhadap barang-barang kekayaan yang dimiliki madrasah mengenai keadaan dan fungsi barang-barang tersebut dan juga pelaksanaan terhadap perencanaan yang telah dibuat. Selanjutnya kepala madrasah menilai hasil pantauannya apakah sudah sesuai dengan apa yang dikehendaki atau belum, yang selanjutnya diambil tindakan perbaikan terhadap hal-hal yang belum sesuai dengan yang dikehendaki. Selain melakukan pengawasan, kepala madrasah juga melakukan pemeriksaan. Pemeriksaan dilakukan dari dalam lingkungan madrasah sendiri yang dilakukan oleh kepala madrasah, dan dari luar

madrasah yakni dari pihak komite madrasah. Pemeriksaan di sini dilakukan terhadap anggaran, kas dan barang. Kepala madrasah mengungkapkan bahwa bahwa:

“Pemeriksaan dan penilaian dilakukan oleh pihak kepala madrasah dan komite madrasah terhadap laporan pertanggungjawaban keuangan yang dibuat oleh bendahara baik bulanan maupun tahunan.”

Pihak kepala madrasah dan komite madrasah juga melakukan pemeriksaan dan penilaian terhadap laporan pertanggungjawaban keuangan yang dibuat oleh bendahara baik bulanan maupun tahunan. Pemeriksaan ini dilakukan guna mengetahui pemasukan dan pengeluaran setiap bulannya, serta mengetahui pemasukan dan pengeluaran pada akhir tahun sebagai kumpulan dari beberapa bulan selama satu tahun anggaran.

Evaluasi sebagai salah satu langkah atau tahapan dalam manajemen keuangan di MIN 1 Sukoharjo yang difungsikan sebagai langkah dalam mengontrol perencanaan dan pelaksanaan keuangan madrasah. Evaluasi di madrasah ini bukan hanya sebagai rutinitas saja, namun di sini benar-benar dilaksanakan walaupun belum bisa dianggap sempurna. Dalam melakukan evaluasi, MIN 1 Sukoharjo melakukannya dengan melalui pengawasan dan pemeriksaan.

Pengawasan dilakukan oleh kepala madrasah dengan memantau terhadap pelaksanaan manajemen keuangan di MIN 1 Sukoharjo. Pemantauan ini dilakukan terhadap barang-barang kekayaan yang

dimiliki madrasah mengenai keadaan dan fungsi barang-barang tersebut dan juga pelaksanaan terhadap perencanaan yang telah dibuat. Selanjutnya kepala madrasah menilai hasil pantauannya apakah sudah sesuai dengan apa yang dikehendaki atau belum, yang selanjutnya diambil tindakan perbaikan terhadap hal-hal yang belum sesuai dengan yang dikehendaki.

#### **6) Manajemen Sarana dan Prasarana Pendidikan**

Ketersediaan sarana dan prasarana sangat mendukung dalam pelaksanaan kegiatan proses pembelajaran di madrasah karena tanpa adanya ketersediaan sarana dan prasarana yang memadai tidak akan mungkin kegiatan pembelajaran dapat berjalan dengan baik. antara lain: gedung madrasah (ruang kelas) yang memadai, fasilitas penunjang seperti sarana olahraga, fasilitas laboratorium, perpustakaan dan media pembelajaran. Hal ini sebagaimana yang diungkapkan oleh wakil kepala madrasah mengatakan bahwa:

“Kami menyadari bahwa sarana dan prasarana yang kami miliki belum sepenuhnya lengkap dengan keterbatasan sarana dan prasarana yang dimiliki, kami tetap berupaya memanfaatkan semaksimal mungkin sarana yang sudah ada”.

Dengan kata lain bahwa pemanfaatan segala sumber daya utamanya sarana dan prasarana yang ada, cukup memadai dengan tersedianya sarana dan prasarana yang memadai dapat menunjang pelaksanaan proses pembelajaran sekaligus dapat meningkatkan mutu

pendidikan di madrasah.

Lebih lanjut wawancara dengan Kepala Kemenag Kabupaten Sukoharjo mengungkapkan bahwa :

“Lewat komunikasi antara madrasah dan komite yang terbuka, kekurangan sarana prasarana di sampaikan dan kemudian dicarikan solusi agar bisa direalisasikan, walau tidak menggunakan dana dari pemerintah,tapi ternyata bisa di dapatkan apa yang diinginkan sarpras yang kurang, ini tentunya peran komite sebagai wakil masyarakat sangat urgen di MIN 1 Sukoharjo”

#### **7)Manajemen Hubungan Madrasah dan Masyarakat**

Dalam implementasi MBM, madrasah harus membangun komunikasi yang baik dengan masyarakat. Hal ini terkait dengan bagaimana madrasah melibatkan masyarakat dalam menentukan kebijakan-kebijakan yang efektif dan efisien. Madrasah dan masyarakat pada hakikatnya menciptakan simbiosis mutualisme. Artinya madrasah dan masyarakat saling memberikan kebermanfaatan satu sama lain, sehingga kedua belah pihak tidak ada yang dirugikan. Sutomo dan Prihatin (2012: 64) mendefinisikan manajemen hubungan madrasah dengan masyarakat sebagai seluruh proses kegiatan yang direncanakan dan diusahakan secara sengaja dan bersungguh-sungguh serta pembinaan secara kontinu untuk mendapatkan simpati dari masyarakat pada umumnya serta dari publiknya, pada khususnya, sehingga kegiatan operasional madrasah/ pendidikan semakin efektif dan efisien, demi membantu tercapainya tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Simpati yang dimaksud bukan dalam konteks negatif. Simpati yang dimaksud

adalah perhatian dan partisipasi aktif masyarakat untuk memberikan dukungan terhadap kegiatan operasional madrasah sebagai bagian dari kurikulum yang diberlakukan di unit satuan pendidikan tersebut. Pada definisi lain yang dikemukakan oleh Soetopo dan Soemanto (1992: 236) dalam Suhardan dkk (2013: 278) menyatakan, hubungan madrasah dan masyarakat adalah suatu proses komunikasi antara kedua belah pihak yang bertujuan meningkatkan pengertian dan kesadaran warga masyarakat tentang kebutuhan dan praktik pendidikan serta berupaya dalam memperbaiki dan memberdayakan madrasah. Proses komunikasi ini bertujuan untuk menciptakan hubungan yang harmonis antara madrasah dan masyarakat.

Mulyasa (2014: 50) menyebutkan, hubungan madrasah dengan masyarakat memiliki tujuan, antara lain “untuk (1) memajukan kualitas pembelajaran, dan pertumbuhan anak; (2) memperkokoh tujuan serta meningkatkan kualitas hidup dan penghidupan masyarakat; dan (3) menggairahkan masyarakat untuk menjalin hubungan dengan madrasah”. Untuk merealisasikan tujuan tersebut, banyak cara yang bisa dilakukan oleh madrasah dalam menarik simpati masyarakat terhadap madrasah dan menjalin hubungan yang harmonis antara madrasah dan masyarakat. Mulyasa (2014: 51) menjelaskan, untuk menjaga hubungan madrasah dan masyarakat tetap harmonis, cara yang dapat dilakukan antara lain, dengan menyosialisasikan program-program madrasah kepada masyarakat luas, baik program yang telah dilaksanakan, maupun yang akan dilaksanakan

sehingga masyarakat mendapat gambaran yang jelas tentang madrasah yang bersangkutan. Hubungan yang harmonis antara madrasah dengan masyarakat dirasa sangat penting di era MBM seperti saat ini. Madrasah harus dapat membangkitkan rasa tanggung jawab dan partisipasi masyarakat untuk memajukan madrasah. Peningkatan mutu suatu unit madrasah bukan hanya terletak pada kemampuan kepala madrasah, guru, dan stafnya saja, namun dukungan dari masyarakat tidak kalah penting dalam meningkatkan mutu pendidikan suatu unit satuan pendidikan tersebut. Bagaimanapun juga madrasah dan masyarakat adalah pihak yang paling memahami relevansi antara pendidikan dengan perkembangan zaman.

Mulyasa (2014: 51) menjelaskan, “Jika hubungan madrasah dengan masyarakat berjalan dengan baik, rasa tanggung jawab dan partisipasi masyarakat untuk memajukan madrasah juga tinggi. Agar tercipta hubungan dan kerja sama yang baik antara madrasah dan masyarakat, maka masyarakat perlu mengetahui dan memiliki gambaran yang jelas tentang madrasah yang bersangkutan”. Gambaran dan kondisi madrasah ini dapat diinformasikan kepada masyarakat melalui laporan kepada orang tua murid, buletin bulanan, pameran madrasah, open house, kunjungan ke madrasah, kunjungan ke rumah murid, penjelasan oleh staf madrasah, dan laporan tahunan. Kepala madrasah dituntut untuk senantiasa berusaha membina dan meningkatkan hubungan kerja sama yang baik antara madrasah dan masyarakat guna mewujudkan madrasah

yang efektif dan efisien. Mulyasa (2014: 51) menjelaskan, hubungan harmonis ini akan membentuk: (a) Saling pengertian antar madrasah, orang tua, masyarakat, dan lembaga-lembaga lain yang ada di masyarakat, termasuk dunia kerja; b) Saling membantu antara madrasah dan masyarakat karena mengetahui manfaat, arti dan pentingnya peranan masing-masing; c) Kerja sama yang erat antara madrasah dengan berbagai pihak yang ada di masyarakat dan mereka merasa ikut bertanggung jawab atas suksesnya pendidikan di madrasah. Melalui hubungan yang harmonis tersebut diharapkan tercapai hubungan madrasah dengan masyarakat, yaitu terlaksananya proses pendidikan di madrasah secara produktif, efektif, dan efisien sehingga menghasilkan lulusan madrasah yang produktif dan berkualitas. Mulyasa (2014: 52) menyatakan, lulusan yang berkualitas tampak dari penguasaan peserta didik terhadap ilmu pengetahuan, keterampilan dan sikap, yang dapat dijadikan bekal untuk melanjutkan pendidikan pada jenjang berikutnya atau hidup di masyarakat sesuai dengan asas pendidikan seumur hidup.

Lebih lanjut wawancara dengan Kepala Kemenag Kabupaten Sukoharjo mengungkapkan bahwa :

“Yang saya ketahui manajemen HUMAS di MIN 1 Sukoharjo cukup bagus, hubungan dengan masyarakat, sangat baik sekali kebetulan anak saya juga saya madrasahkan di MIN 1 Sukoharjo, jadi saya tahu betul bagaimana komunikasi madrasah dengan masyarakat, orang tua, dan juga kepada *stakeholder*, disini menimbulkan dampak yang sangat positif terhadap perkembangan MIN 1 Sukoharjo “

## **8) Manajemen Layanan Khusus**

Pendidikan karakter merupakan upaya-upaya yang dirancang dan dilaksanakan secara sistematis untuk menanamkan nilai-nilai perilaku peserta didik yang berhubungan dengan Allah SWT, diri sendiri, sesama manusia, lingkungan, dan kebangsaan yang terwujud dalam pikiran, sikap, perasaan, perkataan, dan perbuatan berdasarkan norma-norma agama, hukum, tata krama, budaya, dan adat istiadat. Pendidikan nilai-nilai tersebut dilaksanakan secara terpadu di dalam kegiatan intra kurikuler, ko kurikuler, ekstra kurikuler, dan melalui kegiatan pembiasaan. Adapun nilai-nilai tersebut adalah :

*a) Nilai karakter dalam hubungannya dengan Allah (Religius)*

Pikiran, perkataan, dan tindakan seseorang yang diupayakan selalu berdasarkan pada nilai-nilai Ketuhanan dan/atau ajaran agamanya.

*b) Nilai karakter dalam hubungannya dengan diri sendiri*

*i. Jujur*

Perilaku yang didasarkan pada upaya menjadikan dirinya sebagai orang yang selalu dapat dipercaya dalam perkataan, tindakan, dan pekerjaan, baik terhadap diri dan pihak lain.

*ii. Bertanggung jawab*

Sikap dan perilaku seseorang untuk melaksanakan tugas dan kewajibannya sebagaimana yang seharusnya dia lakukan,

terhadap diri sendiri, masyarakat, lingkungan (alam, sosial, dan budaya), negara dan Tuhan YME.

iii. Bergaya hidup sehat

Segala upaya untuk menerapkan kebiasaan yang baik dalam menciptakan hidup yang sehat dan menghindarkan kebiasaan buruk yang dapat mengganggu kesehatan.

iv. Disiplin

Tindakan yang menunjukkan perilaku tertib dan patuh pada berbagai ketentuan dan peraturan.

v. Kerja keras

Perilaku yang menunjukkan upaya sungguh-sungguh dalam mengatasi berbagai hambatan guna menyelesaikan tugas (belajar / pekerjaan) dengan sebaik-baiknya.

vi. Percaya diri

Sikap yakin akan kemampuan diri sendiri terhadap pemenuhan tercapainya setiap keinginan dan harapannya.

vii. Berjiwa wirausaha

Sikap dan perilaku yang mandiri dan pandai atau berbakat mengenali produk baru, menentukan cara produksi baru, menyusun operasi untuk pengadaan produk baru, memasarkannya, serta mengatur permodalan operasinya.

viii. Berpikir logis, kritis, kreatif, dan inovatif

Berpikir dan melakukan sesuatu secara kenyataan atau logika

untuk menghasilkan cara atau hasil baru dan termutakhir dari apa yang telah dimiliki.

ix. Mandiri

Sikap dan perilaku yang tidak mudah tergantung pada orang lain dalam menyelesaikan tugas-tugas.

x. Ingin tahu

Sikap dan tindakan yang selalu berupaya untuk mengetahui lebih mendalam dan meluas dari apa yang dipelajarinya, dilihat, dan didengar.

xi. Cinta ilmu

Cara berpikir, bersikap dan berbuat yang menunjukkan kesetiaan, kepedulian, dan penghargaan yang tinggi terhadap pengetahuan.

c) Nilai karakter dalam hubungannya dengan sesama

i. Sadar akan hak dan kewajiban diri dan orang lain

Sikap tahu dan mengerti serta melaksanakan apa yang menjadi milik/hak diri sendiri dan orang lain serta tugas/kewajiban diri sendiri serta orang lain.

ii. Patuh pada aturan-aturan social

Sikap menurut dan taat terhadap aturan-aturan berkenaan dengan masyarakat dan kepentingan umum.

iii. Menghargai karya dan prestasi orang lain

Sikap dan tindakan yang mendorong dirinya untuk

menghasilkan sesuatu yang berguna bagi masyarakat, dan mengakui dan menghormati keberhasilan orang lain.

iv. Santun

Sifat yang halus dan baik dari sudut pandang tata bahasa maupun tata perilakunya ke semua orang.

v. Demokratis

Cara berfikir, bersikap dan bertindak yang menilai sama hak dan kewajiban dirinya dan orang lain.

d) Nilai karakter dalam hubungannya dengan lingkungan

Sikap dan tindakan yang selalu berupaya mencegah kerusakan pada lingkungan alam di sekitarnya, dan mengembangkan upaya-upaya untuk memperbaiki kerusakan alam yang sudah terjadi dan selalu ingin memberi bantuan bagi orang lain dan masyarakat yang membutuhkan.

e) Nilai kebangsaan

Cara berpikir, bertindak, dan wawasan yang menempatkan kepentingan bangsa dan negara di atas kepentingan diri dan kelompoknya.

i. Nasionalis

Cara berfikir, bersikap dan berbuat yang menunjukkan kesetiaan, kepedulian, dan penghargaan yang tinggi terhadap bahasa, lingkungan fisik, sosial, budaya, ekonomi, dan politik bangsanya.

## ii. Menghargai keberagaman

Sikap memberikan respek/hormat terhadap berbagai macam hal baik yang berbentuk fisik, sifat, adat, budaya, suku, dan agama.

Penguatan pendidikan karakter (PPK) pada diri peserta didik menjadi bagian penting dalam kegiatan kurikuler, sehingga mereka memiliki dan menerapkan nilai-nilai tersebut dalam kehidupan sehari-hari, baik di lingkungan madrasah, di lingkungan keluarga, dan di lingkungan masyarakat. PPK diajarkan, dibiasakan, dilatih konsisten, menjadi kebiasaan, menjadi karakter, dan menjadi budaya. PPK tersebut dilaksanakan secara terpadu di dalam kegiatan intra kurikuler, ko kurikuler, ekstra kurikuler, dan melalui kegiatan pembiasaan.

Secara umum nilai-nilai karakter tersebut dijabarkan kedalam lima karakter utama, yakni: religiositas, nasionalisme (kebangsaan), kemandirian, gotong royong, dan integritas.

### 1) Religiositas

Karakter religiositas adalah beriman dan bertakwa kepada Tuhan YME, menjalankan segala perintah-Nya, disiplin beribadah, bersih, peduli lingkungan dengan bijak, toleransi, saling menolong/menghormati, cinta damai, dan peduli sosial.

### 2) Nasionalisme

Karakter nasionalisme adalah cinta tanah air, semangat

kebangsaan, menghargai kebhinekaan, demokratis, rela berkorban, dan taat hukum.

### 3)Kemandirian

Karakter kemandirian adalah kerja keras (etos kerja), kreatif dan inovatif, disiplin, tangguh, rasa ingin tahu dan menghargai prestasi, dan gemar membaca/pembelajar sepanjang hayat.

### 4)Gotong royong

Gotong royong adalah kerjasama, solidaritas, kekeluargaan, bersahabat/komunikatif, berorientasi pada kemaslahatan bersama.

### 5)Integritas

Integritas adalah kejujuran, keteladanan, tanggungjawab, anti korupsi, komitmen moral, dan cinta pada kebenaran.

## **2. Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di MIN 2 di Kabupaten Sukoharjo Tahun Ajaran 2020/2021**

### **a) Perencanaan Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di MIN 2 Sukoharjo Tahun Ajaran 2020/2021.**

#### **1) Kepemimpinan Kepala Madrasah**

Untuk memperoleh gambaran tentang pelaksanaan perencanaan di MIN 2 Sukoharjo maka dilakukan wawancara kepada

kepala madrasah. Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Madrasah MIN 2 Sukoharjo tentang konsep perencanaan yang dilakukan oleh Bapak Kepala Madrasah dalam keterangannya diperoleh penjelasan : Sebagai kepala madrasah hal yang paling utama yang harus dilakukan adalah di bidang perencanaan di madrasah meliputi enam kegiatan utama yang terdiri dari perencanaan manajemen kurikulum dan program pengajaran, tenaga kependidikan, kesiswaan, keuangan dan pemberdayaan, sarana dan prasarana serta pengelolaan hubungan madrasah dengan masyarakat. Lebih lanjut kepala madrasah mengungkapkan mengenai implementasi MBM mengungkapkan bahwa:

“Hal yang paling utama yang harus dilakukan adalah dibidang perencanaan di madrasah meliputi enam kegiatan utama yang terdiri dari perencanaan manajemen kurikulum dan program pengajaran, tenaga kependidikan, kesiswaan, keuangan dan pemberdayaan, sarana dan prasarana serta pengelolaan hubungan madrasah dengan masyarakat”.

Selanjutnya untuk memperkuat jawaban, penulis yang lebih akurat dilakukan wawancara kepada wakil kepala madrasah bidang kesiswaan dalam penjelasannya tentang konsep perencanaan dikatakannya:

“Mengenai konsep perencanaan kepala madrasah itu sudah cukup bagus. Selain konsep pemikiran dalam perencanaan ada hal yang harus dilakukan untuk meningkatkan mutu dan tujuan yang terarah untuk masa yang akan datang maka dibutuhkan di MIN 2 Sukoharjo yaitu menyusun dan merumuskan Visi, misi dan tujuan”.

Hal yang sama juga diungkapkan oleh salah satu guru yang

mengatakan bahwa:

“Di dalam menyusun Visi, misi dan tujuan dilakukan melalui rapat, dan seluruh elemen madrasah kepala madrasah, wakil kepala madrasah dan seluruh dewan guru serta komite diajak bersama-sama di dalam merumuskan Visi, misi dan tujuan”.

Selanjutnya untuk mencari kebenaran tersebut penulis mewawancarai wakil kepala madrasah di bidang kesiswaan dalam hal ini mengatakan:

“Bahwa benar dalam menyusun dan merumuskan Visi, misi dan tujuan kita mengadakan rapat dan mengumpulkan seluruh guru-guru dan diajak bersama-sama merumuskan Visi, misi dan tujuan tersebut melalui rapat kerja dan bersama-sama para guru dapat mensosialisasinya serta bersama-sama mempertanggung jawabkan sesuai dengan hasil rapat tersebut”.

Pada bagian lain komite kembali menjelaskan peran serta komite untuk merealisasikan Visi, misi dan tujuan :

“Melalui rapat dan setiap rapat dengan wali murid kita sampaikan dan selalu mendukung program dan ikut berpartisipasi apapun yang dilakukan di MIN 2 Sukoharjo”.

Pada bagian lain kepala madrasah kembali menjelaskan bahwa proses perencanaan sebagai suatu proses dalam mengelola atau manajemen kantor yang terdiri dari perencanaan yang dilakukan pada MIN 2 Sukoharjo :

“Dalam bentuk jangka panjang dan jangka pendek, jangka panjang meliputi pelayanan administrasi, peningkatan sarana dan sarana, peningkatan kapasitas sumber daya manusia dan yang tidak kalah penting peningkatan disiplin dari pendidik dan kependidikan. Sedangkan perencanaan jangka pendek dalam bentuk pelaksanaan kegiatan-kegiatan rutin yang sering dilakukan di MIN 2 Sukoharjo”.

Berdasarkan paparan data tersebut di atas menunjukkan

bahwa proses perencanaan yang dilakukan pada MIN 2 Sukoharjo merupakan suatu proses dalam mengelola madrasah yang terdiri dari perencanaan yang dilakukan dalam bentuk jangka panjang meliputi pelayanan administrasi, peningkatan sarana dan sarana, peningkatan kapasitas sumber daya manusia dan yang tidak kalah penting peningkatan disiplin dari pendidik dan kependidikan. Sedangkan perencanaan jangka pendek dalam bentuk pelaksanaan kegiatan-kegiatan rutin yang sering dilakukandi MIN 2 Sukoharjo

## **2) Manajemen Kurikulum dan Program Pengajaran**

Dalam rangka mempersiapkan lulusan pendidikan memasuki era globalisasi yang penuh tantangan dan ketidakpastian diperlukan pendidikan yang dirancang berdasarkankebutuhan nyata di lapangan. Untuk kepentingan tersebut maka perlu memprogramkan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) menggunakan Kurikulum 2013 (K-13) sebagai tindak lanjut dari pembaharuan Kurikulum Berbasis Kompetensi .

Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan yang tertuang dalam Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan mengamanatkan bahwa Kurikulum 2013 (K-13) jenjang pendidikan dasar dan menengah disusun oleh satuan pendidikan dengan mengacu pada Standar Isi (SI) dan Standar Kompetensi

Lulusan (SKL) serta berpedoman pada panduan yang disusun oleh Badan Standar Nasional Pendidikan (BSNP).

MIN 2 Sukoharjo sebagai satuan pendidikan dasar di lingkungan Kementerian Agama perlu menyusun Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) yang mengacu pada Standar Nasional Pendidikan. Acuan yang digunakan dalam penyusunan adalah Kurikulum 2013 (K-13) ini meliputi standar isi, standar kompetensi lulusan dan panduan penyusunan K-13 dari Badan Standar Nasional Pendidikan. Penyusunan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) yang menggunakan Kurikulum 2013 (K-13) MIN 2 Sukoharjo dimaksudkan untuk menjamin pencapaian tujuan pendidikan nasional.

Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) yang menggunakan Kurikulum 2013 (K-13), dikembangkan sebagai perwujudan dari kurikulum pendidikan dasar dan menengah. Kurikulum ini disusun oleh tim penyusun yang terdiri atas unsur madrasah dan komite madrasah di bawah koordinasi dan supervisi Kementerian Agama Kabupaten Sukoharjo serta dengan bimbingan nara sumber ahli pendidikan.

Keberhasilan penyelenggaraan pendidikan di MIN 2 Sukoharjo apabila dalam proses kegiatan belajar mampu membentuk perilaku peserta didik sesuai Visi, misi dan tujuan pendidikan. Untuk kepentingan tersebut harus dikembangkan pembelajaran yang

berkualitas, efektif dan efisien dilakukan melalui persiapan yang matang dan terencana dengan baik agar dapat diterima untuk memenuhi hal-hal berikut : 1) Mempersiapkan peserta didik mampu berkompetisi di lingkungannya; 2) Mempersiapkan peserta didik melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi guna mempersiapkan peserta didik menjadi manusia pembelajar yang unggul, cerdas, terampil serta berakhlak mulia serta peduli lingkungan.

Peneliti melakukan wawancara dengan kepala madrasah menjelaskan sebagai berikut:

“Dalam struktur kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) tahun 2021/2022 merupakan Kurikulum 2013, serta mengacu pada struktur kurikulum yang terdapat dalam KMA 184 Tahun 2019”.

Selanjutnya peneliti melakukan wawancara dengan Waka Kurikulum menjelaskan sebagai berikut:

“Struktur kurikulum yang terdapat dalam KMA 184 Tahun 2019 sebagai berikut : Kelompok A terdiri dari Pendidikan Agama Islam, kelompok mata pelajaran kewarganegaraan dan kepribadian; kelompok mata pelajaran ilmu pengetahuan dan teknologi. Kelompok B terdiri dari kelompok mata pelajaran estetika; dan kelompok mata pelajaran jasmani, olahraga dan kesehatan”.

Lebih lanjut waka kurikulum menjelaskan kurikulum yang ada di MIN 2 Sukoharjo sebagai berikut :

“Kurikulum Pembelajaran apa yang digunakan di MIN 2 Sukoharjo saat yaitu KBK, KTSP, Kurikulum 2013. Untuk tematik kita menggunakan Kurikulum 2013 Permendikbud 37 tahun 2018 dan mata pelajaran Agama dan Bahasa Arab kita

menggunakan KMA 183”.

Selanjutnya peneliti melakukan wawancara dengan guru kelas yang menjelaskan sebagai berikut :

“Madrasah merupakan pendidikan yang Islami, maka kami melakukan kegiatan, baik akademik maupun kegiatan intra maupun ekstra bernuansa Islami seperti melakukan shalat duha maupun shalat berjama’ah, serta kegiatan yang lain yang memiliki nilai-nilai ke Islaman”.

Berdasarkan pengamatan peneliti di MIN 2 Sukoharjo, benar-benar melakukan kegiatan baik yang berhubungan dengan kegiatan akademik maupun non akademik tidak lepas dari nilai- nilai Agama Islam .

Peneliti melakukan wawancara dengan waka humas menjelaskan sebagai berikut :

“Kita bekerja sama dengan semua komponen madrasah, komite dan *stakeholders* untuk memotivasi dan melakukan pendidikan yang menekankan pemahaman ajaran agama Islam dengan tidak mengesampingkan pendidikan pengetahuan dan keterampilan sebagai bekal peserta didik di masa akan datang”.

Paparan data tersebut di atas menunjukkan adanya originalitas pendidikan yang dilakukan oleh MIN 2 Sukoharjo dengan mengupayakan nilai-nilai Agama Islam. Peneliti melakukan wawancara dengan ketua komite menjelaskan sebagai berikut bahwa :

“Untuk menyiapkan generasi yang beriman dan bertaqwa serta mampu menghadapi tantangan hidup maka kepala madrasah merencanakan pengembangan kurikulum bersama-sama seluruh

komponen madrasah termasuk *stakeholders*”.

Senada dengan hal tersebut waka kurikulum menjelaskan bahwa :

“Sebagaimana yang saya lakukan tentang perencanaan program peningkatan mutu madrasah khususnya dalam bidang pengembangan kurikulum melalui rapat bersama kepala madrasah, dewan guru, staf TU, komite dan *stakeholders* untuk menyesuaikan apa yang sedang dihadapi oleh bangsa dan masyarakat serta MIN 2 Surakarta sekarang, sehingga kita rumuskan dalam KTSP.

Pengembangan kurikulum direncanakan agar peserta didik menguasai sejumlah pengetahuan, kemampuan, keterampilan, dan kepribadian yang dijiwai nilai-nilai agama Islam dan dapat diaplikasikan dalam kehidupan sehari-hari.

Dilanjutkan wawancara dengan Kepala Kemenang Kabupaten Sukoharjo yang mengungkapkan bahwa :

“Yang saya ketahui di lapangan bahwa MIN 2 Sukoharjo sudah mempunyai Waka Waka diberbagai bidang walaupun sebenarnya untuk Waka di MI itu belum secara resmi diatur seperti di MTS atau di MA, tetapi saya melihat ini adalah sesuatu yang positif, untuk memaksimalkan tiap kegiatan, misal dalam kurikulum saya melihat bahwa manajemen Kurikulum dan Program Pengajarannya sesuai dengan apa yang diatur di kementerian agama, materi umum dan agama disusun secara sistematis mewakili kebutuhan masyarakat setempat”

### **3) Manajemen Tenaga Kependidikan**

Manajemen tenaga kependidikan yang ada di MIN 2 dalam hal perencanaan selalu melihat dari sumber daya yang dimiliki oleh

madrasah. Kepala madrasah berusaha melakukan tim kerja untuk menyelesaikan pekerjaan yang ditetapkan. Seperti yang diungkapkan oleh kepala madrasah mengungkapkan:

“Penyusunan Struktur organisasi dilakukan berdasarkan proposional pegawai. Beberapa guru struktur disusun berdasarkan dengan tingkat jabatan sedangkan penempatan tenaga pendidik sesuai dengan kemampuan”.

Hal yang sama juga diungkapkan oleh guru di MIN 2 Sukoharjo menegaskan bahwa:

“Dilakukan dalam pemilihan sumber daya manusia dalam penentuan beban kerja dan tugas lainnya. Pengelompokan kerja berdasarkan proposional pegawai, pembagian kerja sumber daya manusianya melalui kerjasama dan toleransi yang baik”.

Pendidikan yang berkualitas/bermutu sangat memerlukan tenaga pendidik yang berkompeten karena guru merupakan agen perubahan. MIN 2 Sukoharjo berupaya melakukan pembinaan terhadap tenaga pendidik dengan berbagai cara, diantaranya diklat, melaksanakan MGMP, kompensasi pendidik GTT, seminar, studi lanjut, dan studi banding. Upaya yang dilaksanakan oleh MIN 2 Sukoharjo dalam peningkatan mutu tenaga pendidik menjadi tenaga profesional hasil wawancara dengan kepala madrasah yaitu:

“Salah satunya diklat untuk meningkatkan kompetensi pendidik. Pelaksanaan diklat yang diikuti oleh guru MIN 2 Sukoharjo merupakan salah satu program untuk meningkatkan mutu pendidik dan tentunya membawa pengaruh besar terhadap peningkatan mutu pendidikan di madrasah”.

Peneliti melakukan wawancara dengan kepala madrasah

menjelaskan sebagai berikut :

“Diklat yang diikuti oleh bapak ibu guru akan membawa perbaikan mutu pendidikan di MIN 2 Sukoharjo, karena dengan meningkatnya wawasan guru tentang materi pembelajaran maka akan membawa siswanya kepada kemajuan-kemajuan yang dicapai (mutu pendidikan madrasah), tidak akan kalah dengan mutu pendidikan madrasah”.

Selanjutnya peneliti melakukan wawancara dengan waka kurikulum menjelaskan bahwa :

“Guru-guru MIN 2 Sukoharjo telah banyak mengikuti diklat yang diadakan sesuai dengan kompetensi mereka masing-masing”.

Salah satu yang diperhatikan di MIN 2 Sukoharjo yaitu melakukan pembinaan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Pembinaan dalam peningkatan kesejahteraan tenaga pendidik dan kependidikan dengan cara memberikan kompensasi.

Kompensasi yang diberikan kepada tenaga pendidik berbeda antara lembaga pendidikan satu dengan lembaga pendidikan lainnya. Kompensasi diberikan bersamaan dengan gaji setiap bulan. Kompensasi yang diberikan MIN 2 Sukoharjo disebut tunjangan. Tunjangan yang diberikan antara lain tunjangan struktural, tunjangan pendidikan, tunjangan masa kerja, tunjangan keahlian atau pengalaman, tunjangan transportasi, tunjangan anak, tunjangan istri atau suami, tunjangan prestasi, tunjangan kesehatan, tunjangan hari raya, tunjangan kelebihan jam mengajar, gaji pembina ekstralurikuler. Tunjangan yang tersebut di atas berbeda antara

pendidik yang berstatus PNS dan GTT, hal tersebut sesuai dengan kebijakan yang ditetapkan oleh MIN 2 Sukoharjo, guru yang berstatus PNS secara otomatis mendapatkan semua macam tunjangan tersebut. Sedangkan guru yang berstatus GTT tunjangan yang diterima sesuai dengan kebijakan yang dibuat oleh MIN 2 Sukoharjo.

Sebagaimana pernyataan kepala madrasah MIN 2 Sukoharjo sebagai berikut:

“Tunjangan yang diberikan pada guru yang berstatus GTT berupa tunjangan struktural, tunjangan masa kerja, tunjangan hari raya, gaji Pembina ekstrakurikuler, pemberian seragam guru, tunjangan insentif sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan oleh madrasah”.

Hal yang sama juga diungkapkan oleh wakil madrasah bagian bendahara yang menyebutkan bahwa:

“Kami bersama kepala madrasah berupaya untuk meningkatkan kesejahteraan guru baik yang PNS lebih-lebih yang non PNS agar supaya mereka melaksanakan tugas dengan sebaik mungkin”.

Selanjutnya peneliti melakukan wawancara dengan salah seorang guru menjelaskan sebagai berikut :

“Kami merasa senang dan bersemangat karena Kepala MIN 2 Sukoharjo maupun pengurus komite MIN 2 Sukoharjo. telah benar-benar berupaya memberikan kesejahteraan pada kami walaupun belum sesuai dengan standar gaji, namun bagi kami yang benar-benar tulus dan ikhlas mengajar di MIN 2 Sukoharjo”

Paparan data tersebut menunjukkan bahwa program peningkatan mutu pendidikan di MIN 2 Sukoharjo khususnya dalam

bidang pembinaan kompetensi guru telah direncanakan melalui rapat bersama kepala madrasah, komite dan *stakeholders*.

Lebih lanjut juga diungkapkan oleh Kepala Kemenang Kabupaten Sukoharjo terhadap perekrutan tenaga pendidik antara lain:

“Perekrutan Tenaga pendidikan di MIN 2 sangat ketat, melalui beberapa tahapan, dari tes tertulis mau praktek, ini semua ditujukan utk memperoleh SDM yang maksimal, kualifikasi pendidikan dan ketrampilan yang dimiliki calon guru atau karyawan disesuaikan dengan kebutuhan madrasah, jadi tidak asal diterima “

#### **4) Manajemen Kesiswaan**

Manajemen kesiswaan yang ada di MIN 2 Sukoharjo meliputi proses sebagai berikut:

##### **a) Seleksi Siswa Baru**

Proses seleksi yang diadakan MIN 2 Sukoharjo diadakan seleksi penerimaan siswa baru melalui rapat yang diadakan oleh Dewan Guru dan Komite Madrasah maka diputuskan untuk diadakan seleksi pada siswa baru. Hal yang mendasari diadakannya seleksi murid baru adalah:

- i. Jumlah murid yang mendaftar dari tahun ketahun cukuplah banyak.
- ii. Umur pendaftar umurnya variatif, dari yang umur 5 sampai dengan 6,5 tahun.
- iii. Kemampuan anak yang berbeda, hal ini jelas akan

kelihatan ketika mereka sudah diterima menjadi murid di MIN 2 Sukoharjo ketika proses belajar mengajar di kelas satu sudah mulai maka akan kelihatan nampak sekali kemampuan mereka, ada yang begitu cepat menerima pelajaran, ada yang sudah lancar membaca dan menulis, ada juga yang tidak bisa apa – apa, menulis belum bisa, membaca belum bisa, juga belum mengenal huruf, bahkan tidak bisa merespon atau mengerti apa yang diajarkan guru.

Adapun proses seleksi yang dilakukan adalah bukan hanya calon siswa saja tetapi juga dengan orang tua / wali siswanya.

Untuk calon siswa seleksi meliputi :

- i. Pengisian Formulir Pendaftaran, dalam formulir tersebut dituliskan secara lengkap nama anak, tempat tinggal, nama orang tua, pekerjaan orang tua, penyakit yang dipunyai, prestasi yang pernah diraih, hingga pekerjaan orang tua sampai gajinya.
- ii. Kemampuan Dasar Calistung (Baca Tulis Hitung).
- iii. Kemampuan Agama.
- iv. Kematangan Psikologis, untuk tes ini, MIN 2 Sukoharjo meminta bantuan dari tim psikologi anak pada universitas terdekat.

Sedangkan untuk orang tua juga akan diwawancarai oleh komite madrasah, poin – poin pertanyaanya adalah:

- i. Alasan memasukan di MIN 2 Sukoharjo, pertanyaan ini berisi mengapa memilih MIN 2 Sukoharjo, apakah hanya kakaknya atau tetangganya madrasah disitu, tertarik gedungnya dan fasilitasnya atau karena mutu pendidikannya.
- ii. Komitmen terhadap perhatian pendidikan anak.  
Pertanyaan ini hanya untuk mengetahui sejauh mana perhatian orang tua di rumah terhadap pendidikan anaknya, karena pada dasarnya pendidikan anak bukan hanya ada dalam lingkup madrasah saja tetapi juga luar madrasah, yaitu rumah dan lingkungan sekitar.
- iii. Komitmen terhadap infaq pembangunan. Pada wawancara ini orang tua dijelaskan oleh pihak madrasah tentang kemajuan – kemajuan dan keunggulan MIN 2 Sukoharjo, hal tersebut didukung sarana prasarana yang lengkap dan sarana prasarana yang lengkap tidak akan mungkin hanya mengandalkan bantuan dari pemerintah.

b) Pengadaan Ekstra Kurikuler.

Hal yang lain yang dilakukan MIN 2 Sukoharjo dalam menunjang kualitas prestasi siswa dan pengembangan potensi siswa adalah dengan diadakan kegiatan di luar jam madrasah atau luar jam belajar. yaitu kegiatan ekstra ko kulikuler antara lain, Olimpiade IPA dan Matematika, Qiroah, Hadroh, PILDACIL, Badminton, Sepakbola, Foolsal, Voli, Pencak Silat, Pidato Bahasa Arab, Pidato

Bahasa Jawa, Pidato Bahasa Inggris, Sempoa, Jarimatika, Jurnalistika/wartawan, Pramuka dan lain-lain.

Lebih lanjut juga diungkapkan oleh Kepala Kemenang Kabupaten Sukoharjo terhadap manajemen kesiswaan antara lain:

“ Setiap tahun saya mendapatkan laporan data tentang Pelaksanaan PPDB di MIN 2 Sukoharjo , proses pelaksanaan penerimaan siswa baru dilaksanakan dengan sangat professional, dari marketing hingga daftar ulang di atur sedetail mungkin, pelibatan semua komponenpun kelihatan,wawancara orang tua denga komite, tes penjurangan siswa , hingga daftar ulang berjalan dengan maksimal, dan disana hamper tiap tahun menolak siswa karena peminatnya banyak sedangkan kapasitas tempat terbatas, ini menunjukkan bahwa pelaksanaan MBM di min 2 berjalan dibidang kesiswaan “

##### **5) Manajemen Keuangan dan Pembiayaan**

Manajemen keuangan yang pembiayaan merupakan salah satu komponen yang sangat penting dalam penyelenggaraan pendidikan di madrasah. Dalam hal ini keuangan memiliki peran yang sangat penting dalam menentukan tercapainya tujuan pendidikan. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Bab I Ketentuan Umum pasal 1 ayat 23 yang menjelaskan bahwa Sumber Daya Pendidikan adalah segala sesuatu yang dipergunakan dalam penyelenggaraan pendidikan yang meliputi tenaga kependidikan, masyarakat, dana, sarana, dan prasarana. Dalam hal ini pembiayaan pendidikan merupakan suatu hal yang sangat penting bagi pendidikan di daerah. Lebih lanjut dalam pasal 47 disebutkan sumber pendanaan pendidikan

yaitu: (1) Sumber pendanaan pendidikan ditentukan berdasarkan prinsip keadilan, kecukupan dan keberlanjutan; (2) Pemerintah, pemerintah daerah, dan masyarakat mengerahkan sumber yang ada sesuai dengan peraturan perundangundangan yang berlaku; (3) Ketentuan mengenai sumber pendanaan pendidikan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dan ayat (2) diatur lebih lanjut dengan peraturan pemerintah. Dengan demikian pembiayaan pendidikan didasarkan kepada pemerintah daerah dalam mengambil kebijakan terkait biaya.

Manajemen pembiayaan yang dilakukan di MIN 2 Sukoharjo dimulai dari membuat perencanaan anggaran yang dituangkan melalui RAPBM. Pada saat perencanaan pembiayaan yang dilakukan di MIN 2 didasarkan pada kesepakatan rapat secara musyawarah yang melibatkan kepala madrasah, wakil madrasah, bendahara madrasah, kepala tata usaha, guru, dan komite yang mewakili stakeholder. Hal ini juga ditegaskan oleh bendahara madrasah yang menyebutkan bahwa:

“Pembiayaan yang dilakukan di MIN 2 Sukoharjo dimulai dari membuat perencanaan anggaran yang dituangkan melalui RAPBM dalam rapat yang diagendakan untuk membahas tentang pembiayaan yang selalu melibatkan kepala madrasah, wakil madrasah, bendahara madrasah, kepala tata usaha, guru, dan komite yang mewakili *stakeholder*.”

Manajemen keuangan dan pembiayaan yang dilakukan di MIN2

Sukoharjo terdiri dari :

- a) Penyusunan Rencana Kerja Madrasah (RKS)/Rencana Kerja Jangka Menengah (RKJM) dan Rencana Kerja Tahunan (RKT); Rencana Kerja dan Anggaran Madrasah (RKAS);
- b) Penggalian sumber-sumber;
- c) Pembukuan;
- d) Penggunaan sesuai peraturan perundangan: transparan, akuntabel;
- e) Pengawasan, evaluasi dan pelaporan.

Pada saat perencanaan pembiayaan yang dilakukan di MIN 2 didasarkan pada kesepakatan rapat secara musyawarah yang melibatkan kepala madrasah, wakil madrasah, bendahara madrasah, kepala tata usaha, guru, dan komite yang mewakili *stakeholder*. Hal ini juga ditegaskan oleh bendahara madrasah yang menyebutkan bahwa:

“Pembiayaan yang dilakukan di MIN 2 Sukoharjo dimulai dari membuat perencanaan anggaran yang dituangkan melalui RAPBM dalam rapat yang diagendakan untuk membahas tentang pembiayaan yang selalu melibatkan kepala madrasah, wakil madrasah, bendahara madrasah, kepala tata usaha, guru, dan komite yang mewakili *stakeholder*.”

Penyusunan perencanaan manajemen keuangan dan pembiayaan yang dilakukan di MIN 2 Sukoharjo dilakukan setiap awal tahun pelajaran baru. Keuangan madrasah yang dirancang dan direncanakan oleh MIN 2 Sukoharjo terhadap biaya langsung, yakni

biaya yang dikeluarkan oleh madrasah yang secara langsung menunjang penyelenggaraan pendidikan. Biaya langsung di madrasah ini digunakan untuk memenuhi pengeluaran rutin madrasah yaitu gaji atau *bisyaroh* guru dan karyawan baik tetap maupun tidak tetap, perlengkapan belajar mengajar, listrik, telepon, air dan lain-lain seperti untuk kegiatan ekstra kurikuler dan kegiatan lainnya semuanya tersebut termasuk dalam program implementasi MBM. Lebih lanjut bendahara madrasah mengungkapkan bahwa:

“Kebutuhan keuangan madrasah di MIN 2 Sukoharjo, madrasah ini menggali dana dari pemerintah yang meliputi DIPA, BOS dan APBD; dari komite madrasah yang meliputi sumbangan orangtua dan sumbangan masyarakat lain; dari donasi yang meliputi hibah dan donatur; serta dari pendapatan lain yang meliputi pendapatan kantin dan infaq. Dengan kata lain bahwa sumber keuangan madrasah di madrasah ini adalah pemerintah, komite madrasah, donasi dan pendapatan lain”.

Sumber keuangan di MIN 2 Sukoharjo untuk memenuhi kebutuhan keuangan madrasah ini menggali dana dari pemerintah yang meliputi DIPA, BOS; dari komite madrasah yang meliputi sumbangan orangtua dan sumbangan masyarakat lain; dari donasi yang meliputi hibah dan donatur; serta dari pendapatan lain yang meliputi pendapatan kantin dan infaq. Dengan kata lain bahwa sumber keuangan madrasah di madrasah ini adalah pemerintah, komite madrasah, donasi dan pendapatan lain.

Pendapatan dari pemerintah diperoleh pada setiap tahun sekali yaitu pada awal periode tahun anggaran yang jatuh pada setiap

bulan Januari- Februari. Pendapatan dari pemerintah ini digunakan madrasah untuk pengeluaran langsung madrasah yang meliputi gaji tunjangan guru, gaji dan tunjangan tenaga kependidikan, biaya pengembangan guru dan tenaga kependidikan, kegiatan pembelajaran, kegiatan kesiswaan, ATS, AHP, bahan habis pakai, kegiatan rapat, transport dan perjalanan dinas, penggandaan soal-soal ulangan/ujian, daya dan jasa, serta biaya tak terduga lainnya.

Sedangkan pendapatan dari komite madrasah dari orang tua siswa diperoleh pada tahunan dan bulanan. Untuk sumbangan awal tahun berupa *infaq* digunakan pemeliharaan dan pengembangan sarana prasarana dan seragam. Sedangkan untuk sumbangan bulanan berupa biaya ekstra kulikuler, pendidikan komputer, tabungan dan pengelolaan kesiswaan serta pemeliharaan laboratorium. Sedangkan pendapatan dari donasi dan pendapatan lain berupa sumbangan, digunakan untuk kegiatan ekstra kulikuler, pramuka, dan rebana untuk kelas IV dan V, dan tutorial untuk kelas VI.

Selanjutnya, wawancara dengan kepala madrasah mengungkapkan bahwa:

“MIN 2 Sukoharjo sebagai sebuah lembaga pendidikan formal, dalam menjalankan kegiatan pendidikan memerlukan perhitungan yang matang sebagai langkah dalam usaha mencapai tujuan pendidikan yang digariskan, untuk itu MIN 2 Sukoharjo melakukan perencanaan dalam berbagai hal antara lain dalam bidang keuangan madrasah”.

Perencanaan sebagai suatu proses penentuan tujuan atau sasaran yang hendak dicapai dan menetapkan jalan dan sumber yang

diperlukan untuk mencapai tujuan itu seefisien dan seefektif mungkin, juga dipraktikkan oleh MIN 2 Sukoharjo. Dalam perencanaan keuangan madrasah MIN 2 Sukoharjo dibawah pimpinan kepala madrasah melakukan perencanaan dengan memperhatikan berbagai hal melalui data dan informasi yang dikumpulkan dari berbagai pihak. Data dan informasi yang dikumpulkan kemudian dikaji dan pada akhirnya nanti disusun sebagai bahan masukan dalam penyusunan RKAM.

Selanjutnya hasil wawancara dengan KASI dari Kemenang Sukoharjo juga menyatakan bahwa :

“Sebagai sebuah madrasah yang sangat besar di Jawa Tengah bahkan Nasional maka untuk urusan keuangan, MIN 2 harus memerlukan manajemen keuangan yang ekstra dari SDM keuangan harus dipilih yang pintar mengelola keuangan baik pemasukan dan pengeluaran harus dicatat sedemikian rupa. Kepala madrasah harus mampu merumuskan, memilih dan mengidentifikasi setiap kegiatan yang berkaitan dengan keuangan”.

Perumusan tujuan yang ingin dicapai dibuat berdasarkan Visi dan misi pendidikan di MIN 2 Sukoharjo. Dalam memilih program yang akan dilakukan dalam setahun ke depan berpedoman pada tujuan yang ingin dicapai dengan memperhatikan perkiraan besarnya sumber dana yang dapat diperoleh dan sumber daya lainnya, serta sumber daya manusia yang ada. Identifikasi dilakukan dengan cara mengumpulkan data dan informasi dari berbagai pihak, yang kemudian diolah oleh kepala madrasah beserta tim perencana

madrasah. Data dan informasi ini bisa berupa sumber daya manusia, sarana maupun dana atau biaya.

MIN 2 Sukoharjo sebagai sebuah lembaga pendidikan formal, dalam menjalankan kegiatan pendidikan memerlukan perhitungan yang matang sebagai langkah dalam usaha mencapai tujuan pendidikan yang digariskan, untuk itu MIN 2 Sukoharjo melakukan perencanaan dalam berbagai hal antara lain dalam bidang keuangan madrasah. Perencanaan sebagai suatu proses penentuan tujuan atau sasaran yang hendak dicapai dan menetapkan jalan dan sumber yang diperlukan untuk mencapai tujuan itu seefisien dan seefektif mungkin, juga dipraktikkan oleh MIN 2 Sukoharjo. Dalam perencanaan keuangan madrasah MIN 2 Sukoharjo dibawah pimpinan kepala madrasah melakukan perencanaan dengan memperhatikan berbagai hal melalui data dan informasi yang dikumpulkan dari berbagai pihak. Data dan informasi yang dikumpulkan kemudian dikaji dan pada akhirnya nanti disusun sebagai bahan masukan dalam penyusunan RKAM.

Lebih lanjut juga diungkapkan oleh Kepala Kemenang Kabupaten Sukoharjo terhadap manajemen keuangan dan pembiayaan antara lain:

“ Komite selalu dilibatkan dalam perencanaan setiap kegiatan, dan jika mendapatkan kesulitan maka komite berperan aktif dalam memecahkan kesulitan tersebut, bersama orang tua dan masyarakat komite berperan aktif, sehingga sesuatu yang dianggap mustahil akhirnya bisa diwujudkan “

## 6) Manajemen Sarana dan Prasarana Pendidikan

Pengelolaan fasilitas seharusnya dilakukan oleh madrasah mulai dari pengadaan, pemeliharaan dan perbaikan hingga pengembangannya. Hal ini didasari oleh kenyataan bahwa madrasah yang paling mengetahui kebutuhan fasilitas baik kecukupan, kesesuaian dan kemutakhirannya terutama fasilitas yang sangat erat kaitannya secara langsung dengan proses belajar mengajar.

Peneliti melakukan wawancara dengan Kepala Madrasah MIN 2 Sukoharjo menjelaskan sebagai berikut :

“Rencana penyediaan sarana prasarana belajar, menjadi rencana kerja madrasah, setiap tahun. Kami bersama komite merencanakan untuk melengkapi sarana prasarana baik berkenaan dengan masalah fisik maupun non fisik untuk menunjang peningkatan mutu pendidikan di MIN 2 Sukoharjo”.

Selanjutnya peneliti melakukan wawancara dengan ketua komite menjelaskan sebagai berikut:

“Kami selaku Ketua Komite MIN 2Sukoharjo, ikut merencanakan dalam rencana pengadaan sarana prasarana belajar melalui rapat bersama kepala madrasah dan dewan guru yang dilakukan setiap awal tahun pelajaran”.

Senada dengan hal tersebut peneliti melakukan wawancara dengan waka sarana menjelaskan bahwa:

“Melakukan rapat dengan kepala madrasah guru, TU dan komite kami telah merencanakan agar memiliki sarana prasarana yang memadai seperti ruang belajar disesuaikan dengan jumlah siswa yang ideal setiap rombel, pembuatan kantin sehat, lab komputer dan ruang internet”.

Dari paparan data di atas dapat diambil suatu kesimpulan

bahwa Kepala MIN 2 Sukoharjo, telah melakukan perencanaan bersama *stakeholders* dalam menyediakan kelengkapan sarana prasarana sebagai penunjang proses belajar mengajar.

Lebih lanjut juga diungkapkan oleh Kepala Kemenang Kabupaten Sukoharjo terhadap manajemen sarana dan prasarana antara lain:

“ Sebagai madrasah terbesar di Jawa Tengah dengan murid di atas 1000 siswa maka, sarana prasarana tentunya sesuatu yang amat dominan, kelengkapan sarpras menjadi penarik orang tua siswa memasyukan disana, hebatnya di sana itu sarpras tidak menggantukan dari bos atau DIPA saja, tetapi lewat komite sebagai wakil dari orang tua mampu mewujudkan mimpi-mimpi MIN 2 Sukoharjo untuk melengkapi kekurangan misal ketika ingin membangun masjid maka panitia dibentuk, melibatkan masyarakat dan wali murid maka tak lama pun masjid bisa berdiri karena kerjasama tersebut, artinya MBM juga berjalan dengan baik di komponen Sarana Prasarana “

## **7) Manajemen Hubungan Madrasah dan Masyarakat**

Upaya untuk memenuhi kebutuhan dan harapan *stakeholders* inilah yang kemudian menuntut madrasah untuk meningkatkan mutu layanan dan produknya. Dukungan dari berbagai pihak khususnya *stakeholders* sangat dibutuhkan bagi keberlangsungan proses aktivitas dalam berbagai proses pendidikan dan pengajaran yang secara sistematis dilakukan dengan membangun nilai-nilai pengetahuan, keterampilan dan nilai-nilai moral religius. Peneliti melakukan wawancara dengan tokoh masyarakat/*stakeholders* menjelaskan sebagai berikut :

“MIN 2 Sukoharjo sudah baik, tetapi kami berharap agar kedelapan standar Nasional Pendidikan terus ditingkatkan sehingga semakin mendapatkan kepercayaan masyarakat dan dapat bersaing dengan madrasah umum”.

Program-program perencanaan yang telah disusun tersebut kemudian diimplementasikan. Proses pelaksanaan program Humas dengan melibatkan berbagai elemen madrasah melalui binaan dari kepala madrasah dan jajaran lainnya. Program-program perencanaan bidang hubungan masyarakat untuk membantu mengefektifkan peran kepala madrasah pelaksanaan dilakukan secara operasional setiap harinya.

#### **8) Manajemen Layanan Khusus**

Pendidikan MIN 2 Sukoharjo berbasis keunggulan lokal dan global yaitu pendidikan yang memanfaatkan keunggulan lokal dan kebutuhan daya saing global dalam aspek ekonomi, budaya, bahasa, teknologi informasi dan komunikasi, ekologi, dan lain-lain, yang semuanya bermanfaat bagi pengembangan kompetensi peserta didik. Pendidikan berbasis keunggulan lokal dan global dapat merupakan bagian dari semua mata pelajaran dan juga dapat menjadi mata pelajaran muatan lokal. Pendidikan berbasis keunggulan lokal dapat diperoleh peserta didik dari satuan pendidikan formal lain dan / non formal yang sudah memperoleh akreditasi serta dari masyarakat lingkungan sekitar sebagai sumber daya potensial yang perlu dikembangkan dan dilestarikan keberadaannya, sehingga akan terwujud ciri khas lingkungan dan / madrasah di sekitarnya.

MIN 2 Sukoharjo berlokasi di wilayah Kabupaten Sukoharjo yang memiliki kekhasan sebagai daerah industri dan perdagangan, maka untuk menyikapi tantangan yang dihadapi saat ini serta melestarikan keunggulan Kota Sukoharjo, peserta didik dituntut memiliki kemampuan pendidikan berwawasan lokal diantaranya:

- a. Bidang home industri dan perdagangan (pasar) yang menjadi ciri khas Kota Sukoharjo akan diusahakan semaksimal mungkin menjadi media pembelajaran di berbagai mata pelajaran.
- b. Seni dan budaya dilatihkan kepada peserta didik dalam kegiatan ekstrakurikuler sejak dini.
- c. Bahasa dan Sastra Jawa sebagai bahasa ibu dijadikan mata pelajaran tersendiri dalam muatan lokal.
- d. Kota Sukoharjo sebagai kota religius, maka peserta didik MIN 2 Sukoharjo diwajibkan mampu membaca, menulis, dan menghafal Al Qur'an. Adapun pelaksanaannya ketrampilan membaca dan menulis Al Qur'an diintegrasikan ke dalam mata pelajaran Baca Tulis Al-Qur'an (BTA) kelas I s.d. VI. Sedangkan Menghafal Al Qur'an dilaksanakan dalam kegiatan tambahan yaitu Tahfidzul Qur'an yang dilaksanakan setelah selesai pembelajaran. Target yang harus dicapai adalah hafal juz 29 dan 30.
- e. Pendidikan berbasis keunggulan global menyikapi tantangan era globalisasi yang semakin besar, arus informasi semakin cepat dan

persaingan semakin kuat, maka dipersiapkan sejak dini berbagai kegiatan yang menunjang diantaranya :

- pembelajaran bahasa Inggris lebih ditingkatkan.
- memberikan pemahaman dampak informasi dari media.
- memberikan pemahaman dan pembelajaran tentang TI.
- peningkatan pemahaman arti Al-Qur'an.

Pelaksanaannya diintegrasikan ke dalam mata pelajaran Muatan Lokal, Bahasa Inggris, TIK, dan BTA serta diberikan sejak kelas I – VI.

**b) Pelaksanaan Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di MIN 2 Sukoharjo Tahun Ajaran 2020/2021**

**1) Kepemimpinan Kepala Madrasah**

Setelah melalui perencanaan yang telah dilakukan maka kepala madrasah mengatur pelaksanaan MBM dalam peningkatan mutu pendidikan di MIN 2 Sukoharjo. Langkah-langkah yang diambil oleh kepala madrasah meliputi: pelaksanaan manajemen kurikulum dan program pengajaran, manajemen tenaga kependidikan, manajemen kesiswaan, manajemen keuangan dan pembiayaan, manajemen sarana dan prasarana pendidikan, manajemen hubungan madrasah dan masyarakat, manajemen layanan khusus.

Kepala madrasah memiliki peran sebagai manajer. Madrasah

diharapkan memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama atau kooperatif. Memberi kesempatan kepada tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program madrasah (Mulyasa, 2004 : 103-104).

Manajemen berbasis madrasah yang ada di MIN 2 Sukoharjo menawarkan keleluasan pengelolaan madrasah di bawah kepemimpinan kepala madrasah. Kepala madrasah memiliki potensi yang besar dalam menciptakan, pendidik, dan pengelola sistem pendidikan yang professional untuk tercapainya Visi, misi dan tujuan pembelajaran. Manajemen kepemimpinan kepala madrasah dalam pelaksanaannya perlu disertai seperangkat kewajiban, serta monitoring dan tuntutan pertanggungjawaban yang relatif tinggi, untuk menjamin bahwa madrasah selain memiliki otonomi juga mempunyai kewajiban melaksanakan kebijakan pemerintah dan memenuhi harapan masyarakat. Dengan demikian, madrasah dituntut mampu menampilkan pengelolaan sumber daya secara transparan, demokratis, tanpa monopoli, dan bertanggung jawab baik terhadap masyarakat maupun pemerintah, dalam rangka meningkatkan kapasitas pelayanan terhadap peserta didik. Madrasah merupakan tempat berlangsungnya praktik pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan. Oleh karena itu,

madrasah perlu mendapat perhatian khusus untuk dapat melaksanakan manajemen yang sebaik-baiknya. Hal ini pula yang diungkapkan oleh kepala madrasah yang menyatakan bahwa:

“Dalam pelaksanaan pengelolaan manajemen berbasis madrasah, sebagai kepala madrasah kami senantiasa berupaya untuk mengusahakan dan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki, seperti sarana dan prasarana madrasah, fasilitas pembelajaran yang ada, tenaga pendidik, staf tata usaha, terutama pendanaan dimanfaatkan semaksimal mungkin, sekaligus melibatkan masyarakat dalam menunjang proses pembelajaran di madrasah, hal ini dilakukan dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan di MIN 2 Sukoharjo”.

Lebih lanjut dari hasil wawancara kepala madrasah tentang intensitas Manajemen Berbasis Madrasah, diperoleh keterangan bahwa:

“Pelaksanaan penerapan manajemen berbasis madrasah di MIN 2 Sukoharjo telah dilaksanakan dengan melakukan kerja sama semua komponen yang mempunyai kepentingan dengan madrasah, dan berupaya untuk mengkomunikasikan berbagai sumber-sumber terutama dalam meningkatkan kinerja para bawahan untuk saling berkontribusi di antara pendidik, wali kelas, pegawai tata usaha dengan mengkoordinasikan dengan pemerintah dan masyarakat, sehingga penerapan Manajemen Berbasis Madrasah bisa berjalan sesuai harapan semua pihak utamanya pihak yayasan atau pemerintah, agar proses pendidikan bisa mengalami peningkatan mutu atau berkualitas sehingga masyarakat tertarik untuk menyekolahkan di MIN 2 Sukoharjo dengan manajemen yang profesional”.

Adanya implementasi MBM di MIN 2 Sukoharjo diharapkan madrasah bisa mandiri, transparan, akuntabel, dan memiliki hubungan kerja sama yang baik, baik di lingkungan madrasah maupun lingkungan luar madrasah. Adapun komitmen yang kuat dari madrasah, menjadikan semua unsur yang ada pada madrasah memiliki kemauan yang kuat untuk mengoptimalkan penerapan MBM di MIN 2 Sukoharjo.

Meskipun telah diterapkan MBM di MIN 2 Sukoharjo dalam pelaksanaannya belum sepenuhnya sesuai dengan harapan, hal ini dikarenakan keterbatasan waktu dalam mensosialisasikan program-program madrasah. Kemudian partisipasi orang tua peserta didik dan masyarakat dan komite madrasah belum sepenuhnya berperan aktif untuk ikut membantu program madrasah.

## **2) Manajemen Kurikulum dan Program Pengajaran**

Untuk mencapai target yang diharapkan, maka proses pembelajaran yang berlangsung di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 2 Sukoharjo menggunakan strategi Pembelajaran Tematik Terintegrasi (Terpadu), Pendekatan Saintifik Dan Penilaian Autentik.

### **a. Pembelajaran Tematik Terintegrasi (Terpadu)**

Kurikulum Madrasah Ibtidaiyah Negeri 2 Sukoharjo menggunakan pendekatan pembelajaran tematik integratif dari kelas I sampai kelas VI. Pembelajaran tematik integratif merupakan pendekatan pembelajaran yang mengintegrasikan berbagai kompetensi dari berbagai mata pelajaran ke dalam berbagai tema.

Pengintegrasian tersebut dilakukan dalam dua hal, yaitu integrasi sikap, keterampilan dan pengetahuan dalam proses pembelajaran dan integrasi berbagai konsep dasar yang berkaitan. Tema merajut makna berbagai konsep dasar sehingga peserta didik tidak belajar konsep dasar secara parsial. Dengan demikian pembelajarannya memberikan makna yang utuh kepada peserta

didik seperti tercermin pada berbagai temayang tersedia.

Dalam pembelajaran tematik integratif, tema yang dipilih berkenaan dengan alam dan kehidupan manusia. Untuk kelas I, II, dan III, keduanya merupakan pemberi makna yang substansial terhadap mata pelajaran PPKn, Bahasa Indonesia, Matematika, Seni-Budaya dan Prakarya, serta Pendidikan Jasmani, Olahraga dan Kesehatan. Di sinilah kompetensi dasar dari IPA dan IPS yang diorganisasikan ke mata pelajaran lain memiliki peran penting sebagai pengikat dan pengembang kompetensi dasar mata pelajaran lainnya.

Dari sudut pandang psikologis, peserta didik belum mampu berpikir abstrak untuk memahami konten mata pelajaran yang terpisah kecuali kelas IV V dan VI sudah mulai mampu berpikir abstrak. Pandangan psikologi perkembangan dan Gestalt memberi dasar yang kuat untuk integrasi kompetensi dasar yang diorganisasikan dalam pembelajaran tematik. Dari sudut pandang *transdisciplinarity* maka pengotakan konten kurikulum secara terpisah ketat tidak memberikan keuntungan bagi kemampuan berpikir selanjutnya.

#### b. Pendekatan Saintifik (Ilmiah)

Menurut Permendikbud Nomor 37 Tahun 2018, proses pembelajaran terdiri atas lima pengalaman belajar pokok yaitu :

a) Mengamati;

- b) Menanya;
- c) Mengumpulkan informasi/eksperimen;
- d) Mengasosiasikan/mengolah informasi; dan
- e) Mengkomunikasikan.

Undang-undang No. 20 tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional menyebutkan bahwa pengembangan kurikulum dilakukan dengan mengacu pada standar nasional pendidikan dan kurikulum pada semua jenjang dan jenis pendidikan dikembangkan dengan prinsip diferensiasi sehubungan dengan satuan pendidikan, potensi daerah dan peserta didik. Peneliti melakukan wawancara dengan Kepala Madrasah menjelaskan sebagai berikut:

“Saya selaku kepala madrasah bersama dewan guru telah menggunakan kurikulum yang ditetapkan oleh pemerintah RI. Untuk mata pelajaran umum mengacu kepada KBK, KTSP, Kurikulum 2013, atau yang lainnya). Untuk tematik kita menggunakan Kurikulum 2013 permendikbud 37 tahun 2018 dan mapel Agama dan Bahasa Arab kita menggunakan KMA 183.

### **3) Manajemen Tenaga Kependidikan**

Manajemen tenaga kependidikan juga mempunyai peran yang sangat penting. Tenaga pendidik dan kependidikan di MIN 2 Sukoharjo ini juga telah memahami konseptual MBM dan dalam mengimplementasikan dalam hal ini tampak sebagai berikut:

- i. Mempunyai etos kerja yang tinggi, ulet, terampil dan disiplin,

hal tersebut nampak dari tepatnya penyelesaian tugas yang diberikan kepala madrasah.

- ii. Ditunjuk seseorang menjadi kepala Tata Urusan (TU) yang bertanggung jawab terhadap semua administrasi dan urusan karyawan.
- iii. Adanya *team work* yang solid, hal tersebut tampak dari adanya pembagian tugas yang telah diberikan kepala TU, Pembagian tugas dibagi 6 bidang, yaitu Administrasi Pengajaran, Administrasi Keuangan, Administrasi Kepegawaian, Administrasi Kesiswaan, Administrasi surat menyurat, Administrasi Sarana Prasarana. Pembagian kerja di bawah pantuan kepala TU dan dilaporkan langsung kepada kepala madrasah.
- iv. Mempunyai keterampilan dalam administrasi, hal tersebut dapat dilihat dari diikutkannya sebagian karyawan dalam pelatihan administrasi madrasah, mempunyai bakat dan keahlian dalam menjalankan komputer.
- v. Pendidikan karyawan minimal D3, S1 dan ada beberapa karyawan yang masih melanjutkan lagi kuliah dibidang komputer administrasi.

Adapun jumlah guru dan tenaga kependidikan di MIN 2 Sukoharjo yaitu sebanyak 101 pegawai, yang terdiri dari kepala

madrasah, guru, tata usaha , petugas perpustakaan, petugas kesehatan, petugas koperasi, petugas kebersihan dan petugas keamanan.

Selanjutnya, peran pendidik (staf pengajar) sebenarnya tidak jauh berbeda dengan peran kepala madrasah, hanya lingkungannya berbeda yaitu dalam lingkup yang lebih kecil yakni mengelola proses pembelajaran sesuai kelompok belajar atau bidang studi yang diajarkannya.

Pendidik memiliki andil yang sangat besar terhadap keberhasilan pembelajaran di madrasah. Pendidik sangat berperan dalam membantu perkembangan peserta didik untuk mewujudkan tujuan hidupnya secara optimal. Salah satu faktor utama yang menentukan mutu pendidikan adalah pendidik. Tugas dan peran pendidik dari hari ke hari semakin berat seiring dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Pendidik sebagai komponen utama dalam dunia pendidikan, dituntut untuk mampu mengimbangi perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang berkembang dalam masyarakat atau sering disebut dengan guru (pendidik) yang profesional. Pendidik bukan hanya sebagai pengajar, tetapi juga sebagai pendidik, pembimbing, pelatih kepada peserta didiknya, dan mampu memberikan contoh teladan yang baik yang dapat digugu dan ditiru oleh peserta didiknya. Terutama dalam menggunakan alat media belajar, metode mengajar yang

digunakan oleh pendidik dalam menyampaikan materi pelajaran kepada peserta didik yang bervariasi dan menyenangkan atau biasa disebut dengan pembelajaran aktif, inovatif, kreatif dan menyenangkan (PAIKEM), sehingga tidak monoton yang dapat membosankan peserta didik dalam proses pembelajaran di kelas. Sehingga para pendidik dalam memberikan materi pelajaran, kepada para peserta didik menggunakan kesempatan untuk lebih serius memperhatikan pelajaran yang disampaikan oleh pendidik.

Melalui peran pendidik di madrasah diharapkan mampu menghasilkan peserta didik yang memiliki kompetensi tinggi dan siap menghadapi tantangan hidup. Sebagaimana yang diungkapkan salah seorang pendidik mengatakan bahwa:

“Saya sebagai seorang pendidik menyadari sepenuhnya, bahwa kehadiran saya di madrasah senantiasa didambakan dan dibutuhkan oleh peserta didik, sehingga saya berupaya untuk hadir di madrasah tepat waktu walaupun sekarang saya masih memiliki bayi yang masih butuh perawatan dan kasih sayang seorang ibu tapi itu bukan menjadi halangan, sekaligus memberikan contoh teladan yang baik kepada peserta didik, sebagai salah satu bentuk dari tanggung jawab saya sebagai pendidik, bukan hanya terhadap madrasah, tetapi juga terhadap masyarakat bahkan lebih jauh kepada pemerintah”.

Sementara itu dari hasil wawancara penulis dengan salah seorang pendidik lainnya, mengemukakan bahwa:

“Penerapan Manajemen Berbasis Madrasah, dengan melalui disiplin serta menerapkan sistem pembelajaran yang efektif dan efisien, maka proses pembelajaran dapat meningkatkan mutu pendidikan secara bertahap dengan meningkatkan kinerja para tenaga pendidik, serta adanya motivasi dari kepala madrasah sehingga dapat membantu para pendidik untuk meningkatkan disiplin belajar secara optimal”.

#### 4) Manajemen Kesiswaan

Manajemen kesiswaan yang ada di MIN 2 Sukoharjo meliputi proses:

i. Pendataan calon peserta didik

Pendataan calon peserta didik baru didasarkan pada daya tampung di MIN 2 Sukoharjo. Adapun jumlah siswa MIN 2 Sukoharjo menurut data seluruhnya berjumlah 857 orang yang terdiri dari laki-laki dan perempuan yang terbagi menjadi 24 kelas pada tabel 4.4

j. Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB)

k. Pengenalan madrasah/orientasi peserta didik

l. Pembinaan karakter peserta didik

m. Penyelenggaraan kegiatan ekstrakurikuler

n. Penyelenggaraan layanan khusus

o. Pengawasan, evaluasi, dan pelaporan

p. Melakukan pembinaan siswa

Pembinaan terhadap siswa dilakukan agar peserta didik dapat menguasai materi pembelajaran dan juga mencapai prestasi akademik dan non akademik di MIN 2 Sukoharjo.

Peneliti melakukan wawancara dengan waka bagian kesiswaan menghasilkan temuan sebagai berikut :

“Kami selaku guru melaksanakan tugas sesuai dengan tupoksi masing-masing, melaksanakan pembinaan secara

intensif terhadap siswa siswi agar supaya berprestasi. Melaksanakan pembinaan terhadap siswa- siswinya melalui 2 cara. Pertama, meningkatkan proses belajar mengajar di dalam kelas yang dilaksanakan oleh guru MIN 2 Sukoharjo dengan melengkapi perangkat pembelajaran dan rasa tanggung jawab yang tinggi, sedangkan di luar kelas berbentuk ekstrakurikuler pengembangan diri seperti Atletik; lari, loncat tinggi, dan loncat jauh; tenis meja; volly ball; futsal; pencak silat; renang; memanah; berkuda; seni tilawatil qur'an (mengembangkan nilai- nilai kejujuran, menghargai prestasi, kreatif, dan religius); kaligrafi; menyanyi; seni tari; dokter kecil (untuk mengembangkan nilai-nilai peduli sosial); drumband dan melukis”.

Selanjutnya peneliti berwawancara dengan kepala madrasah menjelaskan sebagai berikut:

“Bahwa guru MIN 2 Sukoharjo sangat aktif membina siswa siswi agar berprestasi baik akademik maupun non akademik.

Peneliti melakukan wawancara dengan komite madrasah menjelaskan bahwa:

“Menurut pengetahuan saya guru di MIN 2 Sukoharjo telah melakukan pembinaan dengan cara yang familiar terhadap siswa-siswinya sehingga mereka bisa berinteraksi dengan baik”

Kemudian peneliti melakukan wawancara dengan orang tua siswa menjelaskan bahwa :

“Pembinaan terhadap siswa agar belajar aktif dan berprestasi, kami ikut berpartisipasi dengan cara memotivasi dan mengawasi agar anak-anak belajar di rumah, mengerjakan PR, rajin belajar di rumah masing-masing. Hal tersebut merupakan harapan supaya siswa-siswi mendapatkan ilmu dan mengamalkannya alam kehidupan sehari-hari”.

Dari penjelasan di atas dapat diambil kesimpulan bahwa

dalam pembinaan terhadap peningkatan belajar dan prestasi siswa. Guru MIN 2 Sukoharjo telah melaksanakan kegiatan dengan lancar dan baik atas kerjasamanya antara kepala madrasah, guru dan *stakeholders* saling mendukung dan siap mendukung dana dan berpartisipasi secara aktif.

#### **5) Manajemen Keuangan dan Pembiayaan**

Dalam pelaksanaan penerimaan dan pengeluaran dilakukan oleh bendahara madrasah. Penerimaan dana pendidikan di MIN 2 Sukoharjo ditentukan oleh besarnya dana yang diterima oleh madrasah dari sumber dana yang biasanya berasal dari pemerintah, komite madrasah, donasi dan pendapatan lain. Pendapatan dari pemerintah diperoleh pada setiap tahun sekali yaitu pada awal periode tahun anggaran yang jatuh pada setiap bulan Januari-Februari.

MIN 2 Sukoharjo dalam selalu mengadakan pembukuan yang berdasarkan prosedur pengelolaan yang selaras dengan ketentuan yang ditentukan oleh kepala madrasah. Pembukuan penerimaan dana madrasah dilakukan oleh bendahara, dengan pencatatan terhadap setiap dana yang masuk dalam buku harian, buku ini berisi nama penyeter, kelas, guna membayar dan jumlah uang yang disetorkan. Uang yang masuk dalam buku harian kemudian ditulis lagi dalam buku rekap pada setiap harinya, jadi

pada setiap harinya bendahara, melakukan pencatatan semua pemasukan setiap harinya lalu dikumpulkan dan dijumlahkan dalam buku rekap untuk mengetahui besarnya uang yang masuk pada setiap harinya dan pada akhirnya pada setiap bulannya. Hal yang sama juga diungkapkan oleh kepala madrasah menyebutkan bahwa:

“Pembukuan penerimaan dana madrasah dilakukan oleh bendahara, dengan pencatatan terhadap setiap dana yang masuk dalam buku harian, buku ini berisi nama penyeter, kelas, guna membayar dan jumlah uang yang disetorkan. Uang yang masuk dalam buku harian kemudian ditulis lagi dalam buku rekap pada setiap harinya, jadi pada setiap harinya bendahara, melakukan pencatatan semua pemasukan setiap harinya lalu dikumpulkan dan dijumlahkan dalam buku rekap untuk mengetahui besarnya uang yang masuk pada setiap harinya dan pada akhirnya pada setiap bulannya”.

Selain mencatat setiap pemasukan setiap harinya, untuk menjaga keamanan dan menghindari penyalahgunaan uang yang masuk, bendahara melakukan laporan harian melalui buku setor dengan melakukan penyeteran terhadap uang yang masuk setiap harinya kepada kepala madrasah. Dengan demikian kepala madrasah selalu dapat mengetahui dan tentu saja dapat mengontrol terhadap uang yang masuk dan menghindarkan dari penyelewengan keuangan.

Selanjutnya, pengeluaran dana pendidikan MIN 2 Sukoharjo mempercayakan pengelolaan pengeluaran dana pendidikan kepada bendahara madrasah yang sudah dipercaya oleh madrasah

sehingga beliau dalam melaksanakan tugasnya tentu saja sudah professional, hal ini bisa dibuktikan dengan dipercaya sebagai bendahara bagian pengeluaran dari tahun ke tahun. Selanjutnya wakil kepala madrasah menyatakan bahwa:

“Pengeluaran langsung madrasah yang meliputi gaji tunjangan guru, gaji dan tunjangan tenaga kependidikan, biaya pengembangan guru dan tenaga kependidikan, kegiatan pembelajaran, kegiatan kesiswaan, ATS, AHP, bahan habis pakai, kegiatan rapat, transpor dan perjalanan dinas, penggandaan soal-soal ulangan/ujian, daya dan jasa, serta biaya tak terduga lainnya”.

Dalam praktik pelaksanaan keuangan madrasah, pengeluaran dana pendidikan di MIN 2 Sukoharjo digunakan untuk pengeluaran langsung madrasah yang meliputi gaji tunjangan guru, gaji dan tunjangan tenaga kependidikan, biaya pengembangan guru dan tenaga kependidikan, kegiatan pembelajaran, kegiatan kesiswaan, ATS, AHP, bahan habis pakai, kegiatan rapat, transpor dan perjalanan dinas, penggandaan soal-soal ulangan/ujian, daya dan jasa, serta biaya tak terduga lainnya. Sedangkan penggunaan biaya untuk pengeluaran tidak langsung madrasah meliputi, pemeliharaan dan pengembangan sarana prasarana dan seragam, biaya ekstra kulikuler, pendidikan komputer, tabungan dan pengelolaan kesiswaan serta pemeliharaan laboratorium, pramuka, dan rebana untuk kelas IV dan V, dan tutorial untuk kelas VI.

Setelah perencanaan keuangan madrasah selesai dan disetujui oleh semua pihak yang terlibat, maka langkah selanjutnya dalam

manajemen adalah pelaksanaan terhadap perencanaan yang telah dibuat. Dalam pelaksanaan keuangan MIN 2 Sukoharjo melakukan dua jenis kegiatan, yakni penerimaan terhadap dana pendidikan dan pengeluaran untuk berbagai kebutuhan madrasah.

Dalam pelaksanaan penerimaan dan pengeluaran diadakan pemisahan antara keduanya. Penerimaan dana pendidikan di MIN 1 Sukoharjo ditentukan oleh besarnya dana yang diterima oleh madrasah dari sumber dana yang biasanya berasal dari pemerintah, komite madrasah, donasi dan pendapatan lain. Pendapatan dari pemerintah diperoleh pada setiap tahun sekali yaitu pada awal periode tahun anggaran yang jatuh pada setiap bulan Januari-Februari. Dalam melaksanakan penerimaan ini, MIN 2 Sukoharjo mengadakan pembukuan yang berdasarkan prosedur pengelolaan yang selaras dengan ketentuan yang ditentukan oleh kepala madrasah. Dalam pembukuan penerimaan dana madrasah dilakukan oleh bendahara II, dengan pencatatan terhadap setiap dana yang masuk dalam buku harian, buku ini berisi nama penyeter, kelas, guna membayar dan jumlah uang yang disetorkan. Uang yang masuk dalam buku harian kemudian ditulis lagi dalam buku rekap pada setiap harinya, jadi pada setiap harinya bendahara II, melakukan pencatatan semua pemasukan setiap harinya lalu dikumpulkan dan dijumlahkan dalam buku rekap untuk mengetahui besarnya uang yang masuk pada setiap harinya dan pada akhirnya

pada setiap bulannya.

Selain mencatat setiap pemasukan setiap harinya, untuk menjaga keamanan dan menghindari penyalahgunaan uang yang masuk, bendahara II melakukan laporan harian melalui buku setor dengan melakukan penyetoran terhadap uang yang masuk setiap harinya kepada kepala madrasah. Dengan demikian kepala madrasah selalu dapat mengetahui dan tentu saja dapat mengontrol terhadap uang yang masuk dan menghindarkan dari penyelewengan keuangan.

#### **6) Manajemen Sarana dan Prasarana Pendidikan**

Manajemen sarana dan prasarana yang dihasilkan dari implementasi MBM di MIN 2 Sukoharjo antara lain :

- i. Pengembangan Perluasan Tanah.
- ii. Pengembangan Sarana Pergedungan.
- iii. Pengadaan buku – buku Perpustakaan Madrasah.
- iv. Pengadaan sarana dan prasarana laboratorium.
- v. Pengadaan Laboratorium Bahasa.
- vi. Pengadaan Laboratorium Komputer.
- vii. Pengadaan Laboratorium IPA.
- viii. Pengadaan Sarana Lain : Selain pengadaan seperti apa yang telah disebutkan di atas pengadaan sarana prasarana lain yang tidak kalah penting adalah Ruang UKS, Aula , Ruang BP, Koperasi, Kantin, WC, Ruang Ganti, Kantor TU, Ruang

Poliklinik/Dokter.

#### **7) Manajemen Hubungan Madrasah dan Masyarakat**

MIN 2 Sukoharjo merupakan lembaga sosial yang tidak dapat dipisahkan dari masyarakat lingkungannya, sebaliknya masyarakat pun tidak dapat dipisahkan dari MIN 2 Sukoharjo. Dikatakan demikian karena keduanya memiliki kepentingan. MIN 2 Sukoharjo merupakan lembaga formal yang disertai mandat untuk mendidik, melatih dan membimbing siswa, sementara masyarakat adalah pengguna jasa pendidikan dari MIN 2 Sukoharjo, setelah Implementasi MBM maka hasil tersebut nampak dari:

- i. Terbentuknya komite madrasah, komite madrasah merupakan lembaga yang dibentuk dalam rangka pengawas pelaksanaan MBM di MIN 2 Sukoharjo, anggotanya terdiri dari kepala, guru, tokoh masyarakat, pengusaha, ulama dan pejabat.
- ii. Pelibatan langsung orang tua dengan madrasah, untuk memecahkan permasalahan yang berkaitan dengan perilaku siswa karena sesungguhnya tanggung jawab perilaku murid bukan hanya tugas guru dimadrasah tetapi juga tugas orang tua di rumah, karena presentasi waktu di madrasah dan di rumah masih banyak di rumah.
- iii. Diundangny wali murid, dan masyarakat dalam pertemuan

rutin guna membahas segala permasalahan yang ada di MIN 2 Sukoharjo.

- iv. Cairnya bantuan yang berupa pencarian dana dari swadaya masyarakat dalam pembangunan MIN 2 Sukoharjo, baik berupa uang atau tenaga.
- v. Keterlibatan masyarakat dalam pembangunan gedung – gedung tambahan MIN 2 Sukoharjo dengan bantuan dana, material dan tenaga.

Pelaksanaan program Humas memiliki efek yang besar dan strategis dalam membina serta penciptaan iklim yang kondusif dalam hubungan antara masyarakat dan madrasah (Grace & Harrington, 2015), maka tugas pokok kepala urusan Humas diharapkan dapat membantu kepala madrasah dalam menyiapkan kegiatan-kegiatan pendukung peningkatan mutu pendidikan. Terdapat beberapa tugas pokok kepala urusan Humas diantaranya: (1) membuka akses informasi dan penyampaian gagasan kepada masyarakat; (2) mengakomodasi kepala madrasah mengembangkan rencana dan kegiatan lanjutan pendidikan; (3) menyampaikan informasi yang berkembang di tengah masyarakat tentang masalah pendidikan; (4) berkontribusi terhadap peran kepala madrasah untuk memperoleh bantuan dan kerjasama; dan (5) menyusun laporan pelaksanaan kegiatan Humas secara berkala. Suryosubroto (2012) menyatakan bahwa pelaksanaan program

kegiatan dapat terlaksana sebagaimana yang telah dipersiapkan dan direncanakan. Komunikasi serta kerjasama sangat penting dalam membangun citra positif madrasah menjadi lebih baik (Tianping, 2003; Adil, 2018). Penciptaan citra madrasah yang baik membutuhkan pengelolaan secara optimal hubungan masyarakat dan madrasah yang nantinya menciptakan interaksi positif antara madrasah dan masyarakat.

Menurut E. Mulyasa<sup>6</sup> model manajemen hubungan madrasah dengan masyarakat merupakan seluruh proses kegiatan yang direncanakan dan diusahakan secara sengaja dan bersungguh-sungguh, disertai pembinaan secara kontinyu untuk mendapatkan simpati dari masyarakat pada umumnya, dan khususnya masyarakat yang berkepentingan langsung dengan madrasah. Simpati masyarakat akan tumbuh melalui upaya-upaya madrasah dalam menjalin hubungan secara intensif dan proaktif di samping membangun citra lembaga yang baik.

#### **8) Manajemen Layanan Khusus**

MIN 2 Sukoharjo berlokasi di wilayah Kabupaten Sukoharjo yang memiliki kekhasan sebagai daerah industri dan perdagangan, maka untuk menyikapi tantangan yang dihadapi saat ini serta melestarikan keunggulan Kota Sukoharjo, peserta didik dituntut memiliki kemampuan pendidikan berwawasan lokal diantaranya:

- a. Bidang home industri dan perdagangan (pasar) yang menjadi ciri khas Kota Sukoharjo akan diusahakan semaksimal mungkin menjadi media pembelajaran di berbagai mata pelajaran.
- b. Seni dan budaya dilatihkan kepada peserta didik dalam kegiatan ekstrakurikuler sejak dini.
- c. Bahasa dan Sastra Jawa sebagai bahasa ibu dijadikan mata pelajaran tersendiri dalam muatan lokal.
- d. Kota Sukoharjo sebagai kota religius, maka peserta didik MIN 2 Sukoharjo diwajibkan mampu membaca ,menulis, dan menghafal Al Qur'an. Adapun pelaksanaannya ketrampilan membaca dan menulis Al Qur'an diintegrasikan ke dalam Mata Pelajaran Baca Tulis Al-Qur'an (BTA) Kelas I s.d. VI menghafal Al Qur'an dilaksanakan dalam kegiatan tambahan yaitu Tahfidzul Qur'an yang dilaksanakan setelah selesai pembelajaran. Targed yang harus dicapai adalag hafal juz 29 dan 30.
- e. Pendidikan berbasis keunggulan global menyikapi tantangan era globalisasi yang semakin besar, arus informasi semakin cepat dan persaingan semakin kuat, maka dipersiapkan sejak dini berbagai kegiatan yang menunjang diantaranya :
  - Pembelajaran bahasa Inggris lebih ditingkatkan.

- Memberikan pemahaman dampak informasi dari media.
- Memberikan pemahaman dan pembelajaran tentang IT.
- Peningkatan pemahaman arti Al-Qur'an.

**c) Evaluasi Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di MIN 2 Sukoharjo Tahun Ajaran 2020/2021**

**1) Kepemimpinan Kepala Madrasah**

Pada prinsipnya penerapan manajemen berbasis madrasah sudah terlaksana dan berjalan sesuai dengan keinginan dan harapan semua pihak namun tentunya tetap masih terdapat kelemahan, kekurangan, dan keterbatasan jadi harus didukung oleh semua pihak terutama warga madrasah. Senada dengan itu Ketua Komite MIN 2 Sukoharjo mengungkapkan bahwa:

“Keberhasilan dan kesuksesan kepala madrasah dalam memimpin madrasah selama ini, sudah cukup baik, terbukti perkembangan madrasah dari tahun ke tahun memperlihatkan perkembangan yang cukup signifikan”.

Keberhasilan kepala madrasah dalam memimpin cukup baik terbukti: 1) respon masyarakat terhadap keberadaan madrasah selama ini sangat positif dalam membantu mendidik anak-anak mereka terutama dalam pembinaan keagamaan dan akhlak mulia. 2) Animo masyarakat untuk memasukkan anaknya ke MIN 2 Sukoharjo cukup tinggi terbukti jumlah penerimaan siswa baru dari tahun ke tahun selalu bertambah. 3)

Peserta didik dari MIN 2 Sukoharjo cukup berprestasi, salah seorang peserta didik lulusan dari MIN 2 Sukoharjo.

Lebih lanjut juga diungkapkan oleh wakil kepala madrasah mengungkapkan bahwa:

“Kepala madrasah berupaya untuk menunjukkan bahwa usaha dan upaya yang dilakukan oleh pihak madrasah beserta jajarannya selama ini, untuk senantiasa memberdayakan segala sumber tenaga pendidikan dalam rangka peningkatan mutu pendidikan”.

Hal ini dilakukan untuk mendukung proses pembelajaran secara umum terlaksana sesuai harapan dan mendapatkan apresiasi yang tinggi dari berbagai pihak walaupun dalam praktik dan penerapannya di lapangan masih perlu dukungan dari berbagai pihak sehingga dalam praktiknya masih sering menemui hambatan dan kendala di lapangan. Kepemimpinan merupakan fungsi inti dari aktifitas manajemen di madrasah. Melalui pola kepemimpinan yang efektif, aktifitas perencanaan, pengorganisasian, dan pemantauan dapat berjalan dengan baik. Oleh karena itu, secara manajerial kepala madrasah dituntut untuk mampu mengelola madrasah agar berkembang dan memperoleh kemajuan dari waktu ke waktu. Kepala madrasah dituntut mampu menggerakkan potensi sumber daya tenaga pendidik dan kependidikan secara optimal dan membina hubungan interaktif antar mereka agar tercipta suasana komunikatif, bergairah dan produktif. Demikian pula, kepala madrasah dituntut memiliki kemampuan dalam menumbuhkan daya kreatifitas disiplin dan semangat belajar siswa, dan semangat mengajar terhadap tenaga pendidik. Dengan demikian, kepala madrasah

berperan sebagai motor penggerak bagi optimalisasi pemberdayaan segala sumber daya madrasah, sehingga mudah diprediksi bahwa kualitas madrasah mencerminkan pula kualitas kepemimpinan seorang kepala madrasah. Peranan kepala madrasah memberikan dampak cukup berarti bagi kemajuan lembaga pendidikan yang dipimpinnya. Kesuksesan madrasah sangat ditentukan oleh kualitas, kemampuan atau kompetensi kepemimpinan kepala madrasah. Aspek keberhasilan madrasah dalam upaya peningkatan mutu pendidikan yang disebabkan oleh kepemimpinan kepalamadrasah yang demokratis dan selalu menerapkan kedisiplinan.

Melalui kepala madrasah, dia harus secara aktif mendorong kepada setiap individu, guru dan karyawan untuk menggunakan kesempatan perbaikan dalam setiap proses kegiatan dan pemberdayaan yang ada di madrasah. Implementasi MBM di MIN 2 Sukoharjo mengupayakan keterlibatan semua komponen madrasah dan *stakeholders*. Dalam implementasi MBM tentunya mengacu kepada rencana dan pelaksanaan peningkatan mutu pendidikan berbasis madrasah yang telah ditetapkan mengenai pengawasan pelaksanaan Visi dan misi madrasah.

Evaluasi pelaksanaan Visi, misi dan tujuan MIN 2 Sukoharjo selaku ketua komite MIN 2 Sukoharjo menyatakan bahwa :

“Kami selalu menyampaikan saran dan pendapat, melalui rapat-rapat yang dilaksanakan baik oleh kepala madrasah maupun oleh komite madrasah bahwa pelaksanaan Visi, misi sudah berjalan, namun harus kita dorong terus harus diwujudkan dalam proses pembelajaran maupun pada *output* dan *outcome*”.

Senada dengan wawancara dengan kepala madrasah menjelaskan bahwa :

“Pengawasan terhadap pelaksanaan Visi, misi kami lakukan melalui rapat-rapat bersama dewan guru, staf TU, Pengurus komite dan stakeholders agar menyampaikan masukan dan kritikan terhadap pelaksanaan peningkatan mutu pendidikan yang sedang kita laksanakan setelah itu mengupayakan solusinya. Meminta masukan, kritik supaya Visi, misi dan tujuan terwujud”.

Pengendalian/pengawasan terhadap pelaksanaan Visi, misi, dan tujuan MIN 2 Sukoharjo dilakukan melalui observasi dan pengamatan terhadap situasi dan kondisi madrasah baik oleh kepala madrasah, guru dan staf TU juga dilaksanakan oleh sebagian wali murid dan *stakeholders*.

## **2) Manajemen Kurikulum dan Program Pengajaran**

Evaluasi pada tahap ini yaitu adanya beberapa kriteria antara lain:

### **i. Kriteria Kenaikan Kelas**

Peserta didik MIN 2 Sukoharjo dinyatakan naik kelas apabila memenuhi kriteria sebagai berikut :

- Menyelesaikan seluruh program pembelajaran pada dua semester di kelas yang diikuti.
- Nilai mata pelajaran di bawah kriteria ketuntasan minimal tidak lebih dari 3 mata pelajaran.
- Memperoleh nilai baik untuk kelompok mata pelajaran, agama dan akhlak mulia, kewarganegaraan dan kepribadian, estetika, dan kelompok mata pelajaran jasmani, olahraga, dan kesehatan.
- Memperoleh nilai minimal baik pada penilaian praktik

keagamaan dan Akhlaqul Karimah.

- Menyelesaikan 75% target tahfidz pada tiap tingkatan kelas.
- Prosentase kehadiran peserta didik 75%.

ii. Kelulusan

Berdasarkan Permendiknas No. 20 Tahun 2007 tentang Standar Nasional Pendidikan, dan hasil rapat Komite MIN 2 Sukoharjo maka peserta didik dinyatakan lulus MIN 2 Sukoharjo apabila telah memenuhi persyaratan sebagai berikut :

- Menyelesaikan seluruh program pembelajaran.
- Memperoleh nilai baik pada penilaian akhir untuk seluruh kelompok mata pelajaran agama dan akhlak mulia, kewarganegaraan dan kepribadian, estetika, dan kelompok mata pelajaran jasmani, olahraga, dan kesehatan;
- Lulus ujian madrasah untuk kelompok mata pelajaran ilmu pengetahuan dan teknologi

Madrasah Ibtidaiyah Negeri 2 Sukoharjo memiliki target sebagai berikut:

iii. Program Khusus Tahfidzul Qur'an

Program Khusus Tahfidzul Qur'an Madrasah Ibtidaiyah Negeri 2 Sukoharjo merupakan program pendidikan yang menggunakan metode mengedepankan menghafal dan memahami Al Qur'an. Mushaf Al Qur'an yang digunakan adalah Rasm Utsmani dengan target hafalan 10 juz yaitu Juz 21 sampai dengan juz 30.

#### iv. Target Lulusan Selama 6 Tahun

Dengan program yang dilaksanakan, diharapkan selama 6 tahun belajar di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 2 Sukoharjo siswa memiliki kemampuan akademik, non akademik dan keagamaan sebagai berikut:

##### a. Bidang Akademik

- 1) Hafal Al Qur'an juz 30 dan doa harian untuk Program Regular dan 10 juz (juz 21 sampai dengan juz 30) untuk program khusus tahfidzul qur'an.
- 2) Menghasilkan lulusan yang cerdas IMTAQ dan IPTEK.
- 3) Mampu berkomunikasi dengan bahasa yang baik dan benar.
- 4) Mampu mengoperasikan Komputer program word, excel, powerpoint, corel drow dan akses internet.
- 5) Rata – rata Nilai UM (Ujian Madrasah) 75.

##### b. Bidang Non Akademik

- 1) Memiliki kemampuan *life skill* sesuai dengan bidang keahliannya.
- 2) Menjadi anak yang mandiri, jujur, dan bertanggung jawab.
- 3) Menjadi anak yang selalu menjaga kesehatan, dan kebersihan.
- 4) Menjadi anak yang cinta tanah air dan bangsa.
- 5) Menjadi anak yang peduli pada orang lain, dan gemar bersedekah.

##### c. Bidang Keagamaan

- 1) Sadar untuk menegakkan sholat fardhu dan senang

melaksanakan sholat malam.

- 2) Mampu membaca al-qur'an dengan fasih dan lancar.
- 3) Menguasai ilmu tajwid dan ghoribul qiro'ah.
- 4) Mampu menulis huruf arab dan Al-qur'an.
- 5) Hafal dzikir sesudah sholat, dzikir pagi dan petang, dan Asmaul Husna.

### **3) Manajemen Tenaga Kependidikan**

Jumlah guru dan tenaga kependidikan jumlah guru dan tenaga kependidikan di MIN 2 Sukoharjo yaitu sebanyak 101 pegawai, yang terdiri dari kepala madrasah, guru, tata usaha, petugas perpustakaan, petugas kesehatan, petugas koperasi, petugas kebersihan dan petugas keamanan.

Pengelolaan ketenagaan dalam hal ini tenaga administrasi, mulai dari analisis kebutuhan perencanaan, rekrutmen, pengembangan, penghargaan dan sanksi hubungan kerja hingga evaluasi kinerja tenaga kerja madrasah dapat dilakukan oleh madrasah. Untuk melaksanakan tugasnya dengan baik tenaga administrasi juga perlu diperhatikan masalah kemampuan dan kecakapannya dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Tugas dan fungsi staf tata usaha dalam suatu organisasi sangat berperan untuk membantu tugas dan tanggungjawab kepala madrasah dalam mengatur dan mengelola administrasi, termasuk dalam organisasi MIN 2 Sukoharjo. Tenaga kependidikan bertugas

untuk mengurus segala kebutuhan administrasi dalam penyelenggaraan pendidikan yang meliputi surat menyurat, mengatur dan mencatat, penerimaan, penyimpanan, mendokumentasikan kegiatan, mempersiapkan laporan penggunaan dan pengeluaran barang-barang, laporan pertanggung jawaban, dan mengurus neraca keuangan. Hal ini sebagaimana apa yang diungkapkan oleh salah seorang tenaga kependidikan yang mengatakan bahwa :

“Keberadaan tenaga kependidikan dalam suatu organisasi atau lembaga pendidikan sangat dibutuhkan karena yang mengatur dan mengurus segala keperluan madrasah yang menyangkut dan berhubungan dengan pengelolaan administrasi madrasah”.

Peneliti melakukan wawancara dengan kepala madrasah

MIN 2 Sukoharjo menjelaskan sebagai berikut:

“Selama saya menjadi kepala madrasah motivasi saya dalam implementasi MBM dilakukan secara terus menerus, terhadap kinerja guru dan tenaga kependidikan bersama pengawas madrasah melalui berbagai cara, yaitu melakukan komunikasi aktif, menyelesaikan persoalan yang muncul dengan cara yang baik, mendokumentasikan kemajuan dan masalah, dan memantau perubahan-perubahan secara objektif”.

Selanjutnya peneliti melakukan wawancara dengan waka

humas MIN 2 Sukoharjo menuturkan sebagai berikut:

“Selama saya menjadi guru di madrasah ini bahwa Kepala MIN 2 Sukoharjo dan pengawas dari Kementerian Agama selalu menanyakan ke seluruh guru hal-hal yang berkaitan dengan perangkat pembelajaran, disiplin mengajar, program mengajar, dan absensi siswa. Hal tersebut sangatlah membantu bagi para guru untuk selalu menyiapkan hal-hal yang berkaitan dengan tuntutan guru dalam kualifikasi guru yang professional”

Pembinaan peningkatan kompetensi tenaga pendidik dan

kependidikan di MIN 2 Sukoharjo merupakan suatu keharusan supaya kemampuan para guru terus dapat ditingkatkan agar menjadi guru yang profesional. Dengan keprofesionalan guru maka akan menghasilkan anak didik yang berprestasi.

Peneliti melakukan wawancara dengan kepala madrasah menjelaskan sebagai berikut:

“Selama saya menjadi kepala madrasah di madrasah ini bahwa motivasi saya dalam melakukan pengendalian mutu pendidikan secara terus menerus, melaksanakan kontrol terhadap kinerja guru dan tenaga kependidikan bersama pengawas madrasah melalui berbagai cara, yaitu melakukan komunikasi aktif, menyelesaikan persoalan yang muncul dengan cara yang baik, mendokumentasikan kemajuan dan masalah, dan memantau perubahan-perubahan secara objektif”.

Selanjutnya peneliti melakukan wawancara dengan waka humas MIN 2 Sukoharjo menuturkan sebagai berikut:

“Selama saya menjadi guru di madrasah ini bahwa kepala MIN 2 Surakarta dan pengawas dari Kementerian Agama selalu menanyakan ke seluruh guru hal-hal yang berkaitan dengan perangkat pembelajaran, disiplin mengajar, program mengajar, dan absensi siswa. Hal tersebut sangatlah membantu bagi para guru untuk selalu menyiapkan hal-hal yang berkaitan dengan tuntutan guru dalam kualifikasi guru yang profesional”.

#### **4) Manajemen Kesiswaan**

Pendidikan MIN 2 Sukoharjo berbasis keunggulan lokal dan global yaitu pendidikan yang memanfaatkan keunggulan lokal dan kebutuhan daya saing global dalam aspek ekonomi, budaya, bahasa, teknologi informasi dan komunikasi, ekologi, dan lain-lain, yang

semuanya bermanfaat bagi pengembangan kompetensi peserta didik. Pendidikan berbasis keunggulan lokal dan global dapat merupakan bagian dari semua mata pelajaran dan juga dapat menjadi mata pelajaran muatan lokal. Pendidikan berbasis keunggulan lokal dapat diperoleh peserta didik dari satuan pendidikan formal lain dan / non formal yang sudah memperoleh akreditasi serta dari masyarakat lingkungan sekitar sebagai sumber daya potensial yang perlu dikembangkan dan dilestarikan keberadaannya, sehingga akan terwujud ciri khas lingkungan dan / madrasah di sekitarnya.

MIN 2 Sukoharjo berlokasi di wilayah Kabupaten Sukoharjo yang memiliki kekhasan sebagai daerah industri dan perdagangan, maka untuk menyikapi tantangan yang dihadapi saat ini serta melestarikan keunggulan Kota Sukoharjo, peserta didik dituntut memiliki kemampuan pendidikan berwawasan lokal diantaranya:

- a. Bidang home industri dan perdagangan (pasar) yang menjadi ciri khas Kota Sukoharjo akan diusahakan semaksimal mungkin menjadi media pembelajaran diberbagai mata pelajaran.
- b. Seni dan budaya dilatihkan kepada peserta didik dalam kegiatan ekstrakurikuler sejak dini.
- c. Bahasa dan Sastra Jawa sebagai bahasa ibu dijadikan mata pelajaran tersendiri dalam muatan lokal.
- d. Kota Sukoharjo sebagai kota religius, maka peserta didik MIN 2 Sukoharjo diwajibkan mampu membaca ,menulis, dan menghafal

Al Qur'an. Adapun pelaksanaannya ketrampilan membaca dan menulis Al Qur'an diintegrasikan ke dalam Mata Pelajaran Baca Tulis Al-Qur'an (BTA) Kelas I s.d. VI. Menghafal Al Qur'an dilaksanakan dalam kegiatan tambahan yaitu Tahfidzul Qur'an yang dilaksanakan setelah selesai pembelajaran. Targed yang harus dicapai adalah hafal juz 29 dan 30.

e. Pendidikan berbasis keunggulan global menyikapi tantangan era globalisasi yang semakin besar, arus informasi semakin cepat dan persaingan semakin kuat, maka dipersiapkan sejak dini berbagai kegiatan yang menunjang diantaranya :

- pembelajaran bahasa Inggris lebih ditingkatkan
- memberikan pemahaman dampak informasi dari media
- memberikan pemahaman dan pembelajaran tentang TI
- peningkatan pemahaman arti Al-Qur'an

Pelaksanaannya diintegrasikan ke dalam Mata Pelajaran Muatan Lokal, Bahasa Inggris, TIK, dan BTA serta diberikan sejak kelas I – VI.

## **5) Manajemen Keuangan dan Pembiayaan**

Manajemen keuangan yang pembiayaan merupakan salah satu komponen yang sangat penting dalam penyelenggaraan pendidikan di madrasah. Dalam hal ini keuangan memiliki peran yang sangat penting dalam menentukan tercapainya tujuan pendidikan. Undang-

Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Bab I Ketentuan Umum pasal 1 ayat 23 yang menjelaskan bahwa Sumber Daya Pendidikan adalah segala sesuatu yang dipergunakan dalam penyelenggaraan pendidikan yang meliputi tenaga kependidikan, masyarakat, dana, sarana, dan prasarana. Dalam hal ini pembiayaan pendidikan merupakan suatu hal yang sangat penting bagi pendidikan di daerah. Lebih lanjut dalam pasal 47 disebutkan sumber pendanaan pendidikan yaitu: (1) Sumber pendanaan pendidikan ditentukan berdasarkan prinsip keadilan, kecukupan dan keberlanjutan; (2) Pemerintah, pemerintah daerah, dan masyarakat mengerahkan sumber yang ada sesuai dengan peraturan perundangundangan yang berlaku; (3) Ketentuan mengenai sumber pendanaan pendidikan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dan ayat (2) diatur lebih lanjut dengan peraturan pemerintah. Dengan demikian pembiayaan pendidikan didasarkan kepada pemerintah daerah dalam mengambil kebijakan terkait biaya.

Manajemen pembiayaan yang dilakukan di MIN 2 Sukoharjo dimulai dari membuat perencanaan anggaran yang dituangkan melalui RKAM. Pada saat perencanaan pembiayaan yang dilakukan di MIN 2 didasarkan pada kesepakatan rapat secara musyawarah yang melibatkan kepala madrasah, wakil madrasah, bendahara madrasah, kepala tata usaha, guru, dan komite yang mewakili stakeholder. Hal ini juga ditegaskan oleh bendahara madrasah yang menyebutkan

bahwa:

“Pembiayaan yang dilakukan di MIN 2 Sukoharjo dimulai dari membuat perencanaan anggaran yang dituangkan melalui RKAM dalam rapat yang diagendakan untuk membahas tentang pembiayaan yang selalu melibatkan kepala madrasah, wakil madrasah, bendahara madrasah, kepala tata usaha, guru, dan komite yang mewakili stakeholder”.

Evaluasi sebagai salah satu langkah atau tahapan dalam manajemen keuangan di MIN 2 Sukoharjo yang difungsikan sebagai langkah dalam mengontrol perencanaan dan pelaksanaan keuangan madrasah. Evaluasi di madrasah ini bukan hanya sebagai rutinitas saja, namun di sini benar-benar dilaksanakan walaupun belum bisa dianggap sempurna. Dalam melakukan evaluasi, MIN 2 Sukoharjo melakukannya dengan melalui pengawasan dan pemeriksaan. Hal yang sama juga diungkapkan oleh komite mengenai evaluasi yang mengungkapkan bahwa:

“Pengawasan dilakukan oleh kepala madrasah dengan memantau terhadap pelaksanaan manajemen keuangan di MIN 2 Sukoharjo. Pemantauan ini dilakukan terhadap barang-barang kekayaan yang dimiliki madrasah mengenai keadaan dan fungsi barang-barang tersebut dan juga pelaksanaan terhadap perencanaan yang telah dibuat”

Pengawasan dilakukan oleh kepala madrasah dengan memantau terhadap pelaksanaan manajemen keuangan di MIN 2 Sukoharjo. Pemantauan ini dilakukan terhadap barang-barang kekayaan yang dimiliki madrasah mengenai keadaan dan fungsi barang-barang tersebut dan juga pelaksanaan terhadap perencanaan yang telah dibuat. Selanjutnya kepala madrasah menilai hasil

pantauannya apakah sudah sesuai dengan apa yang dikehendaki atau belum, yang selanjutnya diambil tindakan perbaikan terhadap hal-hal yang belum sesuai dengan yang dikehendaki. Selain melakukan pengawasan, kepala madrasah juga melakukan pemeriksaan. pemeriksaan dilakukan dari dalam lingkungan madrasah sendiri yang dilakukan oleh kepala madrasah, dan dari luar madrasah yakni dari pihak komite madrasah. Pemeriksaan disini dilakukan terhadap anggaran, kas dan barang. Kepala madrasah mengungkapkan bahwa bahwa:

“Pemeriksaan dan penilaian dilakukan oleh pihak kepala madrasah dan komite madrasah terhadap laporan pertanggungjawaban keuangan yang dibuat oleh bendahara baik bulanan maupun tahunan”.

Pihak kepala madrasah dan komite madrasah juga melakukan pemeriksaan dan penilaian terhadap laporan pertanggungjawaban keuangan yang dibuat oleh bendahara baik bulanan maupun tahunan. Pemeriksaan ini dilakukan guna mengetahui pemasukan dan pengeluaran setiap bulannya, serta mengetahui pemasukan dan pengeluaran pada akhir tahun sebagai kumpulan dari beberapa bulan selama satu tahun anggaran.

Evaluasi sebagai salah satu langkah atau tahapan dalam manajemen keuangan di MIN 2 Sukoharjo yang difungsikan sebagai langkah dalam mengontrol perencanaan dan pelaksanaan keuangan madrasah. Evaluasi di madrasah ini bukan hanya sebagai rutinitas

saja, namun di sini benar-benar dilaksanakan walaupun belum bisa dianggap sempurna. Dalam melakukan evaluasi, MIN 2 Sukoharjo melakukannya dengan melalui pengawasan dan pemeriksaan.

Pengawasan dilakukan oleh kepala madrasah dengan memantau terhadap pelaksanaan manajemen keuangan di MIN 2 Sukoharjo. Pemantauan ini dilakukan terhadap barang-barang kekayaan yang dimiliki madrasah mengenai keadaan dan fungsi barang-barang tersebut dan juga pelaksanaan terhadap perencanaan yang telah dibuat. Selanjutnya kepala madrasah menilai hasil pantauannya apakah sudah sesuai dengan apa yang dikehendaki atau belum, yang selanjutnya diambil tindakan perbaikan terhadap hal-hal yang belum sesuai dengan yang dikehendaki.

Selain melakukan pengawasan, kepala madrasah juga melakukan pemeriksaan. Pemeriksaan keuangan di MIN 2 Sukoharjo ini bertujuan untuk mengamankan dana yang dihimpun oleh madrasah, barang-barang kekayaan madrasah dan juga aset lainnya dari penyelewengan dan penggunaan yang tidak sesuai dengan yang diharapkan. Di MIN 2 pemeriksaan dilakukan dari dalam lingkungan madrasah sendiri yang dilakukan oleh kepala madrasah, dan dari luar madrasah yakni dari pihak komite madrasah. Pemeriksaan disini dilakukan terhadap anggaran, kas dan barang.

a. Pemeriksaan Anggaran

Pemeriksaan terhadap anggaran di MIN 2 Sukoharjo ini

dilakukan dari dua arah, yaitu dari internal madrasah yang dilakukan oleh kepala madrasah dan dari eksternal madrasah yang dilakukan oleh pihak komite madrasah. Pemeriksaan yang dilakukan kedua pihak tadi, berupa pemeriksaan terhadap rencana pendapatan/pemasukan dan rencana pengeluaran.

Pemeriksaan ini menilai mengenai sumber-sumber dana yang dimungkinkan bersumber dari orang tua siswa dan pengeluaran untuk berbagai kebutuhan madrasah. Pemeriksaan ini juga digunakan untuk melihat kebijakan madrasah dalam menentukan besarnya pendapatan dari orang tua siswa dan kebijakan pengeluaran terhadap kebutuhan untuk melaksanakan program madrasah dan kebutuhan penunjang pelaksanaan proses belajar mengajar.

b. Pemeriksaan Kas

Pemeriksaan terhadap kas ini bertujuan untuk menguji kebenaran jumlah uang yang ada dibandingkan dengan jumlah uang yang seharusnya ada. Jika dalam pemeriksaan terdapat selisih jumlah uang, maka bendahara harus dapat menjelaskannya. Di MIN 2 Sukoharjo pemeriksaan terhadap kas dilakukan kepala madrasah dan komite madrasah dengan melihat catatan dana yang masuk yang dipegang oleh bendahara II (Tri Ambar), untuk mengetahui jumlah dana yang sudah diterima madrasah. Kemudian terhadap catatan dana yang keluar

yang dipegang oleh bendahara I (Sularno), untuk mengetahui jumlah dana yang sudah dikeluarkan dan mengetahui jumlah dana yang masih ada. Kepala madrasah, komite madrasah dan pihak yayasan biasanya melakukannya secara terpisah, dengan kata lain mereka melakukan pemeriksaan sendiri-sendiri. Dari hasil pemeriksaan kas ini akan dapat diketahui adanya kebocoran keuangan atau tidak.

c. Pemeriksaan barang

Pemeriksaan ini dilakukan terhadap barang yang menjadi kekayaan madrasah. Dalam pemeriksaaan ini, pemeriksa jenis barang yang telah dibeli apakah sudah sesuai dengan catatan pengeluaran yang ada dan juga jumlahnya, serta apakah jumlah yang ada sudah sesuai dengan jumlah barang yang seharusnya ada. Pemeriksaan terhadap barang ini juga difungsikan untuk menilai layak tidaknya barang yang dibeli, yang pada akhirnya akan mempengaruhi penentuan pembelian barang pada waktu berikutnya, apakah perlu menambah barang sejenis yang sudah ada atau tidak.

Selain melakukan pemeriksaan terhadap ketiga hal di atas, pihak kepala madrasah dan komite madrasah juga melakukan pemeriksaan dan penilaian terhadap laporan pertanggungjawaban keuangan yang dibuat oleh bendahara baik bulanan maupun tahunan. Pemeriksaan ini dilakukan guna

mengetahui pemasukan dan pengeluaran setiap bulannya, serta mengetahui pemasukan dan pengeluaran pada akhir tahun sebagai kumpulan dari beberapa bulan selama satu tahun anggaran.

#### **6) Manajemen Sarana dan Prasarana Pendidikan**

Ketersediaan sarana dan prasarana sangat mendukung dalam pelaksanaan kegiatan proses pembelajaran di madrasah karena tanpa adanya ketersediaan sarana dan prasarana yang memadai tidak akan mungkin kegiatan pembelajaran dapat berjalan dengan baik. antara lain: gedung madrasah (ruang kelas) yang memadai, fasilitas penunjang seperti sarana olahraga, fasilitas laboratorium, perpustakaan dan media pembelajaran. Hal ini sebagaimana yang diungkapkan oleh wakil kepala madrasah mengatakan bahwa:

“Kami menyadari bahwa sarana dan prasarana yang kami miliki belum sepenuhnya lengkap dengan keterbatasan sarana dan prasarana yang dimiliki, kami tetap berupaya memanfaatkan semaksimal mungkin sarana yang sudah ada”.

Dengan kata lain bahwa pemanfaatan segala sumber daya utamanya sarana dan prasarana yang ada, cukup memadai dengan tersedianya sarana dan prasarana yang memadai dapat menunjang pelaksanaan proses pembelajaran sekaligus dapat meningkatkan mutu pendidikan di madrasah.

#### **7) Manajemen Hubungan Madrasah dan Masyarakat**

Tahapan selanjutnya adalah evaluasi, kegiatan ini untuk meninjau terhadap kendala dalam pelaksanaan manajemen hubungan

madrasah dan masyarakat di madrasah, evaluasi akan menjadi tolok ukur terhadap keberhasilan pelayanan pendidikan dalam peningkatan kualitas mutu madrasah. Berdasarkan temuan di lapangan bahwa evaluasi yang dilakukan oleh kepala urusan hubungan masyarakat meninjau terhadap 3 (tiga) aspek sarana, meliputi (1) *bidang sarana akademik*, yaitu dengan meninjau terhadap keterampilan lulusan, hasil karya, kuantitas tenaga pendidik, infrastruktur sarana dan prasarana perangkat pembelajaran; (2) *bidang sarana pendidikan*, yaitu meninjau terhadap kelayakan infrastruktur sarana dan prasarana penunjang popularitas madrasah; dan (3) *bidang sosial*, yaitu mengevaluasi peran warga madrasah dengan masyarakat agar menambah kesan dan kepedulian masyarakat terhadap perkembangan mutu madrasah.

Evaluasi sebagai peninjauan kembali kegiatan yang telah terlaksana dengan baik dan sesuai sasaran. Peninjauan berupa penilaian untuk mengkaji program-program yang telah disusun dan kemudian ditelaah.

#### **8) Manajemen Layanan Khusus**

Manajemen layanan khusus yang ada di MIN 2 Sukoharjo adanya komponen pengembangan diri yang merupakan kegiatan yang bertujuan memberikan kesempatan kepada peserta didik untuk mengembangkan dan mengekspresikan diri sesuai dengan kebutuhan, bakat, minat, setiap peserta didik sesuai dengan kondisi madrasah.

Bentuk kegiatan pengembangan MIN 2 Sukoharjo berupa:

- a. Kegiatan konseling, yang berkenaan dengan masalah diri pribadi dan kehidupan sosial dan belajar. Ruang lingkupnya meliputi :
  - a) Layanan orientasi pengenalan lingkungan madrasah.
  - b) Layanan bimbingan belajar.
  - c) Layanan konseling kesulitan belajar dan masalah pribadi siswa.
- b. Kegiatan ekstrakurikuler

Ekstrakurikuler adalah kegiatan pendidikan yang dilakukan peserta didik di luar jam belajar kurikulum standar. Ekstrakurikuler yang ada di MIN 2 Sukoharjo terdiri dari ekstrakurikuler wajib dan ekstrakurikuler pilihan.

- 1) Ekstrakurikuler wajib. Kepramukaan, bertujuan untuk melatih siswa agar terampil dan mandiri, menanamkan sikap peduli terhadap orang lain, melatih agar mampu bekerja sama dengan orang lain, menanamkan sikap disiplin, menumbuhkan rasa percaya diri.
- 2) Ekstrakurikuler Pilihan
  - a) Seni Baca Al Qur'an, bertujuan untuk menumbuhkan apresiasi (penghargaan) siswa terhadap seni budaya Islami, memupuk bakat dan minat siswa di bidang seni baca Al Qur'an, menumbuhkan rasa percaya diri. Ruang lingkupnya adalah ketrampilan seni membaca Al Qur'an.
  - b) Komputer bertujuan untuk melatih ketrampilan peserta didik di bidang ilmu pengetahuan dan teknologi.
  - c) Tapak Suci bertujuan mengembangkan bakat dan minat

peserta didik.

- d) Hadrah bertujuan memupuk jiwa seni peserta didik.
- e) Pembinaan prestasi peserta didik bertujuan mempersiapkan peserta didik untuk mengikuti berbagai lomba yang diselenggarakan baik oleh Dinas Pendidikan maupun Kementerian Agama. hambatan dan solusi dalam penyelenggaraan Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Di MIN 1 di Kabupaten Sukoharjo Tahun Ajaran 2020/2021

### **3. Hambatan dalam penyelenggaraan Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di MIN 1 Kabupaten Sukoharjo Tahun Ajaran 2020/2021.**

Adapun faktor penghambat utama dalam implementasi MBM di MIN 1 Sukoharjo jika dilihat dari beberapa indikator meliputi :

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

Beberapa faktor yang ada dalam indikator ini antara lain: (1) usia kepala madrasah yang jauh lebih muda menyebabkan sehingga kepala madrasah tidak begitu disegani, kemampuan manajerial kepala madrasah serta (2) belum maksimal dan belum adanya kordinasi, komunikasi dan visi secara maksimal.

#### **b. Manajemen kurikulum dan program pengajaran**

(1) Beberapa guru belum memahami isu terkini pendidikan salah

satunya kurikulum terbaru yang digunakan. Ada juga guru tidak berniat mengetahui kurikulum terbaru karena dianggap masih sulit. (2) Guru beranggapan kalau mengganti kurikulum adalah menambah beban. (3) Sebagian guru yang belum paham teknik teknik pengajaran sehingga kegiatan KBMnya masih monoton dan cenderung konvensional. (4) Guru tidak mau berkorban waktu untuk melakukan yang terbaik untuk inovasi pengajaran, serta belum adanya visi terhadap pengajaran guru dan perangkat pengajarannya.

c. Manajemen tenaga kependidikan

(1) Perekrutan guru belum sesuai antara ijazah dan kebutuhan (kualifikasi tidak sesuai). (2) Guru dan karyawan masih ada yang kurang menguasai teknologi informasi. (3) Guru dan karyawan kurang peduli terhadap isu-isu pendidikan terkini. (4) Tidak tergerak untuk meningkatkan kualitas SDM dengan ikut webinar, seminar ataupun kuliah lagi. (5) Jumlah guru dan jam mengajar belum mencukupi. (6) Honor guru/ kesejahteraan guru honorer masih kurang.

d. Manajemen Kesiswaan

(1) Belum adanya pembimbing konseling secara khusus, sebagaimana tingkat lanjutan. (2) Kegiatan Ekstrakurikuler belum berjalan maksimal. (3) Kegiatan Jam Tambahan terkendala biaya. (4) Pembinaan kedisiplinan siswa belum maksimal. (5) Belum ada SOP dalam penerimaan Siswa Baru

e. Manajemen Keuangan dan Pembiayaan

(1) Terbatasnya Jumlah SDM /Staf Keuangan, Pemahaman staf tentang manajemen pengelolaan Keuangan MBM belum maksimal. (2) Guru merangkap bendahara. (3) Sumber dana bantuan dari Pemerintah terbatas. (4) Dana yang bersumber dari Komite Terbatas dan prosedur pengeluarannya sulit. Belum ada laporan terbuka ke wali murid.

f. Manajemen Sarana dan Prasarana

(1) Inventarisasi barang madrasah belum berjalan maksimal (perencanaan, pengadaan, pengawasan, penyimpanan, penghapusan, pendataan). (2) Petugas Inventarisasi barang belum ada. (3) Belum ada pelaporan barang secara jelas. (4) Pendanaan belum mencukupi untuk memenuhi kekurangsarana dan prasarana.

g. Manajemen Hubungan Madrasah dan Masyarakat

(1) Kendala dari internal kelembagaan yang belum ada sub bagian sub bagian atau kepala urusan (kaur) yang secara khusus menangani humas sehingga pelayanan program humas belum berjalan optimal. (2) Sumber daya guru dan karyawan yang belum memahami tentang *Job Description* Humas dan pentingnya Humas bagi perkembangan madrasah. (3) Belum ada pemetaan secara jelas, pihak pihak mana yang bisa dijadikan *partner* humas. (4) Kurangnya sarana prasarana yang memadai. tingkat partisipasi orang tua dalam program kehumasan belum sepenuhnya maksimal.

**4. Solusi dalam penyelenggaraan Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di MIN 1**

## **Kabupaten Sukoharjo Tahun Ajaran 2020/2021.**

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

1) Dijelaskan Kepada semua pihak seperti guru, karyawan dan seluruh warga madrasah bahwa keberadaan kepala madrasah adalah amanah dari negara, kepala madrasah ditempatkan di madrasah tersebut karena berdasarkan lolos tes assesment. (2) kepala madrasah harus terus belajar baik secara langsung atau tidak langsung dari buku, media social atau pun studi banding ke madrasah lain. (3) Kepala Madrasah mengaktifkan kordinasi, komunikasi dan supervisie di tiap pertemuan rutin bisa tiap jenjang kelas, guru mapel, semua guru atau bisa diforum wakil kepala.

### **b. Manajamen Kurikulum dan Program Pengajaran**

1) Dilakukan pembinaan baik dan kepala maupun pengawas kepada guru agar guru lebih memahami arti pentingnya mengikuti perkembangan terkini isu isu pendidikan. (2) Diadakan pelatihan peningkatan SDM guru khususnya bidang pengajaran. (3) Dilaksanakan pembinaan tentang pentingnya inovasi pembelajaran. (4) Kepala madrasah secara rutin melakukan superVisi pengajaran kepada guru secara terjadwal dan ada laporan.

### **c. Manajemen Tenaga Kependidikan**

1) Perekrutan guru harus sesuai ijazah dengan cara menyeleksi dan tes sesuai kualifikasi pendaftar. (2) Guru dan karyawan diikutkan diklat, pelatihan IT. (3) Diadakan diklat tentang penting mengikuti perkembangan

isu pendidikan. (4) Dikirim atau disuruh ikut kegiatan peningkatan apa saja baik secara online atau offline. (4) Perlu diadakan perekrutan guru lagi. (5) Dikomunikasikan dengan komite untuk diusulkan ada kenaikan kesejahteraan.

**d. Manajemen Kesiswaan**

1) Dibentuk atau diadakan guru konseling walau tidak masuk dalam bidang mapel, bisa lewat konsultan kontrak. (2) Kepala madrasah menunjuk Waka Kesiswaan untuk melaporkan mengaktifkan ekstra, mendata dan mensosialisasikan kepada orang tua dan siswa. (3) Perlu duduk bersama antara orang tua, komite dan madrasah untuk membahas hak tersebut. (4) Perlu dibuat tata tertib dan *punishment* yang mendidik dan disosialisasikan ke siswa dan orang tua. Di buat SOP, disosialisasikan ke seluruh warga madrasah.

**e. Manajemen Keuangan dan Pembiayaan**

1) Pengadaan Staf Keuangan. Staf keuangan didiklat tentang manajemen keuangan MBM. (2) mulai dipisah bahwa guru tidak boleh menjadi staf keuangan. (3) Kepala Menyusun RKAL /RKAM untuk diajukan kepada Kementerian Agama. (4) Kepala madrasah duduk bersama dengan komite, dan mempresentasikan pengeluaran kepada komite, dan melobi untuk dikeluarkan anggaran secara mudah. (5) Kepala madrasah melalui bagian keuangan dan diketahui komite melaporkan laporan keuangan kepada wali murid bisa melalui papan pajangan.

**f. Manajemen Sarana dan Prasarana**

1) Dibuat SOP inventarisasi barang. (2) Harus ada pelaporan secara rutin yang dilakukan petugas. (3) Mencoba mengajukan ke pemerintah dengan menyusun proposal RKAL/RKAM atau menyampaikan kepada komite. (4) Dibentuk Waka /Staf Khusus bagian humas secara terstruktur yang jelas penanggung jawabnya dari ketua hingga staf. (5) Diadakan pelatihan Staaf dan Guru untuk memahami tugas dan peran masing - masing. (6) Dibuat data dan jaringan siapa saja yang dimaksud *partner* humas, untuk kemudian diadakan kunjungan /Silaturahmi untuk menjalin Kerja sama. (7) Kepala madrasah menginventarisir kebutuhan sarana prasarana, untuk diajukan ke pemerintah lewat ajuan DIPA dan juga ke komite untuk bisa dilengkapi sarpras yang kurang. Orang tua dikumpulkan, diberikan pengarahan serta sosialisasi tentang pentingnya peran serta pelibatan Orang tua di bidang humas bagi madrasah.

## **5. Hambatan dan solusi dalam penyelenggaraan Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Di MIN 2 di Kabupaten Sukoharjo Tahun Ajaran 2020/2021**

### **1) Hambatan dalam penyelenggaraan Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di MIN 2 Kabupaten Sukoharjo Tahun Ajaran 2020/2021**

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

(1) Gaya Kepemimpinan Madrasah belum efektif. (2) Usia Kepala Madrasah yang jauh lebih muda menyebabkan, kepala

madrasah tidak begitu disegani. (3) Kemampuan manajerial kepala madrasah belum maksimal. (4) Belum adanya kordinasi, komunikasi dan superVisi secaramaksimal.

b. Manajemen Kurikulum dan Program Pengajaran

(1) Tim kurikulum jarang mensosialisasikan program programnya kepada guru. (2) ada sebagian guru yang belum paham teknik teknik pengajaran sehingga kegiatan KBMnya masih monoton dan cenderung konvensional. (3) Guru tidak mau berkorban waktu untuk melakukan yang terbaik untuk inovasi pengajaran. (4) Belum adanya superVisi terhadap pengajaran guru dan perangkat pengajarannya.

c. Manajemen Tenaga Kependidikan

(1) Perbandingan gaji guru PNS dan honorer yang cukup banyak, menimbulkan kesenjangan padahal kerjanya sama. (2) Perekrutan guru belum sesuai antara ijazah dan kebutuhan (kualifikasi tidak sesuai). (3) Guru dan karyawan masih ada yang kurang menguasai teknologi informasi. (4) Guru dan karyawan kurang peduli terhadap isu-isu pendidikan terkini. (5) Tidak tergerak untuk meningkatkan kualitas SDM dengan ikut webinar, seminar ataupun kuliah lagi.

d. Manajemen Kesiswaan

(1) Waka kesiswaan belum maksimal melaksanakan program kesiswaan. (2) Permasalahan siswa semakin kompleks tetapi

belum adanya guru pembimbing konseling secara khusus. (3) Kegiatan ekstrakurikuler belum berjalan maksimal. (4) Kegiatan jam tambahan terkendala biaya. (5) Pembinaan kedisiplinan siswa belum maksimal belum ada SOP dalam penerimaan siswa baru.

e. Manajemen Keuangan dan Pembiayaan

(1) Transaksi keuangan dan lokasi masih satu ruang. (2) Terbatasnya jumlah SDM /staf keuangan pemahaman staf tentang manajemen pengelolaan keuangan MBM . (3) Guru merangkap bendahara. (4) Dana yang bersumber dari komite terbatas dan prosedur pengeluaran sulit. (5) belum ada laporan terbuka ke wali murid.

f. Manajemen Sarana dan Prasarana

(1) Belum optimalnya peran waka sarana prasarana serta program kegiatan yang dijalankan. (2) Inventarisasi barang madrasah belum berjalan maksimal (perencanaan, pengadaan, pengawasan, penyimpanan, penghapusan, pendataan). (3) Petugas inventarisasi barang belum ada. (4) Belum ada pelaporan barang secara jelas. (5) Pendanaan belum mencukupi untuk memenuhi kekurangan sarana dan prasarana.

g. Manajemen Hubungan Madrasah dan Masyarakat

(1) Peran serta kepala madrasah dan madrasah terhadap masyarakat setempat belum nampak. (2) Program program waka humas belum nampak. (3) Kendala dari internal kelembagaan yang

belum ada sub bagian sub bagian atau kepala urusan (kaur) yang secara khusus menangani humas sehingga pelayanan program humas belum berjalan optimal. (4) Sumber daya guru dan karyawan yang belum memahami tentang *job discription* humas dan pentingnya humas bagi perkembangan madrasah. (5) Belum ada pemetaan secara jelas, pihak pihak mana yang bisa dijadikan patner humas. (6) Kurangnya sarana prasarana yang memadai. (7) tingkat partisipasi orang tua dalam program kehumasan belum sepenuhnya maksimal.

**2) Solusi dalam penyelenggaraan Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di MIN 2 Kabupaten Sukoharjo Tahun Ajaran 2020/2021.**

**a. Kepemimpinan Kepala Madrasah**

(1) Kepala madrasah harus belajar terus ataupun diklat kepemimpinan, agar bisa memahami macam gaya kepemimpinan secara maksimal. (2) Dijelaskan kepada semua pihak seperti guru, karyawan, dan seluruh warga madrasah bahwa keberadaan kepala madrasah adalah amanah dari negara, kepala madrasah ditempatkan dimadrasah tersebut karena berdasarkan lolos tes assesment. (2) Kepala Madrasah harus terus belajar baik secara langsung atau tidak langsung dari buku, media sosial atau pun studi banding ke madrasah lain. (3) Kepala madrasah mengaktifkan kordinasi, komunikasi dan superVisi di tiap pertemuan rutin bisa tiap jenjang

kelas, guru mapel, semua guru atau bisa diforum wakil kepala.

b. Manajemen Kurikulum dan Program Pengajaran

(1) Tim kurikulum secara terjadwal harus mensosialisasikan programnya. (2) Diadakan pelatihan peningkatan SDM guru khususnya bidang pengajaran. (3) Dilaksanakan pembinaan tentang pentingnya Inovasi pembelajaran. (4) Kepala Madrasah secara rutin melakukan supervisi pengajaran kepada guru secara terjadwal dan ada laporan.

c. Manajemen Tenaga Kependidikan.

(1) Diberikan pemahaman kepada guru bahwa memang ada perbedaan terhadap hak dan kewajiban guru PNS dan honorer. (2) Perekrutan guru harus sesuai ijazah dengan cara menyeleksi dan tes sesuai kualifikasi pendaftar dan menolak guru titipan yang tidak sesuai kualifikasi. (3) guru dan karyawan diikutkan diklat, pelatihan IT. (4) Perlu diadakan perekrutan guru lagi. (5) Di komunikasikan dengan komite untuk diusulkan ada kenaikan kesejahteraan.

d. Manajemen Kesiswaan

(1) Waka kesiswaan bersama tim harus membuat program kerja, serta disosialisasikan kepada warga madrasah. (2) Dibentuk atau diadakan guru konseling walau tidak masuk dalam bidang mapel, bisa lewat konsultan kontrak. (3) Kepala madrasah menunjuk waka kesiswaan untuk melaporkan mengaktifkan ekstra, mendata, dan mensosialisasikan kepada orang tua dan siswa. (4) Perlu duduk

bersama antara orang tua, komite dan madrasah untuk membahas hak tersebut. (5) Perlu dibuat tata tertib dan *punishment* yang mendidik dan disosialisasikan ke siswa dan orang tua. (5) Di buat SOP, disosialisasikan ke seluruh warga madrasah.

e. Manajemen Keuangan dan Pembiayaan

(1) Harus dipisah transaksi keuangan dan juga ruangan untuk menjaga kenetralan komite, dan mengantisipasi hal hal yang tidak diinginkan. (2) Pengadaan Staf Keuangan. (3) Staf keuangan di didiklat tentang manajemen keuangan MBM. (4) Mulai dipisah bahwa guru tidak boleh menjadi staf keuangan. (5) Kepala Menyusun RKAL /RKAM untuk diajukan kepada kementerian agama. kepala madrasah duduk bersama dengan komite, dan mempresentasikan pengeluaran kepada komite, dan melobi untuk dikeluarkan anggaran secara mudah. (6) Kepala madrasah melalui bagian keuangan dan diketahui komite, melaporkan laporan keuangan kepada wali murid bisa melalui papan pajangan.

f. Manajemen Sarana dan Prasarana

(1) Waka sarana prasarana harus membuat program sarana prasarana bersama tim kemudian disampaikan ke warga madrasah dan dilaporkan ke kepala madrasah. (2) Dibuat SOP inventarisasi barang dan harus ada pelaporan. (3) Pengadaan petugas inventarisasi. (4) Harus ada pelaporan secara rutin yang dilakukan petugas. (5) Mencoba mengajukan ke Pemerintah dengan menyusun proposal

RKAL/RKAM atau menyampaikan kepada komite.

g. Manajemen Hubungan Madrasah dan Masyarakat

(1) Kepala madrasah harus mau membaaur meleburkan diri dengan masyarakat setempat dan juga kontribusi kepada masyarakat ditingkatkan. (2) Waka humas bersama tim menyusun program kerja kerja serta mensosialisasikan kepada warga madrasah dan melaporkan kepada Kepala. (3) Dibentuk waka /staf khusus bagian humas secara terstruktur yang jelas penanggung jawabnya dari ketua hingga staf. (4) Diadakan pelatihan staf dan guru untuk memahami tugas dan peran masing masing dibuat data dan jaringan siapa saja yang dimaksud patner humas, untuk kemudian diadakan kunjungan/Silaturahmi untuk menjalin kerja sama. (5) Kepala madrasah menginventarisir kebutuhan sarana prasarana, untuk diajukan ke pemerintah lewat ajuan DIPA dan juga ke komite untuk bisa dilengkapi sarpras yang kurang. (6) Orang tua dikumpulkan, diberikan pengarahan serta sosialisasi tentang pentingnya peran serta pelibatan orang tua di bidang humas bagi madrasah.

#### **D. Interpretasi Data**

##### **1) Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di MIN 1 di Kabupaten Sukoharjo**

### **Tahun Ajaran 2020/2021**

Pada prinsipnya penerapan manajemen berbasis madrasah sudah terlaksana dan berjalan sesuai dengan keinginan dan harapan semua pihaknamuntentunya tetap masih terdapat kelemahan, kekurangan, dan keterbatasan jadi harus didukung oleh semua pihak terutama warga madrasah. Keberhasilan kepala madrasah dalam memimpin cukup baik terbukti: (1) respon masyarakat terhadap keberadaan madrasah selama ini sangat positif dalam membantu mendidik anak-anak mereka terutama dalam pembinaan keagamaan dan akhlak mulia. (2) Animo masyarakat untuk memasukkan anaknya ke MIN 1 Sukoharjo cukup tinggi terbukti jumlah penerimaan siswa baru dari tahun ke tahun selalu bertambah. 3) Peserta didik dari MIN 1 Sukoharjo cukup berprestasi, salah seorang peserta didik lulusan dari MIN 1 Sukoharjo.

Hal ini dilakukan untuk mendukung proses pembelajaran secara umum terlaksana sesuai harapan dan mendapatkan apresiasi yang tinggi dari berbagai pihak walaupun dalam praktek dan penerapannya dilapangan masih perlu dukungan dari berbagai pihak sehingga dalam praktiknya masih sering menemui hambatan dan kendala di lapangan kepemimpinan merupakan fungsi inti dari aktifitas manajemen di madrasah. Melalui pola kepemimpinan yang efektif, aktifitas perencanaan, pengorganisasian, dan pemantauan dapat berjalan dengan baik. Oleh karena itu, secara manajerial kepala madrasah dituntut untuk mampu mengelola madrasah agar berkembang dan memperoleh kemajuan dari waktu ke waktu. Kepala

madrasah dituntut mampu menggerakkan potensi sumberdaya tenaga pendidik dan kependidikan secara optimal dan membina hubungan interaktif antar mereka agar tercipta suasana komunikatif, bergairah dan produktif. Demikian pula, kepala madrasah dituntut memiliki kemampuan dalam menumbuhkan daya kreatifitas disiplin dan semangat belajar siswa, dan semangat mengajar terhadap tenaga pendidik. Dengan demikian, kepala madrasah berperan sebagai motor penggerak bagi optimalisasi pemberdayaan segala sumber daya madrasah, sehingga amat muda diprediksi bahwa kualitas madrasah mencerminkan pula kualitas kepemimpinan seorang kepala madrasah. Peranan kepala madrasah memberikan dampak cukup berarti bagi kemajuan lembaga pendidikan yang dipimpinnya. Kesuksesan madrasah sangat ditentukan oleh kualitas, kemampuan atau kompetensi kepemimpinan kepala madrasah. Aspek keberhasilan madrasah dalam upaya peningkatan mutu pendidikan yang disebabkan oleh kepemimpinan kepala madrasah yang demokratis dan selalu menerapkan kedisiplinan.

Melalui kepala madrasah, dia harus secara aktif mendorong kepada setiap individu, guru dan karyawan untuk menggunakan kesempatan perbaikan dalam setiap proses kegiatan dan pemberdayaan yang ada di madrasah. Implementasi MBM di MIN 1 Sukoharjo mengupayakan keterlibatan semua komponen madrasah dan *stakeholders*. Dalam implementasi MBM tentunya mengacu kepada rencana dan pelaksanaan peningkatan mutu pendidikan berbasis madrasah yang telah ditetapkan

mengenai pengawasan pelaksanaan Visi dan misi madrasah.

Pengendalian/pengawasan terhadap pelaksanaan visi, misi, dan tujuan MIN 1 Sukoharjo dilakukan melalui observasi dan pengamatan terhadap situasi dan kondisi madrasah baik oleh kepala madrasah, guru dan staf TU juga dilaksanakan oleh sebagian wali murid dan *stakeholders*.

**Manajemen Kurikulum dan Program Pengajaran** yang ada di MIN 1 sukoharjo diharapkan selama enam tahun belajar di MIN 1 Sukoharjo siswa memiliki kemampuan akademik, non akademik dan keagamaan. Mata pelajaran adalah unit organisasi kompetensi dasar yang terkecil. Untuk kurikulum MIN 1 Sukoharjo organisasi kompetensi dasar kurikulum dilakukan melalui pendekatan terintegrasi (*integrated curriculum*). Berdasarkan pendekatan ini maka terjadi reorganisasi kompetensi dasar mata pelajaran yang mengintegrasikan konten mata pelajaran IPA dan IPS di kelas I, II, dan III ke dalam mata pelajaran Pendidikan Agama dan Budi Pekerti, PPKn, Bahasa Indonesia, Matematika, serta Pendidikan Jasmani, Olahragadan Kesehatan. Dengan pendekatan ini maka struktur Kurikulum MIN 1 Sukoharjo Sukoharjo menjadi lebih sederhana karena jumlah mata pelajaran berkurang.

Kegiatan Pembelajaran mengacu pada standar proses sesuai Permendikbud Nomor 22 tahun 2016, Keputusan Menteri Agama RI Nomor 183 dan 184 tahun 2019 dan peraturan/ketentuan yang berlaku. Strategi kegiatan pembelajaran secara lebih detail dituangkan dalam rencana pelaksanaan pembelajaran sebagaimana tertuang dalam dokumen 3

KTSP.

Pembelajaran dilaksanakan dengan pendekatan saintific, dikembangkan secara kreatif, inovatif, dan dengan mengoptimalkan kemampuan berfikir 4C (kritis, kreatif, komunikatif, kolaboratif. Dalam kondisi normal pembelajaran dilaksanakan dalam kegiatan tatap muka di ruang kelas atau di luar kelas. Dalam kondisi tidak normal (ada bencana atau wabah) pembelajaran dilaksanakan dengan tatap muka, tatap muka terbatas, dan/ atau pembelajaran jarak jauh, baik secara daring maupun secara luring. Penilaian hasil belajar menggunakan berbagai teknik penilaian berupa tes, observasi, penugasan perorangan atau kelompok, dan bentuk lain yang sesuai dengan karakteristik kompetensi dan tingkat perkembangan peserta didik.

Penilaian hasil belajar mencakup aspek sikap, pengetahuan, dan keterampilan. Penilaian hasil belajar dapat berbentuk portofolio, penugasan, proyek, praktek, tulis, dan bentuk lainnya. Penilaian hasil belajar tingkat madrasah ibtidaiyah mengacu pada Keputusan Dirjen Pendidikan Islam Nomor 5161 Tahun 2018 tentang Pedoman Penilaian Madrasah Ibtidaiyah.

Seorang peserta didik dapat dinyatakan lulus dari satuan pendidikan (MIN 1 Sukoharjo) apabila: a) Menyelesaikan seluruh program pembelajaran, b) Memperoleh nilai minimal baik untuk seluruh kelompok mata pelajaran agama, akhlak mulia, kewarganegaraan dan kepribadian, estetika, jasmani olah raga dan kesehatan, c) Mengikuti dan

lulus ujian madrasah sesuai POS Ujian di tingkat madrasah yang berlaku,  
d) Nilai pengembangan diri minimal baik, e) Hafal surat-surat dalam Juz  
Amma.

**Manajemen Tenaga Kependidikan** merupakan pengelolaan ketenagaan dalam hal ini tenaga administrasi, mulai dari analisis kebutuhan perencanaan, rekrutmen, pengembangan, penghargaan dan sanksi hubungan kerja hingga evaluasi kinerja tenaga kerja madrasah dapat dilakukan oleh madrasah. Untuk melaksanakan tugasnya dengan baik tenaga administrasi juga perlu diperhatikan masalah kemampuan dan kecakapannya dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Tugas dan fungsi staf tata usaha dalam suatu organisasi sangat berperan untuk membantu tugas dan tanggungjawab kepala madrasah dalam mengatur dan mengelola administrasi, termasuk dalam organisasi MIN 1 Sukoharjo. Tenaga kependidikan bertugas untuk mengurus segala kebutuhan administrasi dalam penyelenggaraan pendidikan yang meliputi surat menyurat, mengatur dan mencatat, penerimaan, penyimpanan, mendokumentasikan kegiatan, mempersiapkan laporan penggunaan dan pengeluaran barang-barang, laporan pertanggung jawaban, dan mengurus neraca keuangan.

Pembinaan peningkatan kompetensi tenaga pendidik dan kependidikan di MIN 1 Sukoharjo merupakan suatu keharusan supaya kemampuan para guru terus dapat ditingkatkan agar menjadi guru yang profesional. Dengan keprofesionalan guru maka akan menghasilkan anak

didik yang berprestasi.

**Manajemen Kesiswaan** merupakan pengelolaan seluruh kegiatan kesiswaan mulai dari siswa diterima sampai dinyatakan lulus dari suatu madrasah dan juga membantu siswa untuk menggali potensi yang mereka miliki melalui pendidikan di madrasah. Mantja (2007) dalam Maksun (2012: 7) mendefinisikan, Manajemen kesiswaan merupakan proses pengurusan segala hal yang berkaitan dengan peserta didik, pembinaan madrasah mulai dari perencanaan penerimaan peserta didik, pembinaan selama peserta didik berada di madrasah, sampai dengan peserta didik menamatkan pendidikannya melalui penciptaan suasana yang kondusif terhadap berlangsungnya proses belajar mengajar yang efektif. Kurniawati dan Roesminingsih (2014: 207) mendefinisikan, manajemen kesiswaan merupakan upaya madrasah dalam memberikan pelayanan kepada siswa mulai dari penerimaan siswa baru, pelaksanaan kegiatan pembelajaran di madrasah baik secara intrakurikuler maupun ekstrakurikuler, dan sampai siswa meninggalkan madrasah baik karena mutasi maupun dinyatakan lulus.

Akan tetapi, Arikunto dan Yuliana (2008: 57) menegaskan, “Tidak semua hal yang berhubungan dengan siswa termasuk dalam manajemen siswa”. Artinya, pemberian layanan kepada siswa bisa saja termasuk ke dalam ranah manajemen yang lain. Contohnya, membentuk kelompok belajar termasuk manajemen kurikulum. Berdasarkan beberapa definisi manajemen kesiswaan tersebut, dapat ditarik simpulan bahwa manajemen

kesiswaan merupakan pengelolaan pelayanan madrasah kepada siswa, mulai dari siswa dinyatakan diterima hingga lulus maupun mutasi dari madrasah yang bersangkutan dengan tujuan menggali dan mengembangkan potensi siswa untuk bekal hidupnya setelah dinyatakan lulus dari suatu satuan pendidikan. Manajemen kesiswaan juga tidak dapat dipisahkan dari komponen manajemen yang lain, seperti manajemen kurikulum, manajemen sarana dan prasarana, manajemen pembiayaan, dan manajemen hubungan madrasah dengan masyarakat.

Suhardan dkk (2013: 206) menyebutkan, “Ruang lingkup manajemen kesiswaan meliputi, analisis kebutuhan siswa, rekrutimen peserta didik, seleksi siswa baru, orientasi, pembinaan dan pengembangan siswa, pencatatan dan pelaporan, serta kelulusan dan alumni”. Arikunto dan Yuliana (2008: 58) menjelaskan, “Penentuan banyaknya siswa yang diterima tergantung dari daya tampung untuk tahun tersebut”. Artinya, tidak seluruh calon siswa baru yang mendaftar akan diterima. Maka dari itu, madrasah perlu menentukan syarat-syarat penerimaan siswa baru. Calon siswa baru yang memenuhi persyaratan, akan diterima sebagai peserta didik baru di madrasah tersebut. Suhardan dkk. (2013: 208) menjelaskan, rekrutimen merupakan kegiatan mencari dan menarik para calon peserta didik baru di madrasah yang bersangkutan.

Mulyasa (2014: 46) menjelaskan, kegiatan penerimaan siswa baru dikelola oleh Panitia Penerimaan Siswa Baru (PSB) yang dibentuk langsung oleh kepala madrasah, dan beranggotakan beberapa guru.

Orientasi menurut Suhardan dkk (2013: 210) merupakan kegiatan pengenalan lingkungan madrasah, baik lingkungan fisik maupun lingkungan sosial kepada peserta didik baru. Lingkungan fisik madrasah seperti jalan menuju madrasah, halaman madrasah, lapangan olahraga, dan gedung serta fasilitas-fasilitas madrasah lainnya. Sedangkan lingkungan sosial madrasah meliputi kepala madrasah, guru-guru, tenaga kependidikan, dan lain-lain. Suhardan dkk (2013: 211) mengemukakan, tujuan pembinaan dan pengembangan siswa adalah untuk menumbuh kembangkan potensi siswa sesuai dengan tujuan pendidikan nasional, melalui kegiatan intra maupun ekstrakurikuler. Selain itu Suharno (2009: 26) berpendapat, “madrasah tidak hanya bertanggung jawab memberikan berbagai ilmu pengetahuan, tetapi memberikan bimbingan dan bantuan terhadap anak-anak yang bermasalah baik belajar, emosional, maupun sosial, sehingga dapat tumbuh dan berkembang secara optimal sesuai dengan potensi masing-masing”. Sutomo dan Prihatin (2012: 50) menegaskan, maksud pembinaan peserta didik bertujuan membentengi siswa dari pengaruh budaya negatif dengan cara menanamkan nilai-nilai pancasila, patriotisme, nilai-nilai kepemimpinan, dan nilai-nilai agama baik melalui kegiatan intra maupun ekstrakurikuler.

Suhardan dkk (2013: 212) menyatakan, “pencatatan dan pelaporan tentang siswa dimulai sejak siswa diterima sampai siswa dinyatakan lulus atau mutasi dari madrasah tersebut”. Pendapat Suhardan dkk tersebut, didukung oleh Suharno (2009: 27) yang memberikan pandangan, prestasi

dan kemajuan siswa harus dituangkan dalam data otentik yang dilaporkan kepada orang tua secara berkala agar keberhasilan kepala madrasah sebagai manajer pendidikan di madrasah dapat dikontrol dan diketahui secara terbuka.

**Manajemen Keuangan dan Pembiayaan** Hasil penelitian yang dilakukan oleh Anam (2020 : 42) menyebutkan: (1) pengelolaan manajemen pembiayaan yang baik dapat meningkatkan nilai akreditasi madrasah dari periode sebelumnya, (2) pengelolaan manajemen pembiayaan yang baik dapat meningkatkan jumlah peserta didik baru di madrasah, selama tiga tahun berturut-turut, (3) pengelolaan manajemen pembiayaan yang baik dapat meningkatkan mutu pendidikan dalam bentuk sarana dan prasarana dalam proses belajar mengajar dan profesionalisme guru.

Pendanaan atau keuangan sangat berperan dalam kelangsungan dan kelancaran kegiatan proses belajar mengajar di madrasah, ketersediaan keuangan dan pengelolaan keuangan, sumber-sumber keuangan, terutama pengalokasian atau penggunaan uang sudah sepantasnya dilakukan oleh madrasah. Madrasah lebih berhak dan mengetahui segala kebutuhannya yang berkaitan dengan proses pembelajaran di madrasah, madrasah juga harus diberi kebebasan untuk melakukan kegiatan-kegiatan yang mendatangkan penghasilan, sehingga sumber keuangan tidak semata-mata bergantung pada pemerintah. Berdasarkan sumbernya dana madrasah terbagi menjadi dua, yaitu dari pemerintah yang umumnya terdiri dari

dana rutin yaitu gaji serta biaya operasional madrasah serta dana dari partisipasi masyarakat, yang dapat berasal dari partisipasi orang tua peserta didik melalui komite maupun sumbangan dari masyarakat luas/dunia usaha. Berdasarkan penggunaannya dapat dibagi menjadi anggaran untuk kegiatan rutin seperti gaji, biaya operasional sehari-hari madrasah, dan anggaran untuk pengembangan madrasah. Dana yang dikelola khususnya di MIN 1 Sukoharjo adalah bersumber dari pemerintah dalam bentuk dana operasional madrasah (BOS) dan dana dari partisipasi masyarakat melalui komite madrasah. Dana inilah yang selama ini dikelola dan dimanfaatkan oleh madrasah dalam membantu kelancaran segala kegiatankegiatan dan pelaksanaan proses pembelajaran di madrasah MIN 1 Sukoharjo.

**Manajemen Sarana dan Prasarana Pendidikan** merupakan ketersediaan sarana dan prasarana sangat mendukung dalam pelaksanaan kegiatan proses pembelajaran di madrasah karena tanpa adanya ketersediaan sarana dan prasarana yang memadai tidak akan mungkin kegiatan pembelajaran dapat berjalan dengan baik. antara lain: Gedung madrasah (ruang kelas) yang memadai, fasilitas penunjang seperti sarana olahraga, fasilitas laboratorium, perpustakaan dan media pembelajaran. Dengan kata lain bahwa pemanfaatan segala sumber daya utamanya sarana dan prasarana yang ada, cukup memadai dengan tersedianya sarana dan prasarana yang memadai dapat menunjang pelaksanaan proses pembelajaran sekaligus dapatmeningkatkan mutu pendidikan di madrasah.

**Manajemen Hubungan Madrasah dan Masyarakat** dalam implementasi MBM, madrasah harus membangun komunikasi yang baik dengan masyarakat. Hal ini terkait dengan bagaimana madrasah melibatkan masyarakat dalam menentukan kebijakan-kebijakan yang efektif dan efisien. Madrasah dan masyarakat pada hakikatnya menciptakan simbiosis mutualisme. Artinya madrasah dan masyarakat saling memberikan kebermanfaatan satu sama lain, sehingga kedua belah pihak tidak ada yang dirugikan.

Sutomo dan Prihatin (2012: 64) mendefinisikan manajemen hubungan madrasah dengan masyarakat sebagai Seluruh proses kegiatan yang direncanakan dan diusahakan secara sengaja dan bersungguh-sungguh serta pembinaan secara kontinu untuk mendapatkan simpati dari masyarakat pada umumnya serta dari publik nya, pada khususnya, sehingga kegiatan operasional madrasah/ pendidikan semakin efektif dan efisien, demi membantu tercapainya tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Simpati yang dimaksud bukan dalam konteks negatif. Simpati yang dimaksud adalah perhatian dan partisipasi aktif masyarakat untuk memberikan dukungan terhadap kegiatan operasional madrasah sebagai bagian dari kurikulum yang diberlakukan di unit satuan pendidikan tersebut. Pada definisi lain yang dikemukakan oleh Soetopo dan Soemanto, (1992: 236) dalam Suhardan dkk (2013: 278) menyatakan, hubungan madrasah dan masyarakat adalah suatu proses komunikasi antara kedua belah pihak yang bertujuan meningkatkan pengertian dan

kesadaran warga masyarakat tentang kebutuhan dan praktik pendidikan serta berupaya dalam memperbaiki dan memberdayakan madrasah.

Proses komunikasi ini bertujuan untuk menciptakan hubungan yang harmonis antara madrasah dan masyarakat. Mulyasa (2014: 50) menyebutkan, hubungan madrasah dengan masyarakat memiliki tujuan, antara lain untuk (1) memajukan kualitas pembelajaran, dan pertumbuhan anak; (2) memperkuat tujuan serta meningkatkan kualitas hidup dan penghidupan masyarakat; dan (3) menggairahkan masyarakat untuk menjalin hubungan dengan madrasah. Untuk merealisasikan tujuan tersebut, banyak cara yang bisa dilakukan oleh madrasah dalam menarik simpati masyarakat terhadap madrasah dan menjalin hubungan yang harmonis antara madrasah dan masyarakat. Mulyasa (2014: 51) menjelaskan, untuk menjaga hubungan madrasah dan masyarakat tetap harmonis, cara yang dapat dilakukan antara lain, dengan menyosialisasikan program-program madrasah kepada masyarakat luas, baik program yang telah dilaksanakan, maupun yang akan dilaksanakan sehingga masyarakat mendapat gambaran yang jelas tentang madrasah yang bersangkutan.

Hubungan yang harmonis antara madrasah dengan masyarakat dirasa sangat penting di era MBM seperti saat ini. Madrasah harus dapat membangkitkan rasa tanggung jawab dan partisipasi masyarakat untuk memajukan madrasah. 23 Peningkatan mutu suatu unit madrasah bukan hanya terletak pada kemampuan kepala madrasah, guru, dan stafnya saja,

namun dukungan dari masyarakat tidak kalah penting dalam meningkatkan mutu pendidikan suatu unit satuan pendidikan tersebut. Bagaimanapun juga madrasah dan masyarakat adalah pihak yang paling memahami relevansi antara pendidikan dengan perkembangan zaman. Mulyasa (2014: 51) menjelaskan, “jika hubungan madrasah dengan masyarakat berjalan dengan baik, rasa tanggung jawab dan partisipasi masyarakat untuk memajukan madrasah juga tinggi. Agar tercipta hubungan dan kerja sama yang baik antara madrasah dan masyarakat, maka masyarakat perlu mengetahui dan memiliki gambaran yang jelas tentang madrasah yang bersangkutan”. Gambaran dan kondisi madrasah ini dapat diinformasikan kepada masyarakat melalui laporan kepada orang tua murid, buletin bulanan, pameran madrasah, open house, kunjungan ke madrasah, kunjungan ke rumah murid, penjelasan oleh staf madrasah, dan laporan tahunan. Kepala madrasah dituntut untuk senantiasa berusaha membina dan meningkatkan hubungan kerja sama yang baik antara madrasah dan masyarakat guna mewujudkan madrasah yang efektif dan efisien.

Mulyasa (2014: 51) menjelaskan, hubungan harmonis ini akan membentuk: (a) Saling pengertian antar madrasah, orang tua, masyarakat, dan lembaga-lembaga lain yang ada di masyarakat, termasuk dunia kerja; b) Saling membantu antara madrasah dan masyarakat karena mengetahui manfaat, arti dan pentingnya peranan masing-masing; c) Kerja sama yang erat antara madrasah dengan berbagai pihak yang ada di masyarakat dan mereka merasa ikut bertanggung jawab atas suksesnya pendidikan di

madrasah. Melalui hubungan yang harmonis tersebut diharapkan tercapai hubungan madrasah dengan masyarakat, yaitu terlaksananya proses pendidikan di madrasah secara produktif, efektif, dan efisien sehingga menghasilkan lulusan madrasah yang produktif dan berkualitas. Mulyasa (2014: 52) menyatakan, lulusan yang berkualitas tampak dari penguasaan peserta didik terhadap ilmu pengetahuan, keterampilan dan sikap, yang dapat dijadikan bekal untuk melanjutkan pendidikan pada jenjang berikutnya atau hidup di masyarakat sesuai dengan asas pendidikan seumur hidup.

**Manajemen Layanan Khusus** dalam hal ini pendidikan karakter merupakan upaya-upaya yang dirancang dan dilaksanakan secara sistematis untuk menanamkan nilai-nilai perilaku peserta didik yang berhubungan dengan Allah SWT, diri sendiri, sesama manusia, lingkungan, dan kebangsaan yang terwujud dalam pikiran, sikap, perasaan, perkataan, dan perbuatan berdasarkan norma-norma agama, hukum, tata krama, budaya, dan adat istiadat. Pendidikan nilai-nilai tersebut dilaksanakan secara terpadu di dalam kegiatan intra kurikuler, ko kurikuler, ekstra kurikuler, dan melalui kegiatan pembiasaan.

Penguatan Pendidikan Karakter (PPK) pada diri peserta didik menjadi bagian penting dalam kegiatan kurikuler, sehingga mereka memiliki dan menerapkan nilai-nilai tersebut dalam kehidupan sehari-hari, baik di lingkungan madrasah, di lingkungan keluarga, dan di lingkungan masyarakat. PPK diajarkan, dibiasakan, dilatih konsisten, menjadi

kebiasaan, menjadi karakter, dan menjadi budaya. PPK tersebut dilaksanakan secara terpadu di dalam kegiatan intra kurikuler, ko kurikuler, ekstra kurikuler, dan melalui kegiatan pembiasaan. Secara umum nilai-nilai karakter tersebut dijabarkan kedalam lima karakter utama, yakni: religiositas, nasionalisme (kebangsaan), kemandirian, gotong royong, dan integritas.

Evaluasi yang dilakukan di MIN 1 Sukoharjo untuk mengetahui sejauh mana proses implementasi MBM telah dilaksanakan sehingga mengetahui hasil dari implementasi MBM tersebut.

## **2) Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di MIN 2 Sukoharjo Tahun Ajaran 2020/2021**

**Kepemimpinan Kepala Madrasah** pada prinsipnya penerapan manajemen berbasis madrasah sudah terlaksana dan berjalan sesuai dengan keinginan dan harapan semua pihak namun tentunya tetap masih terdapat kelemahan, kekurangan, dan keterbatasan jadi harus didukung oleh semua pihak terutama warga madrasah.

Keberhasilan kepala madrasah dalam memimpin cukup baik terbukti: 1) respon masyarakat terhadap keberadaan madrasah selama ini sangat positif dalam membantu mendidik anak-anak mereka terutama dalam pembinaan keagamaan dan akhlak mulia. 2) Animo masyarakat untuk memasukkan anaknya ke MIN 2 Sukoharjo cukup tinggi terbukti jumlah

penerimaan siswa baru dari tahun ke tahun selalu bertambah. 3) Peserta didik dari MIN 2 Sukoharjo cukup berprestasi, salah seorang peserta didik lulusan dari MIN 2 Sukoharjo. Hal ini dilakukan untuk mendukung proses pembelajaran secara umum terlaksana sesuai harapan dan mendapatkan apresiasi yang tinggi dari berbagai pihak walaupun dalam praktek dan penerapannya dilapangan masih perlu dukungan dari berbagai pihak sehingga dalam praktiknya masih sering menemui hambatan dan kendala di lapangan kepemimpinan merupakan fungsi inti dari aktifitas manajemen di madrasah. Melalui pola kepemimpinan yang efektif, aktifitas perencanaan, pengorganisasian, dan pemantauan dapat berjalan dengan baik. Oleh karena itu, secara manajerial kepala madrasah dituntut untuk mampu mengelola madrasah agar berkembang dan memperoleh kemajuan dari waktu ke waktu. Kepala madrasah dituntut mampu menggerakkan potensi sumberdaya tenaga pendidik dan kependidikan secara optimal dan membina hubungan interaktif antar mereka agar tercipta suasana komunikatif, bergairah dan produktif. Demikian pula, kepala madrasah dituntut memiliki kemampuan dalam menumbuhkan daya kreatifitas disiplin dan semangat belajar siswa, dan semangat mengajar terhadap tenaga pendidik. Dengan demikian, kepala madrasah berperan sebagai motor penggerak bagi optimalisasi pemberdayaan segala sumberdaya madrasah, sehingga amat muda diprediksi bahwa kualitas madrasah mencerminkan pula kualitas kepemimpinan seorang kepala madrasah. Peranan kepala madrasah memberikan dampak cukup berarti bagi kemajuan lembaga pendidikan

yang dipimpinnya. Kesuksesan madrasah sangat ditentukan oleh kualitas, kemampuan atau kompetensi kepemimpinan kepala madrasah. Aspek keberhasilan madrasah dalam upaya peningkatan mutu pendidikan yang disebabkan oleh kepemimpinan kepala madrasah yang demokratis dan selalu menerapkan kedisiplinan.

Melalui kepala madrasah, dia harus secara aktif mendorong kepada setiap individu, guru dan karyawan untuk menggunakan kesempatan perbaikan dalam setiap proses kegiatan dan pemberdayaan yang ada di madrasah. Implementasi MBM di MIN 2 Sukoharjo mengupayakan keterlibatan semua komponen madrasah dan *stakeholders*. Dalam implementasi MBM tentunya mengacu kepada rencana dan pelaksanaan peningkatan mutu pendidikan berbasis madrasah yang telah ditetapkan mengenai pengendalian/pengawasan terhadap pelaksanaan visi, misi, dan tujuan MIN 2 Sukoharjo dilakukan melalui observasi dan pengamatan terhadap situasi dan kondisi madrasah baik oleh kepala madrasah, guru dan staf TU juga dilaksanakan oleh sebagian wali murid dan *stakeholders*.

**Manajemen Kurikulum dan Program Pengajaran** pada tahap ini yaitu adanya beberapa kriteria antara lain: a) Kriteria Kenaikan Kelas, b) Kelulusan. Madrasah Ibtidaiyah Negeri 2 Sukoharjo memiliki target sebagai berikut: a) Program Khusus Tahfidzul Qur'an, b) Target Lulusan Selama 6 Tahun, c) Bidang Akademik, d) Bidang Non Akademik, dan e) Bidang Keagamaan.

**Manajemen Tenaga Kependidikan** di MIN 2 Sukoharjo jumlah

guru dan tenaga kependidikan sebanyak 101 pegawai, yang terdiri dari : 1 Kepala Madrasah, 79 guru, 6 tata usaha, 3 perpustakaan, 1 petugas kesehatan, 2 petuga koperasi, 5 petugas kebersihan, dan 4 petugas keamanan.

**Manajemen Kesiswaan** di MIN 2 Sukoharjo berbasis keunggulan lokal dan global yaitu pendidikan yang memanfaatkan keunggulan lokal dan kebutuhan daya saing global dalam aspek ekonomi, budaya, bahasa, teknologi informasi dan komunikasi, ekologi, dan lain-lain, yang semuanya bermanfaat bagi pengembangan kompetensi peserta didik. Pendidikan berbasis keunggulan lokal dan global dapat merupakan bagian dari semua mata pelajaran dan juga dapat menjadi mata pelajaran muatan lokal. Pendidikan berbasis keunggulan lokal dapat diperoleh peserta didik dari satuan pendidikan formal lain dan / non formal yang sudah memperoleh akreditasi serta dari masyarakat lingkungan sekitar sebagai sumber daya potensial yang perlu dikembangkan dan dilestarikan keberadaannya, sehingga akan terwujud ciri khas lingkungan dan / madrasah di sekitarnya.

MIN 2 Sukoharjo berlokasi di wilayah Kabupaten Sukoharjo yang memiliki kekhasan sebagai daerah industri dan perdagangan, maka untuk menyikapi tantangan yang dihadapi saat ini serta melestarikan keunggulan Kota Sukoharjo, peserta didik dituntut memiliki kemampuan pendidikan berwawasan lokal diantaranya dalam bidang home industri dan perdagangan (pasar) yang menjadi ciri khas Kota Sukoharjo akan diusahakan semaksimal mungkin menjadi media pembelajaran diberbagai mata pelajaran.

**Manajemen Keuangan dan Pembiayaan** Pada era desentralisasi pendidikan, khususnya dalam Manajemen Berbasis Madrasah sekarang ini, madrasah dituntut mampu merencanakan, melaksanakan dan mempertanggungjawabkan pengelolaan dana secara transparan kepada masyarakat dan pemerintah. Setiap kegiatan yang dilaksanakan sebagai bagian dari program madrasah sudah pasti memerlukan biaya. Maka dari itu, pembiayaan madrasah harus dikelola dengan baik agar dana yang tersedia dapat dimanfaatkan secara optimal dalam menyukseskan pendidikan. Sutomo dan Prihatin (2012: 58) mendefinisikan, manajemen pembiayaan merupakan kegiatan yang berkaitan dengan biaya operasional madrasah yang meliputi proses perencanaan, pelaksanaan, hingga pembinaan yang dilakukan secara berkelanjutan dengan tujuan terlaksananya kegiatan operasional madrasah secara efektif dan efisien. Sedangkan Umaedi dkk (2011: 3.20) mendefinisikan, “manajemen pembiayaan merupakan pendanaan dalam bentuk hibah (grant) langsung pada setiap madrasah, kemudian oleh madrasah yang bersangkutan dikelola sendiri dengan melibatkan komite madrasah terutama dalam hal peruntukannya”. Berdasarkan dua definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa manajemen pembiayaan adalah kegiatan perencanaan, pelaksanaan, dan pertanggung jawaban terkait dana madrasah yang merupakan bentuk hibah yang diberikan kepada madrasah secara langsung untuk mendukung terlaksananya program-program madrasah yang melibatkan tenaga pendidik, tenaga kependidikan, dan komite madrasah dalam pengalokasian nya.

Manajemen pembiayaan bertujuan agar seluruh program madrasah dapat berjalan dengan efektif dan efisien, sehingga tujuan pendidikan nasional dapat terwujud.

Suharno (2009: 28) menyebutkan, tiga sumber keuangan dan pembiayaan madrasah, yakni (1) Pemerintah, yakni pemerintah pusat dan daerah, (2) Orang tua atau siswa, dan (3) Masyarakat. berkaitan dengan penerimaan keuangan dari orang tua dan masyarakat ditegaskan dalam Undang-Undang Nomor 2 tahun 1989 tentang Sistem Pendidikan Nasional dalam Mulyasa (2014: 48) menyatakan, “karena keterbatasan kemampuan pemerintah dalam pemenuhan kebutuhan dana pendidikan, tanggung jawab atas pemenuhan kebutuhan dana pendidikan merupakan tanggung jawab bersama antara pemerintah, masyarakat, dan orang tua”. Suhardan dkk (2013: 269) memandang, pembiayaan madrasah berasal dari dua sumber, yakni pembiayaan sumber dan pembiayaan rutin. Selanjutnya, madrasah berkewajiban menyusun rancangan alokasi anggaran biaya yang diambil dari kedua sumber dana tersebut dan dituangkan dalam Rencana Anggaran dan Belanja Madrasah (RAPBS). Utari (2011: 31) menjelaskan, “dalam penyusunan anggaran RAPBS, maka setiap program atau kegiatan harus nampak jelas, terukur, dan rinci untuk memudahkan dalam menentukan besarnya dan yang diperlukan”. RAPBS yang telah disahkan oleh Kakanwil Depdiknas Kabupaten atau Kota, disebut sebagai Anggaran Pendapatan Belanja Madrasah (APBS). Suhardan dkk (2013: 269) menyebutkan, tujuan manajemen pembiayaan sebagai berikut, “(1)

menjamin agar dana yang tersedia digunakan untuk kegiatan harian madrasah dan menggunakan kelebihan dana untuk diinvestasikan kembali, (2) memelihara barang-barang (aset) madrasah, dan (3) menjaga agar peraturan- 29 peraturan serta praktik penerimaan, pencatatan dan pengeluaran uang diketahui dan dilaksanakan”. Sedangkan Suharno (2009: 30) menjelaskan, dalam manajemen pembiayaan kepala madrasah diberi kewenangan untuk mengatur input maupun output pembiayaan madrasah dan juga memberi pengawasan terhadap kegiatan tersebut.

**Manajemen Sarana dan Prasarana Pendidikan** ketersediaan sarana dan prasarana sangat mendukung dalam pelaksanaan kegiatan proses pembelajaran di madrasah karena tanpa adanya ketersediaan sarana dan prasarana yang memadai tidak akan mungkin kegiatan pembelajaran dapat berjalan dengan baik. antara lain: Gedung madrasah (ruang kelas) yang memadai, fasilitas penunjang seperti sarana olahraga, fasilitas laboratorium, perpustakaan dan media pembelajaran. Pemanfaatan segala sumber daya utamanya sarana dan prasarana yang ada, cukup memadai dengan tersedianya sarana dan prasarana yang memadai dapat menunjang pelaksanaan proses pembelajaran sekaligus dapat meningkatkan mutu pendidikan di madrasah.

**Manajemen Hubungan Madrasah dan Masyarakat** kegiatan ini untuk meninjau terhadap kendala dalam pelaksanaan manajemen hubungan madrasah dan masyarakat di madrasah, evaluasi akan menjadi tolak ukur terhadap keberhasilan pelayanan pendidikan dalam peningkatan kualitas

mutu madrasah. Berdasarkan temuan di lapangan bahwa evaluasi yang dilakukan oleh Kepala urusan hubungan masyarakat meninjau terhadap 3 (tiga) aspek sarana, meliputi : (1) *bidang sarana akademik*, yaitu dengan meninjau terhadap keterampilan lulusan, hasil karya, kuantitas tenaga pendidik, infrastruktur sarana dan prasarana perangkat pembelajaran; (2) *bidang sarana pendidikan*, yaitu meninjau terhadap kelayakan infrastruktur sarana dan prasarana penunjang popularitas madrasah; dan (3) *bidang sosial*, yaitu mengevaluasi peran warga madrasah dengan masyarakat agar menambah kesan dan kepedulian masyarakat terhadap perkembangan mutu madrasah.

**Manajemen Layanan Khusus** yang ada di MIN 2 Sukoharjo adanya komponen pengembangan diri yang merupakan kegiatan yang bertujuan memberikan kesempatan kepada peserta didik untuk mengembangkan dan mengekspresikan diri sesuai dengan kebutuhan, bakat, minat, setiap peserta didik sesuai dengan kondisi madrasah. Bentuk kegiatan pengembangan MIN 2 Sukoharjo berupa: Kegiatan Konseling, Kegiatan ekstrakurikuler wajib dan pilihan, Pembiasaan diri.

Untuk memperjelas hasil temuan penelitian di MIN 1 dan MIN 2 Sukoharjo maka peneliti merangkum dalam tabel berikut di bawah ini :

**Komparasi Implementasi MBM  
Di MIN 1 Sukoharjo Dan MIN 2 Sukoharjo**

No	Komponen	MIN 1	MIN 2
----	----------	----------	-------

1	Kepemimpinan Kepala Madrasah	Keberhasilan kepala madrasah dibuktikan dengan: 1) respon masyarakat terhadap keberadaan madrasah selama ini sangat positif dalam membantu mendidik anak-anak mereka terutama dalam pembinaan keagamaan dan akhlak mulia. 2) Animo masyarakat untuk memasukkan anaknya ke MIN 1 Sukoharjo cukup tinggi terbukti jumlah penerimaan siswa baru dari tahun ke tahun selalu bertambah. 3) Peserta didik dari MIN 1 Sukoharjo cukup berprestasi, salah seorang peserta didik lulusan dari MIN 1 Sukoharjo.	Keberhasilan kepala madrasah dalam memimpin cukup baik terbukti dengan peserta didik dari MIN 2 Sukoharjo yang berprestasi. Kepala madrasah dituntut mampu menggerakkan potensi sumberdaya tenaga pendidik dan kependidikan secara optimal dan membina hubungan interaktif antar mereka agar terciptanya suasana komunikatif, bergairah dan produktif.
2	Manajemen Kurikulum dan Program Pengajaran	Manajemen Kurikulum dan Program Pengajaran yang ada di MIN 1 Sukoharjo diharapkan selama 6 tahun belajar di	Manajemen Kurikulum dan Program Pengajaran pada tahap ini yaitu adanya beberapa

		<p>MIN 1 Sukoharjo siswa memiliki kemampuan akademik, non akademik dan keagamaan. Untuk kurikulum MIN 1 Sukoharjo organisasi Kompetensi dasar kurikulum dilakukan melalui pendekatan terintegrasi (<i>integrated curriculum</i>).</p>	<p>kriteria antara lain: 1) Kriteria Kenaikan Kelas, b) Kelulusan. Madrasah Ibtidaiyah Negeri 2 Sukoharjo memiliki target sebagai berikut: a) Program Khusus Tahfidzul Qur'an, 2) Target Lulusan Selama 6 Tahun, c) Bidang Akademik, d) Bidang Non Akademik, dan e) Bidang Keagamaan.</p>
3	Manajemen Tenaga Kependidikan	<p><b>Manajemen Tenaga Kependidikan</b> di MIN 1 Sukoharjo mempunyai pendidik berjumlah 49 orang, yang terdiri dari 22 pendidik dengan status ASN, 22 pendidik Wiyata Bhakti (WB), dan 5 tenaga kependidikan.</p>	<p><b>Manajemen Tenaga Kependidikan</b> di MIN 2 Sukoharjo jumlah guru dan tenaga kependidikan sebanyak 101 pegawai, yang terdiri dari : 1 Kepala Madrasah, 79 guru, 6 tata usaha, 3 perpustakaan, 1 petugas kesehatan, 2 petuga koperasi, 5 petugas kebersihan, dan 4 petugas keamanan.</p>
4	Manajemen Kesiswaan	<p><b>Manajemen Kesiswaan</b> memberikan pelayanan kepada siswa mulai dari penerimaan siswa baru, pelaksanaan kegiatan pembelajaran di</p>	<p><b>Manajemen Kesiswaan</b> di MIN 2 Sukoharjo berbasis keunggulan lokal dan global yaitu pendidikan</p>

		<p>madrasah baik secara intrakurikuler maupun ekstrakurikuler, dan sampai siswa meninggalkan madrasah baik karena mutasi maupun dinyatakan lulus.</p>	<p>yang memanfaatkan keunggulan lokal dan kebutuhan daya saing global dalam aspek ekonomi, budaya, bahasa, teknologi informasi dan komunikasi, ekologi, dan lain-lain, yang semuanya bermanfaat bagi pengembangan kompetensi peserta didik.</p>
5	Manajemen Keuangan dan Pembiayaan	<p><b>Manajemen Keuangan dan Pembiayaan</b> berdasarkan sumbernya dana madrasah terbagi menjadi dua, yaitu dari pemerintah yang umumnya terdiri dari dana rutin yaitu gaji serta biaya oprasional madrasah serta dana dari partisipasi masyarakat, yang dapat berasal dari partisipasi orang tua peserta didik melalui komite maupun sumbangan dari masyarakat luas/dunia usaha.</p>	<p><b>Manajemen Keuangan dan Pembiayaan</b> berdasarkan sumbernya dana madrasah terbagi menjadi dua, yaitu dari pemerintah yang umumnya terdiri dari dana rutin yaitu gaji serta biaya oprasional madrasah serta dana dari partisipasi masyarakat, yang dapat berasal dari partisipasi orang tua peserta didik melalui komite maupun sumbangan dari masyarakat luas/dunia usaha.</p>
6	Manajemen Sarana dan Prasarana	<p><b>Manajemen Sarana dan Prasarana Pendidikan</b> merupakan ketersediaan sarana dan prasarana sangat</p>	<p><b>Manajemen Sarana dan Prasarana Pendidikan</b> Pemanfaatan segala sumber daya utamanya</p>

		<p>mendukung dalam pelaksanaan kegiatan proses pembelajaran di madrasah karena tanpa adanya ketersediaan sarana dan prasarana yang memadai tidak akan mungkin kegiatan pembelajaran dapat berjalan dengan baik. antara lain: Gedung madrasah (ruang kelas) yang memadai, fasilitas penunjang seperti sarana olahraga, fasilitas laboratorium, perpustakaan dan media pembelajaran.</p>	<p>sarana dan prasarana yang ada, cukup memadai dengan tersedianya sarana dan prasarana yang memadai dapat menunjang pelaksanaan proses pembelajaran sekaligus dapat meningkatkan mutu pendidikan di madrasah.</p>
7	Manajemen Hubungan Madrasah dan Masyarakat	<p><b>Manajemen Hubungan Madrasah dan Masyarakat</b> dalam implementasi MBM, madrasah harus membangun komunikasi yang baik dengan masyarakat. Hal ini terkait dengan bagaimana madrasah melibatkan masyarakat dalam menentukan kebijakan-kebijakan yang efektif dan efisien. Madrasah dan masyarakat pada hakikatnya menciptakan simbiosis mutualisme. Artinya madrasah dan masyarakat saling memberikan kebermanfaatan satu sama lain, sehingga kedua belah pihak tidak</p>	<p><b>Manajemen Hubungan Madrasah dan Masyarakat</b> yang dilakukan oleh Kepala urusan hubungan masyarakat meninjau terhadap 3 (tiga) aspek sarana, meliputi (1) <i>bidang sarana akademik</i>, yaitu dengan meninjau terhadap keterampilan lulusan, hasil karya, kuantitastenaga pendidik, infrastruktur sarana dan prasarana perangkat pembelajaran; (2) <i>bidang sarana pendidikan</i>, yaitu</p>

		ada yang dirugikan.	meninjau terhadap kelayakan infrastruktur sarana dan prasarana penunjang popularitas madrasah; dan (3) <i>bidang sosial</i> , yaitu mengevaluasi peran warga madrasah dengan masyarakat agar menambah kesan dan kepedulian masyarakat terhadap perkembangan mutu madrasah.
8	Manajemen Layanan Khusus	<b>Manajemen Layanan Khusus</b> dalam hal ini pendidikan karakter merupakan upaya-upaya yang dirancang dan dilaksanakan secara sistematis untuk menanamkan nilai-nilai perilaku peserta didik yang berhubungan dengan Allah SWT, diri sendiri, sesama manusia, lingkungan, dan kebangsaan.	<b>Manajemen Layanan Khusus</b> yang ada di MIN 2 Sukoharjo adanya komponen pengembangan diri yang merupakan kegiatan yang bertujuan memberikan kesempatan kepada peserta didik untuk mengembangkan dan mengekspresikan diri sesuai dengan kebutuhan, bakat, minat, setiap peserta didik sesuai dengan kondisi madrasah.

**3) Hambatan dan solusi dalam penyelenggaraan Implementasi MBM dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Di MIN 1 dan MIN 2 Kabupaten Sukoharjo Tahun Ajaran 2020/2021**

**Hambatan dan Solusi Implementasi MBM Di MIN 1 Sukoharjo**

No	Komponen	Hambatan	Solusi
1.	Kepemimpinan Kepala Madrasah	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Usia Kepala Madrasah yang jauh lebih muda sehingga kepala madrasah tidak begitu disegani.</li> <li>2. Kemampuan manajerial kepala madrasah belum maksimal</li> <li>3. Belum adanya kordinasi, komunikasi dan superVisi secara maksimal.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menjelaskan kepada semua pihak seperti guru, karyawan, dan seluruh warga madrasah bahwa keberadaan kepala madrasah adalah amanah dari negara, kepala madrasah ditempatkan dimadrasah tersebut karena berdasarkan lolos Tes Assesment , jadi bukan karena pengalaman atau faktor usia.</li> <li>2. Kepala madrasah diharapkan terus belajar baik secara langsung atau tidak langsung dari buku, media sosial ataupun studi banding ke madrasah madrasah lain .</li> <li>3. Kepala madrasah mengaktifkan kordinasi, komunikasi dan</li> </ol>

			superVisi di tiap pertemuan rutin bisa tiap jenjang kelas, guru mapel, semua guru atau bisa diforum Wakil kepala
2	Manajemen Kurikulum dan Program Pengajaran	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Beberapa guru belum memahami isu terkini pendidikan salah satunya kurikulum terbaru yang digunakan. Guru tidak berniat mengetahui kurikulum terbaru karena dianggap masih sulit. Guru beranggapan kalau ganti kurikulum adalah menambah beban</li> <li>2. Beberapa guru yang belum memahami teknik pengajaran sehingga kegiatan KBMnya masih monoton dan cenderung konvensional.</li> <li>3. Guru belum mau berkorban waktu untuk melakukan yang terbaik untuk inovasi pengajaran.</li> <li>4. Belum adanya superVisi terhadap pengajaran Guru dan Perangkat pengajarannya</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Melakukan pembinaan baik dan kepala maupun pengawas kepada guru agar guru lebih memahami arti pentingnya mengikuti perkembangan terkini isu isu pendidikan.</li> <li>2. Mengadakan pelatihan peningkatan SDM Guru khususnya bidang pengajaran.</li> <li>3. Melaksanakan pembinaan tentang pentingnya inovasi pembelajaran.</li> <li>4. Kepala madrasah secara rutin melakukan superVisi pengajaran kepada guru secara terjadwal dan ada laporan.</li> </ol>
3	Manajemen Tenaga Kependidikan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perekrutan Guru belum sesuai antara ijazah dan kebutuhan (kualifikasi tidak sesuai ).</li> <li>2. Guru dan Karyawan masih ada yang kurang menguasai Tehnologi Informasi.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perekrutan guru harus sesuai ijazah dengan cara menyeleksi dan tes sesuai kualifikasi pendaftar.</li> <li>2. Guru dan Karyawan di</li> </ol>

		<p>3. Guru dan karyawan kurang peduli terhadap isu pendidikan terkini.</p> <p>4. Tidak tergerak untuk meningkatkan Kualitas SDM dengan ikut webinar,seminar ataupun kuliah lagi.</p> <p>5. Jumlah Guru dan Jam mengajar belum mencukupi.</p> <p>6. Honor Guru /Kesejahteraan Guru Honorer masih Kurang .</p>	<p>ikutkan diklat,pelatihan IT</p> <p>3. Di adakan diklat tentang penting megikuti perkembangan isu pendidikan.</p> <p>4. Dikirim atau disuruh ikut kegiatan peningkatan apa saja baik Secara online atau off line.</p> <p>5. Perlu diadakan perekrutan guru lagi.</p> <p>6. Di komunikasikan dengan komite untuk diusulkan ada kenaikan kesejahteraan.</p>
4	Manajemen Kesiswaan	<p>1. Belum adanya pembimbing konseling secara khusus,sebagaimana tingkat lanjutan</p> <p>2. Kegiatan Ekstrakurikuler belum berjalan maksimal.</p> <p>3. Kegiatan Jam Tambahan terkendala Biaya.</p> <p>4. Pembinaan Kedisiplinan siswa belum maksimal</p> <p>5. Belum ada SOP dalam penerimaan Siswa Baru</p>	<p>1. Dibentuk atau diadakan guru konseling walau tidak masuk dalam bidang mapel,bisa lewat konsultan kontrak .</p> <p>2. Kepala Madrasah menunjuk Waka Kesiswaan untuk melaporkan mengaktifkan ekstra,mendata dan mensosialisasikan kepada orang tua dan siswa.</p> <p>3. Perlu duduk bersama antara Orang tua,komite dan madrasah untuk membahas hak tersebut.</p> <p>4. Perlu dibuat Tata</p>

			<p>tertib dan Punishment yang mendidik dan disosialisasikan ke siswa dan orang tua.</p> <p>5. Di buat SOP, disosialisasikan keseluruhan warga madrasah.</p>
5	Manajemen Keuangan dan Pembiayaan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Terbatasnya Jumlah SDM /Staf Keuangan</li> <li>2. Pemahaman Staf tentang manajemen pengelolaan Keuangan MBM belum maksimal</li> <li>3. Guru merangkap bendahara</li> <li>4. Sumber dana bantuan dari Pemerintah terbatas.</li> <li>5. Dana yang bersumber dari Komite Terbatas dan procedural pengeluaran sulit.</li> <li>6. Belum ada laporan terbuka ke wali murid.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pengadaan Staf Keuangan.</li> <li>2. Staf keuangan di didiklat tentang manajemen keuangan MBM. Mulai dipisah bahwa guru tidak boleh menjadi staf keuangan</li> <li>4. Kepala Menyusun RKAL /RKAM untuk diajukan kepada Kementerian Agama.</li> <li>5. Kepala Madrasah Duduk bersama dengan komite, dan mempresentasikan Pengeluaran kepada Komite, dan melobi untuk dikeluarkan anggaran secara mudah.</li> <li>6. Kepala Madrasah melalui, Bagian keuangan dan diketahui komite, melaporaka</li> </ol>

			n laporan keuangan kepada wali murid, bisa melalui papan pajangan.
6	Manajemen Sarana dan Prasarana	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inventarisasi barang madrasah belum berjalan maksimal. (Perencanaan, pengadaan, Pengawasan, penyimpanan, Penghapusan, pendataan)</li> <li>2. Petugas Inventarisasi barang belum ada.</li> <li>3. Belum ada pelaporan barang secara jelas.</li> <li>4. Pendanaan belum mencukupi untuk memenuhi kekurangan sarana dan prasarana.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dibuat SOP Inventarisasi Barang dan harus ada pelaporan.</li> <li>2. Pengadaan petugas inventarisasi.</li> <li>3. Harus ada pelaporan secara rutin yang dilakukan petugas.</li> <li>4. Mencoba mengajukan ke Pemerintah dengan menyusun proposal RKAL/RKAM atau menyampaikan kepada komite.</li> </ol>
7	Manajemen Hubungan Madrasah dan Masyarakat	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. kendala dari internal kelembagaan yang belum ada sub bagian sub bagian atau kepala urusan (kaur) yang secara khusus menangani humas sehingga pelayanan program humas belum berjalan optimal.</li> <li>2. Sumber daya Guru dan Karyawan yang belum memahami tentang Job Discription Humas dan Pentingnya Humas bagi perkembangan Madrasah</li> <li>3. Belum ada pemetaan secara jelas ,pihak pihak</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dibentuk Waka /Staf Khusus Bagian Humas secara terstruktur yang jelas penanggung jawabnya dari Ketua Hingga Staf.</li> <li>2. Diadakan pelatihan Staaf dan Guru untuk memahami tugas dan peran masing masing</li> <li>3. Dibuat Data dan Jaringan siapa saja yang dimaksud</li> </ol>

		<p>mana yang bisa dijadikan patner humas.</p> <p>4. Kurangnya sarana prasarana yang memadai</p> <p>5. tingkat partisipasi orang tua dalam program kehumasan belum sepenuhnya maksimal.</p>	<p>patner Humas, untuk kemudian diadakan kunjungan /Silaturahmi untuk menjalin Kerja sama.</p> <p>4. Kepala Madrasah Menginventarisir kebutuhan sarana prasarana, untuk diajukan ke pemerintah lewat ajuan DIPA dan juga ke Komite untuk bisa dilengkapi sarpras yang kurang.</p> <p>5. Orang tua dikumpulkan, diberikan pengarahan serta sosialisasi tentang pentingnya peran serta pelibatan orang tua di bidang humas bagi madrasah.</p>
--	--	--	---

### Hambatan dan Solusi Implementasi MBM Di MIN 2 Sukoharjo

No	Komponen	Hambatan	Solusi
1.	Kepemimpinan Kepala Madrasah	<p>1. Gaya Kepemimpinan Madrasah belum efektif.</p> <p>2. Usia Kepala Madrasah yang jauh lebih muda menyebabkan ,kepala madrasah tidak begitu disegani.</p> <p>3. Kemampuan manajerial</p>	<p>1. Kepala Harus belajar terus ataupun diklat kepemimpinan, agar bisa memahami macam gaya kepemimpinan</p>

		<p>kepala madrasah belum maksimal</p> <p>4. Belum adanya Kordinasi, Komunikasi dan SuperVisi secara maksimal.</p>	<p>secara maksimal .</p> <p>2. Dijelaskan Kepada semua pihak seperti guru, karyawan, dan seluruh warga madrasah bahwa keberdaan kepala madrasah adalah amanah dari Negara , kepala madrasah ditempatkan dimadrasah tersebut karena berdasarkan lolos Tes Assesment , jadi bukan karena pengalaman atau faktor usia.</p> <p>3. Kepala Madrasah harus terus belajar baik secara langsung atau tidak langsung dari buku, media social atau pun studi banding ke Madrasah madrasah lain .</p> <p>4. Kepala Madrasah mengaktifkan kordinasi, komunikasi dan supervisie di tiap pertemuan rutin bisa tiap jenjang kelas , guru mapel, semua guru atau bisa diforum Wakil kepala</p>
2	Manajamen Kurikulum dan	1. Tim Kurikulum Jarang mensosialisasikan	1. Tim Kurikulum Secara Terjadwal

	Program Pengajaran	<p>Program programnya kepada guru .</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Ada sebagian guru yang belum paham teknik teknik pengajaran sehingga kegiatan KBMnya masih monoton dan cenderung konvensional.</li> <li>3. Guru tidak mau berkorban waktu untuk melakukan yang terbaik untuk inovasi pengajaran.</li> <li>4. Belum adanya supervisi terhadap pengajaran Guru dan Perangkat pengajarannya.</li> </ol>	<p>harus mensosialisasikan programnya.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Diadakan pelatihan peningkatan SDM Guru khususnya bidang pengajaran.</li> <li>3. Dilaksanakan pembinaan tentang pentingnya Inovasi pembelajaran.</li> <li>4. Kepala Madrasah secara rutin melakukan supervisi pengajaran kepada guru secara terjadwal dan ada laporan.</li> </ol>
3	Manajemen Tenaga Kependidikan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perbandingan Gaji Guru PNS dan Honorer yang cukup banyak, menimbulkan kesenjangan padahal kerjanya sama.</li> <li>2. Perekrutan Guru belum sesuai antara ijazah dan kebutuhan (kualifikasi tidak sesuai). Salah satunya karena mungkin ada titipan</li> <li>3. Guru dan Karyawan masih ada yang kurang menguasai Tehnologi Informasi.</li> <li>4. Guru dan karyawan kurang peduli terhadap isu isu pendidikan terkini.</li> <li>5. Tidak tergerak untuk meningkatkan Kualitas</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diberikan pemahaman kepada Guru bahwa memang ada perbedaan terhadap Hak dan Kewajiban Guru PNS Dan Honorer.</li> <li>2. Perekrutan guru harus sesuai ijazah dengan cara menyeleksi dan tes sesuai kualifikasi pendaftar dan menolak guru titipan yang tidak sesuai kualifikasi.</li> <li>3. Guru dan Karyawandi ikutkan diklat, pelatihan IT</li> <li>4. Di adakan diklat tentang penting</li> </ol>

		<p>SDM dengan ikut webinar,seminar ataupun kuliah lagi.</p> <p>6. Jumlah Guru dan Jam mengajar belum mencukupi.</p> <p>7. Honor Guru /Kesejahteraan Guru Honorer masih Kurang .</p>	<p>megikuti perkembangan isu pendidikan.</p> <p>5. Dikirim atau disuruh ikut kegiatan peningkatan apa saja baik Secara online atau off line.</p> <p>6. Perlu diadakan perekrutan guru lagi.</p> <p>7. Di komunikasikan dengan komite untuk diusulkan ada kenaikan kesejahteraan.</p>
4	Manajemen Kesiswaan	<p>1. Waka Kesiswaan Belum Maksimal Melaksanakan Programnya</p> <p>2. Semakin Bertambahnya Siswa ,permasalahan siswa semakin komplek tetapi Belum adanya Guru pembimbing konseling secara khusus,sebagaimana tingkat lanjutan</p> <p>3. Kegiatan Ekstrakurikuler belum berjalan maksimal.</p> <p>4. Kegiatan Jam Tambahan terkendala Biaya.</p> <p>5. Pembinaan Kedisiplinan siswa belum maksimal</p> <p>6. Belum ada SOP dalam penerimaan Siswa Baru</p>	<p>1. Waka Kesiswaan bertama tim harus membuat Program kerja,serta disosialisasikan kepada warga madrasah.</p> <p>2. Dibentuk atau diadakan guru konseling walau tidak masuk dalam bidang mapel,bisa lewat konsultan kontrak .</p> <p>3. Kepala Madrasah menunjuk Waka Kesiswaan untuk melaporkan mengaktifkan ekstra,mendata dan mensosialisasikan kepada orang tua dan siswa.</p> <p>4. Perlu duduk</p>

			<p>bersama antara Orang tua, komite dan madrasah untuk membahas hak tersebut.</p> <p>5. Perlu dibuat Tata tertib dan Punishment yang mendidik dan disosialisasikan ke siswa dan orang tua.</p> <p>6. Di buat SOP, disosialisasikan keseluruhan warga madrasah.</p>
5	Manajemen Keuangan dan Pembiayaan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Walau sudah ada Komite tetapi , Transaksi Keuangan dan Lokasi masih bersama/1 Ruang</li> <li>2. Terbatasnya Jumlah SDM /Staf Keuangan</li> <li>3. Pemahaman Staf tentang manajemen pengelolaan Keuangan MBM belum maksimal</li> <li>4. Guru merangkap bendahara</li> <li>5. Sumber dana bantuan dari Pemerintah terbatas.</li> <li>6. Dana yang bersumber dari Komite Terbatas dan procedural pengeluaran sulit.</li> <li>7. Belum ada laporan terbuka ke wali murid.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Harus dipisah transaksi keuangan dan juga ruangan untuk menjaga kenetralan komite, dan mengantisipasi hal hal yang tidak diinginkan.</li> <li>2. Pengadaan Staf Keuangan.</li> <li>3. Staf keuangan di didiklat tentang manajemen keuangan MBM.</li> <li>4. Mulai dipisah bahwa guru tidak boleh menjadi staf keuangan</li> <li>5. Kepala Menyusun RKAL /RKAM untuk diajukan kepada Kementerian Agama.</li> <li>6. Kepala Madrasah</li> </ol>

			<p>Duduk bersama dengan komite, dan mempresentasikan Pengeluaran kepada Komite, dan melobi untuk dikeluarkan anggaran secara mudah.</p> <p>7. Kepala Madrasah melalui, Bagian keuangan dan diketahui komite, melaporakan laporan keuangan kepada wali murid, bisa melalui papan pajangan.</p>
6	Manajemen Sarana dan Prasarana	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Belum Optimalnya Peran Waka Sarana Prasarana serta Program Kegiatannya</li> <li>2. Inventarisasi barang madrasah belum berjalan maksimal. (Perencanaan, pengadaan, pengawasan, penyimpanan, Penghapusan, pendataan)</li> <li>3. Petugas Inventarisasi barang belum ada.</li> <li>4. Belum ada pelaporan barang secara jelas.</li> <li>5. Pendanaan belum mencukupi untuk memenuhi kekurangan sarana dan prasarana.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Waka Sarana Prasarana Harus membuat Program Sarana Prasarana Bersama Tim, disampaikan ke warga madrasah dan dilaporkan ke kepala madrasah.</li> <li>2. Dibuat SOP Inventarisasi Barang dan harus ada pelaporan.</li> <li>3. Pengadaan petugas inventarisasi.</li> <li>4. Harus ada pelaporan secara rutin yang dilakukan petugas.</li> <li>5. Mencoba mengajukan ke Pemerintah dengan</li> </ol>

			menyusun proposal RKAL/RKAM atau menyampaikan kepada komite.
7	Manajemen Hubungan Madrasah dan Masyarakat	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Peran Serta Kepala madrasah dan madrasah Terhadap Masyarakat setempat belum Nampak .</li> <li>2. Program Program Waka Humas n belum Nampak</li> <li>3. kendala dari internal kelembagaan yang belum ada sub bagian sub bagian atau kepala urusan (kaur) yang secara khusus menangani humas sehingga pelayanan program humas belum berjalan optimal.</li> <li>4. Sumber daya Guru dan Karyawan yang belum memahami tentang Job Discription Humas dan Pentingnya Humas bagi perkembangan Madrasah</li> <li>5. Belum ada pemetaan secara jelas ,pihak pihak mana yang bisa dijadikan patner humas.</li> <li>6. Kurangnya sarana prasarana yang memadai</li> <li>7. tingkat partisipasi orang tua dalam program kehumasan belum sepenuhnya maksimal.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepala Madrasah harus mau membaur meleburkan diri dengan masyarakat setempat dan juga kontribusi kepada masyarakat ditingkatkan.</li> <li>2. Waka Humas Bersama tim menyusun Program Kerja Kerja serta mensosialisasikan kepada Warga Madrasah dan melaporkan kepada Kepala.</li> <li>3. Dibentuk Waka /Staf Khusus Bagian Humas secara terstruktur yang jelas penanggung jawabnya dari Ketua Hingga Staf.</li> <li>4. Diadakan pelatihan Staaf dan Guru untuk memahami tugas dan peran masing masing</li> <li>5. Dibuat Data dan Jaringan siapa saja yang dimaksud</li> </ol>

			<p>patner Humas, untuk kemudian diadakan kunjungan /Silaturahmi untuk menjalin Kerja sama.</p> <p>6. Kepala Madrasah Menginventarisir kebutuhana sarana prasarana, untuk diajukan ke pemerintah lewat ajuan DIPA dan juga ke Komite untuk bisa dilengkapi sarpras yang kurang.</p> <p>7. Orang tua dikumpulkan, diber ikan pengarahan serta sosialisasi tentang pentingnya peran serta pelibatan Orang tua di bidang Humas Bagi Madrasah.</p>
--	--	--	---

### **E. Keterbatasan Penelitian**

Berdasarkan serangkaian proses penelitian yang dilakukan peneliti, peneliti menemukan beberapa keterbatasan penelitian dalam hal:

1. Kendala dalam hal wawancara pada saat pengumpulan data.
2. Waktu bertemunya dengan subyek penelitian.
3. Jawaban yang hanya singkat dan padat pada saat menjawab pertanyaan.
4. Dokumen yang dibutuhkan terbatas.

## BAB V

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis diskripsi pada penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Di MIN 1 dan MIN 2 di Kabupaten Sukoharjo Tahun Ajaran 2020/2021.

Implementasi yang dilakukan di MIN 1 Sukoharjo dilakukan oleh Kepala madrasah dengan melibatkan semua komponen madrasah dan *stakeholders* dengan demokratis. Implementasi MBM dalam peningkatan mutu pendidikan berjalan efektif karena dilakukan melalui proses yang sistematis kontekstual, terstruktur, bertahap dan berkelanjutan, melibatkan seluruh pihak terkait yang diwujudkan dalam rencana jangka pendek, menengah dan jangka panjang. Adapun 1) Perencanaan MBM dalam peningkatan mutu pendidikan di MIN 1 dan MIN 2 Sukoharjo dilakukan oleh kepala madrasah secara demokratis dengan melibatkan seluruh pihak madrasah, komite dan stakeholder dengan mengacu pada Visi, misi dan tujuan madrasah dengan berbagai hal antara lain pengembangan kurikulum, peningkatan kompetensi tenaga pendidik, melalui mengikuti diklat, seminar, mengikuti pertemuan.

MGMP, dan studi banding. Melakukan pengadaan sarana

prasarana serta melakukan pembinaan siswa supaya belajar aktif dan berprestasi baik pada bidang akademik maupun non akademik. 2) Pelaksanaan MBM dalam peningkatan mutu pendidikan di MIN 1 dan MIN 2 Sukoharjo dilakukan melalui kegiatan Baca Tulis Al-Qur'an, Sholat Dhuha, kegiatan ekstrakurikuler lainnya yang menunjang proses pembelajaran untuk meningkatkan mutu pendidikan dengan berbasis MBM yang mempunyai ciri khas keislaman. 3) Evaluasi MBM dalam peningkatan mutu pendidikan di MIN 1 dan MIN 2 Sukoharjo dilakukan dengan monitoring, penilaian kinerja, pembinaan oleh kepala madrasah, supervisi kelas oleh pengawas dari Kementerian Agama, untuk kelancaran dan keberhasilan program tersebut kepala madrasah telah memberdayakan seluruh komponen madrasah termasuk *stakeholders* berpartisipasi dalam program peningkatan mutu madrasah,

2. Hambatan dan solusi dalam penyelenggaraan Implementasi MBM dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Di MIN 1 dan MIN 2 di Kabupaten Sukoharjo Tahun Ajaran 2020/2021.

a. Hambatan dalam penyelenggaraan MBM di MIN 1 dan MIN 2 antara lain:

1) Kepemimpinan kepala madrasah : usia kepala madrasah yang jauh lebih muda menyebabkan kepala madrasah tidak begitu disegani, kemampuan manajerial kepala madrasah belum maksimal dan belum adanya kordinasi, komunikasi, dan

supervisi secara maksimal.

- 2) Manajemen kurikulum dan program pengajaran : sebagian guru yang belum memahami teknik pengajaran sehingga kegiatan KBM berjalan masih monoton dan cenderung konvensional.
- 3) Manajemen tenaga kependidikan : beberapa guru dan karyawan kurang peduli seputar isu pendidikan terkini, belum tergerak untuk meningkatkan kualitas SDM.
- 4) Manajemen kesiswaan : kegiatan ekstrakurikuler belum berjalan secara maksimal, serta pembinaan kedisiplinan siswa belum maksimal.
- 5) Manajemen keuangan dan pembiayaan : terbatasnya jumlah staf keuangan, pemahaman staf mengenai manajemen pengelolaan keuangan belum maksimal, dan sumber dana bantuan dari pemerintah terbatas.
- 6) Manajemen sarana dan prasarana : inventarisasi barang madrasah belum berjalan maksimal dan petugas inventarisasi barang belum ada dan bentuk.
- 7) Manajemen hubungan madrasah dan masyarakat : belum ada pemetaan secara jelas sehingga partisipasi orang tua dalam program kehumasan belum sepenuhnya maksimal.

b. Solusi yang dihadapi dalam penyelenggaraan MBM antara lain:

- 1) Kepemimpinan kepala madrasah : menjelaskan kepada seluruh warga madrasah bahwa kepala madrasah diangkat karena lolos

tes assesment sehingga usia bukan jadi kendala, kepala madrasah terus aktif untuk mengikuti perkembangan madrasah, serta aktif mengadakan pertemuan yang mendukung proses pembelajaran.

- 2) Manajemen kurikulum dan program pengajaran : diadakan pelatihan peningkatan SDM untuk mendukung proses belajar mengajar serta mengadakan workshop untuk meningkatkan inovasi dalam pembelajaran.
- 3) Manajemen tenaga kependidikan : mengikuti diklat/seminar/workshop mengenai perkembangan pendidikan.
- 4) Manajemen kesiswaan : wakil kepala madrasah bagian kurikulum aktif melaporkan semua kegiatan yang berhubungan dengan ekstrakurikuler, serta memberi pengertian kepada orangtua pentingnya mendukung anak untuk mengikuti kegiatan ekstrakurikuler.
- 5) Manajemen keuangan dan pembiayaan : merekrut staf bagian keuangan dan dilakukan pembinaan atau pelatihan mengenai manajemen keuangan madrasah serta perlunya penyusunan RKAL /RKAM untuk diajukan kepada Kementerian Agama.
- 6) Manajemen sarana dan prasarana : perlu adanya SOP inventarisasi barang sehingga mulai dari perencanaan hingga pelaporan serta pengadaan petugas inventarisasi.
- 7) Manajemen hubungan madrasah dan masyarakat : menjalin

kerjasama dengan berbagai pihak yang mendukung tujuan madrasah, serta mengedukasi orang tua mengenai pentingnya peran serta dalam kemajuan madrasah.

## **B. Implikasi**

Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) yang baik tentu diharapkan oleh semua pihak dalam rangka meningkatkan mutu pendidikannya. Oleh karena itu, diperlukan konsep implementasi MBM dalam peningkatan mutu pendidikan yang berciri khas madrasah sebagai lembaga yang berusaha keras untuk memahami dan melaksanakan ajaran agama Islam dengan baik dan benar. Serta memberdayakan seluruh komponen madrasah dan *stakeholders* dalam perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian peningkatan mutu pendidikan dengan pendekatan religius dalam prosesnya.

Peningkatan mutu pendidikan melalui : *pertama*, kepala madrasah memberdayakan seluruh komponen madrasah dan *stakeholders* melalui perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian peningkatan mutu pendidikan madrasah dengan melibatkan dewan guru, staf TU, komite madrasah dan *stakeholders*, *kedua*, kepala madrasah dalam melakukan peningkatan mutu pendidikan melalui demokratis serta melakukan pembinaan terhadap guru dan TU melalui kegiatan diklat, workshop, seminar, studi lanjut, MGMP dan studi banding, *ketiga*, dengan upaya yang dilakukan oleh kepala madrasah dengan memberdayakan seluruh kelompok yang berkepentingan secara terus menerus melakukan perbaikan

dan tidak pernah berhenti untuk meningkatkan mutu pendidikan madrasah, yang berdampak positif bagi mutu lulusan /output, profesionalisme guru dan menepis pendapat yang mengatakan bahwa pendidikan serta lulusan madrasah tidak bermutu/ tidak mampu memenuhi kebutuhan bursa kerja, padahal lulusan madrasah telah banyak mengukir prestasi baik pada tingkat Nasional maupun Internasional.

### **C. Saran**

Berdasarkan keseluruhan uraian dan kesimpulan penelitian yang telah dipaparkan dan dikemukakan beberapa saran berikut :

1. Kepada para pelaku praktisi peningkatan mutu pendidikan di Indonesia hendaknya memperhatikan teori-teori yang dikembangkan dalam penelitian ini untuk dijadikan bahan rujukan sekaligus untuk memperkaya peningkatan mutu pendidikan berbasis madrasah pada aspek-aspek yang belum diteliti pada penelitian ini.
2. Lembaga madrasah yang ada di Kabupaten Sukoharjo khususnya, agar menerapkan manajemen pengelolaan madrasah dengan sebaik-baiknya, dengan melibatkan seluruh komponen madrasah untuk berperan serta aktif dan ikut bertanggung jawab terhadap mutu pendidikan madrasah.
3. Kepada semua pengelola madrasah hendaknya terus berupaya meningkatkan mutu pendidikan madrasah dengan melaksanakan program-program yang sistematis dan terukur melibatkan berbagai pihak dan unsur-unsur terkait (*stakeholders*) yang ada.

4. Pelaksanaan peningkatan mutu pendidikan madrasah hendaknya diarahkan pada kegiatan-kegiatan pelatihan dan pengembangan, pendekatan yang religius, komunikatif dan konstruktif serta akhlakul karimah.
5. Kepada pemerintah (Kementerian Agama) baik kabupaten maupun provinsi agar melakukan pembinaan dan penilaian serta kontrol agar madrasah mengelola dengan manajemen yang benar, melakukan pembinaan secara terus menerus baik kepada kepala madrasah, guru dan staf agar dalam melaksanakan tugasnya menjadi lebih transparan dan akuntable sehingga terwujud penyelenggaraan pengelolaan madrasah dengan benar dan baik serta bermutu.
6. Pemerintah diharapkan mengembangkan kemandirian madrasah negeri, maupun madrasah dibawah naungan yayasan. Sebab bila ketergantungan terhadap pemerintah masih sangat besar serta ruang gerak untuk inovasi dan kreasi terbatas maka dalam jangka panjang madrasah akan ditinggalkan oleh pengguna pendidikan.
7. Kepada peneliti yang akan datang pada bidang manajemen pendidikan Islam agar melakukan penelitian lebih lanjut yang mampu mengungkapkan persoalan-persoalan madrasah/lembaga pendidikan yang bernuansa Islam yang masih dirasakan rendah mutunya oleh sebagian masyarakat sehingga dapat dicarikan solusinya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Andang. 2014. *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Madrasah*. Yogyakarta : Ar-Ruzz Media.
- Agus Salim. 2006. *Teori dan Penelitian Paradigma*. Yogyakarta: Tiara Wacana.
- Ali, Mohammad. 2009. *Pendidikan untuk Pembangunan Nasional, Menuju Bangsa Indonesia yang Mandiri Dan Berdaya Saing Tinggi*. Jakarta : Grasindo
- Alase, Abayomi. 2017. *The Interpretative Phenomenological Analysis (IPA): A Guide to a Good Qualitative Reseach Approach*. International Journal of Education and Literacy Studies. Vol. 5 No. 2, April 2017
- Aminah, Siti; Murniati; Usman, Nasir. 2015: *Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Pada MTSN Kota Lhokseumaw*. Jurnal Administrasi Pendidikan Pascasarjana Universitas Syiah Kuala. ISSN 2302-0156. pp. 1-11. Volume 3, No.2, Mei 2015
- Anwar, Muh. 2018. *Manajemen Berbasis Madrasah (Alternatif Peningkatan Mutu Pendidikan Madrasah*. Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar, Indonesia. Ekspose Volume 17, Nomor 2, Juli – Desember 2018 P-ISSN: 1412-2715, E-ISSN: 2616-4412
- Ahmad Zaini Aziz. 2015. *Manajemen Berbasis Madrasah: Alternatif Peningkatan mutu Pendidikan Madrasah Program Magister Pendidikan Islam*. ISSN: 1979998-5. Halaman 69 - 92. Jurnal El-Tarbawi. Volume VIII, No.1, 2015.
- Asmendri. 2012. *Teori dan Aplikasi Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Madrasah*. Batu Sangkar: STAIN Batu Sangkar Press
- Arikunto, S. 1993. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Rineka Cipta Jakarta
- Arikunto, S. 2002. *Metodologi Penelitian Suatu Pendekatan Proposal*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.

- Burhanuddin. 2005. *Administrasi Pendidikan*. Bandung : Pustaka Setia
- Bogdan, R. C., Biklen, S. K..1992. *Qualitative Research for Education: an Introduction to Theory and Methods*. Boston: Allyn & Bacon.
- Clark Moustakas. 1994. *Phenomenological Research Methods*. California: SAGE Publications.
- Creswell. 2014. *Research Design : Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*”,di terjemahkan oleh : Achmad Fawaid. Yogyakarta : Pustaka Pelajar
- Dali, Zulkarnain. 2017. *Manajemen Mutu Madrasah*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar Depdiknas. 2001. *Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Berbasis Madrasah (Buku)*. Jakarta : Depdiknas
- Depdiknas. 2002. *Kurikulum Berbasis Kompetensi (Ringkasan Kegiatan Belajar Mengajar)*. Jakarta : Depdiknas.
- Davisi, G dan Thomas, M. 1989. *Effective School and Effective Teacher*. Boston : Allyn andBacon
- Danim, Sudarwan. 2002. *Menjadi Peneliti Kualitatif*. Bandung: Pustaka Setia.
- Depdiknas. 2001. *Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Berbasis Madrasah (Buku)*. Jakarta: Depdiknas
- Depdiknas. 2002. *Kurikulum Berbasis Kompetensi (Ringkasan Kegiatan Belajar Mengajar)*. Jakarta : Depdiknas.
- Eddles-Hirsch, Katrina. 2015. *Phenomenology and Educational Research*. InternationalJournal of Advanced Research, Vol. 3 Issue 8
- Emzir. 2016. *Metodologi Penelitian Kualitatif Analisis Data*. Jakarta: Pt Raja GrafindoPersada
- Fadillah. 2013. *Implementasi kurikulum 2013*. Ar-ruzz Media. Yogyakarta
- Fadhli, Muhammad. 2017. *Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan*. Tadbir

Jurnal Studi Manajemen Pendidikan, Vol. 1, No 02, 2017. p-ISSN 2580-3581; e-ISSN 2580-5037. Halaman 215-240.

Fullan, M. 1982. *The Meaning of Educational Change*. New York: Teachers College Press.

Hasbullah. 2006. *Otonomi Pendidikan “Kebijakan Otonomi Daerah dan Implikasinya terhadap Penyelenggaraan pendidikan”*. Jakarta: Raja Grafindo Persada

Hakim, Muhammad Nur. 2016. *Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah Dalam Mewujudkan Madrasah Islam Unggulan*. Nidhomul Haq Vol. 1 No 2 : 2 Juli 2016.

Hidayat dan Imam Machali. 2012. *Pengelolaan Pendidikan*. Bandung : Kaukaba

Hasibuan, Malayu S.P. 1996. *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah, Edisi Kedua*. Jakarta: Gunung Agung

Hasibuan, Malayu. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi ReVisi*. Jakarta : Bumi Akasara

Hariwijaya. 2008. *Proposal Dan Skripsi*. Yogyakarta : Tugu Publisher

Hidayah, Nur. 2020. *Manajemen Madrasah Menjadi Insan Berdaya Abad 21*. Jawa Barat : Goresan Pena

Hermiono, Agustinus. 2017. *Manajemen Berbasis Madrasah di Daerah 3T dan Perbatasan di Indonesia Kajian Teoritis dan Praktis dalam Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta

Hermiono, Agustinus. 2014. *Manajemen Kurikulum Berbasis Karakter : Konsep, Pendekatan dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta

J. Drost, SJ. 2005. *Dari KBK sampai MBM*. Jakarta : Buku Kompas

Jawwad, Muhammad Abdul. 2004. *Menjadi Manajem Sukses*. Jakarta : Gema Isnani Press  
Jawahir Tanthowi. 1983. *Unsur-Unsur Manajemen Menurut Ajaran al Qur'an*. Jakarta : Pustaka Huma.

- Lazwardi, Dedi. 2018. *Implementation Of School-Based Management, Al-Idarah: Jurnal Kependidikan Islam Vol. 8 No. 1, Juni 2018*. 2018 P-ISSN: 2086-6186, e-ISSN: 2580-2453
- Lexy J. Moleong. 2012. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Rosdakarya. Marini, Arita. 2014. *Manajemen Madrasah Dasar*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya
- Muhammad Judin, Cut Zahri Harun, Sakdiah Ibrahim. 2018. *Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah dalam peningkatan Mutu Pendidikan Pada MTS N Grong-Grong Kabupaten Pidie*. Jurnal Magister administrasi Pendidikan Pascasarjana Universitas Syiah Kuala. ISSN 2302-0156. Pp. 117-122. Volume 6, No. 2, Mei 2018
- Mulyono. 2008. *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan*. Yogyakarta : Ar RuzzMedia Group
- Machali, Imam. 2016. *The Handbook of Education Management : Teori dan Praktik Pengelolaan Madrasah di Indonesia*. Jakarta : Prenadamedia Group
- Margono. 2004. *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Jakarta : Rineka Cipta
- Moleong, Lexy J. 2007. *Metodologi Penelitian Kualitatif. Edisi ReVisi*. Bandung : PT RemajaRosdakarya.
- Mulyasa, E. 2005. *Manajemen Berbasis Madrasah*. Jakarta: Remaja Rosda Karya.
- Mulyasa, E. 2011. *Manajemen Berbasis Madrasah*. Jakarta: Remaja Rosda Karya.
- Mulyasa, E. 2009. *Standar Kompetensi Dan Sertifikasi Guru*. Jakarta: Remaja Rosda Karya.
- Mulyasa, M.Pd. 2014. *Pengembangan dan Implementasi Kurikulum 2013*. Bnadung : PT. Remaja Rosda Karya
- Mulyasa. 2018. *Menjadi Kepala Madrasah Profesional*. Bandung : PT remaja Rosdakarya
- Mulyasa. 2005. *Manajemen Berbasis Madrasah*. Bandung :

Remaja Rosdakarya

- Miles, M.B. & Huberman, A.M. 1994. *Expanded Source Book: Quality Data Analysis*. London; sage publication.
- Mistianingsih, Siti; Imron, Ali; dan Nurabadi, Ahmad. 2015. *Peran Kepala Madrasah Dalam Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah*. Jurnal Manajemen Pendidikan Volume 24, Nomor 5, Maret 2015 : 367 -375
- Moleong, Lexy J. 2004. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT.Remaja Rosdakarya. Moleong, Lexy J. 2008. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mulyati, Yati Siti dan Komariah, Aan. 2009. *Manajemen Pendidikan*. Bandung : Alfa Beta Nawawi Hadari. 1995. *Instrumen Penelitian Bidang Sosial*. Yogyakarta: Gajahmada University
- Nurochim. 2016. *Madrasah Berbaris Pesantren Sebagai Salah Satu Model Pendidikan Islam Dalam Konsepsi Perubahan Sosial*. Jurnal Al-Tahrir Jilid 1 Vol 16, No 1
- Nur, Muhammad; Harun, Cut Zahri; dan Ibrahim, Sakdiah. 2016. *Manajemen Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu pendidikan Pada SDN Dayah Guci Kabupaten Pidie*. Jurnal Administrasi Pendidikan Pascasarjana Universitas Syiah Kuala. ISSN 2302- 0156, pp. 93-103. Volume 4, No. 1, Februari 2016
- Nurdyansyah dan Widodo, Andiek. 2017. *Manajemen Madrasah Berbasis ICT*. Surabaya : Nizamia Learning Center
- Nurkolis. 2013. *Manajemen Berbasis Madrasah: Teori, Model Dan Aplikasi*. Jakarta : Gramedia
- Kurniadin, Didin dan Machali, Imam. *Manajemen Pendidikan: Konsep Dan Prinsip Pengelolaan Pendidikan*. Yogyakarta: Ar-Ruz Media, 2012.
- Kristiawan, Muhammad; Safitri, Dian dan Lestari, Rena. 2017. *Manajemen Pendidikan*. Yogyakarta : Deepublish
- Olsen, Mark, at, all. 2004. *Education Policy, First Publication*. California.

Sage Publication Ltd

- Padilla Diaz, Mariwilda. 2015. *Phenomenology in Educational Qualitative Research: Philosophy as Science or Philosophical Science*. International Journal of Educational Excellence. Vol 1 No. 2. Hlm. 101—110.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 1990 Tentang Pendidikan Dasar Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 29 Tahun 1990 Tentang Pendidikan Menengah
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2015 Tentang Perubahan Kedua Atas Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan
- Peraturan Pemerintah Nomor 32 Tahun 2013 Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2010 Tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan
- Pusat Bahasa, Departemen Pendidikan Nasional. 2005. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Edisi Ketiga. Jakarta: Balai Pustaka.
- Rohiat. 2010. *Manajemen Madrasah*. Bandung: Refika Aditama.
- Rugaiyah dan Sismiati, Atiek. 2011. *Profesi Kependidikan*. Bogor : Ghalia Indonesia
- Sallis, Edward. 1993. *Total Quality Management In Education*. London: Kogan Page
- Sagala, Syaiful. 2007. *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta
- Sagala, S. 2011. *Manajemen Straegik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Sarwoto. 1978. *Dasar-Dasar Organisasi dan Manajemen*. Jakarta : Ghalia Indonesia
- Sujanto, B. 2009. *Manajemen Pendidikan Berbasis Madrasah*. Jakarta: Sagung Seto.
- Sunanto. 2015. *Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Pada SMP Negeri 19 Percontohan Banda*

- Aceh. Jurnal Intelektualita*, Vol 3, No 1, Januari-Juni.
- Suryosubroto. 2004. *Manajemen Pendidikan di Madrasah*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Suryosubroto, B. 2010. *Proses Belajar Mengajar Di Madrasah*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sumarsono, Raden Bambang; Djokrium Djum Noor Benty; Bambang Budi Wiyono; Maisyaroh; Achmad Supriyanto. 2017. *Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah Sebagai Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan Madrasah*. *Bdimas Pedagogi*, Volume 1 Nomor 1, Oktober 2017: 70-76.
- Sutrisno Hadi. 1994. *Statistik dalam Basic Jilid IV*. Yogyakarta. Andi Offset
- Subagyo, Pangestu. 2004. *Metode Penelitian: dalam Teori dan Praktek*. Jakarta: RinekaCipta.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&B*. Bandung: Alfabeta.
- Siagian Sondang P. 1986. *Filsafat Administrasi*. Jakarta : Gunung Agung
- Syafruddin. 2005. *Model Pembelajaran yang Memperhatikan Keragaman Individu Siswa dalam kurikulum Berbasis Kompetensi* . Ciputat : Quantum Teaching
- Sulaiman, Hasmiana, Asmaini. 2015. *Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru Di SD Negeri 10 Banda Aceh*. *Jurnal Pesona Dasar* Vol. 3 No.3, April 2015, Hal 33- 43 Issn: 2337-9227. Universitas Syiah Kuala.
- Suryosubroto. 2004. *Manajemen Pendidikan Madrasah*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Suwardan. 2010. *SuperVisi Profesional*. Bandung: Alfabeta
- Sagala, Syaiful. 2011. *Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan: Pembuka Ruang Kreativitas, Inovasi, Dan Pemberdayaan Potensi Madrasah Dalam Sistem Otonomi Madrasah*). Bandung: Alfabeta.
- Sagala, Syaiful. 2011. *Kemampuan Profesional Guru Dan Tenaga Kependidikan*. Bandung: Alfabeta
- Sufyarma, M. 2003. *Kapita Salekta Manajemen Pendidikan*. Bandung : Alfabata
- Suparlan. 2013. *Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) dari Teori sampai*

- dengan Praktik*. Jakarta : Bumi Aksara
- Saebani, Bani ahmad. 2008. *Metode Penelitian*. Bandung : CV. Pustaka Setia
- Sugiyono. 2013. *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung : CV. Alfabeta.
- Tatang, S. 2015. *Manajemen Pendidikan Berbasis Madrasah*. Bandung : Pustaka Setia
- Timan, A. 2015. *Manajemen Partisipasi Masyarakat Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di Madrasah Dasar*. Malang: Program Pascasarjana Universitas Negeri Malang.
- Tilaar. 2004. *Multikulturalisme : Tantangan-tantangan Global Masa Depan dalam Transformasi Pendidikan Nasional*. Jakarta : Grasindo
- Usman, Husaini. 2009. *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Jakarta : BumiAksara
- Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional. 2004. Bandung: Citra Umbara.
- Usman, Husaini. *Manajemen: Teori Praktik Dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara,2013.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 22 Tahun 1999 Tentang Pemerintahan Daerah Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 1999 Tentang Perimbangan Keuangan Antara Pemerintah Pusat Dan Daerah Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintahan Daerah Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 33 Tahun 2004 Tentang Perimbangan Keuangan Antara Pemerintah Pusat Dan Pemerintahan Daerah
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 1989 Tentang Sistem Pendidikan Nasional
- Undang-Undang Republik Indonesianomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem PendidikanNasional
- Wahab, dkk. 2015. *Tiga Pilar Manajemen Mutu Madrasah Ideal (Sebuah Bunga Rampai Tentang Implementasi Tiga Pilar MBM di Jawa Tengah, Kalimantan Tengah dan Nusa Tenggara Barat)*. Yogyakarta. CV Arti

Bumi Intaran

Qomar, Mujamil. 2007. *Manajemen Pendidikan Islam*. Surabaya: Erlangga

Qibtiah, Elin Asrofah; Retnowati, Rita; Laihad, Griet Helena. 2018. *Manajemen Madrasah Alam Dalam Pengembangan Karakter Pada Jenjang Madrasah Dasar Di School Of Universe*. Jurnal Manajemen Pendidikan Vol.6, No.2, Juli 2018, 627).

Maksum. 1999. *Madrasah, Sejarah dan Perkembangannya*. Jakarta. Logos

Zarkasyi, Iman. 1996. *Partaisipasi Madrasah dalam Pembangunan, dalam Biografi K.H Imam Zarkasyi dan Gontor Marintis Pesantren Modern*. Ponorogo : Gontor Press

## LAMPIRAN

### Lampiran 1

#### PEDOMAN WAWANCARA

1. Nama :
2. Pendidikan terakhir :
3. Hari/tanggal :
4. Waktu/tempat :

#### A. Wawancara ditujukan kepada kepala

##### **madrrasah/wakil kepalamadrrasah/kepala kemenag dan KASI**

1. Apa yang anda ketahui tentang manajemen madrasah?
2. Bagaimanakah pelaksanaan manajemen kurikulum dan program pengajaran yang dilakukan di madrasah ini?
3. Bagaimanakah sistem perekrutan tenaga kependidikan di madrasah ini?
4. Kapan kepala madrasah melaksanakan perencanaan, pengorganisasian dan pengarahan kepada guru dan siswa?
5. Bagaimanakah pelaksanaan manajemen ketenagaan?
6. Bagaimanakah pelaksanaan manajemen siswa?
7. Bagaimanakah proses pelaksanaan penerimaan siswa baru di madrasah ini?
8. Bagaimanakah pelaksanaan manajemen sarana dan prasarana pendidikan?
9. Bagaimanakah proses peminjaman alat-alat pendidikan yang ada?
10. Bagaimanakah inventarisasi sarana dan prasarana?

11. Bagaimanakah pelaksanaan manajemen anggaran dan pembiayaan?
12. Bagaimanakah pelaporan penggunaan keuangan madrasah?
13. Ditujukan kepada siapa saja laporan keuangan madrasah?
14. Bagaimanakah pelaksanaan manajemen hubungan madrasah dengan masyarakat? dan apa saja bentuknya?
15. Bagaimanakah pelaksanaan manajemen layanan khusus (perpustakaan, kesehatan, keamanan dan laboratorium)?

## **PEDOMAN WAWANCARA**

1. Nama :
2. Pendidikan terakhir :
3. Hari/tanggal :
4. Waktu/tempat :

### **B. Wawancara ditujukan kepada guru**

1. Apa yang anda ketahui tentang manajemen madrasah?
2. Bagaimanakah pelaksanaan manajemen kurikulum dan programpengajaran yang dilakukan oleh madrasah ini?
3. Bagaimanakah perencanaan PBM yang anda lakukan?
4. Bagaimanakah pelaksanaan PBM yang anda lakukan?
5. Bagaimanakah evaluasi PBM yang anda lakukan?
6. Bagaimanakah aktivitas siswa dalam kegiatan belajar mengajar dikelas?
7. Bagaimanakah aktivitas guru dalam PBM?
8. Bagaimanakah suasana belajar dikelas?
9. Bagaimanakah keadaan sarana belajar siswa?
10. Bagaimanakah manajemen kelas yang anda lakukan?
11. Secara keseluruhan, bagaimanakah prestasi belajar siswa?

## **PEDOMAN WAWANCARA**

1. Nama :
2. Kelas :
3. hari/tanggal :
4. Waktu/tempat :

### **C. Wawancara ditujukan kepada siswa**

1. Kegiatan ekstrakurikuler apa saja yang ada dimadrasah ini?  
Apakah ekstrakurikuler yang ada cukup memenuhi untuk pengembangan bakat dan ketrampilan yang dimiliki siswa?
2. Apakah siswa diwajibkan untuk mengikuti salah satu kegiatan ekstrakurikuler yang ada dimadrasah ini?
3. Standar minimal apa yang ditentukan oleh madrasah untuk menyeleksi siswa baru?
4. Apakah guru melakukan program perbaikan kepada siswa yang nilainya masih dibawah standar minimal?
5. Bagaimana pengelolaan proses belajar mengajar yang dilakukan oleh guru dikelas?
6. Menurut anda, apakah ketersediaan sarana dan prasarana dimadrasah ini sudah memenuhi kebutuhan siswa untuk mendukung pelaksanaan proses belajar mengajar?
7. Menurut anda apakah koleksi buku dipergustakaan dimadrasah ini sudah lengkap?
8. Bagaimana pelayanan yang diberikan oleh petugas perpustakaan?

9. Bagaimana pelayanan administrasi madrasah ini?
10. Apakah madrasah ini sudah menciptakan lingkungan yang aman dan tertib?
11. Bagaimanakah alat-alat yang ada di laboratorium? sudahkah lengkap?
12. Bagaimana suasana kelas tempat anda belajar? apakah anda merasa nyaman?
13. Di madrasah ini menggunakan kurikulum yang seperti apa?
14. Bagaimana kepemimpinan kepala madrasah di madrasah ini?
- 15.** Apa bentuk kerja sama yang dilakukan madrasah dengan masyarakat sekitar?

### **Lampiran Hasil Wawancara MIN 1 Sukoharjo**

Nama : Erma Nurlaila Ariyanti, S.Ag.,MSI

Jabatan : Kepala Madrasah

NIP : 19741023 200501 2 001

Pendidikan : S-2

Hari /Tanggal :

Tempat : MIN 1 Sukoharjo

Jam :

1. **Manajemen Berbasis Madrasah (MBM)** adalah proses mengelola sumber daya secara efektif untuk mencapai tujuan yang memberikan otonomi lebih besar kepada madrasah dan mendorong pengambilan keputusan partisipatif secara langsung semua komponen warga madrasah, yaitu; kepala madrasah, guru, siswa, orang tua dan masyarakat.
2. Hubungan yang harmonis antara madrasah dengan masyarakat yang diwadahi dalam organisasi komite madrasah, sangat diharapkan mampu mengoptimalkan peranserta orang tua dan masyarakat dalam memajukan program pendidikan dalam bentuk seperti orang tua dan masyarakat membantu menyediakan fasilitas pendidikan, memberikan bantuan dana serta pemikiran atau sumbang saran yang diperlukan untuk kemajuan madrasah. Orang tua perlu memberikan informasi kepada madrasah tentang

potensi yang dimiliki anaknya serta memupuk pengertian orang tua dan masyarakat tentang program pendidikan yang sedang diperlukan oleh masyarakat. Masyarakat berkewajiban memberikan dukungan terhadap tujuan, program, kebutuhan madrasah atau pendidikan. Sebaliknya madrasah harus mengetahui dengan jelas apa kebutuhan, harapan dan tuntutan masyarakat terhadap madrasah. Dengan kata lain antara 26 madrasah dan masyarakat harus dibina suatu hubungan yang harmonis. Dengan hubungan yang harmonis ini diharapkan akan terdapat saling pengertian antara madrasah, orang tua, masyarakat dan lembaga- lembaga lain yang ada di masyarakat, termasuk dunia kerja. Juga akan terjadi saling bantu antara madrasah dan masyarakat karena mengetahui manfaat, arti dan pentingnya peranan masing-masing. Terbinanya kerjasama yang erat antara madrasah dengan berbagai pihak masyarakat akan membawa mereka ikut bertanggungjawab akan suksesnya pendidikan di madrasah. Kepada masyarakat harus diberikan kesempatan untuk ikut berperanserta memajukan madrasah serta mengikutkan orang tua dan tokoh masyarakat dalam merencanakan dan mengawasi program madrasah. Jika hubungan madrasah dengan masyarakat berjalan dengan baik, rasa tanggung jawab dan partisipasi masyarakat untuk memajukan madrasah akan semakin tinggi dan semakin baik.

3. Cara melibatkan masyarakat untuk bisa ikut andil terhadap pelaksanaan Manajemen Berbasis Madrasah melalui Komite Madrasah, keterlibatan masyarakat dan Komite Madrasah, seperti mempunyai pertemuan orang tua murid dan Komite Madrasah yang lebih sering dan berkualitas; keterlibatan tokoh masyarakat yang lebih meningkat dalam kegiatan Komite Madrasah; adanya penataan ulang struktur organisasi komite madrasah di banyak madrasah; adanya dukungan dan bantuan komite madrasah dan masyarakat yang lebih meningkat; adanya keterlibatan Komite Madrasah dan masyarakat dalam perencanaan dan pelaksanaan program madrasah yang lebih meningkat.
4. Merespon positif segala kegiatan dan program di Madrasah
5. manfaat MBM adalah madrasah dapat meningkatkan kesejahteraan guru sehingga dapat lebih berkonsentrasi pada tugasnya, keleluasaan dalam mengelola sumberdaya dan dalam menyertakan masyarakat untuk berpartisipasi, mendorong profesionalisme kepala madrasah, dalam peranannya sebagai manajer maupun pemimpin madrasah, guru didorong untuk berinovasi, rasa tanggap madrasah terhadap kebutuhan setempat meningkat dan menjamin layanan pendidikan sesuai dengan tuntutan masyarakat madrasah dan peserta didik.
6. Hambatan dalam MBM:
  - a. Tidak berminat untuk terlibat. Sebagian orang tidak

menginginkan kerja tambahan selain pekerjaan yang sekarang mereka lakukan. Mereka tidak berminat untuk ikut serta dalam kegiatan yang menurut mereka hanya menambah beban. Anggota dewan madrasah harus lebih banyak menggunakan waktunya dalam hal-hal yang menyangkut perencanaan dan anggaran. Akibatnya kepala madrasah dan guru tidak memiliki banyak waktu lagi yang tersisa untuk memikirkan aspek-aspek lain dari pekerjaan mereka. Tidak semua guru akan berminat dalam proses penyusunan anggaran atau tidak ingin menyediakan waktunya untuk urusan itu.

- b. Kesulitan koordinasi. Masing-masing mempunyai kesibukan sendiri, sehingga kesulitan mencari waktu untuk saling koordinasi.

7. Solusi permasalahan peran serta masyarakat dari

Pelaksanaan Manajemen Berbasis Madrasah dimadrasah:

- a. Dengan memberi pengertian kepada semua pihak, bahwa program Manajemen Berbasis Madrasah merupakan tanggung jawab kita bersama.
- b. Mencari waktu yang tepat untuk dapat saling koordinasi membahas program-program di Madrasah

8. Cara mengaktifkan 6 komponen adalah dengan sering koordinasi dan evaluasi.

Dengan cara tiap komponen membuat program di awal tahun

ajaran, kemudian dimonitor oleh kepala madrasah pelaksanaan kegiatannya. Kemudian di evaluasi pelaksanaannya apakah berjalan dengan lancar atau menemui hambatan

9. Hambatan dari 6 Komponen MBM terhadap Pelaksanaan Manajemen Berbasis Madrasah di madrasah, hambatan program karena anggaran yang tidak mencukupi.
10. Untuk hambatan program karena anggaran, jika dana BOS tidak mencukupi untuk pelaksanaan program maka menggunakan dana komite. Untuk Dana komite sudah di RAB kan di awal tahun kegiatan diadakan pertemuan atau rapat dengan komite.
11. Dengan melibatkan guru dan karyawan melalui 6 komponen MBM (Kesiswaan, Kurikulum, Tenaga Pendidikan/TU, Keuangan dan Pembiayaan, Hubungan Masyarakat dan Layanan Khusus )
12. Ada, beberapa komponen ada yang tidak aktif dan tidak berjalan program-programnya karena kesibun guru-guru dalam mengurus KBM.
13. Mengoptimalkan peran serta guru dan karyawan dalam komponen masing-masing. Dimana tiap-tiap komponen ada seorang coordinator yang akan memimpin berjalannya program dari bidang masing-masing.
14. a BK walaupun ada sendiri tapi lebih maksimal pelaksanaan

BK adalah wali kelas masing-masing, karena usia anak SD cenderung ke guru kelasnya.

- b. UKS: ada team UKS yang akan melayani siswa yang sakit
  - c. Perpustakaan : Madrasah memiliki Perpustakaan yang menyediakan buku-bukupelajaran dan buku cerita yang akan dipinjamkan ke siswa
15. Pernah, Tiap sebulan sekali, rapat madrasah untuk mengecek danevaluasi.

Setiap

16. POAC ( Planing ,Organizing,actuating,Controlling)

Fungsi manajemen POAC yang meliputi: 1) Perencanaan (planning) meliputi, mendesain kurikulum dan kurikulum yang ditetapkan serta model pembelajaran yang digunakan sehingga dapat menghasilkan output yang baik dan menunjang pendidikan di MIN 1 Sukoharjo. 2) Pengorganisasian (organizing) meliputi penentuan struktur ornaginasi dan pembuatan program.

3) Pelaksanaan (actuating) yaitu merupakan kegiatan penyusunan RPP yang dilakukan sesudah hasil evaluasi dan menjelang ajaran baru danpelaksanaan program sesuai dengan masing-masing bidang dan 4) Pengawasan (controlling) yang dilakukan oleh Kepala Madrasah terhadap pelaksanaan perencanaan kurikulum dan pelaksanaan pembelajaran yang meliputi dokumen perangkat dan pelaksanaan pembelajaran di kelas yang termasuk penilaian

hasil belajar.

17. Hasilnya prestasi meningkat dilihat dari penilaian hasil belajar siswa dan prestasi non akademik juga ada peningkatan.

Nama : Nur Hidayati, S.Ag

Jabatan : Bendahara Madrasah

1. Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) adalah bentuk manajemen madrasah dengan memberikan kewenangan kepada madrasah secara menyeluruh, termasuk pelibatan atau partisipasi masyarakat didalamnya, kalau menurut yang anda ketahui MBM itu apa ?
2. Bagaimana cara Kepala Madrasah berkoordinasi terhadap Staf Keuangan / Pembiayaan? Mengadakan Rapat Rutin dengan Staf dan dimintai Laporan Keuangan adakah kendala selama satu bulan
3. Pembiayaan merupakan salah satu sumber daya yang secara langsung menunjang efektifitas dan efisiensi dalam pengelolaan pendidikan di madrasah. Pembiayaan juga salah satu komponen dalam meningkatkan mutu pendidikan di madrasah. Bagaimana cara pengelolaan Manajemen Keuangan

MIN 2 Sukoharjo agar berjalan Efektif dan Efisien?  
Pengeluaran Pembiayaan disusun dalam Bentuk  
RKAM, maka semua rencana bentuk pengeluaran harus  
direncanakan agar tidak terjadi kekurangan dana atau  
minus anggaran

4. Bersumber dari mana saja pembiayaan MIN 2 Sukoharjo?  
DIPA/ BOS dan Infaq Komite
5. Secara Garis Besar apa saja macam/bentuk pengeluaran  
pembiayaan yang ada di MIN 2 Sukoharjo? Belanja Rutin  
(Gaji Guru, Pengeluaran Rutin Pajak Listrik, air, telpon,  
internet dan Belanja Barang (Alat Tulis Kantor,  
Perlengkapan Prokes)
6. Apakah di MIN 2 Sukoharjo Mempunyai Program Kerja  
Anggaran Pembiayaan yang sudah terencana? Bagaimana  
Bentuknya ? ada, namanya RKAM ( RENCANA  
KEGIATAN DAN ANGGARAN MADRASAH )
7. Adakah pelibatan peran serta masyarakat/stake holder dalam  
hal manajemen pengelolaan pembiayaan di MIN 2  
Sukoharjo ( komite, wali murid, tokoh pendidikan dll)?  
bagaimana bentuknya? Ada yaitu Komite yang ikut  
merancang RKAM
8. Bagaimana bentuk pertanggung jawaban laporan keuangan  
di MIN 2 Sukoharjo ?

Ada Laporan Bulanan Ke Komite

9. Ditujukan kepada siapa laporan tersebut ? Komite dan Kemenag

10. Bentuk Hambatan hambatan pembiayaan di MIN 2 Sukoharjo antara seperti apa ?

Pembiayaan yang dari Negara Tidak mencukupi sehingga harus ditambah dari Infaq Komite, dan Infaq Komite pun terbatas untuk mencukupi pengeluaran juga, karena tidak semua siswa berinfaq

Nama : Suwito, S.Pd

Jabatan : Waka /Staf

Sarana PrasaranaNIP :

197109232005011002

Hari /Tanggal :

Rabu, 28 Juli 2021

Tempat :

MIN 1 Sukoharjo

Jam : 12.00 WIB

1. Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) adalah bentuk manajemen madrasah dengan memberikan kewenangan kepada madrasah secara menyeluruh, termasuk pelibatan atau partisipasi masyarakat didalamnya ,kalau menurut yang anda

ketahui MBM itu apa ? (proses pengelolaan sumber daya secara efektif mencapai tujuan madrasah)

2. Bagaimana cara Kepala Madrasah berkoordinasi terhadap Waka/ Staf Sarana Prasarana (dengan cara bermusyawarah dengan semua warga madrasah)
3. Bagaimana Mekanisme/Cara Pengadaan Sarana Prasarana di MIN 1 Sukoharjo ?  
(dilihat dari kebutuhan , untuk memenuhinya dengan cara pembelian atau pembuatan sendiri oleh warga madrasah)
4. Bersumber dari mana saja pembiayaan pengadaan sarana prasarana MIN 1 Sukoharjo ? ( dari DIPA dan bantuan wali siswa melalui komitemadrasah)
5. Bagaimana Cara pemeliharaan serta inventarisasi barang barang SARPRAS di MIN 1 Sukoharjo ? ( cara pemeliharaan disesuaikan dengan barang bisa dengan pemeliharaan terus menerus seperti tanaman ,perawatan terus menerus seperti saluran drainase , perawatan berkala, perawatan darurat seperti alat elektronik.inventarisasinya dengan cara pencatatan pendaftaran barang-barang milik madrasah saat perolehan , keadaan dan jumlah yang ada)
6. Apakah di MIN 1 Sukoharjo Mempunyai Program Kerja

Rutin Pengadaan Barang SARPRAS dan bagaimana bentuk Program itu ? ( hanya disesuaikan dengan kebutuhan yang diperlukan dan yang menunjang kebutuhan madrasah baru diadakan )

7. Adakah pelibatan peran serta masyarakat/stake holder dalam hal manajemen pengelolaan/ pengadaan / pembiayaan SARPRAS di MIN 1 Sukoharjo ( komite,wali murid,tokoh pendidikan dll ) ? bagaimana bentuknya ? (ada terutama wali siswa melalui komite madrasah)
8. Bagaimana bentuk pertanggung jawaban laporan SARPRAS di MIN 1 Sukoharjo ? dan ditujukan kepada siapa laporan tersebut ? ( bentuk pertanggung jawabanya salah satunya dengan cara meng inventarisasi barang , karena saranaprasaran Sebagian besar berupa barang )
9. Bentuk Hambatan hambatan Pengadaan Sarpras di MIN 1 Sukoharjoantara seperti apa ? ( hambatanya kalua pengadaanya melalui pemerintah biasanya dana tidak sesuai dengan barang yang diusulkan /dibutuhkan )
10. Sarpras berikut ini adakah yang belum ada di MIN 1 Sukoharjo(Laboratorium IPA/Bahasa/Komputer,perpustakaan,UKS,Koperasi,Masjid, kantin,lapangan olahraga,Aula,Tempat Parkir,Ruang TU,Ruang Guru) ( yang belum adaterutama ruang guru

yang belum memadai dengan jumlah guru, aula serbaguna,  
dan lapangan)

Nama : Anisah Solihati

Jabatan : Waka /

Staf KurikulumNIP :

198007182014112003

Pen

didi

kan : S1Hari /Tanggal :

Tempat :

Jam :

1. Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) adalah bentuk manajemen madrasah dengan memberikan kewenangan kepada madrasah secara menyeluruh, termasuk pelibatan atau partisipasi masyarakat didalamnya, kalau menurut yang anda ketahui MBM itu apa ?suatu pengelolaan madrasah yang dianggap ideal dan mampu meningkatkan mutu pendidikan di madrasah dan melibatkan semua pihak yang terlibat secara langsung dalam proses pengambilan keputusan untuk mencapaitujuan pendidikan
2. Bagaimana Pelaksanaan Manajemen Kurikulum yang ada di

MIN 1 Sukoharjo? untuk pelaksanaan kurikulum di madrasah kamipada tahap perencanaan di masa libur akhir tahun pelajaran kita sudah meminta guru untuk membuat perangkat pembelajaran sesuai dengan level kelas masing-masing. Setiap level akan membagi tugasnya sesuai dengan arahan coordinator masing-masing. Demikian juga Ketika dalam tahap pelaksanaannya, akan ada diskusi di setiap level untuk mengevaluasi proses pelaksanaan KBM nya.

3. Bagaimana cara Kepala Madrasah berkoordinasi terhadap Waka/Staf Kurikulum?

Pada waktu pelaksanaan evaluasi madrasah, kepala madrasah meminta tiap-tiap wali kelas untuk menyampaikan laporan proses pelaksanaan KBM. Dan bila ada hal yang mendesak berkaitan dengan kurikulum, maka biasanya akan dibicarakan secara khusus dengan tim kurikulum yang ada di madrasah

4. Bagaimana Program Kerja Bagian Kurikulum di MIN 1 Sukoharjo?

Diawal tahun pelajaran kami Menyusun Program Kerja bersama dengantim yang kemudian di ajukan kepada kepala madrasah dan dibahas pada saat penyampaian program kerja Bersama seluruh guru dan karyawan

5. Bagaimana Cara Penyusunan Kurikulum Tingkat Satuan

Pendidikan yang ada di MIN 1 Sukoharjo? Untuk penyusunan KTSP di laksanakan pada masa liburan akhir tahun pelajaran bersama tim kurikulum dengan kepala madrasah

6. Adakah pelibatan peran serta masyarakat/stake holder dalam pembuatan kurikulum di MIN 1 Sukoharjo ( komite,wali murid,tokoh pendidikan dll)?tidak ada

7. Bagaimana Manajemen Pembelajaran di MIN 1 Sukoharjo? Pembagian mengajar dan Jadwal mengajar dan pengaturan waktunya?Untuk

pembelajaran di tiap level sudah ada koordinator masing-masing dan jika ada kendala biasanya akan diadakan semacam diskusi per level. Untuk jadwal mengajar dan pengaturan waktunya ditentukan oleh bagian kurikulum

8. Kurikulum Pembelajaran apa yang digunakan di MIN 1 Sukoharjo saat ini? (KBK, KTSP, Kurikulum 2013, atau yang lainnya). Untuk tematik kita menggunakan Kurikulum 2013 permendikbud 37 tahun 2018 dan mapel Agama dan Bahasa Arab kita menggunakan KMA 183

9. Hambatan dan solusi apa saja yang ada di MIN 1 Sukoharjo terhadap kurikulum pembelajaran yang digunakan saat ini? Untuk KMA 183 tidak ada masalah, dalam mapel Tematik yang harusnya kita menyampaikan materi sesuai dengan

buku yang sudah jadi per tema tetapi karena dalam pelaksanaan tes nya kita menggunakan permapel yang akhirnya membuat bapak ibu dalam mengajar melompat dan untuk kelas 4, 5, 6 kita menggunakan buku pegangan anak dalam bentuk permapel

10. Bagaimana Model Model Pembelajaran yang ada di MIN 1 Sukoharjo? (Keadaan sebelum covid/atau normal dan masa pandemi covid 19

?Pembelajaran sebelum covid sama seperti madrasah lainnya dimana kita tatap muka belajar di dalam ruangan maupun di luar ruangan dengan interaksi secara langsung antara guru dan murid. Dan selama masa pandemi untuk pembelajaran kita menggunakan metode Daring (via Google Classroom, Google Site, WA, Google Form, Zoom) dan sesekali Luring

11. Bagaimana cara menentukan Standar Ketuntasan Siswa?dalam menentukan standar ketuntasan siswa sebelum masuk tahun ajaran baru, semua bapak ibu sudah membuat KKM (Kriteria Ketuntasan Minimal) sesuai dengan mapelnya masing-masing yang dibahas di tiap level masing-masing, bila sudah fix disampaikan ke bag Kurikulum

12. Adakah Standar Minimal yang ditetapkan? dan bagaimana cara mengevaluasi siswa yang dibawah standar minimal? program perbaikannya ? ada, untuk siswa yang masih

dibawah KKM bapak ibuguru memberikan remidi maupun pengayaan

13. Hal hal apa saja yang harus dilaporkan guru kepada kepala madrasah berkaitan proses pembelajaran? apakah wajib membuat perangkat pembelajaran/administrasi dll? Ketika menghadapi anak yang bermasalah karena factor keluarga maupun yang lainnya bila bapak ibu guru tidak bisa menangani secara pribadi dan membutuhkan advice dari kepala madrasah. Untuk perangkat pembelajaran semua guru wajib membuat di awal tahun pelajaran
14. Bagaimana cara kepala madrasah dalam mengevaluasi Kegiatan Belajar Mengajar Guru di MIN 1 Sukoharjo? Kegiatan evaluasi biasa dilaksanakan oleh kepala madrasah satu bulan sekali dalam rapat madrasah
15. Apakah ada Reward dan Punishment Bagi Guru dalam melaksanakan Pembelajaran ?sampai saat ini belum

Nama : Dwi Sulindro, S.Pd  
Jabatan : Kesiswaan  
NIP : 197704152007101001  
Hari /Tanggal :  
Kamis, 29 Juli 2021  
Tempat : MIN  
1 Sukoharjo  
Jam :18.30WIB

1. Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) adalah bentuk manajemen madrasah dengan memberikan kewenangan kepada madrasah secara menyeluruh, termasuk pelibatan atau partisipasi masyarakat didalamnya, kalau menurut yang anda ketahui MBM itu apa? MBM pada hakikatnya merupakan pemberian otonomi kepada madrasah untuk secara aktif serta mandiri untuk mengembangkan dan melakukan berbagai program peningkatan mutu Pendidikan sesuai dengan kebutuhan madrasah sendiri.
2. Bagaimana Pelaksanaan Manajemen Kesiswaan yang ada di MIN 1 Sukoharjo? Dengan membentuk kepengurusan khusus di bidang kesiswaan yang berfungsi untuk mengurus kegiatan siswa dan madrasah.
3. Bagaimana cara Kepala Madrasah berkoordinasi terhadap

Waka /Staf Kesiswaan? Selalu bekerja sama dan berkoordinasi antara Kamad dan bidang kesiswaan dalam aspek kegiatan yang berhubungan dengan siswa dan Madrasah.

4. Bagaimana Cara Pelaksanaan Manajemen Penerimaan Peserta Didik Baru(PPDB)? (Kepanitiaan, Proses PPDB, dll)  
Dengan menyusun dan membuat Kepanitiaan yang bertujuan untuk terciptanya kesuksesan pelaksanaan PPDB dalam segala aspek.
5. Apakah dari tahun ketahun jumlah pendaftar di MIN 1 Sukoharjo mengalami Grafik peningkatan? Ya
6. Apakah ada hambatan hambatan terhadap Proses Pelaksanaan PPDB dan bagaimana solusinya? Tidak
7. Bagaimana Strategi strategi untuk menjaring Peserta Didik Baru? Dengan mengadakan kegiatan Lomba untuk tingkat TK maupun RA/BA.
8. Bagaimana Strategi Strategi Bidang Kesiswaan dalam menjaring SiswaSiswa Berprestasi agar bisa menang dalam berbagai macam perlombaan? Dengan rutin mengadakan pelatihan dan pembinaan siswa.
9. Apa saja macam Ekstrakurikuler yang ada di MIN 1 Sukoharjo? Pencak silat, pramuka, panahan, seni tari, seni vocal, menggambar/mewarnai, tilawah, bercerita, pidato.

10. Bagaimana cara manajem kegiatan ekstrakurikuler di MIN 1 Sukoharjo (Petugas, jadwal, wajib/tidak dll) Dengan membuat/menyusun rancangan program kegiatan ekstrakurikuler selama satu tahun. Yang didalamnya terdapat nama, jadwal, Pembina, waktu, dan kegiatan ekstra yang bersifat wajib maupun tidak.
11. Apakah ada pengaruh kegiatan ekstrakurikuler terhadap prestasi siswa?  
Sangat berpengaruh.
12. Apakah kegiatan ekstrakurikuler bisa memenuhi pengembangan minat, bakat dan ketrampilan siswa? Ya
13. Bagaimana Cara Memanajemen Kedisiplinan /Tata Tertib Siswa? (Apakah ada aturan dan sanksi) Dengan selalu aktif menyampaikan tata tertib siswa, dan memberikan sanksi bagi siswa sesuai dengan tingkat kesalahan.
14. Apakah ada hubungan antara Tata Tertib/Kedisiplinan siswa terhadap prestasi siswa? ada. Karena kedisiplinan sangat mempengaruhi terhadap kedisiplinan siswa dalam berlatih maupun belajar.
15. Apakah ada pelibatan orang tua atau masyarakat dalam pelaksanaan kegiatan ekstrakurikuler ataupun pelaksanaan ketertiban /kedisiplinan siswa? Ada.
16. Apakah ada hambatan hambatan terhadap Proses

Pelaksanaan Kegiatan Ekstrakurikuler, pelaksanaan Tata

Tertib dan jika ada bagaimana solusinya? Tidak

17. Melanjutkan Madrasah dimana saja Lulusan dari MIN 1 Sukoharjo?

Pondok Pesantren, SMP, dan MTSN

18. Apakah ada strategi khusus agar lulusan dari MIN 1

Sukoharjo bisa mendapatkan Madrasah yang baik/favorite?

Dengan tambahan jam belajar dan penguatan dalam berbagai mapel.

19. Bagaimanakah Manajemen/Cara pengaturan Siswa Masuk, Siswa Keluar?

Dengan bekerja sama dengan bidang kurikulum untuk selalu aktif mendatasiswa yang masuk maupun yang keluar.

### **Lampiran Hasil Wawancara MIN 2 Sukoharjo**

Nama : Rahayu, S.S

Jabatan : Waka

1. Menurut anda, apa yang anda ketahui tentang Manajemen Berbasis Madrasah (MBM)?

Suatu model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada madrasah dan mendorong pengambilan keputusan yang melibatkan secara langsung warga madrasah (kepala madrasah, guru, siswa, karyawan, orang tua, dan

masyarakat) untuk meningkatkan mutu madrasah berdasarkan kebijakan pemerintah.

2. Bagaimana Pelaksanaan Manajemen Kesiswaan yang ada di MIN 2 Sukoharjo? Sementara ini kami melakukan beberapa manajemen kesiswaan seperti, melakukan analisis kebutuhan para peserta didik, bisa dengan cara merencanakan berapa kuota siswa yang akan diterima atau penyusunan program kegiatan, melakukan rekrutmen peserta didik, melakukan seleksi peserta didik, orientasi peserta didik saat melakukan penerimaan siswa baru, penempatan peserta didik atau pembagian kelas, Pembinaan dan pengembangan peserta didik bisa dengan ekstrakurikuler dan program lainnya, pembinaan lomba, pencatatan serta pelaporan mengenai peserta didik.
3. Bagaimana cara Kepala Madrasah berkoordinasi terhadap Waka / Staf Kesiswaan ?

Kami melakukan koordinasi secara berjenjang dan bertahap melalui pertemuan-pertemuan. Bidang kesiswaan mengadakan pertemuan setiap sebulan sekali kemudian Kepala Madrasah memonitor dan memberikan pengarahan terhadap program kesiswaan.

4. Bagaimana Cara Pelaksanaan Manajemen Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB)? (Kepanitiaan, Proses PPDB

,dll)

#### Manajemen Penerimaan Peserta Didik Baru MIN 2 Sukoharjo:

1. Melakukan analisis penerimaan peserta didik baru.

Mempertimbangkan dalam daya tampung kelas dan kuota yang diterima.

2. Membuat sistem penerimaan peserta didik baru.

Menentukan cara menerima peserta didik baru. Peserta didik baru yang masuk ke MIN 2 Sukoharjo dengan cara diseleksi terlebih dahulu.

3. Kriteria penerimaan peserta didik baru.

MIN 2 Sukoharjo membuat kriteria peserta didik baru yang diterima. Peserta didik baru yang masuk kriteria maka akan diterima di MIN 2 Sukoharjo.

4. Prosedur penerimaan peserta didik baru.

Bidang kesiswaan MIN 2 Sukoharjo membentuk panitia penerimaan peserta didik baru, lalu melakukan rapat penentuan peserta didik baru,

pembuatan pemasangan atau pengiriman pengumuman, pendaftaran peserta didik baru, seleksi, penentuan peserta didik baru yang diterima, pengumuman peserta didik baru yang diterima, dan registrasi peserta didik baru yang diterima.

5. Apakah dari tahun ketahun jumlah pendaftar di MIN 2

Sukoharjo mengalami Grafik peningkatan?

Iya mengalami kenaikan.

6. Apakah ada hambatan hambatan terhadap Proses Pelaksanaan PPDB dan bagaimana solusinya?

Alhamdulillah tidak ada.

7. Bagaimana Strategi strategi untuk menjaring Peserta Didik Baru?

Dengan melakukan promosi. Madrasah mengadakan event semacam lomba untuk menjaring calon peserta didik baru.

8. Bagaimana Strategi Strategi Bidang Kesiswaan dalam menjaring SiswaSiswa Berprestasi agar bisa menang dalam berbagai macam perlombaan?

1. Kesiswaan membentuk klub MIPA.
2. Kesiswaan mengadakan pembinaan secara berkala. Baik itu lomba akademik maupun non akademik.
3. Kesiswaan memberikan fasilitas kepada siswa yang berlomba.

9. Apa saja macam Ekstrakurikuler yang ada di MIN 2 Sukoharjo?

1. Pramuka
2. Tapak Suci
3. Robotik
4. Hadroh
5. Renang
6. Memanah

7. Aikido

10. Bagaimana cara manajem kegiatan ekstrakurikuler di MIN

2 Sukoharjo (Petugas ,jadwal ,wajib/tidak dll )

MIN 2 Sukoharjo memberlakukan ekstrakurikuler di madrasah dengan 2macam, yaitu:

Ekstra Wajib yang harus diikuti oleh siswa kelas 4 dan 5 yaitu Pramukadan Tapak Suci.

Ekstra pilihan seperti ; Robotik, Hadroh.

11. Apakah ada pengaruh kegiatan ekstrakurikuler terhadap prestasi siswa?

Ada pengaruh.

12. Apakah kegiatan ekstrakurikuler bisa memenuhi pengembanganminat,bakat dan ketrampilan siswa? Bisa.

13. Bagaimana Cara Memanajemen Kedisiplinan /Tata Tertib Siswa ? (Apakah ada aturan dan sanksi)

Manajemen Kedisiplinan/ Tata tertib :

1. Kesiswaan MIN 2 Sukoharjo membentuk tata tertib untuk pesertadidik.

2. Kesiswaan mensosialisasikan tata tertib ke peserta didik.

3. Jika ada peserta didik yang melanggar tata tertib maka akandilakukan:

a. Dipanggil terlebih dahulu oleh wali kelas untuk dinasehati.

b. Jika masih melakukan pelanggaran maka

akan dipanggil kesiswaaan.

- c. Jika masih belum mengindahkan maka kesiswaan memanggil orangtua atau wali murid dari siswa tersebut.

14. Apakah ada hubungan antara Tata Tertib/Kedisiplinan siswa terhadap prestasi

siswa? Ada hubungan erat.

15. Apakah ada pelibatan orang tua atau masyarakat dalam pelaksanaan kegiatan ekstrakurikuler ataupun pelaksanaan ketertiban /kedisiplinan siswa?

Ada pelibatan. Untuk ekstrakurikuler kami menggandeng organisasi luar seperti pramuka kami mengundang dari Kwartir Sukoharjo, Ekstra pencak silat kami bekerjasama dengan Tapak Suci, Robotik kami bekerja sama dengan Robotik dari Solo. Untuk pelaksanaan ketertiban kami bekerjasama dengan wali murid atau orangtua.

16. Apakah ada hambatan hambatan terhadap Proses Pelaksanaan Kegiatan Ekstrakurikuler, pelaksanaan Tata Tertib dan jika ada bagaimana solusinya? Alhamdulillah tidak ada.

17. Melanjutkan Madrasah dimanakah Lulusan dari MIN 2 Sukoharjo?

60 % peserta didik kelas 6 melanjutkan madrasah kee

pondok dan MTsN/ SMP Berbasis Islam.

40 % peserta didik kelas 6 melanjutkan madrasah ke SMPN di

Kabupaten Sukoharjo.

18. Apakah ada strategi khusus agar lulusan dari MIN 2 Sukoharjo bisa mendapatkan Madrasah yang baik/favorit?

Kesiswaan melakukan pembinaan kepada peserta didik baru agar siapmendaftar ke Madrasah favorit dan bisa diterima.

19. Bagaimanakah Manajemen Siswa Masuk,Siswa Keluar?

Jika ada siswa yang masuk atau pun keluar dari madrasah harus melalui prosedur yang ada. Melapor ke Kepala Madrasah terlebih dahulu, kemudian kesiswaan dan ke bagian Tata Usaha.

Nama : Gunawan Widodo, MM

Jabatan : Koordinator humas

1. Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) adalah bentuk manajemen madrasah dengan memberikan kewenangan kepada madrasah secara menyeluruh, termasuk pelibatan atau partisipasi masyarakat didalamnya ,kalau menurut yang anda ketahui MBM itu apa ?

2. Bagaimana cara Kepala Madrasah berkoordinasi terhadap Staf Keuangan / Pembiayaan? Mengadakan Rapat Rutin dengan Staf dan dimintai Laporan Keuangan adakah kendala selama satu bulan
3. Pembiayaan merupakan salah satu sumber daya yang secara langsung menunjang efektifitas dan efisiensi dalam pengelolaan pendidikan di madrasah. Pembiayaan juga salah satu komponen dalam meningkatkan mutu pendidikan di madrasah. Bagaimana cara pengelolaan Manajemen Keuangan MIN 2 Sukoharjo agar berjalan Efektif dan Efisien? Pengeluaran Pembiayaan disusun dalam Bentuk RKAM, maka semua rencana bentuk pengeluaran harus direncanakan agar tidak terjadi kekurangan dana atau minus anggaran
4. Bersumber dari mana saja pembiayaan MIN 2 Sukoharjo? DIPA/ BOS dan Infaq Komite
5. Secara Garis Besar apa saja macam/bentuk pengeluaran pembiayaan yang ada di MIN 2 Sukoharjo? Belanja Rutin (Gaji Guru, Pengeluaran Rutin Pajak Listrik, air, telpon, internet dan Belanja Barang (Alat Tulis Kantor, Perlengkapan Proses)
6. Apakah di MIN 2 Sukoharjo Mempunyai Program Kerja

Anggaran Pembiayaan yang sudah terencana? Bagaimana Bentuknya ? ada, namanya RKAM ( RENCANA KEGIATAN DAN ANGGARAN MADRASAH )

7. Adakah pelibatan peran serta masyarakat/stake holder dalam hal manajemen pengelolaan pembiayaan di MIN 2 Sukoharjo ( komite,wali murid,tokoh pendidikan dll)? bagaimana bentuknya? Ada yaitu Komite yang ikut merancang RKAM
8. Bagaimana bentuk pertanggung jawaban laporan keuangan di MIN 2 Sukoharjo ?

Ada Laporan Bulanan Ke Komite

9. Ditujukan kepada siapa laporan tersebut ? Komite dan Kemenag
10. Bentuk Hambatan hambatan pembiayaan di MIN 2 Sukoharjo antara seperti apa ?

Pembiayaan yang dari Negara Tidak mencukupi sehingga harus ditambah dari Infaq Komite, dan Infaq Komite pun terbatas untuk mencukupi pengeluaran juga, karena tidak semua siswa berinfaq

Nama : Wiretnoningsih Nurhayati, S.Pd., M.Si.

Jabatan : Kepala Madrasah

NIP : 197602102005012004

Hari /Tanggal : 14 Juli 2021 Tempat : MIN 2 Sukoharjo

Jam : 13.00. wib s.d. selesai.

1. Menurut anda ,apa yang anda ketahui tentang Manajemen Berbasis Madrasah (MBM)?

Jawab : Proses pengelolaan sumber daya untuk mencapai tujuan yang memberikan otonomi yang lebih besar kepada madrasah

2. Bagaimana Peran Serta Masyarakat atau Stake Holder (Komite ,Orang tua, masyarakat ) Terhadap Proses pelaksanaan Manajemen Berbasis Madrasah ?

Jawab : Masyarakat memiliki peran yang sangat besar dalam pelaksanaan manajemen berbasis madrasah baik berupa tenaga, pikiran, dana, daya, maupun bentuk sumbangan lainnya.

3. Bagaimana cara anda melibatkan masyarakat untuk bisa ikut andil terhadap pelaksanaan Manajemen Berbasis Madrasah?

Jawab : Masyarakat diundang dalam setiap pembahasan yang berkaitan dengan kegiatan madrasah.

4. Bagaimana Respon/ tanggapan Masyarakat terhadap pelibatan

mereka?

Jawab : Tanggapan/respon masyarakat sangat positif

5. Bagaimana hasil dari pelaksanaan Manajemen Berbasis Madrasah setelah melibatkan partisipasi Masyarakat?

Jawab : Hasilnya lebih baik

6. Apakah ada Hambatan dari peran serta masyarakat terhadap Pelaksanaan Manajemen Berbasis Madrasah dimadrasah anda?

Jawab : Ada, sulitnya menyamakan waktu saat akan dilaksanakan rapat koordinasi dengan madrasah

7. Bagaimana Solusi permasalahan peran serta masyarakat dari Pelaksanaan Manajemen Berbasis Madrasah dimadrasah anda?

Jawab : Solusinya, kegiatan rapat koordinasi dilaksanakan dengan fleksibel

8. Bagaimanakah cara/Strategi anda dalam menggerakkan atau mengaktifkan komponen MBM (Kesiswaan, Kurikulum, Tenaga Pendidikan/TU, Keuangan dan Pembiayaan, Hubungan Masyarakat dan Layanan Khusus ) dalam pelaksanaan MBM?

Jawab: Kepala madrasah harus menjadi inisiator dan seorang yang kuat. Di samping itu seorang kepala harus mampu menjadi desainer, motivator serta fasilitator, sehingga

mampu menggerakkan segenap komponen yang ada.

9. Apakah ada Hambatan dari 6 Komponen MBM terhadap Pelaksanaan Manajemen Berbasis Madrasah dimadrasah anda?

Jawab : Ada. Koordinasi diantara komponen yang kurang

10. Bagaimana Solusi permasalahan 6 Komponen MBM terhadap Pelaksanaan Manajemen Berbasis Madrasah dimadrasah anda?

Jawab : Solusinya melaksanakan rapat koordinasi secara berkala.

11. Bagaimana Cara / Strategi anda dalam pelibatan Guru/Karyawan dalam Pelaksanaan MBM ?

Jawab : Melibatkan semua koordinator bidang dalam setiap rapatkoordinasi.

12. Apakah ada Hambatan dari Guru /Karyawan hadap Pelaksanaan Manajemen Berbasis Madrasah dimadrasah anda ?

Jawab : Ada. Tidak semua koordinator bidang bisa hadir dalam setiap rapat koordinasi. Apalagi pada kondisi saat ini. Klo pun dilaksanakan secara daring, terkendala pada sinyal sehingga kurang efektif.

13. Bagaimana Solusi permasalahan peran serta Guru/Karyawan terhadap Pelaksanaan Manajemen Berbasis Madrasah dimadrasah anda ?

Jawab : Undangan disampaikan beberapa hari sebelum pelaksanaan rapat.

14. Apa macam pelayanan khusus yang ada di MIN 2 Sukoharjo dan bagaimana cara manajemen atau pelaksanaannya (BK, UKS, Perpustakaan, antar jemput siswa, dll ) ?

Jawab: BK, UKS, perpustakaan. Untuk UKS dan Perpustakaan ada petugas khusus yang sesuai bidangnya. Untuk BK sesuai tupoksi dilaksanakan oleh guru kelas (dalam hal ini wali kelas). Namun bila ada permasalahan yang tidak dapat ditangani oleh guru kelas maka diserahkan pada guru yang ditunjuk dan memiliki kompetensi pada bidang tersebut.

15. Apakah ada hasil yang signifikan adanya pelaksanaan Manajemen Berbasis Madrasah terhadap mutu pendidikan di MIN 2 Sukoharjo?

Jawab: Ada. Raport mutu lebih baik

Lampiran Tabel

**Tabel 2.1**  
**Ciri-Ciri MBM**

<b>Organisasi Sekolah</b>	<b>Proses Belajar Mengajar</b>	<b>Sumber Daya Manusia</b>	<b>Sumber daya dan Administrasi</b>
Menyediakan manajemen organisasi kepemimpinan transformasional dalam mencapai tujuan sekolah	Meningkatkan kualitas belajar siswa	Memberdayakan staf dan menempatkan personel yang dapat melayani keperluan semua siswa	Mengidentifikasi sumber daya yang diperlukan dan mengalokasikan sumber daya tersebut sesuai dengan kebutuhan
Menyusun rencana sekolah dan merumuskan kebijakan untuk sekolah mandiri	Mengembangkan kurikulum yang cocok dan tanggap terhadap kebutuhan siswa dan masyarakat Sekolah	Memilih staf yang memiliki wawasan Manajemen Berbasis Madrasah	Mengelola dana sekolah
Mengelola kegiatan operasional	Menyelenggarakan pengajaran yang efektif	Menyediakan kegiatan untuk pengembangan	Menyediakan dukungan administratif

Sumber : Mulyasa (2017 : 30)

Lampiran Tabel Profil

MIN 1 SUKOHARJO

Tabel 4.1

Keadaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan di MIN 1 Sukoharjo

No	Nama	Jabatan	Status (ASN / Honorar	Pangkat	TMT	Pendidikan
1	Erma Nurlaila Ariyanti, S.Ag, M.SI	Kamad	ASN	IV A	01/09/2006	S2
2	Nur Hidayati, S.Ag	Guru	ASN	IV A	01/03/1997	S1
3	Dra. Rusmini	Guru	ASN	IV A	01/03/1998	S1
4	Suwito, S.Pd	Guru	ASN	III D	01/09/2006	S1
5	Endang Sri Purwaningsih, S.PdI	Guru	ASN	III D	01/07/2000	S1
6	Nurhayati, S.Pd	Guru	ASN	III C	01/01/2009	S1
7	Tri Gantorowati, S.PdI	Guru	ASN	III C	01/09/2006	S1
8	Siti Nur Rohmah, S.PdI	Guru	ASN	III C	01/08/2010	S1
9	Hartini, S.PdI	Guru	ASN	III C	01/04/2004	S1
10	Dwi Sulindro, S.Pd	Guru	ASN	III C	01/05/2010	S1
11	Tri Marjini, S.PdI	Guru	ASN	III C	01/09/2006	S1
12	Karmin, S.Pd.I	Guru	ASN	III B	01/07/2000	S1
13	Sri Hartini, S.PdI	Guru	ASN	III B	01/10/2007	S1
14	Witri Anasari, S.Pd.I	Guru	ASN	III B	01/10/2007	S1
15	Anisah Solihati, S.PdI	Guru	ASN	III A	01/07/2004	S1
16	Siti Ngaisah, S.Pd	Guru	ASN	III A	01/07/2004	S1
17	Umi Masrurroh, S.Psi	Guru	ASN	III A	01/07/2004	S1
18	Sukoco, S.Pd.Si	Guru	ASN	III A	01/06/2019	S1
19	Ruslan Wasri Joko Raharjo	Guru	ASN	II C	01/10/2007	MAN
20	Abdul Nurul Hidayat, ST	Guru	ASN	II B	01/07/2004	S1
21	Yulia Tri Kusumawati, SS	Guru	ASN	II B	01/07/2004	S1
22	Dian Adi Putra,	Guru	ASN	II B	01/07/2004	S1

	SE					
23	Lathifah, S.S	GTT/WB	Honorer		01/07/2005	S1
24	Ariyanto Basuki, S.Kom	GTT/WB	Honorer		01/07/2004	S1
25	M. Achsin Fathoni, S.PdI	GTT/WB	Honorer		01/07/2004	S1
26	Murniningsih, S.PdI	GTT/WB	Honorer		01/07/2004	S1
27	Sri Hartanto	GTT/WB	Honorer		01/07/2004	SMK
28	Sri Rahayu, S.PdI	GTT/WB	Honorer		01/07/2004	S1
29	Fitri Nur Rohmah, S.Pd	GTT/WB	Honorer		01/07/2004	S1
30	Tri Wahyuningsih, S.PdI	GTT/WB	Honorer		01/07/2007	S1
31	Ridwan Fauzi, S.Pd.I	Pegawai	Honorer		01/07/2007	S1
32	Rahmat Setyawan	Pegawai	Honorer		01/07/2004	SMP
33	Fian Rikhi Ardhiana, SE	GTT/WB	Honorer		01/07/2004	S1
34	Toni Sutrisno	Pegawai	Honorer		01/07/2004	SMK
35	Sri Haryanti Widyasari, S.Pd	GTT/WB	Honorer		01/07/2004	S1
36	Asmawatiningsih, S.PdI	GTT/WB	Honorer		01/07/2004	S1
37	Takbir Rianto, SS	GTT/WB	Honorer		01/07/2004	S1
38	Marganus Satya Negara, S.PdI	GTT/WB	Honorer		01/07/2004	S1
39	Siti Rochani, SE	GTT/WB	Honorer		01/07/2004	S1
40	Sri Prihati, S.Pd	GTT/WB	Honorer		01/07/2004	S1
41	Oop Mustopa Kamal	GTT/WB	Honorer		01/07/2009	D2
42	Apririzky Dermawan, S.Pd	GTT/WB	Honorer		01/07/2004	S1
43	Sri Mariyati	GTT/WB	Honorer		01/07/2004	SMEA
44	Sayoko	Pegawai	Honorer		01/07/2004	SMK
45	Nanda Fauza, S.S	GTT/WB	Honorer		01/09/2013	S1
46	Adnan Aziz Nugroho, S.Pd	GTT/WB	Honorer		01/07/2020	S1
47	Desty Ainun Ari Fadillah, S.Pd	GTT/WB	Honorer		01/07/2020	S1
48	Chika Fia Rahmawati, S.Pd	GTT/WB	Honorer		01/07/2020	S1
49	Angga Pradipta, S.Hum	Pegawai	Honorer		01/07/2020	S1

Tabel 4.2  
Struktur Organisasi MIN 1 Sukoharjo

No	Nama	Jabatan
1	Erma Nurlaila Ariyanti, S.Ag., MSI	Kepala Madrasah
2	Djumari, S.Ag., M.Si	Ketua Komite Madrasah
3	Nur Hidayati, S.Ag	Bendahara Madrasah
4	Siti Rochani, S.E	Bendahara BOS
5	Fian Rikhi Ardhiana, S.E	Perencana
6	Sri Hartanto	Operator Madrasah
7	Ruslan Wasri Joko Raharjo	Kepala Tata Usaha
8	Suwito, S.Pd	Sarana Prasarana
9	Anisah Solihati, S.Pd.I	Kurikulum
10	Dwi Sulindro, S.Pd	Kesiswaan
11	Nurhayati, S.Pd	Hubungan Masyarakat
12	Siti Ngaisah, S.Pd	Imtaq
13	Umi Masruroh, S.Psi	BimbinganKonseling
14	Karmin, S.Pd.I	Koperasi Madrasah
15	Dra. Rusmini	Kelas Program Khusus
16	Ridwan Fauzi, S.Pd.I	Teknisi
17	Lab Bahasa	Takbir Rianto, S.S
18	Lab Komputer	Ariyanto Basuki, S.Kom
19	Lab IPA	Apririzky Dermawan, S.Pd
20	Perpustakaan	Angga Pradipta, S.Hum

Tabel 4.3  
Jumlah Siswa 3 Tahun Terakhir Pada MIN 1 Sukoharjo

No	Tahun Pelajaran	Jml Rombel	Jmlsiswa		Total
			PA	PI	
1	2017/2018	24	359	433	792
2	2018/2019	24	391	418	809
3	2019/2020	24	382	446	828

Tabel 4.3  
Tabel Pendataan Peserta Didik

KELAS	JUMLAH SISWA			JUMLAH ROMBEL	KET
	L	P	TOTAL		
I	76	74	150	4	

II	59	90	149	4	
III	79	68	147	4	
IV	71	79	150	4	
V	61	81	142	4	
VI	53	66	119	4	
JUMLAH	399	458	857	24	

Tabel 4.4

Prestasi yang diraih MIN 1 Sukoharjo

No	Tahun	Nama Kejuaraan	Tingkat	Tahun
1	2017/2018	Juara 3 Mading Darul Hidayat Fair	Kabupaten	2018
		Juara 3 LCC Darul Hidayat Fair	Kabupaten	2018
		Juara 2 Pidato Bhs Inggris DMII Klaten	Kabupaten	2018
		Juara 1 Pidato Bhs Indonesia SMII Klaten	Kabupaten	2018
		Juara 2 Pidato B. Arab SMII Klaten	Kabupaten	2018
		Juara 3 Pidato B. Arab SMII Klaten	Kabupaten	2018
		Juara 2 Pidato B. Indonesia SMII Klaten	Kabupaten	2018
		Juara 1 Tahfidz Al-Qur'an SMII Klaten	Kabupaten	2018
		Juara 1 Menggambar SMII Klaten	Kabupaten	2018
		Juara 3 LCC SMII Klaten	Kabupaten	2018
		Juara 3 LSC Matematika Dinas Kearsipan Daerah Sukoharjo	Kabupaten	2018
		Juara 7 LSC Matematika Dinas Kearsipan Daerah Sukoharjo	Kabupaten	2018
		Juara 10 LSC Matematika Dinas Kearsipan Daerah Sukoharjo	Kabupaten	2018
		Juara 6 LSC Matematika Dinas Kearsipan Daerah Sukoharjo	Kabupaten	2018
		Juara 3 OSN IPA tingkat Kabupaten Sukoharjo	Kabupaten	2018
		Juara 4 Lomba Cerdas Cermat, FASI 2018	Kabupaten	2018
		Lomba Tahfid Surah Al Mulk Pameran Buku As Salam	Kabupaten	2018
		Juara 3 Under 30 Kg Pracadet Putri Kejuaraan Ansan CUP Internasional	Nasional	2018

		Tingkat Internasional di Ansan Korea Selatan		
		Juara 1 Under 34 Kg Pracadet Putri Kejuaraan Ansan City Taekwondo Hamadang Tk Nasional Korea di Ansan Korea Selatan	Nasional	2018
2	2018/2019	Juara 1 Lomba Tahfid Kategori B FASI	Kabupaten	2019
		Juara 2 Lomba Baca Al-Qur'an (FASI)	Kabupaten	2019
		Juara 3 MTQ Putri, AKSIOMA	Kabupaten	2019
		Juara Harapan 2 Tahfidzul Qur'an Juz 30, AKSIOMA	Kabupaten	2019
		Juara 1 sains SD "Primagama Mencari Juara"	Kabupaten	2019
		Juara 2 sains SD "Primagama Mencari Juara"	Kabupaten	2019
		Juara 3 sains SD "Primagama Mencari Juara"	Kabupaten	2019
		Juara 3 Pildacil "ELQE FAIR 2019"	Kabupaten	2019
		Medali Perunggu Kompetisi Matematika Terbuka Prov. Jateng Ke-3 Tk Wil Surakarta	Kabupaten	2019
		Juara 3 lomba hafalan Al Qur'an 2 juz "Tahfidzul Qur'an PPG Sukoharjo kota	Kabupaten	2019
		Juara 3 hafalan al Qur'an 2 juz, PPG Sukoharjo Kota	Kabupaten	2019
		Juara 1 menganyam gugus FLS2N	Kabupaten	2019
3	2019/2020	Kompetisi Sains Nasional Matematika online POSI	Kabupaten	2020
		Kompetisi Sains Nasional online POSI	Kabupaten	2020
		Junior Science Olympiad	Kabupaten	2020
		Online Student Competition Se Pulau Jawa	Kabupaten	2020
		Kompetisi Matematika Online	Kabupaten	2020
		Indonesian Olympiad of Science	Kabupaten	2020
		Adventure Mathematic Olympiad	Kabupaten	2020
		KOMNas 2 semifinal	Kabupaten	2020
		KOMNas 2 penyisihan	Kabupaten	2020
		Medali Emas Almega Mathematics Olympiad Contest Surakarta	Kabupaten	2020
		Juara 2 Lomba Mapel Bhs Inggris Kelas 6	Kabupaten	2020
		Juara 2 Lomba Mapel Matematika Kelas 6	Kabupaten	2020
		Medali Emas Kompetisi Sains Nasional online V	Kabupaten	2020

		Juara 1 Atletik Putra Lari 60 M POPDA	Kabupaten	2020
		Juara 3 Atletik Lari 60 M AKSIOMA	Kabupaten	2020
		Juara 3 Bolavolly POPDA	Kabupaten	2020
		Juara 2 Renang POPDA	Kabupaten	2020
		Renang POPDA	Kabupaten	2020
		Renang POPDA	Kabupaten	2020
		Sepakbola POPDA	Kabupaten	2020
		Pencaksilat POPDA	Kabupaten	2020
		Pencaksilat POPDA	Kabupaten	2020
		Lomba Anak Bercerita Dengan Harapan RRI Surakarta (10 Besar)	Kabupaten	2020

Tabel 4.5  
Fasilitas Sarana dan Prasarana MIN 1 Sukoharjo

No	Nama Sarana Prasarana	Jumlah	Keadaan Rusak/Baik
1	Ruang Kelas	24	Baik
2	Ruang Perpustakaan	1	Baik
3	Ruang Kepala Madrasah	1	Baik
4	Ruang Guru	2	Baik
5	Lab IPA	1	Baik
6	Lab Bahasa	1	Baik
7	Lab Komputer	1	Baik
8	UKS	1	Baik
9	Kamar Mandi/ WC Guru	2	Baik
10	Kamar Mandi/ WC Siswa	12	Baik
11	Gudang	1	Baik

Tabel 4.6  
Struktur Komite Madrasah Pada MIN 1 Sukoharjo

No	Nama	Alamat	Jabatan	Pekerjaan	Pendidikan
1	H. Djumari, S.Ag., M.Si	Sukoharjo	Ketua Komite	Pensiunan	S2
2	Nur Sahid, S.Ag	Sukoharjo	Ketua 2	Pensiunan	S1
3	Suwito, S.Pd	Sukoharjo	Bendahara	Guru	S1
4	Drs. H. Masyhudi	Sukoharjo	Bendahara 2	Pensiunan	S1
5	Joko Susilo, SE	Sukoharjo	Sekretaris	Guru	S1
6	Muh. Bardan, S.Ag	Sukoharjo	Anggota	Dosen	S2
7	NuzulWahyudi, S.E	Sukoharjo	Anggota	Karyawan	S1

8	Suparno	Sukoharjo	Anggota	Pensiunan	
9	Suparman	Sukoharjo	Anggota	Pensiunan	
10	Sajoko	Sukoharjo	Anggota	Pensiunan	
11	WalutoHadi, S.Ag	Sukoharjo	Anggota	Guru	S1
12	Mulyo Widodo, S.Pd.I	Sukoharjo	Anggota	Pensiunan	S1
13	WisnuDewantoro, S.Sos	Sukoharjo	Anggota	Karyawan	S1
14	Sukadi	Sukoharjo	Anggota	Pensiunan	S1
15	Drs Sri Widodo	Sukoharjo	Anggota	Pensiunan	S1

## MIN 2 SUKOHARJO

**Tabel 4.7**  
**Keadaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan di MIN 2 Sukoharjo**

No	Nama	Jabatan	Status (ASN/ Honorer)	Pangkat	TMT	Pendi dikan
1	Wiretnoningsih Nurhayati, S.Pd., M.Si	Kamad	ASN	IV/a	¼/2020	S2
2	Sunarni S.Ag	Guru	ASN	IV/a	1/10/2011	S1
3	Wagimin, S.Ag	Guru	ASN	IV/a	1/10/2011	S1
4	Anton Purwoko, S.Ag.	Guru	ASN	IV/a	1/10/2014	S1
5	Anik Wuryandari, S.Ag	Guru	ASN	IV/a	1/10/2019	S1
6	Riza Iskandar Zulkarnaen, S.Psi	Guru	ASN	III/d	¼/2013	S1
7	Siti Maryati, S.Pd.I	Guru	ASN	III/d	1/10/2019	S1
8	Indriyani, S.Pd.	Guru	ASN	III/d	1/10/2019	S1
9	Sri Baningsih, S.Pd.I	Guru	ASN	III/d	1/10/2019	S1
10	Siti Istiana, S.Pd.I	Guru	ASN	III/d	1/10/2019	S1
11	Syaeful Qomar, S.Pd.I, M.Pd.I.	Guru	ASN	III/d	1/10/2018	S2
12	Harsini, S.Pd.I	Guru	ASN	III/d	1/10/2019	S1
13	Gunarsih, S.Pd.I	Guru	ASN	III/d	1/10/2019	S1
14	Nanik Tri Hastuti, S.Pd.I	Guru	ASN	III/d	1/10/2019	S1
15	Diah Widiyawati,	Guru	ASN	III/d	1/10/2019	S1

	S.Pd.I					
16	Sularno, S.Pd.	Guru	ASN	III/c	1/10/2019	S1
17	Siti Aminah, S.Pd.I	Guru	ASN	III/b	¼/2018	S1
18	Kawitman, S.Pd.I.	Guru	ASN	III/b	¼/2018	S1
19	Anna Sari Dewi, S.Pd	Guru	ASN	III/b	¼/2018	S1
20	Suwarni, S.Pd.I	Guru	ASN	III/b	¼/2018	S1
21	Susilowati, S.Pd.I	Guru	ASN	III/b	¼/2018	S1
22	Nanik Widyaningsih, S.Pd.I	Guru	ASN	III/b	1/4/2018	S1
23	Eni Kasiyanti, S.Pd.I	Guru	ASN	III/b	1/4/2018	S1
24	Gustriani Retnowati, S.Pd	Guru	ASN	III/b	1/4/2019	S1
25	Irawan Ari Wibowo, SE	Guru	ASN	III/a	1/11/2014	S1
26	Nur Farida Ika Kusuwawati, S.Pd.I	Guru	ASN	III/a	1/11/2014	S1
27	Priyanto, S.Pt.	Guru	ASN	III/a	1/11/2014	S1
28	Agustina Istiqomah, ST	Guru	ASN	III/a	1/11/2014	S1
29	Eny Setyowati, S.Si.	Guru	ASN	III/a	1/11/2014	S1
30	Mutmainatun Al Hadi, S.Pd	Guru	ASN	III/a	1/11/2014	S1
31	Ana Rahmawati, S.Pd.I.	Guru	ASN	III/a	1/10/2020	S1
32	Nurul Khotim, S.Pd.I.	Guru	ASN	III/a	1/10/2020	S1
33	Burhan Susilo	Guru	ASN	II/b	1/11/2014	SMU
34	Zainu Khirwahyudi	Guru	ASN	II/b	1/11/2014	SMK
35	Jumirah, S.Pd.I.	Guru	ASN	III/a	1/10/2020	S1
36	Muhammad Ari Setiyawan	Guru	ASN	II/b	1/11/2014	SMU
37	Titin Suryanti	Guru	ASN	II/b	1/11/2014	SMU
38	Azizah Khusnul Khotimah, S.Pd.I.	Guru	ASN	III/a	1/10/2020	S1
39	Rahayu	Guru	ASN	II/b	1/11/2014	SMU
40	Siti Komariah, S.Pd.I.	Guru	ASN	III/a	1/10/2020	S1
41	Gunawan Widodo	Guru	ASN	II/b	1/11/2014	SMU
42	Harun Kurniawan, S.Pd.I.	Guru	ASN	III/a	1/10/2020	S1
43	Anik Tursilowati	Guru	ASN	II/b	1/11/2014	SMU
44	Danang Baleq	Guru	ASN	III/a	1/10/2020	S1

	Musthofa, S.Pd.I.					
45	Siti Nur Jannah, S.Pd.	Guru	ASN	III/a	1/10/2020	S1
46	Agus Sanyoto	Guru	ASN	II/b	1/11/2014	SMU
47	Winarni	Guru	ASN	II/b	1/11/2014	SMU
48	Umami	Pegawai	ASN	I/d	1/10/2020	SMA
49	Andriawan Widyatmoko, S.Pd.	Guru	ASN	III/a	1/3/2019	S1
50	Rio Dwi Arnanda, S.Pd.	Guru	ASN	III/a	1/3/2019	S1
51	Tri Wahyu Hardaningsih, S.Pd.	Guru	ASN	III/a	1/3/2019	S1
52	Nikmatul Fauzah, S.Pd.	Guru	ASN	III/a	1/3/2019	S1
53	Siti Mardiyanti, S.Pd.	Guru	Honorar	-	1/7/2004	S1
54	Joko Haryanto, ST., S.Pd.	Pegawai	Honorar	-	1/7/2004	S1
55	Herry Hertanto Wibowo, S.Pd.I.	Guru	Honorar	-	1/7/2005	S1
56	Winarsih, S.Pd.	Guru	Honorar	-	1/7/2005	S1
57	Prima Pamungkas, S.Pd.	Guru	Honorar	-	1/7/2005	S1
58	Ari Basuki, S.Pd.	Guru	Honorar	-	1/7/2005	S1
59	Pipit Andreas Wulandari, S.Pd.	Guru	Honorar	-	1/7/2007	S1
60	Maryanti, S.Pd.I.	Pegawai	Honorar	-	1/7/2007	S1
61	Partu	Pegawai	Honorar	-	1/7/2008	SMA
62	Darsini, S.Kom.	Pegawai	Honorar	-	1/7/2008	S1
63	Linda Pratiwi, S.Pd.I.	Pegawai	Honorar	-	1/7/2008	D3
64	Awang Sanjaya	Pegawai	Honorar	-	1/7/2008	SMA
65	Tri Ambar Widiastuti, A.Md.	Pegawai	Honorar	-	1/7/2008	D3
66	Agus Dwi Maryanto, S.Pd.I.	Pegawai	Honorar	-	1/7/2008	S1
67	Endik Krisyadi, S.Pd.I	Pegawai	Honorar	-	1/7/2010	S1
68	Rudiyanto, S.Pd.I	Guru	Honorar	-	1/7/2016	S1
69	Ahmad Faqih Abdurrasyid	Guru	Honorar	-	1/7/2016	D3
70	Faridah Salma Huwaida', S.Pd.I.	Guru	Honorar	-	1/7/2016	S1
71	Rohmadi, S.Pd.I.	Pegawai	Honorar	-	1/7/2006	S1
72	Fauzaniar Aumida	Pegawai	Honorar	-	1/7/2013	S1

	Marsa, S.Pd.I.					
73	Sri Rejeki, SI.Pust	Pegawai	Honorar	-	1/7/2014	S1
74	Riyan Raharjo	Pegawai	Honorar	-	1/7/2014	SMA
75	Teguh Rahayu	Pegawai	Honorar	-	1/7/2014	SMA
76	Aris Eka Prasetya, S.Pd.I.	Pegawai	Honorar	-	1/7/2014	S1
77	Uut Putri Susilowati, A.Md.Kep.	Pegawai	Honorar	-	1/7/2014	D3
78	Fuad Mahmuda, SE.	Pegawai	Honorar	-	1/7/2016	S1
79	Angga Febriansyah	Pegawai	Honorar	-	1/7/2016	SMA
80	Budi Prasetiawan, S.Pd.	Pegawai	Honorar	-	1/11/2016	S1
81	Dwi Kristanto	Pegawai	Honorar	-	1/11/2016	SMA
82	Ryan Robani Hidayatulloh	Pegawai	Honorar	-	1/7/2017	D3
83	Syauqu Rofiq Arrohman	Guru	Honorar	-	1/7/2017	D3
84	Khodijah	Guru	Honorar	-	1/7/2017	D2
85	Syarifah Muthmainnah	Guru	Honorar	-	1/7/2017	SMA
86	Siti Aysyah	Guru	Honorar	-	1/7/2017	S1
87	Sri Lestari	Pegawai	Honorar	-	1/7/2017	SMP
88	Muhammad Syauqi Syahid	Guru	Honorar	-	1/7/2018	D3
89	Abu Bakar Ahmad	Guru	Honorar	-	1/7/2018	D3
90	Abdullah Hasan At Taufiqi	Guru	Honorar	-	1/7/2018	SMA
91	Intan Nuurohmah	Guru	Honorar	-	1/7/2018	SMA
92	Fadhilah Wardatul Muslimah	Guru	Honorar	-	1/7/2018	SMA
93	Nur Faizzah Shalihah Tazkiyatun Nafsiyah	Guru	Honorar	-	1/7/2018	SMA
94	Akbar Nur Pratama, S.Pd.	Guru	Honorar	-	1/11/2018	S1
95	Aqimuddin	Guru	Honorar	-	1/7/2019	SMA
96	Annisa' Fidiyatuddien	Guru	Honorar	-	1/7/2019	SMA
97	Aisyah	Guru	Honorar	-	1/7/2019	SMA
98	Lukman Hakim	Guru	Honorar	-	1/7/2020	D3
99	Nur Aisyah	Guru	Honorar	-	1/7/2019	SMA
100	Nailatul Aliyah	Guru	Honorar	-	1/9/2019	SMA
101	Janur Rizki Al Mahdi, S.Pd.	Pegawai	Honorar	-	1/10/2019	S1

102	Hamzah	Guru	Honorar	-	1/7/2020	D3
103	Fathudin Al Falah	Guru	Honorar	-	1/7/2020	D3
104	M. Jundullah	Guru	Honorar	-	1/7/2020	D2
105	Anggraini Kusuma Wardani Swardhika Putri	Guru	Honorar	-	1/7/2020	D2
106	Zulfa Fauziyah	Guru	Honorar	-	1/7/2020	D2

Tabel 4.8  
Struktu

Tabel 4.8  
Struktur Organisasi MIN 2 Sukoharjo

No	Nama	Jabatan
1	Wiretnoningsih Nurhayati, S.Pd., M.Si.	Kepala Madrasah
2	Siti Nur Jannah, S.Pd.	Koordinator Kurikulum
3	Rahayu, S.S.	Koordinator Kesiswaan
4	Gunawan Widodo, SE., MM.	Koordinator Humas
5	Wagimin, S.Ag.	Koordinator Imtaq
6	Anik Wuryandari, S.Ag.	Koordinator Sarpras
7	Riza Iskandar Zulkarnaen, S.Psi.	Koordinator Program Khusus
8	Anton Purwoko, S.Ag.	Koordinator Joho
9	Joko Haryanto, ST., S.Pd.	Koordinator Tata Usaha

Tabel 4.9

Jumlah Siswa 4 Tahun Terakhir Pada MIN 2 Sukoharjo

No	Tahun Pelajaran	Jml Rombel	Jml siswa		Total
			PA	PI	
1	2017/2018	34	580	620	1200
2	2018/2019	36	580	621	1201
3	2019/2020	38	588	624	1212
4	2020/2021	41	548	656	1204

Jumlah Rombongan Belajar

KELAS I = 207 SISWA						
No.	Kelas	Banyak Siswa		No.	Kelas	Banyak Siswa
1.	I A	34		4.	I E	32
2.	I B	34		5.	I F	20

3.	IC	34		6.	IG	20
4.	ID	33				

<b>KELAS II = 192 SISWA</b>						
No.	Kelas	Banyak Siswa		No.	Kelas	Banyak Siswa
1.	II A	32		4.	II E	31
2.	II B	32		5.	II F	19
3.	II C	32		6.	II G	14
4.	II D	32				
<b>KELAS III = 205 SISWA</b>						
No.	Kelas	Banyak Siswa		No.	Kelas	Banyak Siswa
1.	III A	33		5.	III E	33
2.	III B	33		6.	III F	20
3.	III C	33		7.	III G	20
4.	III D	33				

<b>KELAS IV = 207 SISWA</b>						
No.	Kelas	Banyak Siswa		No.	Kelas	Banyak Siswa
1.	IV A	30		5.	IV E	36
2.	IV B	32		6.	IV F	21
3.	IV C	32		7.	IV G	20
4.	IV D	36				

<b>KELAS V = 210 SISWA</b>						
No.	Kelas	Banyak Siswa		No.	Kelas	Banyak Siswa
1.	V A	30		5.	V E	29
2.	V B	30		6.	V F	28
3.	V C	29		7.	V G	19
4.	V D	30		8.	V H	15

<b>KELAS VI = 180 SISWA</b>						
-----------------------------	--	--	--	--	--	--

No.	Kelas	Banyak Siswa		No.	Kelas	Banyak Siswa
1.	VI A	31		5.	VI E	26
2.	VI B	30		6.	VI F	23
3.	VI C	28		7.	VI G	14
4.	VI D	28				

**Tabel 4.10**  
**Kurikulum**

KELAS I	KELAS IV
1. Diriku 2. Kegemaranku 3. Kegiatanku 4. Keluargaku 5. Pengalamanku 6. Lingkungan Bersih dan Sehat 7. Benda, Binatang dan Tanaman di Sekitar 8. Peristiwa alam	1. Indahnya Kebersamaan 2. Selalu Berhemat Energi 3. Peduli Terhadap Makhluk Hidup 4. Berbagai Pekerjaan. 5. Pahlawanku 6. Indahnya Negeriku 7. Cita-citaku 8. Tempat Tinggalku 9. Makanan Sehat dan Bergizi
KELAS II	KELAS V
1. Hidup Rukun 2. Bermain di Lingkunganku 3. Tugasku Sehari-hari 4. Aku dan Sekolahku 5. Hidup Bersih dan Sehat 6. Air, Bumi, dan Matahari	10. Benda-benda di Lingkungan Sekitarku 11. Peristiwa dalam Kehidupan 12. Kerukunan dalam bermasyarakat 13. Sehat itu Penting 14. Bangga sebagai Bangsa Indonesia 15. Organ Tubuh Manusia dan Hewan

7. Merawat Hewan dan Tumbuhan	16. Sejarah Peradaban Indonesia
8. Keselamatan di Rumah dan Perjalanan	17. Ekosistem
	18. Lingkungan Sahabat Kita
<b>KELAS III</b>	<b>KELAS VI</b>
1. Perkembangbiakan Hewan Dan Tumbuhan	1. Selamatkan Mahluk Hidup
2. Perkembangan Teknologi	2. Persatuan Dalam Perbedaan
3. Perubahan Di Alam	3. Tokoh dan Penemuan
4. Peduli Lingkungan Sosial	4. Globalisasi
5. Permainan Tradisional	5. Wirausaha
6. Indahnya Persahabatan	6. Menuju Masyarakat Sehat
7. Energi Dan Perubahannya	7. Kepemimpinan
8. Bumi dan Alam Semesta	8. Bumiku
	9. Menjelajah Angkasa Luar

**Tabel 4.10**  
**Prestasi yang diraih MIN 2 Sukoharjo**

No	Tahun	Nama Kejuaraan	Tahun	Tingkat
1	2017/2018	Juara 1 Kompetisi Sains Madrasah (KSM) Mapel IPA	2017	Kabupaten
2	2017/2018	Juara 1 Kompetisi Sains Madrasah (KSM) Mapel IPA	2017	Propinsi
3	2017/2018	Juara 1 Kompetisi Sains Madrasah (KSM) Mapel IPA	2017	Nasional
4	2017/2018	Juara 1 Olimpiade IPA Tingkat Nasional Fakultas Fisika UNNES Semarang	2017	Nasional
5	2017/2018	Juara 2 Olimpiade IPA Tingkat Nasional Fakultas Biologi UNNES Semarang	2017	Nasional
6	2017/2018	Juara 1 Lomba IPA Tingkat Propinsi	2017	Propinsi

		Jawa Tengah dan DIY Ponpes Assalam		
7	2017/2018	Juara 1 Olimpiade IPA Tingkat Propinsi Jawa Tengah Di Unnes Semarang	2017	Propinsi
8	2017/2018	Juara 1 (Mendali Emas) Kompetisi Matematika PPO Tingkat Propinsi Jawa Tengah level kls 4 di SMK YSKI Sidodadi Semarang	2017	Propinsi
9	2018/2019	Juara 1 OSN Matematika	2017	Kabupaten
10	2018/2019	Juara 2 KSM Mapel Matematika	2017	Kabupaten
11	2018/2019	Juara 2 Dokter Kecil	2017	Kabupaten
12	2018/2019	Juara 2 Puisi FLS2N	2017	Kabupaten
13	2018/2019	Juara 3 Tilawah Putra Aksioma	2017	Kabupaten
14	2018/2019	Juara 3 Tilawah Putri	2017	Kabupaten
15	2018/2019	Juara 2 Pidato Bahasa Indonesia Putri	2017	Kabupaten
16	2018/2019	Juara 1 Geguritan Tingkat Kabupaten Kantor Arsip dan Perpustakaan Kabupaten Sukoharjo	2017	Kabupaten
17	2018/2019	Juara 1 Tunggal Putri KU 8 TH Kejuaraan Nasional Tenis Yuniior Piala Yayuk Basuki	2017	Nasional
18	2018/2019	Juara 2 Lomba Pengembangan Produksi Ramah Lingkungan Sekolah Adiwiyata	2017	Kabupaten
19	2018/2019	Juara 1 Kompetisi Sains Madrasah (KSM) Mapel Matematika Terintegrasi	2018	Kabupaten
20	2018/2019	Juara 3 Kompetisi Sains Madrasah (KSM) Mapel Matematika Terintegrasi	2018	Kabupaten
21	2018/2019	Juara 2 Kompetisi Sains Madrasah (KSM) Mapel IPA Terintegrasi	2018	Kabupaten
22	2018/2019	Juara I Popda Cabang Pencak Silat Tingkat	2018	Kecamatan
23	2018/2019	Juara I Popda Cabang Pencak Silat	2018	Kabupaten
24	2018/2019	Juara I Popda Cabang Renang	2018	Kecamatan
25	2018/2019	Juara I Popda Cabang Renang	2018	Kabupaten
26	2018/2019	Juara 1 LCC Agama Islam Daarul Hidayah	2018	Kabupaten
27	2018/2019	Juara 1 LCC LCC Science Daarul Hidayah	2018	Kabupaten
28	2018/2019	Juara 3 Pelajar Lomba Hadroh Daarul Hidayah	2018	Kabupaten
29	2018/2019	Juara 1 Lomba Mading Daarul	2018	Kabupaten

		Hidayah		
30	2018/2019	Juara 2 Dokter Kecil	2018	Kecamatan
31	2019/2020	Tergiat II Jelajah Putra Sandi Semaphore Jambore Ranting 2018	2018	Kabupaten
32	2019/2020	Tergiat II Putra Kebersihan, Keindahan, Kenyamanan Jambore Ranting 2018	2018	Kabupaten
33	2019/2020	Tergiat I Jelajah Putra Tekpram Jambore Ranting 2018	2018	Kabupaten
34	2019/2020	Juara Umum 1 Putra Regu Tergiat Jambore SD/MI Kec. Sukoharjo	2018	Kabupaten
35	2019/2020	Tergiat I Putri Kebersihan, Keindahan, Kenyamanan Jambore Ranting 2018	2018	Kabupaten
36	2019/2020	Tergiat II Jelajah Putra Tekpram Jambore Ranting 2018	2018	Kabupaten
37	2019/2020	Juara Umum 2 Putri Regu Tergiat Jambore SD/MI Kec. Sukoharjo	2018	Kabupaten
38	2019/2020	Juara I Lomba Menulis Arab Fasi	2018	Kabupaten
39	2019/2020	Juara III Lomba Hafalan Dalil Fasi	2018	Kabupaten
40	2019/2020	Juara I Lomba Tahfidzul Quran Fasi	2018	Kabupaten
41	2019/2020	Juara II Lomba Tahfidzul Qur'an Fasi	2018	Kabupaten
42	2019/2020	Juara I Kompetisi Matematika PPO Kelas 6	2018	Propinsi
43	2019/2020	Juara I Kompetisi Matematika PPO Kelas 5	2018	Propinsi
44	2019/2020	Juara II Kompetisi Matematika PPO Kelas 4	2018	Propinsi
45	2019/2020	Juara II Robotik	2018	Karisidenan
46	2019/2020	Juara I Kompetisi Sains Madrasah Matematika	2019	Kabupaten
47	2019/2020	Juara II Kompetisi Sains Madrasah IPA	2019	Kabupaten
48	2019/2020	Juara III Kompetisi Sains Madrasah IPA	2019	Provinsi
49	2019/2020	Juara I Kompetisi Sains Madrasah IPA	2019	Nasional
50	2019/2020	Juara III LCTP Pramuka Siaga	2019	Kabupaten
51	2019/2020	Juara III LCTP Pramuka Penggalang	2019	Kabupaten
52	2019/2020	Juara I Membaca Puisi	2019	Kabupaten
53	2019/2020	Juara I Penjelajah Jambore	2019	Kabupaten
54	2019/2020	Juara Umum Jambore Penggalang Ramu	2019	Kabupaten
55	2019/2020	Juara I MTQ Kemenag	2019	Kabupaten
56	2019/2020	Juara I MTQ Kemenag	2019	Kabupaten
57	2019/2020	Juara I Dokter Kecil	2019	Kabupaten

58	2019/2020	Juara III Melukis FLS2N	2019	Kabupaten
59	2019/2020	Juara I MTQ/Tartil	2019	Kabupaten
60	2019/2020	Juara I Perkampungan Jambore	2019	Kabupaten
61	2019/2020	Juara III Melukis FLS2N	2019	Kecamatan
62	2019/2020	Juara I Menyanyi FLS2N	2019	Kecamatan
63	2019/2020	Juara I Menyanyi FLS2N	2019	Kabupaten
64	2019/2020	Juara II Olimpiade Matematika TIMO	2019	Nasional
65	2019/2020	Juara I Tahfidz	2019	Kecamatan
66	2019/2020	Juara I PILDACIL Putra	2019	Kabupaten
67	2019/2020	Juara Harapan I PILDACIL Putri	2019	Kabupaten
68	2019/2020	Juara I Tilawah Putra	2019	Kabupaten
69	2019/2020	Juara II Tilawah Putri	2019	Kabupaten
70	2019/2020	Juara II Tartil Putri	2019	Kabupaten
71	2019/2020	Juara Harapan III Tartil Putra	2019	Kabupaten
72	2019/2020	Juara II Bulutangkis Putri	2019	Kabupaten
73	2019/2020	Juara Harapan I Matematika Imam Syuhodo Fair	2019	Kabupaten
74	2019/2020	Juara III Matematika Imam Syuhodo Fair	2019	Kabupaten
75	2019/2020	Juara III Bercerita	2019	Kabupaten
76	2019/2020	Juara Harapan I Melukis	2019	Kabupaten
1	2020/2021	Juara I Tenis Lapangan POPDA	2020	Kabupaten
2	2020/2021	Juara II Karate POPDA	2020	Kabupaten
3	2020/2021	Juara III Tenis Meja POPDA	2020	Kabupaten
4	2020/2021	Juara II Voli Putri POPDA	2020	Kabupaten
5	2020/2021	Juara II Taekwondo POPDA	2020	Kabupaten
6	2020/2021	Juara III Taekwondo POPDA	2020	Kabupaten
7	2020/2021	Juara I Renang Putri POPDA	2020	Kabupaten
8	2020/2021	Juara I Renang Putra POPDA	2020	Kabupaten
9	2020/2021	Juara II Renang Putra POPDA	2020	Kabupaten
10	2020/2021	Juara II Renang Putri POPDA	2020	Kabupaten
11	2020/2021	Juara III Renang Putra POPDA	2020	Kabupaten
12	2020/2021	Juara III Renang Putri POPDA	2020	Kabupaten
13	2020/2021	Juara II Tahfidz	2020	Karisidena n
14	2020/2021	Juara II MTQ	2020	Kabupaten
15	2020/2021	Juara II Matematika Level 1	2020	Nasional
16	2020/2021	Juara II Matematika Level 2	2020	Nasional
17	2020/2021	Juara II Matematika Level 1	2020	Nasional
18	2020/2021	Juara III Bahasa Inggris Level 3	2020	Nasional
19	2020/2021	Juara I Olimpiade IPA	2020	Nasional
20	2020/2021	Juara Harapan I Olimpiade Matematika	2020	Nasional
21	2020/2021	Juara Harapan IV Olimpiade Matematika	2020	Provinsi

22	2020/2021	Juara III Olimpiade Matematika Madiun	2020	Nasional
23	2020/2021	Juara III Olimpiade Matematika KMNR	2020	Nasional
24	2020/2021	Juara II Hafalan Surat Pendek	2020	Nasional
25	2020/2021	Juara II Tahfid Quran	2020	Nasional
26	2020/2021	Juara III Thailand Intenational Mathematical	2020	Nasional
27	2020/2021	Juara III Matematika Kelas 5-6	2020	Nasional
28	2020/2021	Juara II KMO Matematika	2020	Nasional
29	2020/2021	Juara II Hafalan Tahfidz	2020	Karisidena n
30	2020/2021	Juara Harapan III Becerita RRI	2020	Karisidena n
31	2020/2021	Juara Harapan I Hafalan Surat Pendek	2020	Nasional
32	2020/2021	Juaraq Umum Festival Anak Muslim Indonesia	2020	Nasional
33	2020/2021	Juara I Hafalan Surat Pendek FAMI	2020	Nasional
34	2020/2021	Juara III Adzan FAMI	2020	Nasional
35	2020/2021	Juara I Busana Muslim FAMI	2020	Nasional
36	2020/2021	Juara II Olimpiade OMATH	2021	Nasional
37	2020/2021	Juara III Olimpiade OMATH	2021	Nasional
38	2020/2021	Juara I Lomba Adzan HAB Kemenag	2021	Kabupaten
39	2020/2021	Juara II Lomba MTQ HAB Kemenag	2021	Kabupaten
40	2020/2021	Juara II Madrasah Olimpyad Contest	2021	Nasional
41	2020/2021	Juara Harapan III Penulis Terbaik Cerpen	2021	Nasional
42	2020/2021	Juara Harapan III Lomba Tilawah	2021	Nasional

Tabel 4.11

Fasilitas Sarana dan Prasarana

No	Nama Sarana Prasarana	Jumlah	Keadaan Rusak/Baik
1	Ruang Kamad	2	Baik
2	Ruang Guru	6	Baik
3	Ruang Kelas	41	Baik
4	Ruang Komite	1	Baik
5	Laboratorium Komputer	2	Baik
6	Laboratorium Bahasa	1	Baik
7	Ruang Multimedia	1	Baik
8	Kantin	2	Baik
9	Koperasi	2	Baik
10	Perpustakaan	2	Baik
11	Masjid/Mushola	2	Baik
12	Ruang Adiwiyata	1	Baik

13	Ruang UKS	2	Baik
14	Gudang	5	Baik
15	Meja	850	Baik
16	Kursi	1450	Baik
17	Almari	80	Baik
18	Papan Tulis	41	Baik
19	Wastafel tanpa sentuh	5	Baik
20	Komputer	90	Baik
21	Printer	8	Baik
22	Televisi	45	Baik
23	Proyektor LCD	33	Rusak
24	Layar Proyektor	33	Rusak
25	Sound system	3	Baik
26	Ruang arsip	1	Baik

Tabel 4.12  
Struktur Komite Madrasah Pada MIN 2 Sukoharjo

No	Nama	Alamat	Jabatan	Pekerjaan	Pendidikan
1	Drs. H. Sugiyarto, M.Pd.	Pandean, Jetis Sukoharjo	Ketua Komite	Pensiunan PNS	S2
2	H. Kasino, S.Ag.	Pokaan, Jetis, Sukoharjo	Wakil Ketua	Pensiunan PNS	S1
3	Drs. Budi Wardoyo, M.Pd.	Kedunggudel, Kenep, Sukoharjo	Sekretaris	Pengawas Madrasah	S2
4	Drs. H. Sugiyarto CK	Pandean, Jetis Sukoharjo	Bendahara	Pensiunan PNS	S1
5	Drs. H. Awieg Suwignyo	Begajah, Sukoharjo	Anggota	Swasta	S1
6	Drs. H. Amirudin	Jati, Mulur, Sukoharjo	Anggota	Swasta	S1
7	Drs. Yayuli, M.Ag.	Kedungwinong, Joho, Sukoharjo	Anggota	Dosen	S2
8	Wiwoho A. S., S.Pd.	Balesari, Mulur, Bendosari, Sukoharjo	Anggota	Pensiunan PNS	S1
9	Taqwim Sujak, BA	Pokaan, Jetis, Sukoharjo	Anggota	Pensiunan PNS	D3
10	Suyamto, SE.	Pandean, Jetis Sukoharjo	Anggota	Lurah	S1
11	Drs. H. Djumari, MSI.	Pandowo, Joho, Sukoharjo	Anggota	Pensiunan PNS	S1

12	H. Danang Mardiyanto, ST.	Ngambil- ambil, Nguter, Sukoharjo	Anggota	Swasta	S1
13	Setyo Ebnu Sholeh, SE.	Kutorejo, Jetis, Sukoharjo	Anggota	Swasta	S1

## Lampiran Dokumentasi





