



Atun Farida

**MANAJEMEN
BERBASIS MADRASAH
DALAM MENGEMBANGKAN
MADRASAH UNGGUL
DI BANJARNEGARA**

**MANAJEMEN BERBASIS MADRASAH
DALAM MENGEMBANGKAN MADRASAH
UNGGUL DI BANJARNEGARA**

Sanksi Pelanggaran Pasal 113.

Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta

- 1) Setiap orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 Ayat (1) Huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp.100.000.000 (seratus juta rupiah).
- 2) Setiap orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 Ayat (1) Huruf c, Huruf d, Huruf f, dan/atau Huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
- 3) Setiap orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 Ayat (1) Huruf a, Huruf b, Huruf e, dan/atau Huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
- 4) Setiap orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

**MANAJEMEN BERBASIS MADRASAH
DALAM MENGEMBANGKAN MADRASAH
UNGGUL DI BANJARNEGARA**

ATUN FARIDA



**MANAJEMEN BERBASIS MADRASAH
DALAM MENGEMBANGKAN MADRASAH
UNGGUL DI BANJARNEGARA**

Penulis : **ATUN FARIDA**
Editor : Benny Kurniawan dan Muhyidin
Tata letak : Imam. Z
Desain cover : Dani RGB

Cetakan I, Mei 2022

Diterbitkan oleh:

CV Multi Pustaka Utama

Jl. Ori I No. 6 Papringan, Depok, Caturtunggal, Sleman,
Daerah Istimewa Yogyakarta

Telp. 0813-2843-1101/0853-2887-8737

Email: redaksi.multipustaka@gmail.com

Bekerjasama dengan

IAINU Kebumen Press

Jln. Tentara Pelajar No. 55-B, Kebumen 54312

ISBN : 978-623-99011-4-1

KATA PENGANTAR

Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) merupakan suatu konsep pengelolaan madrasah dalam rangka meningkatkan pengelolaan madrasah berdasarkan prinsip kemandirian, kemitraan, partisipasi, keterbukaan, dan akuntabilitas. MBM semakin penting kehadirannya terkait upaya pengembangan madrasah menuju madrasah unggul.

Buku ini hadir untuk menyajikan hasil penelitian terkait MBM dalam rangka pengembangan madrasah unggul. Secara spesifik buku ini menelisik proses manajemen di dalam madrasah, dari perencanaan, pelaksanaan, sampai dengan pengawasannya. Meskipun lokasinya terbatas, akan tetapi justru buku ini lebih mampu menyajikan sejumlah catatan penting kedepan.

Sebagai sebuah karya ilmiah, buku ini tentunya tidak lepas dari peran serta aktif sejumlah pihak yang telah membimbing dan membantu penulis. Pada kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih sebesar-besarnya kepada keluarga besar Pascasarjana IAINU Kebumen yang telah memfasilitasi terbitnya buku ini. Ucapan terima kasih disampaikan kepada Fikria Najitama MSI, Dr Sulis Rokhmawanto MSI, dan keluarga besar MTs Al Ma'arif Rakit Banjarnegara. Tak lupa disampaikan terimakasih juga kepada penerbit yang telah membantu proses penerbitannya.

Akhirnya, penulis tentunya penuh dengan keterbatasan dan kekurangan, dan karenanya kritik dan saran konstruktif bagi perbaikan buku ini dikemudian hari tetap penulis perlukan dan nantikan. Selamat membaca semoga bermanfaat.

Kebumen, April 2022

Penulis

Atun Farida

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Menelisik Manajemen dan Mutu Pendidikan	1
B. Persoalan Manajemen Berbasis Madrasah	7
BAB II KAJIAN TEORITIK MANAJEMEN BERBASIS MADRASAH	11
A. Manajemen Berbasis Madrasah	11
B. Mutu Pendidikan dan Pengembangan Madrasah Unggul	39
BAB III PENERAPAN MBM DI MTS MAARIF RAKIT	51
A. Profil MTS Ma'arif Rakitan	51
B. Deskripsi Data Penelitian	61
1. Perencanaan dalam mengembangkan madrasah unggul di MTs Al Ma'arif	62
2. Pelaksanaan manajemen mandrasah dalam mengembangkan madrasah unggul di MTs Al Ma'arif	74
3. Pengawasan manajemen mandrasah dalam mengembangkan madrasah unggul di MTs Al Ma'arif	85
C. Hasil Penelitian dan Pembahasan	96
1. Perencanaan dalam mengembangkan madrasah unggul	96

2. Pelaksanaan dalam mengembangkan madrasah unggul _____	100
3. Pengawasan dalam mengembangkan madrasah unggul _____	104
BAB IV PENUTUP _____	107
DAFTAR PUSTAKA _____	111
BIODATA PENULIS _____	115

A. Menelisik Manajemen dan Mutu Pendidikan

Salah satu masalah yang sangat serius dalam bidang pendidikan ditinjau saat ini adalah rendahnya mutu pendidikan di berbagai jenis dan jenjang pendidikan. Banyak pihak berpendapat bahwa rendahnya mutu pendidikan merupakan salah satu faktor yang menghambat penyediaan sumber daya manusia yang mempunyai keahlian dan keterampilan untuk memenuhi tuntutan pembangunan bangsa di berbagai bidang. Manajemen pendidikan yang bersifat sentralistik itulah yang menjadikan lembaga-lembaga dan madrasah hanya menghasilkan manusia robot yang tidak mampu mengembangkan kreativitas. Dengan sendirinya, *out-put* lembaga-lembaga pendidikan perMadrasahan adalah manusia-manusia yang terpasung inisiatif dan kemerdekaan berpikirnya. Lembaga-lembaga pendidikan terisolasi dan dikontrol sepenuhnya oleh pemerintah pusat. Sedangkan masyarakat secara langsung tidak mempunyai wewenang untuk mengontrol penyelenggaraan pendidikan nasional.¹ Manajemen pendidikan semacam ini telah menggiring pendidikan pada kubangan lumpur hitam yang memaksa untuk segera diadakan adaptasi terhadap habitat sistem pendidikan yang sebenarnya hingga terlepas dari pengkabirian hak-hak kebebasan yang sangat berorientasi pada penindasan. Paulo Freire membahasakan keadaan yang kontradiktif itu sebagai bentuk penindasan yang mengingkari pendidikan dan pengetahuan sebagai proses pencarian.²

1 Ainurrafiq Dawan dan Ahmad Ta'arifin, *Manajemen Sekolah Berbasis Pesantren* (Cet. I; Jakarta: Lista Fariska, 2004), h. 110.

2 Paulo Freire, *Pendidikan Kaum Tertindas*, terjemahan dari *Paedagogy of the Oppressed*, (Cet. III; Jakarta: LP3ES, 2000), h. 129

Melalui Manajemen Berbasis Madrasah diyakini bahwa prestasi belajar siswa lebih mungkin meningkat jika manajemen pendidikan dipusatkan di madrasah ketimbang pada tingkat daerah. Kepala madrasah cenderung lebih peka dan sangat mengetahui kebutuhan murid dan madrasah ketimbang para birokrat di tingkat pusat atau daerah. MBM memberikan kesempatan pengendalian lebih besar bagi kepala madrasah, guru, murid, dan orang tua atas proses pendidikan di madrasah mereka.

Sedangkan salah satu usaha pemerintah untuk mewujudkan pendidikan yang unggul adalah dengan diadakannya otonomi pendidikan, otonomi diberikan agar madrasah dapat leluasa mengelola sumber daya dengan mengalokasikannya sesuai dengan prioritas kebutuhan serta agar madrasah lebih tanggap terhadap kebutuhan lingkungan setempat.³

Otonomi juga diartikan sebagai kewenangan atau kemandirian, yaitu kemandirian dalam mengatur dan mengurus dirinya sendiri dan tidak bergantung dengan orang lain. Jadi otonomi madrasah adalah kewenangan madrasah untuk mengatur dan mengurus kepentingan warga madrasah menurut prakarsa sendiri, berdasarkan aspirasi warga madrasah sesuai dengan peraturan perundang-undangan pendidikan nasional yang berlaku.⁴

Dalam pemberian otonomi pendidikan pada suatu daerah ini dilakukan sebagai sarana peningkatan efisiensi pemerataan pendidikan, peran serta masyarakat, dan akuntabilitas. Secara esensial, landasan filosofis otonomi daerah adalah pemberdayaan dan kemandirian daerah menuju kematangan dan kualitas masyarakat yang dicita-citakan.

Tujuan pemerintah memberlakukan otonomi daerah di bidang pendidikan yaitu untuk menjadikan lembaga pendidikan formal dapat mandiri dalam menyelesaikan permasalahannya. Selain itu, dengan adanya otonomi daerah di bidang pendidikan pemerintah berupaya dan bertekad untuk memberdayakan madrasah di seluruh jenjang pendidikan. Maka dari itu, semua urusan dan wewenang diserahkan

3 Hasbullah, *Otonomi Pendidikan "Kebijakan Otonomi Daerah dan Implikasinya terhadap Penyelenggaraan Pendidikan"*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2006), hal. 82.

4 Hasbullah, *Otonomi Pendidikan ...*, hal. 76

kepada pemerintah daerah kabupaten atau kota, bahkan dapat diserahkan langsung kepada madrasah itu sendiri. Dalam hal ini, madrasah harus mampu memberdayakan sumber dayanya dengan meningkatkan kegiatan manajemen madrasah yang efektif dan efisien.

Di sisi lain, otonomi pendidikan ini menuntut pendekatan manajemen yang lebih kondusif di madrasah atau madrasah agar mengakomodasi kemajuan dan system yang ada di madrasah. Dalam kerangka inilah, Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) tampil sebagai alternatif paradigma baru manajemen pendidikan yang ditawarkan. Munculnya paradigma guru tentang MBM yang bertumpu pada penciptaan iklim yang demokratisasi dan pemberian kepercayaan yang lebih luas kepada madrasah untuk menyelenggarakan pendidikan secara efisien dan berkualitas.

MBM juga merupakan salah satu usaha pemerintah untuk mencapai keunggulan masyarakat bangsa dalam penguasaan ilmu dan teknologi secara berkualitas dan berkelanjutan baik secara makro, meso, maupun mikro. Kerangka makro erat kaitannya dengan upaya politik yang saat ini sedang ramai dibicarakan yaitu desentralisasi kewenangan dari pemerintah pusat ke daerah, aspek meso erat kaitannya dengan kebijakan daerah tingkat provinsi sampai tingkat kabupaten, sedangkan aspek mikro melibatkan seluruh sektor dan lembaga pendidikan yang paling bawah, tetapi terdepan dalam pelaksanaannya, yaitu madrasah.⁵

MBM merupakan suatu konsep yang menawarkan otonomi pada madrasah untuk menentukan kebijakan madrasah dalam rangka meningkatkan mutu, efisiensi dan pemerataan pendidikan agar dapat mengakomodasi keinginan masyarakat setempat serta menjalain kerjasama yang erat anatar madrasah, masyarakat, dan pemerintah.

Sedangkan tujuan utama MBM adalah meningkatkan efisiensi, mutu, dan pemerataan pendidikan. Adapun yang dimaksud dengan peningkatan efisiensi adalah diperoleh melalui keleluasaan mengelola

5 E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Madrasah*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), hal. 11.

sumber daya yang ada, partisipasi masyarakat, dan penyederhanaan birokrasi. Peningkatan mutu diperoleh melalui partisipasi orang tua, kelenturan pengelolaan madrasah, peningkatan profesionalisme guru serta hal lain yang dapat menumbuhkembangkan suasana yang kondusif. Sedangkan pemerataan pendidikan tampak pada tumbuhnya partisipasi masyarakat terutama yang mampu dan peduli, sementara yang kurang mampu akan menjadi tanggung jawab pemerintah.⁶

MBM memberi peluang bagi kepala madrasah, guru, dan peserta didik untuk melakukan inovasi dan improvisasi di madrasah, berkaitan dengan masalah kurikulum, pembelajaran, manajerial dan lain sebagainya yang tumbuh dari aktivitas, kreativitas, dan profesionalisme yang dimiliki. Partisipasi masyarakat dalam dewan madrasah di bawah monitoring pemerintah, mendorong madrasah untuk lebih terbuka, demokratis, dan bertanggung jawab. Pemberian kebebasan yang lebih luas memberi kemungkinan kepada madrasah untuk dapat menemukan jati dirinya dalam membina peserta didik, guru, dan petugas lain yang ada di lingkungan madrasah.

Pelaksanaan MBM di madrasah tak lepas dari peran kepemimpinan kepala madrasah sebagai tonggak utama dalam pengelolaan madrasah. Kepala madrasah sama halnya dengan kepala madrasah. Dengan kata lain, kepala madrasah adalah kunci keberhasilan pendidikan di madrasah. Kepemimpinan kepala madrasah sangat menentukan kemajuan dan perkembangan pendidikan baik dari segi mutu dan kualitas pendidikan pada suatu madrasah.

Dewasa ini, salah satu aspek yang paling lemah dalam dunia madrasah adalah aspek manajemen. Banyak guru senior yang trampil dan berpengalaman dalam mengajar, tetapi miskin dengan management ability. Padahal pemberdayaan madrasah hanya dapat dilakukan apabila kepala madrasah memiliki kemampuan manajerial yang lebih dari pada kemampuan yang dimiliki sekarang, untuk membawa madrasah menjadi madrasah yang berkualitas.

6 E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis...*, hal. 13

Salah satu permasalahan utama rendahnya mutu pendidikan disebabkan kurang terampilnya madrasah dalam mengelola manajemen madrasah, baik itu mengelola tenaga SDM nya, kurikulum, sarana dan prasarana maupun mengelola pembiayaan pendidikan. Tanggung jawab madrasah dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan harus dimulai dari memperbaiki sistem manajemen madrasah. Salah satu cara untuk memperbaiki buruknya sistem manajemen madrasah yaitu dengan mengimplementasikan MBM (Manajemen Berbasis Madrasah).

Pada dasarnya kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang menentukan kesuksesan implementasi MBM. Sebagaimana dikemukakan oleh Nurholis setidaknya ada empat alasan kenapa diperlukan figur pemimpin, yaitu: 1). banyak orang memerlukan figur pemimpin, 2). dalam beberapa situasi pemimpin perlu tampil mewakili kelompoknya, 3). sebagai tempat pengambil alihan resiko bila terjadi tekanan terhadap kelompoknya, 4). sebagai tempat untuk meletakkan kekuasaan.⁷

Dalam MBM dimana 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 maka kehadiran figur pemimpin menjadi sangat penting.

Kepemimpinan yang baik tentunya sangat berdampak pada tercapai tidaknya tujuan organisasi karena pemimpin memiliki pengaruh terhadap kinerja yang dipimpinya. Kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuan merupakan bagian dari kepemimpinan.⁸ Konsep kepemimpinan erat sekali hubungannya dengan konsep kekuasaan. Dengan kekuasaan pemimpin memperoleh alat untuk mempengaruhi perilaku para pengikutnya. Terdapat beberapa sumber dan bentuk kekuasaan, yaitu kekuasaan paksaan, legitimasi, keahlian, penghargaan, referensi, informasi, dan hubungan.⁹

7 Nurholis Madjid, *Manajemen Berbasis Madrasah*, (Jakarta: PT. Grasindo, 2004), hal. 152.

8 Nurholis Madjid, *Manajemen Berbasis ...*, hal. 154.

9 Miftah Toha, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, (Jakarta: Rajawali Pers, 1990), hal. 323.

Kepemimpinan kepala madrasah berpengaruh terhadap pelaksanaan pendidikan dan pengajaran khususnya terhadap pembinaan guru dalam melaksanakan tugasnya. Dengan situasi tersebut akan memunculkan tipe atau pola kepemimpinan kepala madrasah dalam segala aktivitasnya mempunyai peranan yang penting sebagai langkah menentukan efektif tidaknya kepemimpinan di madrasah dalam mengembangkan pendidikan. Pengembangan pendidikan Islam memerlukan perencanaan yang terpadu, komprehensif, antisipatif terhadap berbagai perubahan yang akan terjadi di masa depan.¹⁰

Manajemen Berbasis Madrasah merupakan suatu penawaran bagi madrasah untuk menyediakan pendidikan yang lebih baik dan lebih memadai bagi peserta didik. Peran utama dalam pelaksanaan MBM ini terfokus kepada peranan kepemimpinan kepala madrasah sebagai tonggak utama untuk melakukan inovasi dan improvisasi di madrasah, berkaitan dengan masalah kurikulum, pembelajaran manajerial dan lain sebagainya yang tumbuh dari aktivitas, kreativitas, dan profesionalisme yang dimiliki dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan.

Pengelolaan suatu lembaga pendidikan tidak lepas dari sistem manajerial yang dilakukan oleh pimpinan dalam upaya pembinaan dan penggunaan sumber daya pendidikan, baik SDM maupun SDA agar tujuan pendidikan dapat dicapai. Disamping itu, untuk menunjang terwujudnya sistem manajerial yang dilakukan oleh pimpinan, maka semua pengelola dalam lembaga pendidikan tersebut harus ikut mendukung. Dalam hal ini semua personil tenaga pendidik, tenaga administrasi harus bekerja secara efektif dan efisien di dalam melaksanakan tugasnya masing-masing.

Madrasah Tsanawiyah Al Ma'arif Rakit Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara merupakan suatu lembaga pembinaan peserta didik untuk memacu diri dengan prestasi menuju tercapainya tujuan pendidikan. Untuk mencapai hal tersebut lembaga pendidikan ini harus dikelola dengan sistem manajerial. MTs Al Ma'arif Rakit Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara adalah satu-satunya madrasah tingkat SMP

10 H.A. Malik Fajar, *Visi Pembinaan Pendidikan Islam*, (Jakarta: Lembaga Pengembangan Pendidikan dan Penyusunan Naskah Indonesia (LP3NI), 1998), hal. 23.

yang berstatus swasta diharapkan menjadi kiblat implementasi tata kelola madrasah dengan sistem MBM yang baik karena didukung alokasi dana dari pemerintah dengan fasilitas sarana dan prasarana yang cukup memadai serta dukungan sumber daya manusia walaupun masih ada kekurangannya.

Untuk mencapai tujuan pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Al Ma'arif Rakit Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara, maka hal tersebut menjadi landasan yang dapat dijadikan sebagai ukuran. Pertanyaan yang muncul apakah Madrasah Tsanawiyah Al Ma'arif Rakit Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara, sudah menjalankan sistem manajemen dengan baik dalam mengelola seluruh potensi yang ada dalam menuju tercapainya tujuan pendidikan yang cita-citakan.

Sehubungan dengan observasi awal, maka dapat digambarkan tentang kondisi MTs Al Ma'arif Rakit Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara, yaitu berada di Kecamatan Rakit yang berdekatan dengan beberapa lembaga pendidikan setingkat lainnya. Kini MTs Al Ma'arif Rakit Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara sudah melaksanakan manajemen berbasis madrasah sejak digalakkannya MBM itu sendiri. MTs Al Ma'arif Rakit Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara dalam melaksanakan MBM masih dikatakan memiliki beberapa kekurangan diantaranya: 1) pemimpin terkadang menentukan program secara tiba-tiba tanpa perencanaan terdahulu, 2) terjadi pengelompokkan program tidak terorganisasi dengan baik, 3) hasil pelaksanaannya kurang sempurna dan tidak maksimal karena mengharapakan hasil terlalu cepat tanpa melalui proses, 4) terkadang guru-guru tidak diberdayakan untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik, lancar dan produktif, 5) juga menurut observasi awal peneliti bahwa di MTs Al Ma'arif Rakit Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara bahwa sarana ibadah atau masjid sangat kecil dan masih memakai dinding papan dengan lantai kasar, sehingga tidak memuat dan nyaman warga madrasah untuk melaksanakan ibadah secara berjamaah.¹¹

11 Wawancara dengan Ning Hidayati, *Waka Kurikulum MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara*, dikutip tanggal 2 Januari 2022

Kendatipun MBM telah diterapkan di madrasah, namun kenyataannya belum berjalan sesuai dengan yang diharapkan. Hal ini dikarenakan terdapat beberapa hambatan dalam menerapkan Manajemen Berbasis Madrasah. Adapun hambatannya yakni keterbatasan waktu *stakeholders* meliputi warga madrasah, komite dan masyarakat dalam mensosialisasikan program-program madrasah. Kemudian partisipasi orang tua peserta didik dan masyarakat (komite madrasah) belum sepenuhnya berperan aktif untuk ikut dalam melaksanakan program madrasah.

Kendala lainnya yakni lemahnya pemahaman warga madrasah (guru dan karyawan) dalam menerapkan prinsip-prinsip MBS yang menekankan pada aspek kemandirian, kerjasama atau kemitraan, transparansi dan akuntabilitas madrasah, kemudian kurang konsistensinya tenaga pendidik dan tenaga kependidikan dalam melaksanakan tupoksi, yang akan mengakibatkan kurang optimalnya pelaksanaan kegiatan program madrasah.¹²

Di sisi lain terdapat dampak positif dari implementasi MBM yang sudah dilaksanakan oleh madrasah yaitu banyaknya prestasi yang diraih madrasah baik dari prestasi akademik maupun non akademik. Selain itu, banyak juga lulusan- lulusan (*output*) yang diterima dan mampu bersaing di perguruan tinggi.¹³

Dengan mengimplentasikan Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) diharapkan mampu meningkatkan mutu pendidikan melalui kemandirian dan inisiatif madrasah dalam mengelola dan memberdayakan sumber daya yang tersedia, meningkatkan partisipasi warga madrasah dan masyarakat (komite madrasah), adanya hubungan kemitraan yang kuat antar *stakeholders* dan juga terciptanya madrasah yang transparan dan akntabel dalam penyelenggaraan program madrasah.

12 Wawancara dengan Ning Hidayati, *Waka Kurikulum MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara*, dikutip tanggal 2 Januari 2022

13 Wawancara dengan Khamdan Riyadi, *Kepala MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara*, dikutip tanggal 2 Januari 2022

Penelitian ini melakukan kajian untuk menelusuri sistem Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) di MTs Al Ma'arif Rakit Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara melalui kepemimpinan kepala madrasah dalam memberikan kontribusi terhadap peningkatan mutu pendidikan menuju lembaga yang berkualitas dan madrasah yang unggul.

B. Persolan MBM

Persoalan manajemen berbasis madrasah terdiri dari bagaimana perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan manajemen madrasah dalam mengembangkan madrasah unggul di MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara. Sehingga dapat memberikan manfaat bagi kepala madrasah dalam mengelola madrasah melalui Manajemen Berbasis Madrasah sehingga terjadi perubahan yang positif dan signifikan pada MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara dan menjadi bahan pertimbangan dalam mencapai tujuan pendidikan yang berorientasi pada peningkatan keunggulan Madrasah dan instansi terkait dalam hal ini Kementerian Agama dan bagi Masyarakat pada umumnya.

A. Manajemen Berbasis Madrasah

a. Pengertian Manajemen Berbasis Madrasah

Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) merupakan pengembangan dari “School-Based-Management”. Istilah ini pertama kali muncul di Amerika Serikat ketika masyarakat mulai mempertanyakan relevansi pendidikan dengan tuntutan dan perkembangan masyarakat setempat. MBM merupakan paradigma baru pendidikan, yang memberikan otonomi luas pada tingkat madrasah (pelibatan masyarakat) dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional. Otonomi diberikan agar madrasah lebih leluasa mengelola sumber daya dan sumber dana dengan mengalokasikannya sesuai dengan prioritas kebutuhan serta lebih tanggap terhadap kebutuhan setempat.¹⁴ MBM merupakan sebuah strategi baru di dunia pendidikan dalam meningkatkan pengelolaan madrasah. Manajemen Berbasis Madrasah (MBM).

MBM merupakan sebuah strategi untuk memajukan pendidikan dengan mentransfer keputusan penting memberikan otoritas dari negara dan pemerintah daerah kepada individu pelaksana di madrasah.¹⁵ MBM menyediakan kepala madrasah, guru, siswa, dan orang tua kontrol yang sangat besar dalam proses pendidikan dengan memberi mereka kewenangan dan tanggung jawab penuh untuk secara

14 Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan implementasi*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2014, h.24.

15 Ade Irawan dkk, *Mendagangkan Madrasah (studi kebijakan Manajemen Berbasis Madrasah)*, (Jakarta: ICW, 2000), hal. 14.

mandiri menetapkan program-program pendidikan termasuk kurikulum dan implikasinya terhadap berbagai kebijakan madrasah sesuai dengan visi, misi dan tujuan pendidikan yang hendak dicapai madrasah.

Manajemen Berbasis Sekolah merupakan padanan dari School- Based Management (SBM). Dalam hal ini, Bank Dunia (The World Bank) seperti yang dikutip oleh Suparlan menyebutkan bahwa:

*School-based management is the decentralization of levels of authority to the school level. Responsibility and decision-making over school operation is transferred to principals, teachers, parents, sometimes students, and other school community members. The school-levels actors, however, have to conform to, or operate, within a set of centrally determined policies*¹⁶. (Dengan terjemahan MBS adalah desentralisasi level otoritas penyelenggaraan sekolah kepada level sekolah. Tanggung jawab dan pengambilan keputusan terhadap pelaksanaan atau penyelenggaraan sekolah telah diserahkan kepada kepala sekolah, guru-guru, para orang tua siswa, kadang-kadang peserta didik atau siswa, dan anggota komunitas sekolah lainnya).

Manajemen Pendidikan Berbasis Madrasah bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan relevansi pengelolaan pendidikan di sekolah, dengan adanya wewenang yang lebih besar dan lebih luas bagi sekolah untuk mengelola urusannya sendiri.¹⁷ Sedangkan menurut Mulyasa, tujuan manajemen berbasis madrasah yaitu:

- 1) Peningkatan efisiensi, antara lain diperoleh melalui keleluasaan mengelola sumber daya, partisipasi masyarakat dan penyederhanaan birokrasi.
- 2) Peningkatan mutu, antara lain melalui partisipasi orang

16 Suparlan, *Manajemen Berbasis Sekolah dari Teori sampai dengan Praktik*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), Cet. 1, hal. 49

17 <https://www.kajianpustaka.com/2019/03/manajemen-berbasis-sekolah.html>, diakses: 18-02-2022, pukul: 13:00 WIB

tua terhadap sekolah, fleksibilitas pengelolaan sekolah dan kelas, peningkatan profesionalisme guru dan kepala sekolah MBM merupakan paradigma baru pendidikan, yang memberikan otonomi luas pada tingkat madrasah.

- 3) Peningkatan pemerataan, antara lain diperoleh melalui peningkatan partisipasi masyarakat yang memungkinkan pemerintah lebih berkonsentrasi pada kelompok tertentu.¹⁸

MBM merupakan paradigma baru pendidikan, yang memberikan otonomi luas pada tingkat madrasah (peran masyarakat) dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional.¹⁹ Sedangkan Sudarwan Danim mendefinisikan MBM sebagai proses kerja komunitas madrasah dengan cara menerapkan kaidah-kaidah otonomi, akuntabilitas, partisipasi dan sustainabilitas untuk mencapai tujuan pendidikan dan pembelajaran secara bermutu.²⁰ Secara sederhana MBM didefinisikan sebagai desentralisasi kewenangan pembuatan keputusan pada tingkat madrasah.

MBM adalah bentuk alternatif madrasah sebagai hasil dari desentralisasi pendidikan.²¹ MBM pada prinsipnya bertumpu pada madrasah dan masyarakat serta jauh dari birokrasi yang sentralistik. MBM berpotensi untuk meningkatkan partisipasi masyarakat, pemerataan, efisiensi, serta manajemen yang bertumpu pada tingkat madrasah. MBM juga memiliki potensi yang besar untuk menciptakan kepala madrasah, guru, dan administrator yang profesional. Dengan demikian, madrasah akan responsif terhadap kebutuhan siswa, masyarakat dan madrasah. Manajemen berbasis madrasah adalah bentuk

18 <https://www.kajianpustaka.com/2019/03/manajemen-berbasis-sekolah.html>, diakses: 18-02-2022, pukul: 13:00 WIB

19 E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Madrasah*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya. 2012), hal. 24

20 Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Madrasah Dari Unit Birokrasi Ke Lembaga Akademik*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2017), hal. 34

21 Nurkholis, *Manajemen Berbasis Madrasah Teori, Model dan Aplikasi*, (Jakarta: Grasindo, 2013), hal. 6

otonomi manajemen pendidikan pada satuan pendidikan, yang dalam hal ini kepala madrasah dalam mengelola kegiatan pendidikan.²²

Ibtisam Abu-Duhou menjelaskan bahwa beberapa definisi tentang MBM menegaskan bahwa konsep tersebut mengacu pada manajemen sumber daya ditingkat madrasah dan bukan disuatu sistem atau tingkat yang sentralistik. Beberapa sumber daya dalam pengertian lebih luas telah didefinisikan mencakup pengetahuan, teknologi, kekuasaan, material, manusia, waktu dan keuangan. Melalui MBM, beberapa madrasah diberi pengawasan lebih besar atas arah yang akan dicapai organisasi madrasah tersebut.²³

Syamsudin menjelaskan bahwa MBM merupakan salah satu alternative pengelolaan madrasah dalam kerangka desentralisasi dalam bidang pendidikan yang memungkinkan adanya otonomi yang luas ditingkat madrasah, partisipasi masyarakat yang tinggi agar madrasah lebih leluasa dalam mengelola sumber daya dan mengalokasikannya sesuai dengan prioritas, kebutuhan dan potensi setempat.²⁴

MBM merupakan inovasi pengelolaan madrasah yang pada dewasa ini sedang menjadi perhatian pakar pendidikan, birokrasi pendidikan mulai tingkat pusat provinsi dan kabupaten/kotaserta para pengelola madrasah. Bahkan akhir-akhir ini telah menjadi perhatian lembaga swadaya masyarakat (LSM) yang peduli terhadap kualitas pendidikan.²⁵

b. Konsep Dasar Manajemen Berbasis Sekolah

Kesadaran tentang pentingnya pendidikan yang dapat memberikan harapan dan kemungkinan yang lebih baik

22 Undang-Undang Sisdiknas (*Sistem Pendidikan Nasional, 2003*, (UU RI No. 20 Tahun 2003) (Jakarta: Sinar Grafika, 2003), hal. 55

23 Ibtisam Abu-Duhou, . . . , hal. 25

24 Engkoswara dan Aan Komariah, *Administrasi Pendidikan*, (Bandung: CV. Alfabeta, 2010), hal. 88.

25 Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, (Bandung: CV. Alfabeta, 2010), hal. 154.

dimasa mendatang telah mendorong berbagai upaya dan perhatian seluruh lapisan masyarakat setiap gerak langkah dan perkembangan dunia pendidikan.

Pada kenyataannya pendidikan bukanlah suatu upaya yang sederhana, melainkan suatu kegiatan yang dinamis dan penuh tantangan. Pendidikan akan selalu berubah seiring dengan perubahan zaman. Setiap saat pendidikan selalu menjadi fokus perhatian dan bahkan tak jarang menjadi sasaran ketidakpuasan karena pendidikan menyangkut investasi dan kondisi kehidupan dimasa yang akan datang, melainkan juga menyangkut kondisi dan suasana kehidupan saat ini. Itulah sebabnya pendidikan senantiasa memerlukan upaya perbaikan dan peningkatan sejalan dengan semakin tingginya kebutuhan dan tuntutan kehidupan masyarakat.

Sekolah sebagai institusi (lembaga) pendidikan yang merupakan wadah tempat proses pendidikan dilakukan, memiliki system yang kompleks dan dinamis. Dalam kegiatannya, sekolah bukan hanya sekedar tempat berkumpul guru dan murid, tetapi sekolah berada dalam satu tatanan system yang rumit dan saling berkaitan. Oleh karena itu, sekolah dipandang sebagai suatu organisasi sekolah adalah mengelola sumber daya manusia (SDM) yang diharapkan menghasilkan lulusan berkualitas tinggi dengan tuntutan kebutuhan masyarakat.

Sekolah sebagai institusi pendidikan yang diharapkan dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia serta meningkatkan derajat social masyarakat bangsa perlu dikelola, diatur, ditata dan diberdayakan, agar dapat menghasilkan produk atau hasil secara optimal. Dengan kata lain, sekolah sebagai lembaga tempat penyelenggaraan pendidikan, merupakan system yang memiliki berbagai perangkat dan unsur yang saling berkaitan yang memerlukan pemberdayaan. Secara internal sekolah memiliki perangkat guru, murid, kurikulum, sarana, dan prasarana. Secara internal, sekolah memiliki

dan berhubungan dengan intansi lain baik secara vertical maupun horizontal. Didalam konteks pendidikan sekolah memiliki *stakeholders* (pihak yang berkepentingan), antara lain murid, guru, masyarakat, pemerintah, dan dunia usaha. Oleh karena itu, sekolah memerlukan pengelolaan dan (manajemen) yang akurat agar dapat memberikan hasil yang optimal.

Manajemen mengandung arti optimalisasi sumber-sumber daya atau pengelolaan dan pengendalian. Persoalannya adalah pengelolaan dan pengendalian seperti apa kini kita butuhkan oleh sekolah?

Optimalisasi sumber-sumber daya yang berkenaan dengan pemberdayaan sekolah merupakan alternative yang paling tepat untuk mewujudkan suatu sekolah yang mandiri dan memiliki keunggulan tinggi. Pemberdayaan dimaksudkan untuk memberikan otonomi yang lebih luas dalam memecahkan masalah disekolah. Penerapan hal itu memerlukan suatu perubahan kebijakan dibidang manajemen pendidikan dengan prinsip memberikan kewenangan dalam pengelolaan dan pengambilan keputusan sesuai dengan tuntutan dan kebutuhan masing-masing sekolah secara local. Perubahan kebijakan ini bukan merupakan hal yang sederhana perubahan kebijakan merupakan kesiapan berbagai sumber daya dan kemampuan pengelola ditingkat sekolah. Meskipun tidak mudah, perubahan kebijakan perlu dilakukan beberapa alasan pokok, antara lain tuntutan kebutuhan masyarakat terhadap hasil pendidikan yang disebabkan adanya perubahan perkembangan kebijakan social politik, ekonomi, dan budaya. Pada akhirnya tuntutan tersebut bermuara kepada pendidikan karena masyarakat menyakini bahwa pendidikan mampu menjawab dan mengantisipasi berbagai tantangan tersebut.

MBS sebagai terjemahan dari *School Based Manajemnt* adalah suatu pendekatan yang bertujuan untuk merancang kembali pengelolaan sekolah dengan memberikan

kekuasaan kepada para kepala sekolah dan meningkatkan partisipasi masyarakat dalam upaya perbaikan kinerja sekolah yang mencakup guru, siswa, kepala sekolah, orang tua siswa dan masyarakat. MBS mengubah system pendidikan pengambilan keputusan dengan memindahkan otoritas dalam pengambilan keputusan dan manajemen kesetiap pihak dan yang berkepentingan ditingkat local (*local stakeholders*) (Chapman, 1990).

c. Tujuan Manajemen Berbasis Sekolah

Tujuan utama Manajemen Berbasis Madrasah adalah meningkatkan efisiensi, mutu dan pemerataan pendidikan.²⁶ Peningkatan efisiensi diperoleh melalui keleluasaan mengelola sumber daya yang ada, partisipasi masyarakat dan penyederhanaan birokrasi. Peningkatan mutu diperoleh melalui partisipasi orang tua, kelenturan pengelolaan madrasah, peningkatan profesionalisme guru, adanya hadiah dan hukuman sebagai kontrol dan hal lain-lain yang mendukung suasana kondusif. Pemerataan pendidikan pada tumbuhnya menuntut partisipasi masyarakat terutama yang mampu dan peduli.

Tujuan utama Manajemen Berbasis Madrasah adalah meningkatkan efisiensi, mutu dan pemerataan pendidikan.²⁷ Peningkatan efisiensi diperoleh melalui keleluasaan mengelola sumber daya yang ada, partisipasi masyarakat dan penyederhanaan birokrasi. Peningkatan mutu diperoleh melalui partisipasi orang tua, kelenturan pengelolaan madrasah, peningkatan profesionalisme guru, adanya hadiah dan hukuman sebagai kontrol dan hal lain-lain yang mendukung suasana kondusif. Pemerataan pendidikan pada tumbuhnya menuntut partisipasi masyarakat terutama yang mampu dan peduli.

26 E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis ...*, hal. 25

27 E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis ...*, hal. 25

Tujuan utama MBM adalah meningkatkan efisiensi, mutu, dan pemerataan pendidikan. Peningkatan efisiensi diperoleh melalui keleluasaan mengelola sumber daya yang ada, partisipasi masyarakat, dan penyederhanaan birokrasi. Peningkatan mutu diperoleh melalui partisipasi orang tua, kelenturan pengelolaan madrasah, peningkatan profesionalisme guru, adanya hadiah dan hukuman sebagai kontrol, serta hal lain yang dapat menumbuh kembangkan suasana yang kondusif.²⁸

Tujuan yang lain manajemen berbasis madrasah adalah peningkatan mutu pendidikan. Dengan adanya MBM, madrasah dan masyarakat tidak perlu lagi menunggu perintah dari atas. Mereka dapat mengembangkan suatu visi pendidikan yang sesuai dengan keadaan setempat dan melaksanakan visi tersebut secara mandiri. Kepala madrasah mempunyai dua peran utama, pertama sebagai pemimpin institusi bagi para guru, dan kedua memberikan pimpinan dalam manajemen. Pembaharuan pendidikan melalui manajemen berbasis madrasah dan komite madrasah yang diperkenalkan sebagai bagian dari desentralisasi memberikan kepada kepala madrasah kesempatan yang lebih besar untuk menerapkan dengan lebih mantap berbagai fungsi dari kedua peran tersebut.

MBM bertujuan untuk meningkatkan kinerja madrasah melalui pemberian kewenangan dan tanggung jawab yang lebih besar kepada madrasah yang dilaksanakan berdasarkan prinsip-prinsip tata madrasah yang baik yaitu partisipasi, transparansi, dan akuntabilitas. Peningkatan kinerja madrasah yang dimaksud meliputi peningkatan kualitas, efektivitas, efisiensi, produktivitas, dan inovasi pendidikan.

MBM memiliki unsur pokok madrasah (constituent) memegang control yang lebih besar pada setiap kejadian di madrasah. Unsur pokok madrasah inilah yang kemudian menjadi lembaga non-struktural yang disebut komite

28 E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis ...*, hal. 27

madrasah yang anggotanya terdiri dari guru, kepala madrasah, administrator, orang tua, anggota masyarakat dan murid.

Sementara itu baik berdasarkan kajian pelaksanaan dinegara-negara lain, maupun yang tersurat dan tersirat dalam kebijakan pemerintah dan UU sisdiknas No. 20 Tahun 2003, tentang pendidikan berbasis masyarakat pasal 55 ayat 1: Masyarakat berhak menyelenggarakan pendidikan berbasis masyarakat pada pendidikan formal dan non formal sesuai dengan kekhasan agama, lingkungan sosial, dan budaya untuk kepentingan masyarakat. Berkaitan dengan pasal tersebut setidaknya ada empat aspek yaitu:

- 1) MBM bertujuan mencapai mutu quality dan relevansi pendidikan yang setinggi-tingginya, dengan tolok ukur penilaian pada hasil output dan outcome bukan pada metodologi atau prosesnya. Mutu dan relevansi ada yang memandangnya sebagai satu kesatuan substansi, artinya hasil pendidikan yang bermutu sekaligus yang relevandengan berbagai kebutuhan dan konteksnya.
- 2) MBM bertujuan menjamin keadilan bagi setiap anak untuk memperoleh layanan pendidikan yang bermutu di madrasah yang bersangkutan. Dengan asumsi bahwa setiap anak berpotensi untuk belajar, maka MBM member keleluasaan kepada setiap madrasah untuk menangani setiap anak dengan latar belakang sosial ekonomi dan psikologis yang beragam untuk memperoleh kesempatan dan layanan yang memungkinkan semua anak dan masing-masing anak berkembang secara optimal.
- 3) MBM bertujuan meningkatkan efektifitas dan efisiensi. Efektifitas berhubungan dengan proses, prosedur, dan ketepat-gunaan semua input yang dipaki dalam proses pendidikan di madrasah, sehingga menghasilkan hasil belajar siswa seperti yang diharapkan (sesuai tujuan). Efektif-tidaknya suatu madrasah diketahui lebih pasti setelah ada hasil, atau dinilai hasilnya. Sebaliknya untuk

mencapai hasil yang baik, diupayakan menerapkan indikator-indikator atau ciri-ciri madrasah efektif.

- 4) MBM bertujuan meningkatkan akuntabilitas madrasah dan komitmen semua stakeholders. Akuntabilitas adalah pertanggung jawaban atas semua yang dikerjakan sesuai wewenang dan tanggung jawab yang diperolehnya. Selama ini pertanggung jawaban madrasah lebih pada masalah administratif keuangan dan bersifat vertikal sesuai jalur birokrasi.²⁹

Dari ke empat tujuan MBM di atas madrasah dituntut agar senantiasa menggali kualitas pendidikan sehingga tercapai tujuan pendidikan dan menjadikan madrasah yang unggul.

d. Fungsi-fungsi manajemen berbasis sekolah

George Robert Terry adalah tokoh yang dikenal sebagai pelopor istilah fungsi manajemen. Dalam bukunya yang berjudul "*Principle of Manajemen*", George R Terry menyebutkan bahwa fungsi manajemen adalah proses khas yang melibatkan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan serta pengawasan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut sosok Bapak Ilmu Manajemen ini, seluruh tindakan proses tersebut dilakukan untuk mencapai target dan tujuan dengan memanfaatkan semua sumber daya yang dimiliki.

George menyimpulkan fungsi manajemen adalah tentang bagaimana proses *planning* (perencanaan), *controlling* (pengendalian) dan *actuating organizing* (pengorganisasian).

Beberapa pengertian fungsi manajemen menurut para ahli.³⁰

1) Ricky W Griffin

Ricky W Griffin mendefinisikan fungsi manajemen adalah bagian dari proses perencanaan, organisasi,

29 Umaedi, *Manajemen Berbasis Madrasah/Madrasah*, (Jakarta: CEQM, 2004), hal. 35.

30 <https://www.info.populix.co/post/fungsi-manajemen>, Populix, 19 Mei 2021. Dikutip: 03/03/2022, 8:23 WIB.

koordinasi serta pengendalian sumber daya supaya tujuan dapat tercapai dengan efektif dan efisien.

Menurutnya, efektif dan efisien yang dimaksud adalah agar proses yang dijalankan bisa mencapai target sesuai rencana, terorganisir dan tepat waktu.

2) Lawrence A Appley

Berbeda dengan tokoh lainnya, Lawrence A Appley melihat fungsi manajemen adalah suatu keahlian yang dimiliki seseorang untuk bisa mempengaruhi dan menggerakkan sekitarnya agar mau menyelesaikan sesuatu.

Lebih jauh lagi, fungsi manajemen menurut para ahli satu ini dapat dimiliki juga oleh organisasi maupun kelompok.

Fungsi-fungsi manajemen berbasis sekolah³¹

(1) Perencanaan

Perencanaan merupakan proses yang sistematis dalam pengambilan keputusan manajemen tentang tindakan yang akan dilakukan manajemen pada waktu yang akan datang. Perencanaan ini juga merupakan kumpulan kebijakan yang secara sistematis disusun dan dirumuskan berdasarkan data yang dapat dipertanggungjawabkan serta dapat dipergunakan sebagai pedoman kerja. Dalam perencanaan terkandung makna pemahaman terhadap apa yang dikerjakan, permasalahan yang dihadapi dan alternative pemecahannya serta untuk melaksanakan prioritas kegiatan yang telah ditentukan secara proporsional.

(2) Pelaksanaan

Pelaksanaan merupakan kegiatan untuk merealisasikan rencana manajemen menjadi tindakan nyata dalam rangka mencapai tujuan manajemen secara efektif dan efisien. Rencana yang telah disusun oleh

31 <https://www.info.populix.co/post/fungsi-manajemen>, Populix, 19 Mei 2021. Dikutip: 03/03/2022, 8:23 WIB.

manajemen akan memiliki nilai jika dilaksanakan dengan efektif dan efisien. Dalam pelaksanaan setiap organisasi harus memiliki kekuatan yang mantap dan meyakinkan sebab jika tidak kuat maka proses pendidikan seperti yang diinginkan akan sulit terealisasi.

(3) Pengawasan

Pengawasan merupakan upaya untuk mengamati secara sistematis dan berkesinambungan, merekam, memberi penjelasan, petunjuk, pembinaan, dan meluruskan berbagai hal yang kurang tepat, serta memperbaiki kesalahan. Pengawasan merupakan kunci keberhasilan dalam keseluruhan proses manajemen, perlu dilihat secara komprehensif, terpadu, dan tidak terbatas pada hal-hal tertentu.

(4) Pembinaan

Pembinaan merupakan rangkaian upaya pengendalian secara professional semua unsur organisasi agar berfungsi sebagaimana mestinya sehingga rencana manajemen untuk mencapai tujuan dapat terlaksana secara efektif dan efisien. Pelaksanaan manajemen sekolah yang efektif dan efisien menuntut dilaksanakannya keempat fungsi pokok manajemen tersebut secara terpadu dan terintegrasi dalam pengelolaan bidang-bidang kegiatan manajemen pendidikan. Manajemen Pendidikan merupakan alternative strategis untuk meningkatkan mutu/kualitas pendidikan, karena hasil penelitian Balitbangdikbud (1991) menunjukkan bahwa manajemen pendidikan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kualitas pendidikan.

Ketentuan otonomi daerah yang dilandasi oleh undang-undang nomer 22 dan nomor 25 tahun 1999 telah membawa perubahan dalam berbagai bidang. Bila sebelumnya manajemen pendidikan merupakan wewenang pusat maka sekarang kewenangan tersebut dialihkan ke pemerintah kota

atau kabupaten.

e. Implementasi Madrasah Berbasis Sekolah

Implementasi MBM Konsep manajemen berbasis madrasah (MBM) esensinya adalah peningkatan otonomi sekolah, partisipasi warga sekolah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan dan peningkatan fleksibilitas pengelolaan sumber daya sekolah. Konsep ini membawa konsekuensi bahwa pelaksanaan MBM sudah sepantasnya menerapkan pendekatan idiografik (membolehkan adanya berbagai cara melaksanakan MBM) dan bukan lagi menggunakan pendekatan nomotetik (cara melaksanakan MBM yang cenderung seragam/ konformitas untuk semua sekolah).

Oleh karena itu, dalam arti yang sebenarnya, tidak ada satu resep pelaksanaan MBM yang sama untuk diberlakukan ke semua sekolah. Menurut Rohiat tahap-tahap pelaksanaan MBM atau MBS adalah seperti berikut:³²

1) Melakukan sosialisasi MBM

Sekolah merupakan sistem yang terdiri atas unsur-unsur yang saling terkait. Oleh karena itu, hasil kegiatan pendidikan di sekolah merupakan hasil kolektif dari semua unsur sekolah. Dengan demikian, semua unsur sekolah harus memahani konsep MBM (apa, mengapa dan bagaimana). Sekolah harus mensosialisasikan konsep MBM kepada setiap unsur sekolah (guru, siswa, wakil kepala sekolah, guru BK, karyawan, orang tua siswa, pengawas, pejabat dinas pendidikan kabupaten/ kota, pejabat dinas pendidikan provinsi dsb) melalui berbagai mekanisme misalnya seminar, lokakarya, diskusi, rapat kerja, simposium, forum ilmiah dan media massa.

32 Rohiat, *Manajemen Sekolah Teori Dasar Dan Praktik Dilengkapi Dengan Contoh Rencana Strategis Dan Rencana Operasional*, (Bandung: PT Refika Aditama, 2010), hlm 68-74.

2) Memperbanyak mitra sekolah

Sekolah harus memperbanyak mitra baik dari dalam maupun luar sekolah guna terciptanya kesuksesan MBM. Upaya-upaya untuk meningkatkan kemitraan dapat ditempuh melalui: a) membuat pedoman mengenai tata cara kemitraan, menyediakan sarana kemitraan dan saluran komunikasi, b) melakukan advokasi, publikasi dan transparansi terhadap pelaksana kepentingan dan c) melibatkan pelaksana kepentingan sesuai dengan prinsip relevansi, yurisdiksi dan kompetensi serta kompatibilitas tujuan yang akan dicapai.

3) Merumuskan kembali aturan sekolah, peran unsur-unsur sekolah serta kebiasaan dan hubungan antar unsur-unsur sekolah

Pergeseran dari manajemen berbasis pusat menuju manajemen berbasis sekolah memerlukan peninjauan kembali terhadap aturan sekolah, peran unsur-unsur sekolah, kebiasaan bertindak dan hubungan antar unsur-unsur sekolah agar sesuai dengan tuntutan MBM.

4) Menerapkan prinsip-prinsip MBM yang baik

Prinsip-prinsip MBM yang baik pada dasarnya mengikuti prinsip-prinsip tata pengelolaan atau tata pemerintahan yang baik yang meliputi partisipasi, transparansi, tanggung jawab, akuntabilitas, wawasan ke depan, penegakan hukum, keadilan, demokrasi, prediktif, kepekaan, profesionalisme, efektivitas dan efisiensi serta kepastian jaminan hukum.

5) Mengklarifikasi fungsi dan aspek manajemen pendidikan sekolah

Fungsi-fungsi manajemen secara umum meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengoordinasian dan pengawasan/ pengontrolan. Aspek-aspek pendidikan antara lain meliputi kurikulum, proses, pendidik dan tenaga kependidikan, sarana dan

prasarana kesiswaan, keuangan, penilaian, hubungan sekolah dan masyarakat, pendidikan lingkungan hidup, penanggulangan narkoba, dan lain sebagainya. Fungsi-fungsi manajemen dan aspek-aspek manajemen pendidikan tersebut perlu diklarifikasi secara bersama-sama antara sekolah dan dinas pendidikan kabupaten/ kota melalui pertemuan/ forum untuk menemukan pembagian urusan-urusan tentang fungsi-fungsi manajemen dan aspek-aspek manajemen yang menjadi kewenangan dan tanggung jawab sekolah dan dinas pendidikan kabupaten/ kota, termasuk komite sekolah dan dewan pendidikan.

6) Meningkatkan kapasitas sekolah

Peningkatan kapasitas (kemampuan dan kesanggupan) bagi para pelaksana kepentingan pendidikan sekolah perlu dilakukan melalui berbagai upaya, misalnya pemberian panduan tentang konsep, pelaksanaan dan evaluasi MBM, pelatihan, lokakarya, diskusi kelompok terfokus, seminar tentang praktik-praktik MBM yang baik dan pelajaran yang dapat di petik oleh sekolah-sekolah yang melaksanakan MBM serta studi banding ke sekolah yang sukses melaksanakan MBM.

7) Meredistribusi kewenangan dan tanggung jawab

Dalam MBM, kewenangan dan tanggung jawab tidak lagi semata-mata terpusat pada kepala sekolah, tetapi disebar/ didistribusikan kepada para pelaksana kepentingan pendidikan sekolah. Oleh karena itu, sangat penting bagi sekolah memiliki teamwork yang kompak, cerdas dan dinamis.

8) Menyusun rencana pengembangan sekolah, melaksanakan, memonitor dan mengevaluasinya.

f. Karakteristik Manajemen Berbasis Sekolah

MBS oleh beberapa pakar diartikan sebagai pengalihan dalam pengambilan keputusan dari tingkat pusat ketingkat sekolah. Pemberian kewenangan dalam pengambilan

keputusan dipandang sebagai otonomi ditingkat sekolah dalam pemberdayaan sumber-sumber sehingga sekolah mampu secara mandiri menggali, mengalokasikan, menentukan prioritas, memanfaatkan, mengendalikan, dan mempertanggung jawabkan (*akuntabilitas*) setiap kegiatannya kepada setiap pihak yang berkepentingan (*stakeholders*).

MBS dapat diartikan sebagai wujud dari reformasi pendidikan yang menginginkan adanya perubahan dari kondisi yang kurang baik menuju kondisi yang lebih baik dengan memberikan kewenangan (otoritas) kepada sekolah untuk memberdayakan dirinya. MBS pada prinsipnya menempatkan kewenangan kepada sekolah dan masyarakat. Menghindarkan format sentralisasi dan birokratisasi yang dapat menyebabkan hilangnya fungsi manajemen sekolah. Pergeseran wewenang ini tentu tidak bisa dilepaskan dan pembagian kekuasaan antar pemerintah pusat dan daerah. Perlu penataan yang hati-hati, tersistem, dilandasi semangat kerja sama, dan konsistensi dalam menjalankan kewajiban, kewenangan, dan tanggungjawab masing-masing pihak.

Pemerintah pusat, misalnya, disertai kewajiban merumuskan visi dan strategi nasional pendidikan, kurikulum nasional, publikasi buku-buku pelajaran tertentu, dan pertanggungjawaban dalam mutu edukatif. Sementara itu pemerintah daerah (pemda), disertai kewajiban untuk menyelenggarakan pembinaan SDM (guru dan kepala sekolah), mengatur rekrutmen, pengangkatan dan penempatan, pengembangan karier, pemindahan, kompensasi, kenaikan pangkat, dan pemberhentian guru/kepala sekolah.

Konsekuensi logis dari adanya limpahan kewenangan tersebut tersebut adalah pemda juga harus diberi kewenangan dalam mencari, mempergunakan dan menyediakan fasilitas yang diperlukan. Disamping itu, pemda berkewajiban untuk mempertanggungjawabkan kegiatannya kepada pihak yang

berkepentingan (*stakeholders*) sesuai dengan peraturan dan perundang-undangan yang berlaku. Kepala sekolah misalnya diberi wewenang untuk mengatur penempatan guru dikelas mana, jadwal pelajaran diberikan atau tidak diberikan dalam mengelola kurikulum nasional, system evaluasi apa yang akan digunakan untuk mencapai tujuan kurikulum.

MBS memandang sekolah sebagai suatu lembaga yang harus dikembangkan. Prestasi kerja sekolah diukur dari perkembangannya. Oleh karena itu, semua kegiatan program sekolah ditujukan untuk memberikan pelayanan kepada siswa secara optimal.

MBS memiliki potensi yang besar dalam membentuk kepala sekolah, guru, dan pengelola system pendidikan (*administrator*) yang professional. Oleh karena itu, keberhasilan dalam mencapai kinerja unggul akan sangat ditentukan oleh factor informasi, pengetahuan, keterampilan dan kompetensi yang berorientasi pada mutu, efisiensi, dan kemandirian sekolah.

Asumsi dasar pertama yang mendasari implementasi MBS adalah bahwa sekolah dipandang sebagai suatu lembaga layanan jasa pendidikan dimana kepala adalah manajer pendidikan. Berkaitan dengan harapan untuk menghasilkan mutu yang baik, konsep MBS memperhatikan aspek-aspek mutu yang harus dikendalikan secara menyeluruh, yaitu:

- 1) Karakteristi mutu pendidikan, baik input, proses, maupun *output*
- 2) Pembiayaan (*cost*)
- 3) Metode (*delivery system*) penyampaian bahan/materi pelajaran
- 4) Pelayanan (*service*) kepada siswa dan orang tua/masyarakat.

Pemberian otonomi yang lebih besar dengan MBS, yang bertanggung jawab harus diberikan kepada kepala sekolah dalam pemanfaatan sumber daya dan pengembangan strategi MBS,

sesuai dengan kondisi setempat. Dengan mengadopsi konsep desentralisasi sebagaimana diungkapkan oleh Gordon dkk (1990) dan Bracon (1995) maka konsep otonomi merupakan tindakan desentralisasi yang dilakukan oleh lembaga yang lebih tinggi ketingkat bawah, merupakan proses pendelegasian kekuasaan mulai dari tingkat nasional (pusat) sampai dengan tingkat sekolah, bahkan sampai ketingkat kelas (guru kelas).

g. Dasar Hukum

MBM dilaksanakan berdasarkan Undang-undang Sisdiknas yang berisi, “Pengelolaan suatu pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar dan pendidikan menengah dilaksanakan berdasarkan standar pelayanan minimal dengan prinsip manajemen berbasis madrasah atau madrasah”.³³

Legisasi pelaksanaan MBM juga termuat dalam peraturan turunan undang-undang sistem pendidikan nasional, yaitu dalam Standar Nasional Pendidikan, yang berisi, “pengelolaan satuan pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah menerapkan manajemen berbasis madrasah yang ditujukan dengan kemandirian, kemitraaan, partisipasi, keterbukaan dan akuntabilitas”.³⁴

Keberadaan Komite madrasah sebagai instrumen kunci dalam pelaksanaan MBM yang berisi “Pengambilan keputusan pada satuan pendidikan dasar dan menengah di bidang non-akademik dilakukan oleh komite madrasah atau madrasah yang dihadiri oleh kepala satuan pendidikan”.³⁵

h. Prinsip-prinsip Manajemen Berbasis Madrasah

Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan Pasal 49 Ayat (1) menyatakan:

33 Lihat pasal 51 ayat 1, Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang *Sistem Pendidikan Nasional*

34 Lihat pasal 49 ayat 1, Peraturan Pemerintah PP No.19 tahun 2005, tentang *Standar Nasional Pendidikan*

35 Lihat pasal 49 ayat 2, Peraturan Pemerintah PP No.19 tahun 2005, tentang *Standar Nasional Pendidikan*

“Pengelolaan satuan pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah menerapkan manajemen berbasis madrasah yang ditunjukkan dengan kemandirian, kemitraan, partisipasi, keterbukaan, dan akuntabilitas”.³⁶

Sejalan dengan itu, di dalam buku *Panduan Replikasi Manajemen Berbasis Madrasah di Madrasah Dasar*, Ibrahim Bafadal mengemukakan bahwa prinsip-prinsip MBM sebagai berikut:

1) Kemandirian

Kemandirian madrasah hendaknya didukung oleh kemampuan madrasah dalam mengambil keputusan terbaik, berdemokrasi, optimalisasi pemanfaatan sumberdaya, komunikasi yang efektif, memecahkan masalah, adaptif dan antisipatif terhadap inovasi pendidikan, bersinergi dan berkolaborasi, serta memenuhi kebutuhan madrasah sendiri.

2) Keterbukaan

Keterbukaan dapat dilakukan melalui penyebaran informasi di madrasah dan pemberian informasi kepada masyarakat tentang pengelolaan sumber daya madrasah untuk memperoleh kepercayaan publik terhadap madrasah.

3) Kemitraan

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.

3) Partisipatif

Partisipatif dimaksudkan sebagai keikutsertaan semua pemangku kepentingan yang terkait dengan madrasah dalam mengelola madrasah dan pembuatan keputusan. Bentuk partisipasi dapat berupa sumbangan tenaga, dana, dan sarana prasarana serta bantuan teknis

36 Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005, *Standar Nasional Pendidikan*, (Jakarta: Lembaga Negara Republik Indonesia, 2005), hal. 25

antara lain gagasan tentang pengembangan madrasah.

4) Akuntabilitas

Pertanggungjawaban dapat dilakukan secara tertulis disertai bukti-bukti administratif yang sah, menunjukkan bukti fisik (seperti bangunan gedung, bangku, dan alat-alat laboratorium), atau lisan misalnya rapat dengan mengundang pemangku kepentingan.³⁷

Berdasarkan teori di atas, dalam melaksanakan Manajemen Berbasis Madrasah (MBM), madrasah dituntut untuk menerapkan prinsip kemandirian, kemitraan, partisipasi, keterbukaan atau transparansi dan akuntabilitas. Kelima prinsip ini merupakan acuan atau partokan dalam menjalankan MBM yang efektif. Dalam hal ini, prinsip MBM tersebut sangat membantu madrasah dalam upaya peningkatan mutu pendidikan.

Lebih lanjut, dijelaskan oleh Husaini Usman terkait prinsip-prinsip yang perlu diperhatikan dalam melaksanakan MBM antara lain sebagai berikut:

Komitmen, kepala madrasah dan warga madrasah harus mempunyai komitmen yang kuat dalam upaya menggerakkan semua warga madrasah untuk MBM.

- a) Kesiapan, semua warga madrasah harus siap fisik dan mental untuk ber-MBM.
- b) Keterlibatan, pendidikan yang efektif melibatkan semua pihak dalam mendidik anak.
- c) Kelembagaan, madrasah sebagai lembaga adalah unit terpenting bagi pendidikan yang efektif.
- d) Keputusan, segala keputusan madrasah dibuat oleh pihak yang benar-benar mengerti tentang pendidikan.
- e) Kesadaran, guru-guru harus memiliki kesadaran

37 Ibrahim Bafadal, *Panduan Replikasi Manajemen Berbasis Madrasah di Madrasah Dasar*, Buku III, (Jakarta: Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar Direktorat Pembinaan Madrasah Dasar, 2013), hal. 10

untuk membantu dalam pembuatan keputusan program pendidikan dan kurikulum.

- f) Kemandirian, madrasah harus diberi otonomi sehingga memiliki kemandirian dalam membuat keputusan pengalokasian dana.
- g) Ketahanan, perubahan akan bertahan lebih lama apabila melibatkan *stakeholders* madrasah.³⁸

Berdasarkan uraian di atas maka penulis dapat menyimpulkan bahwa prinsip-prinsip yang harus dipakai dalam menerapkan MBM yakni kekuatan komitmen yang dimiliki kepala madrasah dan guru, kesiapan sumber daya madrasah, adanya keterlibatan dan kesadaran seluruh warga madrasah sehingga madrasah dapat memiliki otoritas dan kemandirian dalam mengelola madrasah, madrasah memiliki ketahanan dalam menyesuaikan perubahan.

Lebih jauh di dalam bukunya Administrasi Pendidikan, Engkoswara dan Aan Komariah menjelaskan bahwasannya MBM dapat dilaksanakan dengan menjalankan prinsip-prinsip sebagai berikut:

- (1) Partisipasi; Partisipasi penting untuk meningkatkan rasa memiliki, peningkatan rasa memiliki akan meningkatkan rasa tanggung jawab, dan peningkatan tanggung jawab akan meningkatkan dedikasi atau kontribusi. Partisipasi adalah proses dimana *stakeholders* terlibat aktif baik dalam pengambilan keputusan, pembuatan kebijakan, perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan/pengevaluasian pendidik di madrasah.
- (2) Transparansi; manajemen madrasah dilaksanakan secara transparan, mudah diakses anggota, manajemen memberikan laporan secara kontinu sehingga *stakeholders* dapat mengetahui proses dan hasil pengambilan keputusan dan kebijakan madrasah. Manajemen pendidikan yang

38 Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan, Edisi Kedua*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2008) h. 574

transparan memungkinkan tumbuhnya kepercayaan dan keyakinan *stakeholders* terhadap kewibawaan dan citra madrasah yang *good government* dan *clean governance*.

- (3) Akuntabilitas; Madrasah harus mempertanggung jawabkan aktivitas penyelenggaraan madrasah yang telah dimandatkan *stakeholders* dengan melakukan manajemen sebaik mungkin.
- (4) Profesionalisme; mencapai kemandirian dengan tingkat prakarsa dan kreativitas yang tinggi memerlukan profesionalisme dari semua komponen personal, baik jajaran manajemen, pendidik dan tenaga kependidikan lainnya, maupun komite madrasah.
- (5) Memiliki wawasan ke depan berupa visi, misi dan strategi ke arah pencapaian mutu pendidikan.
- (6) *Sharing Authority* dalam implementasi manajemen, tidak *one man show* tetapi berpijak pada kekuatan kerja tim yang solid.³⁹

Terkait uraian di atas mengenai prinsip-prinsip MBM, dapat dijelaskan bahwa dalam mengimplementasikan Manajemen Berbasis Madrasah (MBM), madrasah harus berpegang pada prinsip-prinsip MBM yang meliputi: partisipasi, transparansi, akuntabilitas, profesionalisme, wawasan ke depan dan *sharing authority*. Pelaksanaan MBM yang efektif akan mudah dilaksanakan jika seluruh elemen madrasah ikut berpartisipasi aktif dalam mengelola sumber daya madrasah ataupun program madrasah. Madrasah juga harus memiliki tingkat akuntabilitas dan transparansi dalam melakukan kegiatan manajemen madrasah. Oleh karena itu, sistem manajemen madrasah yang akuntabel dan transparan akan berdampak positif bagi madrasah dalam mengelola sumber daya madrasah. Madrasah yang menerapkan MBM harus memiliki visi, misi dan tujuan yang akan dicapai. Pencapaian visi, misi

39 Engkoswara dan Aan Komariah, *Administrasi Pendidikan*, (Bandung: ALFABETA, 2012), Cet. ketiga, hal. 295

dan tujuan tersebut dilakukan untuk mengarahkan madrasah dalam mencapai mutu pendidikan. MBM juga menekankan pada kerja sama yang solid antara kepala madrasah dengan warga madrasah lainnya yang meliputi guru, staff/karyawan, peserta didik dan orang tua. Dengan saling bekerja sama antar warga madrasah tentu pelaksanaan MBS akan berjalan dengan optimal dan terarah.

i. Komponen MBM

Pusat Penelitian dan Pengembangan Pendidikan Agama dan Keagamaan Depag RI lebih mendapatkan kata kunci diberlakukannya MBM, yaitu terletak pada empat komponen:⁴⁰

1) Pelimpahan dan Pembagian Wewenang

Desentralisasi kewenangan dilakukan dengan cara pelimpahan wewenang kepada aktor tingkat madrasah (kepala madrasah, guru, dan orang tua) untuk mengambil keputusan. Untuk mengoperasikan pelimpahan wewenang tersebut dibutuhkan adanya pembagian kewenangan yang jelas antara dewan madrasah, pemerintah maupun para pelaksana pendidikan di madrasah. Dewan madrasah yang anggotanya terdiri dari kepala madrasah, tokoh masyarakat, pemerintah, orang tua, guru dan siswa diberi kewenangan untuk membuat kebijakan, aturan-aturan dan menyetujui program madrasah yang dilaksanakan. Pemerintah memiliki kewenangan untuk menyiapkan anggaran, mendapatkan kurikulum nasional serta menyelenggarakan ujian nasional untuk sertifikasi lanjutan studi dan bekerja.

2) Informasi Dua Arah dan Tanggung Jawab untuk Kemajuan

Informasi bersifat dua arah, yaitu dari atas ke bawah dan dari bawah ke atas yang berisi tentang ide, isu-isu dan gagasan pelaksanaan tugas serta kinerja,

40 Departemen Agama RI, *Perencanaan Pendidikan Menuju Madrasah Mandiri*, (Jakarta: Balitbang, 2001), hal. 32–34.

produktivitas sikap pegawai. Informasi yang dua arah akan memungkinkan terjadinya proses komunikasi yang dialogis dan efektif sehingga semua pihak yang terlibat dalam penyelenggaraan pendidikan dapat dibagi informasi dalam upaya pengambilan keputusan atau perbaikan-perbaikan penyelenggaraan pendidikan. Selain itu, desentralisasi informasi juga bermanfaat untuk menguatkan rasa kepemilikan dan tanggung jawab bersama untuk memajukan madrasah atau pendidikan.

3) Bentuk dan Distribusi Penghargaan

Penghargaan dalam bentuk penggajian, insentif maupun penghargaan non-material dalam internal (produk kerja, kepuasan kerja) maupun bentuk penghargaan eksternal (pujian, uang, dan penghargaan lainnya) akan terdistribusikan secara tepat terhadap individu-individu sesuai dengan kontribusi, partisipasi dan tingkat keberhasilannya di dalam pelaksanaan tugas yang diembannya. Kondisi seperti itu akan memungkinkan setiap pegawai untuk merasa bangga terhadap tugasnya, mendorong untuk berpartisipasi atau bekerja sepenuhnya serta akan bertanggung jawab terhadap segala keputusan dan tindakan yang dilakukannya.

4) Penetapan Standar Pengetahuan dan Keterampilan

Desentralisasi pengetahuan dan keterampilan berkaitan erat dengan penetapan standar kompetensi yang variatif sesuai dengan tuntutan yang ada serta memberikan peluang kepada pihak-pihak pelaksana pendidikan untuk senantiasa meningkatkan kompetensinya secara mandiri dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab terhadap yang dihasilkannya. Kondisi tersebut diharapkan akan menghilangkan sikap saling melemparkan tanggung jawab atas hasil pendidikan.

Dari pembahasan di atas jelas bahwa dalam pelaksanaan MBM memerlukan kerjasama yang baik, pengambilan

keputusan berdasarkan musyawarah, pemberian penghargaan sesuai dengan hasil kinerja dan pemberian motivasi. Selain itu, kewenangan kepala madrasah menjadikan pimpinan yang efektif dan menjadikan kondisi kerja yang nyaman dan terjalin hubungan silaturahmi yang baik.

j. Rancangan dan Perencanaan MBM

Salah satu tahapan dalam mengaplikasikan MBM adalah membuat rancangan dan perencanaan. Rancangan berarti sebuah rencana, program atau desain yang disusun menurut tapan tertentu untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Sedang perencanaan adalah proses, cara pembuatan merancang (merencanakan sama dengan merangkai sesuatu yang akan dikerjakan).

Komponen inti dari perencanaan adalah sebuah visi masa depan yang diarahkan pada misi dasar dari madrasah guna menyediakan program dan layanan pendidikan yang layak diperlukan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat disekitarnya. Hal ini penting dilakukan karena menghimpun dan mengakomodir tuntutan dan kebutuhan komponen seringkali menjadi hambatan dalam mempersiapkan rancangan strategis madrasah ke depan. Karena itu, yang diperlukan dalam membuat rancangan dan perencanaan strategis ialah menciptakan sebuah visi dasar dan mengembangkan komitmen bersama dalam pencapaiannya. Untuk menghubungkan antara madrasah dengan manajemen, maka keduanya harus dipahami sebagai dua hal yang saling interelasi dan kausalitas, serta dituntut ekuivalensinya. Dalam hal lain pendidikan sebagai sebuah konsep dan realitas, harus pula dicermati sebagai aktifitas yang fungsional, sehingga pendidikan dengan sendirinya dipandang sebagai bagian dari usaha seseorang atau kelompok orang untuk membina dan mengembangkan setiap variabel yang ada di dalamnya.

Semenjak dikembangkannya MBM maka madrasah diberikan kebebasan dan kewenangan yang luas disertai seperangkat tanggungjawab pengelolaan, baik sumber daya, strategi kesejahteraan maupun kurikulum. Dengan diberikannya kesempatan mengembangkan kurikulum, guru didorong untuk berimprovisasi dan berinovasi melakukan berbagai eksperimen di lingkungan madrasah. Dengan demikian jenis ini manajemen ini mendorong profesionalisme kepala madrasah dan guru sebagai pemimpin pendidikan pada garis terdepan.

Di era globalisasi ini, implementasi manajemen yang efektif pada madrasah perlu didukung oleh perubahan mendasar dalam kebijakan pengelolaan madrasah yang menyangkut aspek-aspek berikut:

- 1) Iklim madrasah yang kondusif
- 2) Otonomi madrasah
- 3) Kewajiban madrasah
- 4) Kepemimpinan madrasah yang demokratis dan profesional
- 5) Revitalisasi partisipasi masyarakat dan orang tua.⁴¹

k. Strategi Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah

Menurut Leithwood yang dikutip oleh Mulyono, bahwa keberhasilan MBM hendaklah melalui strategi sebagai berikut:

- 1) Madrasah harus memiliki otonomi terhadap empat hal. Pertama, dimilikinya kekuasaan dan kewenangan. Kedua, pengembangan pengetahuan dan berkesinambungan. Ketiga, akses informasi ke segala bagian. Keempat, pemberian penghargaan kepada setiap orang yang berhasil.
- 2) Adanya peran masyarakat secara aktif dalam hal pembiayaan dalam proses pengambilan keputusan

⁴¹ Departemen Agama RI, *Pedoman Manajemen Berbasis Madrasah*, (Jakarta: Ditjen Bimbaga Islam bekerja sama dengan Direktorat Madrasah dan PAI pada Madrasah Umum, 2003), hal. 21-26.

terhadap kurikulum dan instruksional serta non-instruksional.

- 3) Adanya kepemimpinan kepala madrasah yang mampu menggerakkan dan mendayagunakan setiap sumber daya madrasah secara efektif.
- 4) Adanya proses pengambilan keputusan yang demokratis dalam kehidupan dewan madrasah yang aktif.
- 5) Semua pihak harus memahami peran dan tanggung jawabnya secara sungguh-sungguh.
- 6) Adanya *guidelines* (garis pedoman) dari departemen terkait sehingga mampu mendorong proses pendidikan di madrasah secara efisien dan efektif. *Guidelines* itu jangan sampai berupa aturan yang mengekang dan membelenggu madrasah.
- 7) Madrasah harus memiliki transparansi dan akuntabilitas yang minimal diwujudkan dalam laporan pertanggung jawaban setiap tahunnya.
- 8) Penerapan MBM harus diarahkan untuk pencapaian kinerja madrasah dan lebih khusus lagi adalah meningkatkan pencapaian belajar siswa.
- 9) Implementasi diawali dengan sosialisasi dari konsep MBM, identifikasi peran masing-masing, mengadakan pelatihan-pelatihan terhadap peran barunya, implementasi pada proses pembelajaran, evaluasi atas pelaksanaan di lapangan dan dilakukan perbaikan-perbaikan.⁴²

Berdasarkan uraian di atas, penulis mengemukakan bahwa implementasi MBM hendaknya dimulai dengan melakukan sosialisasi dan memberikan edukasi terkait konsep MBM. Kemudian memberikan pelatihan-pelatihan terutama kepada SDM, dengan memberikan pelatihan-pelatihan tersebut diupayakan SDM memiliki kesiapan fisik, dan mental yang kuat dalam melaksanakan MBM. Selanjutnya, proses evaluasi

42 Mulyono, *Manajemen Administrasi & Organisasi Pendidikan*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2010), hal. 236

atas pelaksanaan MBM harus dilakukan untuk menilai proses pelaksanaan MBM dan memberikan perbaikan-perbaikan agar pelaksanaan MBM ke depannya lebih efektif.

Sementara itu, menurut Oswald yang dikutip oleh Sri Nurabdiah Pratiwi di dalam *Jurnal EduTech*, ia mengemukakan bahwa agar MBS berjalan sukses perlu memperhatikan beberapa strategi yaitu:

a) Principal must use a team approach to decision making, (b) Teachers will feel more positive toward school leaders and more committed to school goals and objectives, (c) Parents and community members will be more supportive of schools because they have more of say over decisions. Maksudnya (a) kepala madrasah harus menggunakan pendekatan kelompok untuk mengambil keputusan, (b) guru-guru harus lebih bersikap positif terhadap kepemimpinan madrasah dan lebih melibatkan diri pada tujuan dan sasaran madrasah, (c) orang tua dan anggota masyarakat harus menjadi penyokong madrasah, sebab mereka memiliki lebih pemikiran dalam keputusan.⁴³

Selanjutnya, Husaini Usman mengemukakan bahwa indikator keberhasilan MBM di madrasah ditunjukkan oleh beberapa hal, antara lain:

- 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 dan masyarakat.
- 5) Adanya akuntabilitas yang dapat dipertanggungjawabkan oleh madrasah.⁴⁴

43 Sri Nurabdiah Pratiwi, "Manajemen Berbasis Sekolah dalam Meningkatkan Kualitas Sekolah", *Jurnal EduTech*, Vol. 2 No. 1, 2016, h. 93

44 Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan, Edisi Ketiga*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2010), Cet ke-3, hal. 629

Dari uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa strategi dalam mengimplementasikan MBM, kepala madrasah harus melakukan pendekatan kelompok dalam membuat keputusan, pendekatan kelompok dilakukan agar setiap warga madrasah yang lain dapat membantu kepala madrasah dalam mengambil keputusan. Hal ini dilakukan agar kepala madrasah bersama warga madrasah yang lain dapat menemukan ide-ide atau gagasan dalam menentukan keputusan. Kemudian, guru dan staff karyawan harus memiliki relasi yang positif dengan kepemimpinan kepala madrasah dalam upaya bersama-sama mencapai tujuan dan sasaran madrasah. Selanjutnya, untuk mengimplementasikan MBM yang efektif dibutuhkan dukungan orang tua dan masyarakat dalam membantu madrasah untuk mencapai tujuannya. Selain menerapkan strategi tersebut, madrasah harus melaksanakan kelima indikator keberhasilan MBS untuk dijadikan tolak ukur agar pelaksanaan MBM berjalan dengan efektif.

B. Mutu Pendidikan

a. Pengertian Mutu Pendidikan

Menurut pendapat Goestch dan Davis (1994:4), yang dikutip oleh Engkoswara dan Aan Komariah bahwasannya “mutu merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan”.⁴⁵

Selanjutnya, di dalam buku *Manajemen Mutu Berbasis Madrasah* karangan Suryadi, terdapat pengertian Mutu menurut ISO. Pengertian mutu menurut ISO adalah “gambaran karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa, yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang ditentukan atau yang tersirat”.⁴⁶

Menurut Nanang Fattah di dalam buku *Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan*, ia menjelaskan bahwa: Mutu adalah kemampuan (*ability*) yang dimiliki oleh suatu produk

45 Engkoswara dan Aan Komariah, hal. 304

46 Suryadi, *Manajemen Mutu Berbasis Madrasah Konsep dan Aplikasi*, (Bandung: PT Sarana Panca Karya Nusa, 2009), hal. 24.

atau jasa (*services*) yang dapat memenuhi kebutuhan atau harapan, kepuasan (*satisfaction*) pelanggan (*customers*) yang dalam pendidikan dikelompokkan menjadi dua, yaitu internal *customer* dan eksternal *customer*. Internal customer yaitu siswa atau mahasiswa sebagai pembelajar (*leaners*) dan eksternal *customer* yaitu masyarakat dan dunia industri.²⁴

Lebih jauh, menurut Amiruddin Siahaan, dkk, mengemukakan bahwa: “Mutu itu dapat dilihat bagaimana madrasah melalui guru-gurunya dapat melaksanakan tugas sebagai pendidik, pengajar, pembimbing, dan pelatih sesuai dengan tuntutan kurikulum yang telah ditetapkan secara baku dalam konteks lokal maupun nasional”.²⁵

Hal serupa terkait mutu pendidikan juga dikemukakan oleh Ridwan Abdullah Sani, dkk, di dalam buku *Manajemen Pendidikan Berbasis Madrasah*, ia mengemukakan bahwa: “Mutu pendidikan merupakan kesesuaian antara kebutuhan pihak- pihak yang berkepentingan (*stakeholders*) dengan layanan yang diberikan pengelola pendidikan. Kerangka filosofi pendidikan dalam pengembangan madrasah bermutu adalah kesesuaian input, proses, dan hasil madrasah para pemangku kepentingan”.⁴⁷

Dari beberapa uraian teori di atas dapat dikemukakan bahwa mutu di dalam pendidikan dapat dinilai dan diukur melalui penilaian pelanggan pendidikan yang meliputi pelanggan internal (guru dan peserta didik), dan pelanggan eksternal (orang tua, masyarakat, dan dunia kerja). Jika *stakeholders* (seluruh pemakai) menilai kebutuhan, harapan, dan keinginannya terpenuhi tentu mutu pendidikan atau madrasah tersebut dapat dikatakan bermutu. Oleh karena itu, penerapan manajemen madrasah harus ditingkatkan dan diimplementasikan secara efektif dan efisien guna memuaskan

47 Ridwan Abdullah Sani, dkk, *Penjaminan Mutu Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2015), Cet. 1, hal. 6

dan memenuhi harapan, keinginan, dan kebutuhan pelanggan internal dan eksternal madrasah.

b. Konsep Mutu Pendidikan

Menurut Surya yang dikutip oleh I Gusti Sunu di dalam buku *Studi Kebijakan Nasional*, ia mengemukakan bahwa: “Konsep mutu pendidikan secara luas merupakan sebagai kadar proses proses dan hasil pendidikan secara keseluruhan yang ditetapkan sesuai dengan pendekatan dan kriteria tertentu”. Hal senada diungkapkan dalam Permendiknas No.63 tahun 2009 “pengertian mutu pendidikan adalah tingkat kecerdasan kehidupan bangsa yang dapat diraih dari penerapan Sistem Pendidikan Nasional”.⁴⁸

Lebih lanjut, Djam’an Safori mendeskripsikan bahwasannya konsep mutu pendidikan dipandang melalui dua perspektif yaitu dalam perspektif mikro dan makro. Dalam perspektif makro, mutu pendidikan dikaitkan relevansinya dengan pembangunan kewilayahan. Kajian pendidikan ini dipilah ke dalam tiga kajian. Pertama, mutu lulusan pendidikan dalam konteks wajib belajar menyiapkan sosok warga Negara yang diinginkan, yaitu yang memenuhi syarat minimal menjadi warga negara seperti, karakter, etika nasional, kecakapan individu, tanggung jawab, adaptabilitas, dan komunikasi sosial. Kedua, mutu lulusan untuk menyiapkan angkatan kerja dalam hal ini lulusan madrasah kejuruan dan lulusan SMP dan SMA yang disertai pelatihan keahlian bersertifikat. Ketiga, lulusan yang melanjutkan ke perguruan tinggi yang menyiapkan berbagai keahlian profesional yang diperlukan.⁴⁹

Dalam perspektif mikro, mutu pendidikan berkaitan dengan mutu layanan pembelajaran. Kajian ini menempatkan penyelenggaraan kegiatan belajar-mengajar sebagai unit

48 I Gusti Ketut Arya Sunu, hal. 142

49 Djam’an Safori, *Pengawasan dan Penjaminan Mutu Pendidikan*, (Bandung: ALfabeta, 2016), hal. 135

analisis. Yang menjadi perhatian penting dalam kajian mikro adalah adanya jaminan bahwa anak didik mengalami proses belajar yang bermutu. Oleh karena itu, profesionalitas guru sebagai pendidik dilihat dari kinerjanya dalam membimbing proses belajar para siswa menjadi perhatian utama. Dukungan ketersediaan sarana dan prasarana dan pembiayaan yang mencukupi untuk penyelenggaraan pendidikan yang bermutu termasuk dalam kajian pendidikan mikro.⁵⁰

Konsep mutu pendidikan dapat dilihat dari perspektif makro maupun mikro. Dalam perspektif makro, mutu pendidikan dilihat dari madrasah tersebut mampu membentuk karakter peserta didik baik dari kecakapannya maupun intelegensinya, dan juga madrasah harus menyiapkan *output* (lulusan) yang bermutu. Sedangkan dilihat dari perspektif mikro, mutu pendidikan dilihat dari proses KBM yang efektif, dalam hal ini tenaga pendidik (guru) diharapkan mampu menunjang proses KBM yang efektif dan meningkatkan profesionalitasnya. Selain itu, dibutuhkan sumber daya lainnya yang mendukung prestasi belajar peserta didik seperti sarana dan prasarana yang memadai dan dana yang cukup untuk penyelenggaraan pendidikan yang bermutu.

Lebih jauh, Nurkholis dalam sudut memandang terkait konsep mutu pendidikan, bahwasanya: “Konsep relatif kualitas pendidikan diukur dari sisi pelanggannya baik pelanggan internal maupun eksternal”. Jika dilihat dari pelanggan internal yang mencakup kepala madrasah, guru, dan tenaga kependidikan maka kualitas pendidikan yaitu bagaimana pendidikan memberikan kepuasan bagi pelanggan internal”.⁵¹

Dari beberapa uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa konsep mutu pendidikan dapat dilihat dari dua perspektif baik dari mikro maupun makro. Selain itu, mutu

50 *Ibid*

51 I Gusti Ketut Arya Sunu, hal. 142-143

pendidikan dapat dinilai dan diukur dari penilaian para pelanggannya baik itu pelanggan internal maupun eksternal madrasah. Mutu pendidikan tersebut dapat diukur jika madrasah mampu memberikan kepuasan dan memenuhi kebutuhan para pelanggannya (guru, staff/karyawan, peserta didik, dan orang tua serta masyarakat).

c. Prinsip-prinsip Peningkatan Mutu Pendidikan

Ada beberapa prinsip-prinsip yang perlu dipegang dalam penerapan bagi program peningkatan mutu pendidikan antara lain:

- 1) Peningkatan mutu pendidikan menuntut kepemimpinan yang profesional dalam bidang pendidikan.
- 2) Kesulitan yang dihadapi oleh profesional pendidikan adalah ketidakmampuan dalam menghadapi “kegagalan sistem” yang mencegah mereka dari pengembangan dan penerapan cara atau proses baru untuk memperbaiki mutu pendidikan yang ada.
- 3) Peningkatan mutu pendidikan harus melakukan loncatan- loncatan. Artinya para profesional pendidikan harus mau meninggalkan norma atau kepercayaan lama dan diharapkan madrasah mampu bekerja sama dengan pihak luar sehingga para profesional pendidikan dapat mendorong dan membantu siswa untuk mengembangkan kemampuan-kemampuannya yang dibutuhkan guna bersaing di dunia global;
- 4) Dengan mengembangkan sikap yang terpusat pada kepemimpinan, *team work*, kerja sama, akuntability dan rekognisi yang dilakukan oleh administrator, guru dan staff akan meningkatkan mutu pendidikan di madrasah;
- 5) Kunci utama dari peningkatan mutu pendidikan adalah komitmen pada perubahan;
- 6) Komponen kunci dalam program mutu adalah sistem pengukuran. Dengan sistem pengukuran akan mempermudah para professional pendidikan dapat

memperhatikan dan mendokumentasikan nilai tambah pelaksanaan program peningkatan mutu pendidikan baik terhadap siswa, orang tua maupun masyarakat.⁵²

Dari uraian di atas mengenai prinsip-prinsip peningkatan mutu pendidikan, dapat disimpulkan bahwa dalam menjalankan prinsip-prinsip peningkatan mutu pendidikan tersebut, tentu dibutuhkan kepemimpinan profesional di dalam bidang pendidikan. Kompetensi manajerial kepala madrasah harus mampu menjalankan proses manajemen madrasah dengan efektif, agar upaya peningkatan mutu pendidikan madrasah dapat berjalan dengan optimal. Selain itu, warga madrasah lainnya yang meliputi guru, staff atau karyawan madrasah maupun peserta didik juga harus mampu memahami dan menjalankan prinsip-prinsip tersebut dalam upaya bersama-sama untuk meningkatkan mutu madrasah.

d. Standar Mutu Pendidikan

Standar mutu pendidikan tentu berdasarkan pada Standar Nasional Pendidikan (SNP) yang telah menetapkan kriteria minimal untuk mengukur mutu pendidikan.

Dalam PP No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, Badan Standar Nasional Pendidikan (BSNP) telah merumuskan delapan aspek atau komponen pendidikan yang harus ditingkatkan melalui pembangunan pendidikan, yaitu:

- 1) Standar Isi.
- 2) Standar Proses.
- 3) Standar Kompetensi Lulusan.
- 4) Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan.
- 5) Standar Sarana dan Prasarana Pendidikan.
- 6) Standar Pengelolaan Pendidikan.
- 7) Standar Pembiayaan Pendidikan; dan

52 *Ibid.*, h. 144.

8) Standar Penilaian Pendidikan.⁵³

Dari uraian di atas, penulis menyimpulkan bahwa pendidikan yang bermutu harus menyesuaikan dengan Standar Nasional Pendidikan (SNP), terdapat 8 SNP yang dapat dijadikan tolak ukur standar mutu pendidikan yang meliputi standar isi, standar proses, SKL, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, sarana pengelolaan pendidikan, standar pembiayaan pendidikan, dan standar penilaian pendidikan. Madrasah yang bermutu harus memenuhi 8 SNP tersebut agar proses pelaksanaan pendidikan bermutu. Dengan adanya SNP, madrasah dituntut untuk meningkatkan komponen-komponennya dalam upaya menunjang pendidikan yang bermutu.

Selanjutnya, Menurut Baker (2005) standar madrasah yang baik dan bermutu, yaitu:

- 1) Administrator dan jajarannya serta guru-guru adalah profesional yang handal.
- 2) Tersedia kurikulum yang luas bagi seluruh siswa
- 3) Memiliki filosofi yang selalu dikomunikasikan bahwa seluruh anak dapat belajar dengan harapan yang tinggi.
- 4) Iklim yang baik untuk belajar, aman, bersih, mempedulikan dan terorganisasi baik.
- 5) Suatu sistem penilaian berkelanjutan yang didukung supervisi.
- 6) Keterlibatan masyarakat yang tinggi.
- 7) Membantu para guru mengembangkan strategi, teknik instruksional dan mendorong kerjasama kelompok.
- 8) Menyusun jadwal secara terprogram untuk memberikan pelatihan dalam jabatan dan seminar untuk seluruh staff.
- 9) Pengorganisasian SDM untuk melayani seluruh siswa
- 10) Komunikasi dengan orang tua dan menyediakan waktu

cukup untuk dialog.

- 11) Menetapkan dan mangartikulasikan tujuan secara jelas.
- 12) Pelihara staff yang memiliki keseimbangan keterampilan dan kemampuan dan ketahui kekuatan dan kapabilotas khusus dari staff.
- 13) Bekerja untuk memelihara moril tinggi yang berkontribusi terhadap stabilitas organisasi dan membatasi tingkat *turn over* (perputaran guru).
- 14) Bekerja keras untuk memelihara ukuran kelas sesuai dengan mata pelajaran dan tingkatan kelas siswa sesuai aturan yang ada.
- 15) Kembangkan dengan staff dan orang tua kebijakan madrasah dalam disiplin, penilaian, kehadiran, pengujian, promosi dan ingatan.
- 16) Kerja sama guru dan orang tua untuk menyediakan dukungan pelayanan dalam pemecahan permasalahan siswa.
- 17) Memelihara hubungan baik dengan pemerintah daerah.⁵⁴

Dari uraian di atas, penulis menyimpulkan bahwa madrasah yang bermutu tentu harus memenuhi hal-hal dalam mencapai standar mutu madrasah, antara lain: mempunyai tenaga pendidik dan kependidikan yang profesional, adanya manajemen kurikulum yang baik, kondisi lingkungan madrasah yang positif untuk meningkatkan proses pembelajaran peserta didik, meningkatnya relasi dan kerjasama yang kuat baik antara kepala madrasah dengan guru, guru dengan guru, dan guru dengan orang tua peserta didik dalam upaya mengembangkan mutu madrasah.

e. Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan

Nanang Fattah mengemukakan bahwa ada beberapa strategi dalam peningkatan mutu pendidikan:

54 Engkoswara dan Aan Komariah, hal. 310–311

Strategi adalah cara atau pendekatan yang dilakukan dalam melakukan penjaminan mutu dalam menilai kualitas proses (*Process Quality*) dan kualitas hasil (*Product Quality*). Strategi penjaminan mutu dilakukan, pertama: dengan cara Pengukuran dan Evaluasi melalui Audit Internal dan Audit Eksternal yang dilakukan Badan Akreditasi, kedua: *Self-Assesment* atau Evaluasi Diri yang dilakukan oleh setiap satuan pendidikan.⁵⁵

Sejalan dengan teori di atas, penulis menyimpulkan bahwa untuk meningkatkan mutu pendidikan, madrasah tersebut harus melakukan evaluasi dan perbaikan melalui audit internal dan eksternal. Proses audit dilakukan untuk memverifikasi atau memeriksa serta memperbaiki sistem mutu dan performa kinerjanya. Maka dari itu, dibutuhkan seorang auditor yang profesional untuk dapat menilai, mengukur dan memperbaiki sistem mutu yang diterapkan madrasah.

Selain itu, proses evaluasi diri, madrasah mampu mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya serta melihat peluang dan tantangan yang akan terjadi. Strategi evaluasi diri madrasah diharapkan mampu memperbaiki sistem mutu madrasah, menilai efektivitas pelaksanaan program madrasah dan madrasah mampu mencapai standarisasi proses pelaksanaan pendidikan yang bermutu.

Peningkatan mutu madrasah berawal dan dimulai dari dirumuskannya visi madrasah. Dalam rumusan visi ini terkandung mutu madrasah yang diharapkan di masa mendatang. Visi sebagai gambaran masa depan dapat dijabarkan dalam wujud yang lebih konkret dalam bentuk misi.⁵⁶ Dalam hal ini, dalam mencapai peningkatan mutu madrasah, madrasah perlu merumuskan visi dan misinya sebagai bentuk acuan dalam mencapai tujuannya. Dalam

55 Nanang Fattah, hal.8

56 Zamroni, Manajemen Pendidikan Suatu Usahan untuk Meningkatkan Mutu Sekolah, (Jakarta: Ombak, 2013), hal. 11

merumuskannya tentu diperlukan keterlibatan seluruh warga madrasah agar perumusan visi dan misi tersebut sesuai dengan kebutuhan madrasah dan tercapainya tujuan madrasah.

Selain itu, peningkatan mutu madrasah adalah suatu proses yang sistematis dan terus-menerus untuk meningkatkan kualitas proses belajar-mengajar dan faktor-faktor yang berkaitan dengan itu, dengan tujuan agar yang menjadi target madrasah dapat dicapai dengan lebih efektif dan efisien.⁵⁷ Dalam hal ini, peningkatan mutu madrasah dilihat dari proses kegiatan belajar mengajar (KBM) yang diterapkan guru di kelas baik dari segi metode, strategi, alokasi waktu yang sesuai dengan pembahasan, dan teknik evaluasi atau penilaian yang diterapkan. Pelaksanaan kegiatan belajar mengajar yang efektif sangat menentukan hasil pembelajaran peserta didik dan tercapainya tujuan pembelajaran.

f. Manajemen Mutu Terpadu atau TQM (Total Quality Management)

Penerapannya di dalam pengelolaan pendidikan adalah sebagaimana dikemukakan oleh Permadi (1998:9) sebagai berikut:

Dalam pendidikan, filosofi TQM berarti bahwa untuk memenuhi kebutuhan pelanggan, maka budaya kerja yang mantap harus terbina dan berkembang dengan baik dengan diri seluruh karyawan yang terlibat dalam pendidikan. Motivasi, sikap, kemauan dan dedikasi untuk memenuhi kebutuhan pelanggan adalah bagian penting dari budaya kerja itu.⁵⁸

Konsep TQM dalam pendidikan memandang bahwa lembaga pendidikan merupakan industri jasa bukan sebagai proses produksi. TQM dalam hal ini tidak membicarakan permasalahan masukan (peserta didik) dan keluaran (lulusan),

57 *Ibid.*, hal.2

58 E. Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), Cet. ke-3, h. 176

tetapi mengenai pelanggan yang mempunyai pelanggan dan cara memuaskan pelanggan tersebut. Sehingga dapat dikatakan bahwa TQM memandang produk usaha pendidikan sebagai jasa dalam bentuk pelayanan yang diberikan oleh pengelola pendidikan beserta seluruh karyawan kepada para pelanggan sesuai dengan standar mutu tertentu.⁵⁹

Menurut Hensler dan Brunel yang dikutip oleh Husaini Usman, ia mengemukakan bahwa ada empat prinsip utama dalam MMTP (Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan), yaitu sebagai berikut:

1) Kepuasan Pelanggan

Pendidikan adalah pelayanan jasa. Madrasah harus memberikan pelayanan jasa sebaik-baiknya kepada pelanggannya. Pelanggan madrasah meliputi pelanggan internal dan eksternal madrasah. Pelanggan eksternal madrasah adalah orang tua siswa, pemerintah, dan masyarakat termasuk komite madrasah. Pelanggan internal madrasah adalah siswa, guru dan staff tata usaha. Kebutuhan pelanggan diusahakan dipuaskan dalam segala aspek, termasuk harga, keamanan, dan ketepatan waktu. Esensi MMTP adalah semua pelanggan dalam MMTP harus dipuaskan.

2) Respek terhadap setiap orang

Dalam madrasah yang bermutu kelas dunia, setiap orang di madrasah dipandang memiliki potensi. Orang yang ada di organisasi dipandang sebagai aset organisasi. Oleh karena itu, setiap orang diperlakukan dengan baik dan diberikan kesempatan untuk berprestasi, berkarier, dan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan.

3) Manajemen Berdasarkan Fakta

Madrasah kelas dunia berorientasi pada fakta, maksudnya setiap keputusan didasarkan pada fakta, bukan

pada perasaan (*feeling*) atau ingatan semata. Ada dua konsep yang berkaitan dengan hal ini: (1) prioritisasi, yakni suatu konsep bahwa perbaikan tidak dapat dilakukan pada semua aspek pada saat yang bersamaan, mengingat keterbatasan sumber daya yang ada. Dengan menggunakan data, manajemen dan tim dalam organisasi dapat memfokuskan usahanya pada situasi tertentu; (2) Variasi atau variabilitas kinerja manusia. Data statistik dapat memberikan gambaran mengenai variabilitas yang merupakan bagian yang wajar dari setiap sistem organisasi.

4) Perbaikan Terus-menerus

Agar dapat sukses setiap madrasah perlu melakukan proses sistematis dalam melaksanakan perbaikan berkesinambungan. Konsep yang berlaku adalah siklus PDCA, yang terdiri langkah perencanaan, melaksanakan rencana, memeriksa hasil pelaksanaan rencana, dan melakukan tindakan korektif terhadap hasil yang diperoleh.⁶⁰

Dari uraian di atas, penulis menyimpulkan bahwa proses penerapan Manajemen Mutu Terpadu atau *Total Quality Management (TQM)* di bidang pendidikan sangat menekankan pada kebutuhan dan kepuasan pelanggan. Selain itu, dengan adanya *TQM*, madrasah berupaya mengembangkan mutunya dengan melakukan pengembangan terhadap SDM nya. SDM yang meliputi guru, dan staff/karyawan harus diberdayakan potensi dan kompetensinya melalui pelatihan-pelatihan. Kemudian, madrasah yang bermutu dalam menentukan keputusan harus berdasarkan data dan fakta. Terakhir, konsep *TQM* sangat menekankan pada perbaikan yang berkesinambungan dalam upaya meningkatkan dan mengembangkan mutu madrasah.

60 Husaini Usman, hal. 535–536

A. Profil MTS Ma'arif Rakitan**1. Tinjauan Historis**

MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara mulai berdiri pada tanggal 1 Juli 1986. Kegiatan & perjuangan Yayasan pendidikan Ma'arif untuk pertama kali dikelola oleh Badan Pendiri sekaligus Badan Pengurus Madrasah, yaitu: KH. Ahmad Juwahir, K. Jamil, K. Mochamad Mareh, KH. Nachdlori, H. M. Yunus, K. Dul Cholik, K. Mudasir. Perjuangan mereka dimulai dari 3 bersaudara yaitu KH. Ahmad Juwahir, K. Jamil & K. Mochamad Mareh dan masyarakat sekitar Rakit Banjarnegara.⁶¹

Pada awal berdirinya tahun 1965 bernama SMINU (Sekolah Menengah Islam Nahdlatul Ulama), kemudian pada tahun 1967 mengalami perubahan nama menjadi M3NU (Madrasah Mu'alimin Mu'alimat Nahdlatul Ulama),⁶² pada tahun 1971 berubah menjadi M3RS yaitu Madrasah Mu'alimin Mu'alimat, Kemudian pada tahun 1986 berubah menjadi MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara.

61 Dokumentasi, catatan sejarah berdiri MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara, dikutip tanggal 2 Januari 2022

62 Dokumentasi, catatan sejarah berdiri MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara, dikutip tanggal 2 Januari 2022

Status MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara dimulai dari Terdaftar dengan Nomor WK/5.C/PP.003.1/3420/1994, meningkat menjadi Diakui dengan Nomor K/5.A/PP.00.5/25/96 kemudian meningkat sesuai dengan kuantitas dan kualitasnya menjadi Disamakan dengan Nomor WK/MTs/049/2002.⁶³ Pada awal pendiriannya, siswa yang menjadi peserta didik hanya beberapa orang dari penduduk/warga sekitar sekolah/ madrasah yang belajar dan mengaji. Tanah dan Bangunan yang digunakan pada awal berdirinya dengan Luas tanah 204 M2 merupakan milik KH. Ahmad Juwahir, kemudian tanah tersebut diwakafkan pada tanggal 1 Agustus 1994 dengan No. W.3/81/VIII/1994 sebagai Nadhir/Badan Wakaf: K. Chairun, Suparmo dan K. Ramelan. Pada tanggal 3 Agustus 1994 memwakafkan Luas tanah 202 M2 dengan No. 2a/82/1994 sebagai Nadhir/Badan Wakaf: KH. Ahmad Juwahir, Suparmo dan Drs. Kholid Efendi.⁶⁴

Tenaga edukatif dan administrasi dimulai dengan sukarekawan dari warga sekitar, kemudian meningkat sesuai dengan perjalanan waktu sarana dan prasarana dapat merekrut dari berbagai sekolah/ madrasah maupun universitas/ perguruan tinggi termasuk alumni dari beberapa pesantren yang ada di Indonesia.

2. Letak Geografis

MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara berkedudukan di Alamat; Jl. Gajah Layang Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara Jawa Tengah 53463, Propinsi Jawa Tengah,⁶⁵ dilihat secara geografis merupakan tempat yang strategis untuk suatu pendidikan dengan pertimbangan:

- a. Dekat dengan ruas Jalan Raya antara Purwokerto-Banjarnegara, sehingga memudahkan transportasi siswa.

63 Dokumentasi, catatan sejarah berdiri MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara, dikutip tanggal 2 Januari 2022

64 Wawancara dengan Khamdan Riyadi, selaku kepala MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara, dikutip tanggal 2 Januari 2022

65 Observasi, letak MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara, dikutip tanggal 2 Januari 2022

- b. Satu-satunya madrasah dilingkungan Kecamatan Rakit, sehingga dapat menampung minat lulusan dari SD maupun MI untuk melanjutkan ke sekolah berciri khas Pendidikan Agama Islam.

Jika dilihat dari batas-batasnya, maka MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara dibatasi tempat-tempat sebagai berikut: Sebelah timur berbatasan dengan Rumah Penduduk. Sebelah selatan berbatasan dengan Kebun penduduk. Sebelah barat berbatasan dengan jalan utama desa. Sebelah utara berbatasan dengan jalan utama desa Kecamatan Rakit.⁶⁶

Dilihat dari letak MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara menempati lokasi yang sangat strategis, terutama apabila ditinjau dari kemudahan transportasinya, karena berdekatan dengan jalan raya sehingga mudah dijangkau. Lingkungan madrasah tidak terlalu ramai dan bising oleh suara kendaraan. Karena jalan raya disebelah timur belum ditetapkan sebagai jalur kendaraan umum, angkutan umum yang melewati jalan depan madrasah hanya untuk antar jemput siswanya, sehingga mempermudah siswa relatif yang jauh.

Kondisi ini menyebabkan lingkungan madrasah tenang dan kondusif dalam kegiatan pembelajaran, disamping itu madrasah dapat dijangkau dengan jalan kaki karena madrasah sangat dekat dengan pemukiman penduduk yang berada disekitar lingkungan madrasah.

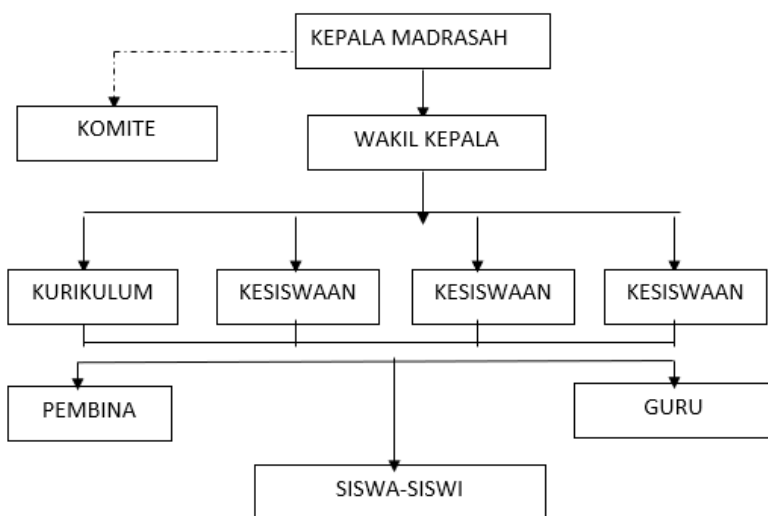
3. Struktur Organisasi

Secara umum struktur organisasi pada lembaga pendidikan adalah sama, termasuk di maka MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara, dimana kepengurusannya semua di bawah kepemimpinan Kepala Madrasah yang berkerja sama dengan komite madrasah. Kemudian di bantu oleh waka kesiswaan,

66 Observasi, letak geografis MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara, dikutip tanggal 2 Januari 2022.

sarpras, kurikulum dan humas. Kemudian tugas mengajar menjadi tanggung jawab guru-guru sebagai tenaga pendidik.

Gambar 4.1
Struktur Organisasi MTs Ma'arif Rakit
Banjarnegara Tahun Pelajaran 2020/2021⁶⁷



Keterangan :

- = Garis Komando
 - - - - - = Garis Koordinasi

Uraian dari struktur tersebut, dapat dijelaskan sebagai berikut :

- a. Kepala Madrasah. Kepala madrasah berfungsi sebagai edukator, manager, administrator, dan supervisor.
 - 1) Kepala madrasah sebagai edukator bertugas melaksanakan proses belajar mengajar secara efektif dan efisien.
 - 2) Kepala madrasah selaku manager, mempunyai tugas :
 - a) Menyusun perencanaan belajar mengajar.
 - b) Mengorganisasikan kegiatan belajar mengajar.

⁶⁷ Dokumentasi, catatan sejarah berdiri MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara, dikutip tanggal 2 Januari 2022

- c) Melaksanakan pengawasan kegiatan belajar mengajar.
 - d) Melakukan evaluasi terhadap kegiatan belajar mengajar.
 - e) Menentukan kebijakan belajar mengajar.
 - f) Mengadakan rapat dan mengambil keputusan.
 - g) Mengatur proses belajar mengajar.
 - h) Mengatur administrasi, ketatausahaan, peserta didik, ketenagaan, keuangan/RKAM.
 - i) Mengatur hubungan madrasah dengan masyarakat dan instansi terkait.⁶⁸
- 3) Kepala selaku administrator, bertugas menyelenggarakan administrasi
- a) Perencanaan dan pengorganisasian.
 - b) Pengarahan dan pengkoordinasian.
 - c) Pengawasan dan kurikulum.
 - d) Kesiswaan.
 - e) Ketatausahaan dan ketenagaan.
 - f) Kantor dan keuangan.
 - g) Perpustakaan dan UKS.
 - h) 6 K (keamanan kebersihan ketertiban keindahan kekeluargaan dan kerindangan)
- 4) Kepala madrasah selaku supervisor bertugas menyelenggarakan supervisi mengenai :
- a) Proses belajar mengajar.
 - b) Kegiatan bimbingan dan konseling.
 - c) Kegiatan kerjasama dengan masyarakat dan instansi terkait.
 - d) Sarana dan prasarana dan kegiatan 6 K.

Dalam melaksanakan tugas, kepala dapat mendelegasikan tugasnya kepada :

- b. Wakil kepala madrasah yakni:
- 1) Menyusun dan menjabarkan kalender pendidikan.
 - 2) Menyusun pembagian tugas guru dan jadwal pelajaran.
 - 3) Mengatur penyusunan program pembelajaran (program semester, program satuan pelajaran, dan persiapan mengajar, pembelajaran dan penyesuaian kurikulum).
 - 4) Mengatur pelaksanaan kegiatan kurikulum serta ekstrakurikuler.
 - 5) Mengatur pelaksanaan program perbaikan pengajaran.
 - 6) Mengatur pelaksanaan program penilaian, kriteria ketuntasan minimal, kenaikan kelas, kriteria kelulusan dan laporan kemajuan belajar peserta didik, serta pembagian raport dalam STTB.
 - 7) Mengatur pemanfaatan lingkungan sebagai sumber belajar.
 - 8) Mengatur pengembangan MGMP dan koordinator masa pelajaran.
 - 9) Mengatur mutasi peserta didik.
 - 10) Melakukan supervisi administrasi dan akademis.
 - 11) Mengatur program dan pelaksanaan bimbingan dan konseling.
 - 12) Mengatur dan mengkoordinasi pelaksanaan 6 K (keamanan, kebersihan, ketertiban, keindahan, kekeluargaan, dan kerindangan)
 - 13) Melakukan evaluasi kegiatan belajar mengajar.
 - 14) Menentukan kebijakan belajar mengajar.
 - 15) Merencanakan kebutuhan sarana dan prasarana untuk menunjang proses belajar mengajar.
 - 16) Merencanakan program pengadaannya.
 - 17) Mengatur pemanfaatan sarana dan prasarana.

- 18) Mengelola perawatan, perbaikan dan pengisian.
 - 19) Mengatur dan mengembangkan hubungan dengan komite madrasah, dan peran komite madrasah.
 - 20) Mengatur dan mengembangkan hubungan dengan pengurus madrasah, dan peran pengurus madrasah.
 - 21) Menyelenggarakan bakti sosial dan karyawisata.
 - 22) Menyelenggarakan pameran hasil pendidikan di madrasah dan gebyar pendidikan.⁶⁹
- c. Guru. Guru bertanggung jawab kepada kepala madrasah dan mempunyai tugas melaksanakan kegiatan proses belajar mengajar secara efektif dan efisien. Tugas dan bertanggungjawab guru meliputi :
- 1) Membuat perangkat pengajaran.
 - a) Menyusun RPP dan program tahunan/ semester.
 - b) Program satuan pelajaran.
 - c) Program rencana pengajaran.
 - d) Program mingguan guru.
 - 2) Melaksanakan kegiatan pembelajaran dan melaksanakan proses belajar, ulangan harian, ulangan umum dan ujian akhir.
 - 3) Melaksanakan analisa hasil ulangan harian dan menyusun dan melaksanakan program perbaikan dan pengayaan.
 - 4) Mengisi daftar nilai peserta didik dan melaksanakan kegiatan bimbingan (pengimbasan pengetahuan) kepada guru lain dalam proses kegiatan belajar mengajar.
 - 5) Membuat alat pelajaran/alat peraga dan menumbuhkan kembangkan sikap harga menghargai karya seni dan mengikuti kegiatan pengembangan dan pemasyarakat kurikulum.
 - 6) Melaksanakan tugas tertentu dimadrasah dan mengadakan program pengembangan pengajaran yang

69 *Ibid.*

menjadi tanggung jawabnya.

- 7) Membuat catatan tentang kemajuan hasil belajar peserta didik.
- 8) Mengisi dan meneliti daftar hadir peserta didik sebelum memulai pelajaran dan mengatur kebersihan ruang kelas dan ruang praktikum.
- 9) Mengumpulkan dan menghitung angka kredit untuk kenaikan pangkatnya.⁷⁰

4. Visi, Misi dan Tujuan

a. Visi

Visi Madrasah adalah imajinasi moral yang dijadikan dasar atau rujukan dalam menentukan tujuan atau keadaan masa depan Madrasah yang secara khusus diharapkan oleh Madrasah. Visi Madrasah merupakan turunan dari Visi Pendidikan Nasional, yang dijadikan dasar atau rujukan untuk merumuskan Misi, Tujuan sasaran untuk pengembangan Madrasah dimasa depan yang diimpikan dan terus terjaga kelangsungan hidup dan perkembangannya. Adapun visi MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara adalah: **“Mewujudkan generasi Islami, Beraqidah Aswaja, dan Berprestasi.”**⁷¹

b. Misi

Dalam upaya mewujudkan visi tersebut di atas, Misi MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara adalah sebagai berikut:

- 1) Menyelenggarakan pendidikan yang berkualitas dalam pencapaian prestasi akademik dan non akademik.
- 2) Membekali dan menanamkan akhlakul karimah yang berdasarkan pada aqidah Riyadus Shalihin yang kokoh dan kuat.

70 *Ibid.*

71 Dokumentasi, data profil MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara, dikutip tanggal 2 Januari 2022.

- 3) Membekali dan menanamkan ilmu pengetahuan dan teknologi yang berdasarkan pada prestasi dan kemampuan berfikir kritis dan sistematis.
- 4) Membekali dan menanamkan budaya dan peradaban yang berdasarkan pada ciri khas Islam ala ahlussunah wal jama'ah.⁷²

c. Tujuan

Secara umum, tujuan pendidikan MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara secara umum adalah meletakkan dasar kecerdasan, pengetahuan, kepribadian, akhlak mulia serta keterampilan untuk hidup mandiri dan mengikuti pendidikan lebih lanjut. Bertolak dari tujuan umum pendidikan dasar tersebut, MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara mempunyai tujuan secara khusus sebagai berikut:

- 1) Mewujudkan siswa menjadi manusia yang beriman, bertaqwa dan Berakhlakul karimah.
- 2) Mewujudkan siswa menjadi manusia yang berilmu pengetahuan dan teknologi, ketrampilan dan bertanggungjawab.
- 3) Mewujudkan siswa yang memiliki peradaban dan budaya yang berciri khas islam ala ahlussunah wal jama'ah.
- 4) Mewujudkan siswa yang mampu mengembangkan dirinya serta dapat melanjutkan pendidikan kejenjang yang lebih tinggi.
- 5) Menanamkan akhlakul karimah pada peserta didik dalam kegiatan pembelajaran dan bimbingan sesuai nilai-nilai Islam.
- 6) Menanamkan akhlakul karimah pada peserta didik yang santun dalam bersikap, berbicara dan berperilaku.⁷³

72 Dokumentasi, data profil MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara, dikutip tanggal 2 Januari 2022.

73 Dokumentasi, data profil MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara, dikutip tanggal 2 Januari 2022

5. Keadaan Guru dan Karyawan

Dalam lembaga pendidikan, guru merupakan salah satu komponen yang sangat penting terhadap perjalanan lembaga pendidikan dan keberhasilan belajar siswa. Besar kecilnya peranan guru tergantung pada tingkat penguasaan materi, metode dan pendekatan yang digunakannya.

Tenaga pendidik di MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara sebanyak 22 orang, dan 2 orang tenaga kependidikan dari 22 tenaga pengajar tersebut semuanya sudah bergelar Sarjana (S1). Dengan jumlah tenaga pendidik dan kualifikasi pendidikan yang sudah memenuhi syarat, maka proses pelaksanaan pembelajaran berjalan dengan baik dan sesuai dengan perimbangan jumlah siswa yang ada.

Bagi guru yang telah berijazah S1, terus dipacu untuk dapat meningkatkan kemampuannya pada bidang dan profesi masing-masing melalui program pendidikan formal S2 atau melalui pendidikan non formal lainnya dan bagi guru yang belum S1 di motivasi untuk menyelesaikan pendidikan S1.⁷⁴

6. Keadaan Siswa

Mengenai keadaan siswa untuk tahun pelajaran 2021/2022 mencapai angka 754 yang terbagi menjadi 3 tingkat, kelas VII, VIII dan IX masing-masing kelas terdiri dari 3 rombongan belajar.

Jumlah siswa menunjukkan bahwa MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara sudah mendapat kepercayaan dari masyarakat yang cukup besar dari masyarakat Kecamatan Rakit khususnya dan masyarakat Kabupaten Banjarnegara pada umumnya.

Dengan melalui seleksi yang diselenggarakan pada tiap awal tahun penerimaan siswa baru, melalui test lisan/tulis siswa disuruh

74 Wawancara dengan Khamdan Riyadi, selaku kepala MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara, dikutip tanggal 10 Januari 2022

membaca/menulis huruf Al-Qur'an dan tes potensi akademik. Melalui test tersebut panitia PSB dapat menentukan siswa yang diterima/tidak diterima.⁷⁵

7. Keadaan Sarana dan Prasarana

Sarana dan prasarana menjadi faktor penting untuk mendukung kegiatan pendidikan. Sarpras di MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara sudah meliputi gedung tempat untuk KBM, ruang laborat untuk praktikkum siswa, dan gedung pendukung lainnya, dan semuanya terawat dengan baik. Terdiri dari ruang KBM 17 lokal, ruang kamad 1 lokal, ruang guru 1 lokal, ruang BK, perpustakaan, TU, UKS, mushola masing-masing 1 lokal, kamar mandi siswa 8 lokal, kamar mandi guru 3 lokal.

Berdasarkan data di atas, maka dapat dikatakan bahwa MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara merupakan lembaga pendidikan yang cukup lengkap dengan sarana dan prasarananya, sehingga sangat mendukung seluruh aktivitas pendidikannya. Demikian gambaran umum MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara. Dari berbagai uraian di atas maka dapat digarisbawahi, bahwa MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara merupakan lembaga pendidikan Islam yang sudah modern dan maju di wilayah Kabupaten Banjarnegara.

B. Deskripsi Data Penelitian

MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara telah melaksanakan MPBM dalam mengembangkan madrasah unggul dengan baik. Walaupun ada komponen MPBM yang belum terlaksana sesuai dengan konsep dasar MPBM. Berikut akan dijelaskan bagaimana perencanaan MPBM pada MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara pada masing-masing komponen.

75 Wawancara dengan Khamdan Riyadi, selaku kepala MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara, dikutip tanggal 10 Januari 2022

1. Perencanaan dalam mengembangkan madrasah unggul di MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara

Perencanaan dalam manajemen berbasis madrasah dalam mengembangkan madrasah yang unggul dan berkualitas di MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara terdiri dari:

a. Manajemen kurikulum dan Program Pengajaran

Perencanaan kurikulum dan program pengajaran pada di MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara mengacu pada visi, misi, dan tujuan madrasah serta disesuaikan dengan kondisi tempat lingkungan di MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara. Kepala madrasah beserta dewan guru mengadakan rapat *intern* pada akhir tahun pelajaran guna menyusun program madrasah. Program madrasah ditentukan melalui rapat dewan guru berdasarkan evaluasi pelaksanaan program-program pada tahun pelajaran sebelumnya. Hal ini sesuai dengan apa yang dikatakan kepala madrasah:

Pada akhir tahun pelajaran dilakukan penyusunan program-program sekolah, seperti program pengajaran, kesiswaan, sarana dan prasarana, humas, dan lainnya melalui rapat dewan guru yang dihadiri oleh kepala madrasah, pendidik, dan tenaga kependidikan. Dalam rapat tersebut kami menyusun program satu tahun kedepan. Program tersebut disusun berdasarkan evaluasi program pada tahun pelajaran sebelumnya. Hal ini dilakukan guna menutupi kekurangan dan kelemahan yang ada pada program-program sebelumnya. Hasil dari penyusunan program-program tersebut dijadikan dasar dalam menyusun RKT (Rencana Kerja Tahunan).⁷⁶

76 Wawancara dengan Khamdan Riyadi, selaku kepala MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara, dikutip tanggal 10 Januari 2022

Berdasarkan keterangan dari kepala madrasah di MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara, disimpulkan bahwa perencanaan MPBM dilakukan melalui rapat *intern* pada akhir tahun pelajaran untuk menyusun program-program madrasah serta dasar dijadikan acuan untuk menyusun Rencana Kerja Tahunan (RKT). Dalam penyusunan Program-program madrasah, kepala madrasah dibantu oleh koordinator-koordinator madrasah. Hal ini dijelaskan oleh kepala madrasah, menjelaskan: Perencanaan terhadap pelaksanaan kurikulum dan program pengajaran diserahkan kepala madrasah kepada pendidik yang mendapat tugas tambahan sebagai wakil kepala madrasah (Wakamad). Kepala Madrasah menerangkan:

Pada dasarnya Pelaksanaan MPBM Pada di MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara sudah berjalan dengan baik. Semua tenaga pendidik maupun kependidikan sudah melaksanakan tugas sesuai Tugas dan fungsinya masing-masing. Dalam segala bidang kami menugaskan pendidik sebagai wakil kepala madrasah yang secara tidak langsung mewakili tugas kepala madrasah dalam perencanaan, pelaksanaan, maupun pengawasan.⁷⁷

Dari keterangan Kepala Madrasah baik perencanaan, pelaksanaan, maupun pengawasan terhadap kurikulum dan program pengajaran diserahkan kepada wakil kepala madrasah, dalam hal ini yang bertugas dalam perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap kurikulum dan program pengajaran adalah koordinator Kurikulum.

Selain dari hasil wawancara dengan kepala madrasah, penulis juga menemukan data berupa notulen rapat dan dokumen kerja. Berdasarkan observasi temuan di lapangan, data berupa notulen rapat. Pada kesempatan itu kepala madrasah tidak bisa hadir dalam rapat, namun beliau sudah

77 Wawancara dengan Ning Hidayanti, selaku Waka Kurikulum MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara, dikutip tanggal 10 Januari 2022

merekomendasikan Surat Pembagian Tugas Mengajar dan Tugas Tambahan sesuai dengan tahun pelajaran sebelumnya. Adapun program sekolah terdapat dalam dokumen Program Kerja di MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara dirumuskan dalam tiga tahapan, yaitu Rencana Kerja Jangka Pendek (waktu 1 tahun), Rencana Kerja Jangka Menengah (empat tahun), dan Rencana Kerja Jangka Panjang (8 tahun).⁷⁸

Dari keterangan Kepala Madrasah dan dikuatkan dengan hasil observasi baik dari notulen rapat maupun dokumentasi, maka perencanaan program madrasah dilakukan melalui rapat *intern* dihadiri oleh pendidik, kepala madrasah, dan tenaga kependidikan setiap akhir tahun pelajaran. Perumusan program-program madrasah menyesuaikan program terdahulu yang telah dievaluasi pada rapat *intern* tersebut.

b. Manajemen Kesiswaan

Perencanaan manajemen peserta didik yang dilakukan oleh di MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara disusun berdasarkan hasil rapat yang diselenggarakan setiap akhir tahun semester. Sebagaimana diterangkan oleh Kepala di MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara beliau menerangkan: Pada setiap akhir semester kami melakukan rapat *intern* yang dihadiri oleh kepala madrasah, pendidik, dan tenaga kependidikan.⁷⁹

Program yang dijalankan merupakan program-program tahun pelajaran sebelumnya. Dalam menyusun perencanaan penerimaan peserta didik baru didasarkan pada SK Dirjen Pendis Nomor 631 tahun 2019 yang diterbitkan oleh kementerian agama tentang Juknis PPDB. Hal ini disebutkan oleh kepala madrasah, beliau menerangkan:

78 Wawancara dengan Khamdan Riyadi, selaku kepala MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara, dikutip tanggal 10 Januari 2022

79 *Ibid*

Perencanaan PPDB dilakukan pada akhir semester ganjil bersamaan dengan rapat pembagian raport dan evaluasi terhadap program berjalan yang dihadiri oleh kepala madrasah, pendidik, dan tenaga kependidikan, dimana pada kegiatan ini komponen madrasah menginventaris SD/MI yang akan dijadikan sasaran dan merekap jumlah siswa kelas VI SD/MI yang akan dijadikan subjek dalam sosialisasi dan merumuskan kebijakan yang akan dilakukan.⁸⁰

Hal senada juga dikatakan oleh wakamad kesiswaan, beliau mengatakan:

Perencanaan PPDB disusun saat rapat kenaikan kelas. Dalam melaksanakan PPDB kami mengikuti Juknis dari Kementerian Agama yang setiap tahun diterbitkan dimana jauh-jauh hari kami sudah membentuk tim sukses PPDB dengan melibatkan semua komponen pendidik dan tenaga kependidikan madrasah serta menyusun program unggulan yang akan di tawarkan kepada calon siswa dan wali murid.⁸¹

Dari keterangan perencanaan penerimaan peserta didik disusun berdasarkan rapat *intern* pada akhir semester ganjil yang diikuti oleh kepala madrasah, pendidik, dan tenaga kependidikan dengan merujuk kepada Juknis melalui SK Dirjen Pendis Nomor 631 tahun 2019 tentang Penerimaan Peserta Didik Baru. Selain itu di MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara membentuk kepanitiaan PPDB yang disusun berdasarkan Rapat *intern* pada akhir tahun pelajaran mengikuti program program yang telah berjalan serta adanya perbaikan terhadap perencanaan program kesiswaan. Bapak Agus Sulaiman selaku koordinator kesiswaan menyebutkan:

Selain tugas pokok, kami mendapat tugas tambahan sebagai koordinator kesiswaan. Tugas tersebut tidak mengganggu tugas pokok kami sebagai pengajar. Beberapa program

80 *Ibid*

81 Wawancara dengan Agus Sulaiman, selaku Waka Kesiswaan MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara, dikutip tanggal 10 Januari 2022

yang kami rencanakan diantaranya pelaksanaan PPDB, pemberian layanan kepada peserta didik seperti mendata peserta didik tidak mampu agar mendapat bantuan biaya pendidikan yang dananya berasal dari BOS dan BAZNAS. Memberikan konseling kepada peserta didik bermasalah dan mencatatnya pada buku BK. berkoordinasi dengan koordinator kurikulum untuk mendata peserta didik berprestasi dan peserta didik yang membutuhkan layanan khusus karena keterlambatan dalam menyerap pelajaran. Memberikan pelatihanpelatihan dalam kegiatan ekstra kurikuler, diantaranya pramuka, marching band, hadrah, rebana, dan lainnya.⁸²

c. Manajemen Tenaga Kependidikan

Manajemen perencanaan tenaga kependidikan yang dilakukan MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara telah sesuai dengan karakteristik MPBM, hal ini terlihat dari jumlah pendidik yang ada pada MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara. Pendidik yang mendidik pada MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara telah sesuai dengan spesifikasi keahliannya, walaupun ada beberapa guru yang belum memenuhi kualifikasinya sebagai pendidik. Dalam perencanaan tenaga kependidikan MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara melibatkan seluruh dewan guru dalam penyusunannya.

Hal ini tertuang dalam SK yang dibuat setiap tahun pelajaran baru, dimana Kepala Madrasah menunjuk pendidik yang sesuai kualifikasinya mengajar pada bidangnya sesuai dengan kapasitas jumlah pendidik yang tersedia. Hal ini dapat dilihat berdasarkan biodata tenaga pendidik dan kependidikan. Dari data tersebut dilihat bahwa tenaga pendidik semuanya sudah sarjana (strata 1) S1, ada beberapa yang sudah S2 semuanya mengajar sesuai dengan kualifikasi ijasahnya. Untuk

tenaga kependidikan ada yang masih SLTA, yang merupakan tenaga kependidikan senior di MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara.

Kepala madrasah memberikan kesempatan dan motivasi kepada guru untuk meneruskan pendidikannya ke jenjang yang lebih tinggi. Hal ini dilakukan guna mendongkrak kualitas pendidikan di MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara, kepala madrasah menerangkan:

Untuk tenaga pendidik kami memberikan kesempatan kepada teman-teman untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi dengan syarat tidak mengganggu jam bekerja, saat ini ada guru kami yang sedang menempuh pendidikan strata S2, kami pun sudah berkoordinasi dengan Penmad dan mereka menyetujuinya. Sedangkan bagi yang belum berminat ke S2 kami beri kesempatan kepada mereka untuk mengikuti diklat, seminar untuk dapat meningkatkan kemampuan mereka sehingga harapan kami semua guru memiliki kompetensi professional dalam melaksanakan tugasnya.⁸³

d. Manajemen Keuangan dan Pembiayaan

Perencanaan keuangan dan pembiayaan menyesuaikan RKAM hal ini diterangkan salah satu guru yang menjelaskan:

Perencanaan terhadap keuangan dan pembiayaan pada MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara menyesuaikan RKAM (Rencana Kegiatan Anggaran Madrasah), draf yang sudah disusun sesuai dengan perencanaan kemudian diajukan ke Penmad sesuai dengan Juknis. Dimana anggaran pada madrasah ini bersumber dari dana pemerintah melalui BOS, sumbangan komite dan sumbangan lain yang bersifat tidak mengikat dengan melalui rapat pleno yang diikuti oleh wali murid dan komite madrasah⁸⁴

83 Wawancara dengan Khamdan Riyadi, selaku kepala MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara, dikutip tanggal 17 Januari 2022

84 Wawancara dengan Faoziatun, selaku guru MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara, dikutip tanggal 17 Januari 2022

Dari keterangan tersebut menunjukkan bahwa penyusunan rencana keuangan dan pembiayaan menyesuaikan yang ada pada RKAM (Rencana Kegiatan Anggaran Madrasah). Penulis juga melakukan dokumentasi contoh RKAM (Rencana Kegiatan Anggaran Madrasah) serta rencana penggunaan anggaran yang telah disusun. Adapun yang terlibat secara langsung dalam penyusunan rencana keuangan dan pembiayaan madrasah adalah kepala madrasah, bendahara BOS, komite madrasah hal ini diterangkan oleh salah satu guru, beliau menerangkan:

Secara tidak langsung seluruh *stakeholder* terlibat, namun secara langsung yang terlibat adalah bendahara, beberapa orang guru, dan kepala madrasah. Proses perencanaan dimulai dengan membuat draf perencanaan pembiayaan dan keuangan. Draft perencanaan pembiayaan dan keuangan disusun berdasarkan usulan-usulan dari koordinator madrasah dan pendidik. Setelah draft disusun, kepala madrasah melakukan rapat terbatas pada akhir tahun anggaran yang hanya menghadirkan beberapa orang pendidik dan bendahara. Dalam rapat tersebut, draft yang sudah tersusun akan dianalisis terlebih dahulu, mana yang diprioritaskan menyesuaikan akun anggaran.⁸⁵

Dari keterangan di atas dapat disimpulkan bahwa perencanaan terhadap keuangan dan pembiayaan tidak melibatkan berbagai pihak secara langsung, namun secara tidak langsung semua pihak dilibatkan. Hal ini dilakukan agar keuangan yang tersedia terarah. Pendidik dan tenaga kependidikan hanya dimintai usulan-usulan serta kebutuhan apa yang diperlukan agar proses belajar mengajar dapat berjalan dengan lancar. Hal senada juga diungkap oleh salah satu guru, beliau mengatakan:

Perencanaan keuangan dan pembiayaan dilakukan oleh madrasah, namun pelaksanaan, pengawasan,

85 *Ibid*

dan pengendaliannya dilakukan oleh Penmad dengan melibatkan pengawas MTs/MA. Kami hanya menyusun rencana anggaran sesuai dengan RKAM, begitu pula dana BOS sudah ada aturan penggunaannya masing-masing yang mana pada setiap akhir semester dilakukan monitoring dan evaluasi oleh seksi Penmad Kemenag Banjarnegara dengan melihat antara RKAM dengan bukti fisiknya.⁸⁶

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa perencanaan keuangan dan pembiayaan dilakukan oleh pihak madrasah. Dalam hal ini yang terlibat secara langsung adalah kepala madrasah, pendidik, dan bendahara madrasah serta komite madrasah. Hal serupa juga dikuatkan oleh pendidik, beliau mengatakan:

Kami para pendidik terlibat dalam penyusunan maupun penetapan anggaran madrasah, Kami diminta sumbang saran dan pemikiran akan kebutuhan yang kami butuhkan dalam kegiatan belajar mengajar dan hal yang lain berkaitan dengan kemajuan madrasah dengan harapan agar proses belajar mengajar dapat terlaksana dengan baik.⁸⁷

Dari penjelasan-penjelasan diatas pada MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara bahwa perencanaan keuangan dan pembiayaan melibatkan pendidik secara langsung. Perencanaan secara langsung di pimpin oleh kepala madrasah, sehingga semua warga madrasah tahu persis akan penggunaan anggaran madrasah dan sekaligus ikut bertanggungjawab atas laporan anggaran tersebut.

e. Manajemen Sarana dan prasarana Pendidikan

Perencanaan Sarpras yang dilakukan MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara menyesuaikan

86 Wawancara dengan Wiwid Imam Sudrajat, selaku bendahara BOS MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara, dikutip tanggal 17 Januari 2022

87 Wawancara dengan Faoziatun, selaku guru MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara, dikutip tanggal 17 Januari 2022

program yang telah berjalan pada tahun dan berdasarkan RKAM (Rencana Kegiatan Anggaran Madrasah) yang telah disusun. Dalam penyusunan program kerja Sarpras yang terlibat adalah bagian kesiswaan, sarana dan prasarana, dan koordinator Humas dan komite madrasah. Sedangkan dalam pelaksanaannya melibatkan masyarakat.

Hal ini seperti yang diungkap oleh wakamad Sarana dan Prasarana mengatakan:

Perencanaan program Sarpras melibatkan pihak madrasah, terutama bagian kesiswaan, Sarana prasarana, Humas dengan berdasarkan RKAM (Rencana Kegiatan Anggaran Madrasah). Kemudian kami juga melibatkan masyarakat dalam pelaksanaan program sehingga dapat ikut mengawasi tentang penggunaan dan pelaksanaan.⁸⁸

Sebagaimana telah dipaparkan sebelumnya bahwa sarana dan prasarana madrasah berkaitan erat dengan manajemen keuangan dan pembiayaan, yang secara tidak langsung telah melibatkan seluruh pendidik dalam perencanaannya.

f. Manajemen Hubungan Sekolah dan Masyarakat (Humas)

Perencanaan Humas yang dilakukan MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara dimulai dari penetapan Wakamad Humas yang dilakukan melalui rapat pada akhir tahun. Hal ini diterangkan oleh kepala Madrasah, beliau mengatakan:

Pada setiap akhir tahun pelajaran diadakan rapat *intern* antara kepala madrasah, pendidik, dan tenaga kependidikan. Dalam rapat tersebut membahas kenaikan kelas, pembagian tugas mengajar, tugas tambahan, dan perencanaan program pengajaran serta evaluasi program yang telah berjalan dan langkah-langkah perbaikan program untuk masa mendatang.⁸⁹

88 Wawancara dengan Adit Nurul Fatah, selaku Waka Sapras MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara, dikutip tanggal 17 Januari 2022

89 Wawancara dengan Khamdan Riyadi, selaku kepala MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara, dikutip tanggal 24 Januari 2022

Dari penjelasan kepala madrasah diketahui bahwa perencanaan Humas ditentukan melalui rapat *intern* guru yang diselenggarakan pada akhir tahun pelajaran. Hal yang sama juga dikatakan oleh pendidik sekaligus menjabat sebagai Wakamad Humas pada MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara, beliau mengatakan:

Perencanaan Humas dimulai dari penetapan tugas tambahan pendidik. Beberapa tahun ini saya selalu ditunjuk menjadi wakamad bidang Humas melalui rapat *intern* pendidik yang dilakukan setiap akhir tahun pelajaran banyak hal yang telah dilakukan oleh pihak madrasah dalam meningkatkan kualitas madrasah dimana kami selalu bersilaturahmi dengan SD/MI terdekat untuk mengetahui minat siswa SD/MI khususnya kelas VI ketika tamat akan melanjutkan kemana? dan silaturahmi juga kami lakukan ke tokoh masyarakat sekitar dan ulama untuk mensosialisasikan program madrasah.⁹⁰

Dari penjelasan di atas bahwa perencanaan Humas dimulai dari penetapan wakamad Humas yang dilakukan melalui rapat *intern* pendidik pada akhir tahun pelajaran. Hal tersebut dikuatkan dengan adanya SK pembagian tugas. Berdasarkan hasil observasi penulis melalui temuan dokumentasi berupa SK Pembagian Tugas Mengajar (lihat lampiran). Setelah dibentuk kepanitiaan, maka langkah selanjutnya adalah menyusun program Humas satu tahun. Pada tahun pelajaran 2020/2021 wakamad Humas tidak mengusulkan program seperti tahun sebelumnya. Pelaksanaan program dilakukan berdasarkan program-program yang telah berjalan pada tahun sebelumnya. Hal ini dikatakan oleh Wakamad Humas beliau mengatakan:

Tahun ini kami tidak mengusulkan program Humas seperti beberapa tahun sebelumnya, kami hanya menjalankan program Humas yang telah berjalan pada tahun sebelumnya. Misalnya pada hari pengajian selapan,

90 Wawancara dengan Setyoko Aji, selaku Waka Humas MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara, dikutip tanggal 17 Januari 2022

kami mengumpulkan wali murid untuk mengikuti kegiatan pengajian salapan yang diselenggarakan di madrasah dengan dihadiri oleh seluruh tenaga pendidik dan kependidikan serta unsur komite secara bergiliran masing-masing kelas dengan menerapkan prokes yang ketat, dihari-hari PHBI kami mengundang wali murid untuk merencanakan kegiatan apa saja yang akan dilakukan pada hari kegiatan tersebut dengan memperhatikan perkembangan covid 19 serta kesiapan warga madrasah.⁹¹

Dari keterangan Wakamad Humas bahwa perencanaan program Humas hanya mengikuti program-program yang telah berjalan pada tahun sebelumnya.

g. Manajemen Layanan Khusus

Manajemen layanan khusus yang ada di MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara diantaranya adalah perpustakaan, UKS, koperasi siswa, Keamanan madrasah, laboratorium, kantin, dan Bimbingan dan Konseling dan kegiatan ekstrakurikuler. Berdasarkan hasil observasi penulis pada layanan khusus yang tersedia pada MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara, diantaranya: perpustakaan yang ruangnya cukup representatif, tersedianya koleksi buku yang cukup dan pelayanan yang baik dari petugas, Keamanan madrasah sudah baik dimana lokasi bangunan MTs Ma'arif Rakit sudah dikelilingi tembok sehingga keamanan terjaga terlebih lagi ada petugas keamanan 2 orang yang bekerja 24 jam secara bergantian, koperasi siswa tidak mengadakan kegiatan karena adanya himbuan dari Kemenag bahwa selama covid 19 tidak ada layanan kantin, anak-anak rata-rata membawa bekal dari rumah. Pada layanan laboratorium IT, sudah baik. Hal ini dikarenakan adanya koordinator yang bertanggung jawab terhadap pengelolaannya.

91 *Ibid*

Pada layanan UKS menurut penulis sudah sangat baik. Adanya MOU antara pihak Puskesmas dengan MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara meningkatkan kualitas UKS itu sendiri. Adanya pelayanan dari pihak Puskesmas terhadap kesehatan peserta didik baik melalui penyuluhan, pemberian vaksin, dan mengajarkan peserta didik hidup bersih menyebabkan layanan pada UKS sangat terasa oleh warga madrasah.⁹² Salah satu guru menerangkan:

Adanya MOU antara pihak puskesmas dan MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara yang ditandatangani oleh kepala madrasah dan kepala Puskesmas serta bentuk pelayanan yang diberikan Puskesmas pada MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara berupa penyuluhan tentang kesehatan diri, lingkungan, dan imunisasi yang rutin setiap tahun dilaksanakan menyebabkan fungsi UKS ini benar-benar dirasakan oleh warga madrasah.⁹³

Selain pelayanan UKS, MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara juga menyediakan pelayanan perpustakaan, dimana peserta didik dapat membaca dan meminjam buku pelajaran pada perpustakaan.

Berdasarkan observasi yang penulis lakukan di MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara bahwa pelayanan yang diberikan perpustakaan adalah memberikan pelayanan yang terprogram secara berkesinambungan. Pelayanan terprogram yang diberikan kepada peserta didik berupa peminjaman buku dan pengembalian buku terjadwal serta pembagian jadwal kunjungan kelas ke perpustakaan.⁹⁴

Selain pelayanan UKS, Perpustakaan, MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara juga memberikan pelayanan keamanan melalui petugas koordinator keamanan

92 Observasi peneliti, tanggal 24 Januari 2022

93 Wawancara dengan Ida Farida, selaku Pembina UKS MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara, dikutip tanggal 24 Januari 2022

94 Observasi peneliti, tanggal 24 Januari 2022

yang memberikan pelayanan teknis menyebutkan:

Mengkoordinir kelas-kelas agar tetap aman, menjaga keamanan alat transportasi pendidik maupun peserta didik saat jam kerja, mengantar peserta didik pulang ke rumah apabila anak sakit jika dibutuhkan, melaporkan kepada pendidik apabila ada kelas yang gurunya kosong juga mengadakan pengecekan ruangan ketika KBM telah berakhir untuk memastikan tidak ada barang yang berharga yang tertinggal di dalam ruangan.⁹⁵

Dari keterangan di atas dapat penulis simpulkan bahwa perencanaan terhadap manajemen layanan khusus sudah terlaksana dengan baik, walaupun ada beberapa layanan yang belum terpenuhi dikarenakan sarana yang dimiliki madrasah belum memadai. Dari keterangan di atas, dapat penulis simpulkan bahwa perencanaan Manajemen Pendidikan Berbasis Madrasah telah dilaksanakan oleh MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara sudah sesuai dengan konsep dasar (otonomi, kemandirian, dan demokrasi) maupun prinsip-prinsip MPBM (berfokus pada kepuasan pelanggan, keterlibatan seluruh partisipan organisasi, pendekatan pada perbaikan proses, kepemimpinan, dan menerapkan pendekatan sistem). Walaupun ada komponen yang belum sepenuhnya terlaksana sesuai dengan konsep dasar maupun prinsip MPBM.

2. Pelaksanaan manajemen madrasah dalam mengembangkan madrasah unggul di MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara

Setelah penyusunan perencanaan MBM dilakukan, maka tahap selanjutnya adalah pelaksanaan terhadap perencanaan program. Manajemen pelaksanaan MBM yang dilakukan oleh MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara akan diuraikan sebagai berikut:

95 Wawancara dengan Salam, selaku Satpam MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara, dikutip tanggal 24 Januari 2022

a. Pelaksanaan Kurikulum dan Program Pengajaran

Setelah perencanaan dilakukan, maka perlu dilakukan tindakan-tindakan kegiatan yaitu *actuating* (pelaksanaan). Pelaksanaan merupakan salah satu fungsi manajemen dalam merealisasikan segenap tujuan, rencana, dan kegiatan-kegiatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Berkenaan dengan pelaksanaan manajemen berdasarkan hasil observasi dan data yang penulis dapatkan dari Program Kerja yang dibuat MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara secara garis besar sudah dapat dikatakan baik karena apa yang direncanakan dapat terakomodir hampir semua program kerja yang telah dirumuskan terealisasikan, walaupun ada beberapa program pengajaran yang belum terealisasikan sampai saat ini karena adanya keterbatasan waktu dan alokasi dana serta pandemi Covid 19 yang mewabah di saat ini diantaranya perubahan dari kegiatan belajar mengajar yang belum 100%.

b. Manajemen Kesiswaan

Dalam pelaksanaan manajemen kesiswaan peserta didik dimulai dari peserta didik masuk sampai dengan keluar madrasah. Pelaksanaannya meliputi PPDB, proses belajar mengajar, dan kegiatan ekstra kurikuler. Seperti dijelaskan sebelumnya pelaksanaan PPDB dilakukan setelah pembentukan panitia PPDB yang ditentukan oleh kepala madrasah dan ditugaskan melalui SK PPDB. Dalam pelaksanaannya MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara pada tahun ajaran 2020/2021 menerima sejumlah peserta didik baru dengan jumlah 230 orang yang terdiri dari tujuh rombel. Masing-masing rombel terdiri atas 32 orang. Penerimaan peserta didik disesuaikan berdasarkan kriteria yang tertuang dalam SK dirjen, walaupun ada beberapa peserta didik yang tidak sesuai kriteria juga diterima hal ini disebutkan salah satu guru beliau mengatakan:

Pada tahun ini kami menerima peserta didik sebanyak 230 orang. Kebanyakan dari lulusan SD/MI di wilayah Rakit dan ada sebagian dari wilayah Kabupaten Purbalingga, Kriteria PPDB sudah ditentukan berdasarkan SK Dirjen diantaranya dilihat dari usia, jumlah peserta didik tiap rombel, serta jarak peserta didik dengan sekolah, dan pertimbangan lain seperti kematangan berfikir peserta didik. Ada sebagian peserta didik yang usianya dibawah enam tahun atau mendekati enam tahun kami terima dengan pertimbangan kematangan berfikir peserta didik baru tersebut dan kemauan orang tuanya yang begitu besar menyekolahkan anaknya pada MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara selama quota masih mencukupi.⁹⁶

Penerimaan peserta didik baru dilakukan berdasarkan peraturan yang ditetapkan oleh pemerintah, walaupun ada sebagian diputuskan berdasarkan kebijakan madrasah selama quota kelas belum terpenuhi. Berdasarkan keterangan di atas dan dikuatkan hasil observasi penulis terhadap input peserta didik kelas VII tahun pelajaran 2020/2021, benar adanya peserta didik yang ditampung berjumlah 230 orang yang terbagi dalam tujuh rombel.

Dalam pelaksanaan proses belajar mengajar diberlakukan Kurikulum 2013 serta beberapa program tambahan seperti tahfiz, dan shalat dhuha sebagai pembiasaan. Sebelum peserta didik mendapat pengajaran dari pendidik terlebih dahulu mereka membaca do'a dan surah-surah pendek sebagai tambahan. Hal ini sebagaimana dikatakan oleh salah satu guru menerangkan:

Pelaksanaan kurikulum menggunakan K13. Di pagi hari pada hari Selasa dan Kamis peserta didik diprogramkan membaca doa dan surah-Surah pendek, pada hari senin diadakan upacara bendera, pada hari Rabu ada kegiatan

96 Wawancara dengan Ida Farida, selaku guru MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara, dikutip tanggal 24 Januari 2022

senam pagi, pada hari jum'at kadang dilakukan senam pagi atau jalan bersama mengelilingi kompleks madrasah dengan dibimbing guru dan shalat jum'at bersama, sedangkan hari Sabtu kami melakukan kerja bakti yang diikuti oleh seluruh warga madrasah dan orang tua siswa juga diikuti secara bergilir.⁹⁷

Proses pembelajaran yang dilakukan MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara menggunakan K13. Peserta didik juga membaca doa dan surah-surah pendek yang dilakukan sebelum pelajaran dimulai. Selain itu, peserta didik juga diberikan pembiasaan shalat dhuha dan shalat dzuhur berjama'ah. Kegiatan ekstra kurikuler dilakukan diluar jam sekolah, hal ini dilakukan guna meningkatkan kualitas output peserta didik. Kegiatan ekstra kurikuler yang dilakukan MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara diantaranya *marching band*, pramuka, dan hafalan qur'an. Hal ini diterangkan oleh pendidik MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara, sekaligus menjabat sebagai koordinator kesiswaan, beliau mengatakan:

Kami mengadakan kegiatan ekstra kurikuler *marching band* yang dilakukan setiap dua kali dalam seminggu yaitu pada hari Rabu dan Sabtu yang dilaksanakan pada pukul 15.00 WIB, hal ini berdasarkan hasil rapat antara pengurus dan wali murid dengan melibatkan siswa kelas 7 dan 8 dengan pelatih guru dari madrasah sehingga dapat mengurangi anggaran madrasah dalam pembayaran transport pelatih.⁹⁸

Dari penjelasan Bapak Kharisudin selaku koordinator *Marching band* bahwa kegiatan ekstra kurikuler dilakukan di luar jam sekolah yang dijadwalkan berdasarkan rapat antara pengurus, pelatih, dan orang tua murid yaitu pada hari Rabu dan Sabtu. Dalam hal kegiatan ekstra kurikuler kepramukaan

97 *Ibid*

98 Wawancara dengan Kharisudin, selaku Pembina ekstra *marching band* MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara, dikutip tanggal 24 Januari 2022

pendidik sekaligus pengurus Pramuka, beliau menerangkan:

Untuk kegiatan pramuka kami melakukannya diluar jam sekolah, jadwal menyesuaikan kegiatan ekstra kurikuler yang lain agar tidak terjadi benturan. Kegiatan pramuka dilakukan mulai pukul 14.00-16.00 WIB yang terbagi dalam satuan terbiyah dimana masing-masing satuan di latih dan di bimbing satu orang Pembina dibantu dengan peserta yang telah memenuhi Syarat Kecakapan Umum dan Khusus.⁹⁹

Dari penjelasan di atas bahwa kegiatan ekstra kurikuler dilakukan di luar jam sekolah. Selain marching band dan pramuka ada kegiatan tambahan, yaitu menghafal juz amma, kegiatan ini dilakukan diluar jam pelajaran sebagai kegiatan tambahan guna meningkatkan out put peserta didik terutama di bidang keagamaan, sebagaimana ditarrangkan oleh guru koordinator kesiswaan, beliau mengatakan:

Setelah jam pelajaran berakhir sebagian peserta didik ada yang bertahan terutama yang belum fasih atau belum menguasai baca tulis al qur'an. Mereka diajarkan bacaan iqro sebagai kemampuan dasar untuk membaca al qur'an. Kegiatan ini dilakukan dari hari Senin sampai dengan hari Kamis. Jam belajarnya tidak begitu lama, biasanya berkisar antara setengah jam hingga satu jam sehingga siswa tidak merasa terpaksa.¹⁰⁰

Dari keterangan di atas, dapat disimpulkan bahwa kegiatan tambahan atau ekstra MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara dilakukan diluar jam sekolah, agar pelaksanaan kegiatankegiatan tersebut tidak berbenturan, dilakukan penyesuaian jam pelaksanaan.

99 Wawancara dengan Rusli, selaku pembina ekstra pramuka MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara, dikutip tanggal 24 Januari 2022

100 Wawancara dengan Agus Sulaiman, selaku Waka Kesiswaan MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara, dikutip tanggal 24 Januari 2022

c. Manajemen Tenaga pendidik dan Kependidikan

Pelaksanaan tenaga pendidik dan kependidikan MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara dilaksanakan berdasarkan kualifikasi akademik dan kebutuhan tenaga pendidik dan kependidikan pada MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara. Dari hasil observasi penulis terhadap MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara tidak semua pendidik maupun tenaga kependidikan yang sesuai dengan kualifikasi akademiknya hal ini dapat dilihat dari struktur organisasi MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara serta SK Pembagian Tugas Mengajar sebagaimana terlampir.

Dari data tersebut dilihat bahwa tenaga pendidik semuanya sudah sarjana (strata 1) S1, ada beberapa yang sudah S2 semuanya mengajar sesuai dengan kualifikasi ijaskannya. Untuk tenaga kependidikan ada yang masih SLTA, yang merupakan tenaga kependidikan senior di MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara. Kepala madrasah memberikan kesempatan dan motivasi kepada guru untuk meneruskan pendidikannya ke jenjang yang lebih tinggi. Hal ini dilakukan guna mendongkrak kualitas pendidikan di MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara

d. Manajemen Keuangan dan Pembiayaan

Setelah perencanaan terhadap keuangan dan pembiayaan disusun, maka tahap selanjutnya adalah pelaksanaan. Keuangan dan pembiayaan MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara sepenuhnya dikendalikan oleh komite madrasah. Hal ini diterangkan oleh Bapak Sg selaku Bendahara (BPP) MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara Beliau menerangkan:

Kami merencanakan dan mengusulkan melalui persetujuan kepala madrasah, kemudian diajukan melalui E-RKAM setelah dinyatakan valid oleh system maka

pencairan BOS melalui bank yang ditunjuk oleh Kemenag RI dimana dalam pencairan dan penggunaan disesuaikan dengan E-RKAM yang telah disusun. Pencairan BOS setiap tahun terbagi dalam 2 termin yaitu semester 1 dan semester 2 dengan jumlah penerimaan sesuai dengan jumlah siswa¹⁰¹

Berdasarkan keterangan bendahara BOS dapat penulis simpulkan bahwa pelaksanaan terhadap keuangan dan pembiayaan yang ada di MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara dikendalikan oleh kepala MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara. Sedangkan untuk kegiatan yang tidak dianggarkan oleh BOS MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara menggali sumber dana dari sumbangan komite dengan melibatkan seluruh wali murid dari kelas 7 – 9 yang pengelolannya ditangani oleh komite madrasah.

e. Manajemen Sarana dan Prasarana Pendidikan

Setelah perencanaan terhadap sarana dan prasarana pendidikan, maka tahapan selanjutnya adalah pelaksanaan. Berdasarkan data pada perencanaan keuangan dan pembiayaan, maka sarana dan prasarana MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara aya dikendalikan oleh Kepala madrasah dan komite madrasah. MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara hanya mengusulkan rencana dan anggaran biaya. Apabila ada barang yang rusak maka segera dilakukan pelaporan guna perbaikan ketika menggunakan anggaran komite madrasah, ketika menggunakan anggaran BOS, maka kepala madrasah mempunyai kewenangan penuh dalam pengadaan dan penggunaannya.

Dalam tata laksana MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara a dibantu oleh Komite Madrasah

101 Wawancara dengan Wiwid Imam Sudrajat, selaku bendahara BOS MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara, dikutip tanggal 24 Januari 2022

dalam hal pendanaan. Terutama pada hal-hal yang menyangkut sarana dan program madrasah, seperti marching band, pengadaan sarana dan kegiatan-kegiatan pada hari besar yang dalam hal tersebut dana dari pos pembiayaan madrasah tidak tersedia. Hal ini sebagaimana diterangkan oleh Wakamad Sarana dan Prasarana, beliau mengatakan:

Madrasah berkoordinasi dengan komite dalam pengadaan sarana dan prasarana ketika tidak dapat di biyai dari dana BOS. Sebagai contoh realisasi perencanaan sarana dan prasarana adalah dibangunnya tower air, WC peserta didik, sumur bor, mesin sedot air, dan masih banyak bantuan dari komite maupun masyarakat terhadap MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara.¹⁰²

Dari pendidik dan juga menjabat sebagai wakamad sarpras bahwa pelaksanaan pembiayaan sarpras memposkan dari anggaran madrasah. Selain itu ada juga bantuan dari komite dan wali murid yang sukarela membantu namun sifatnya terbatas, artinya tidak bisa memenuhi semua kebutuhan sarpras yang ada pda MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara.

Berdasarkan hasil observasi penulis berupa catatan lapangan pada MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara adanya bantuan dari komite berupa 2 buah kamar kecil untuk peserta didik, dua buah sumur bor, satu buah tower yang merupakan bantuan dari komite.¹⁰³

Sebagai bukti saran dan masukan telah dijalankan adalah menambahkan WC dan Tower air. Kami menyaksikan peserta didik MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara terkadang ngantri di depan WC pada saat jam istirahat, hal ini dikarenakan jumlah wc yang ada tidak sesuai

102 Wawancara dengan Adit Nurul Fatah, selaku Waka Saprass MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara, dikutip tanggal 17 Januari 2022

103 Wawancara dengan Adit Nurul Fatah, selaku Waka Saprass MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara, dikutip tanggal 24 Januari 2022

dengan kapasitas jumlah peserta didik. WC untuk peserta didik hanya ada dua buah, Alhamdulillah melalui saran dan dukungan dari kami WC bertambah dua buah. Tower air yang mulanya 1 titik kini telah bertambah menjadi dua titik. Semua itu terwujud melalui dana dari komite.

f. Manajemen Hubungan Sekolah dan Masyarakat

Setelah perencanaan pelaksanaan kegiatan Humas di MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara, maka tahapan selanjutnya adalah pelaksanaan. Dalam tahap pelaksanaan masyarakat terutama orang tua peserta didik turut berpartisipasi dalam berbagai kegiatan yang diselenggarakan oleh MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara, terutama pada hari-hari besar. Pada hari besar MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara mengadakan lomba-lomba yang melibatkan wali murid, hal ini dilakukan untuk mempererat hubungan antara pendidik dengan orang tua peserta didik. Misalnya pada perayaan 17 Agustus, orang tua peserta didik turut berpartisipasi mengikuti lomba-lomba yang diselenggarakan oleh MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara, baik untuk peserta didik maupun untuk orang tua peserta didik.

Hal ini sesuai dengan penjelasan pendidik dan menjabat sebagai koordinator Humas, beliau mengatakan:

Kegiatan yang sering kami lakukan adalah kerja bakti setiap hari Sabtu yang diikuti oleh orang tua peserta didik yang dijadwalkan secara bergiliran. Walaupun tidak semua wali murid yang hadir, namun kegiatan tersebut tidak mengurangi nilai dari kerukunan yang terjalin antara pendidik dengan wali murid. Selain kegiatan rutin tersebut kami juga menyusun kegiatan dalam rapat yang dihadiri oleh perwakilan sebagian orang tua peserta didik sebagai bentuk menjalin komunikasi dengan wali murid untuk melaporkan perkembangan putra-putrinya. Selanjutnya rencana kegiatan tersebut kami realisasikan.

Kegiatan-kegiatan tersebut melibatkan wali murid. Hal ini dilakukan guna memperlerat hubungan antara pendidik dengan orang tua peserta didik. Misalnya pada acara 17 Agustus, kami mengadakan lomba mengisi air dalam botol, peserta lomba yang diikutkan adalah pendidik dan orang tua peserta didik. Orang tua peserta didik sangat antusias mengikuti kegiatan tersebut.¹⁰⁴

Dari penjelasan di atas pelaksanaan kegiatan humas kerja bakti di MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara rutin dilakukan setiap hari Sabtu pagi, selain kegiatan rutin tersebut ada kegiatan lain yang diikuti oleh wali murid, terutama pada hari-hari besar. Hal ini dilakukan guna memperlerat hubungan antara wali murid dengan pendidik.

g. Manajemen Layanan Khusus

Pelaksanaan manajemen layanan khusus berdasarkan hasil observasi penulis mengikuti SOP yang telah dibuat kepala Madrasah yang tertuang dalam SOP madrasah, diantaranya adalah SOP keamanan. SOP petugas keamanan penulis temukan dalam Dokumen SOP MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara. Untuk layanan perpustakaan, pembagian raport, pengajuan ijin cuti penulis temukan rincian tugas yang termuat dalam profil madrasah. Sedangkan laboratorium baik IPA maupun Bahasa, kantin, dan sarana ibadah SOP-nya tidak penulis temukan sehingga perlu disusun SOP penggunaannya. Berdasarkan hasil obeservasi penulis terhadap manajemen layanan khusus, pelaksanaannya sudah sangat baik, karena adanya SOP yang dijalankan dengan baik.¹⁰⁵

Hal ini didukung oleh keterangan dari guru di MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara yang menerangkan:

104 Wawancara dengan Setyoko Aji, selaku Waka humas MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara, dikutip tanggal 24 Januari 2022

105 Observasi peneliti, tanggal 31 Januari 2022

Apabila ada anak yang luka ringan atau sakit, maka akan dibawa ke ruang UKS. Pada ruang UKS sudah ada yang piket. Orang yang piket tersebut disebut dokter cilik. Apabila sakit yang diderita anak cukup berat dan tidak dapat ditangani oleh petugas UKS, maka peserta didik tersebut akan dipulangkan ke rumah dengan bantuan security.¹⁰⁶

Selain itu, berdasarkan keterangan Bapak Salam, petugas keamanan, beliau menerangkan tentang pelayanan yang diberikan dalam menunjang pendidikan di MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara:

Mengkoordinir kelas-kelas agar tetap aman, menjaga keamanan alat transportasi pendidik maupun peserta didik saat jam kerja, mengantar peserta didik pulang ke rumah apabila anak sakit jika dibutuhkan, melaporkan kepada pendidik apabila ada kelas yang gurunya kosong serta melakukan pengecekan di setiap ruang kelas ketika kegiatan sudah berakhir untuk memastikan tidak ada barang yang tertinggal di dalam ruangan.¹⁰⁷

Begitu pula pelayanan terhadap perpustakaan, guru memberikan keterangan tentang pelayanan teknis yang diberikan dalam menunjang pendidikan di MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara, beliau menjelaskan:

Kami memberikan pelayanan kepada peserta didik yang ingin membaca, meminjam buku baik buku pelajaran maupun buku penunjang pelajaran lainnya di perpustakaan. Bagi pembaca dan peminjam buku pelaksanaannya diatur dalam jadwal kunjungan sehingga dapat berjalan dengan lancar.¹⁰⁸

106 Wawancara dengan Ida Farida, selaku Pembina UKS MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara, dikutip tanggal 31 Januari 2022

107 Wawancara dengan Salam, selaku Satpam MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara, dikutip tanggal 31 Januari 2022

108 Wawancara dengan Riyanti, selaku Pustakawan MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara, dikutip tanggal 31 Januari 2022

Berdasarkan keterangan di atas maka pelaksanaan terhadap layanan khusus dapat dikatakan baik, karena dalam pelaksanaannya telah sesuai dengan SOP yang telah dibuat oleh madrasah hanya beberapa yang belum dibuatkan SOP.

3. Pengawasan manajemen madrasah dalam mengembangkan madrasah unggul di MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara

Agar tercipta tata kelola yang baik dalam mencapai visi, misi, dan tujuan, sebuah lembaga dalam perjalanannya tidak lepas dari pengawasan (controlling). Pengawasan adalah bagian terpenting dalam sebuah proses mencapai tujuan. MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara dalam pelaksanaannya melakukan pengawasan melibatkan banyak pihak, terutama bagi pelaku-pelaku yang berkepentingan dalam lembaga tersebut. Berikut akan penulis uraikan pengawasan yang dilakukan oleh MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara.

a. Pengawasan kurikulum dan program pengajaran

Pengawasan kurikulum dan program pengajaran dilakukan oleh pengawas madrasah, kepala madrasah, pendidik, tenaga kependidikan, komite, dan masyarakat, sesuai dengan fungsinya masing-masing. Pengawasan dilakukan dalam upaya memantau proses guna meningkatkan mutu pendidikan yang ada pada MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara.

Dalam pelaksanaannya pengawasan terhadap proses pendidikan secara tidak langsung dilakukan oleh *stakeholder*, namun secara langsung pengawasan dilakukan oleh Pendidik, Kepala madrasah, dan pengawas madrasah. Pendidik melakukan pengawasan langsung terhadap proses pembelajaran dikelas, kepala madrasah melakukan pengawasan terhadap seluruh aktivitas pendidik dilingkungan madrasah, sedangkan pengawas madrasah melakukan pengawasan terhadap jalannya

proses pendidikan dalam lingkup madrasah binaannya.

Guru MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara menerangkan perihal pengawasan dalam proses belajar mengajar beliau menerangkan:

Saya memberikan bentuk pengawasan yang berbeda antara kelas tinggi dan kelas rendah. Kalau kelas rendah, setelah saya memberikan tugas, saya akan mendatangnya satu persatu, membimbing, melihat pengerjaan tugas yang dilakukan peserta didik, sedangkan kelas tinggi, pengawasannya lebih longgar karena peserta didik kelas tinggi sudah bisa melaksanakan perintah yang kami berikan tinggal melakukan koreksi atas pekerjaan yang telah mereka lakukan.¹⁰⁹

Dari keterangan di atas, pengawasan pada peserta didik dilakukan dengan memperhatikan tingkatan kelas. Apabila kelas rendah dilakukan dengan memberikan bimbingan, pada setiap individu. Sedangkan kelas tinggi dilakukan dengan bimbingan secara umum. Begitu pula guru lain yang menerangkan:

Setiap akhir pelajaran saya membuat daftar penilaian, apabila ada peserta didik yang belum tuntas, maka dilakukan remedial atas pekerjaan yang telah mereka lakukan tentunya setelah diadakan bimbingan terlebih dahulu dimana untuk bobot soal diturunkan ranah yang di nilai sehingga diharapkan siswa dapat menyelesaikan KKM yang telah ditentukan, remedial dapat dilakukan dengan cara kelompok/individu.¹¹⁰

Guru lain di MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara dalam melakukan pengawasan juga hampir sama, beliau menerangkan:

109 Wawancara dengan Agus Sulaiman, selaku guru MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara, dikutip tanggal 31 Januari 2022

110 Wawancara dengan Narwati, selaku guru MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara, dikutip tanggal 31 Januari 2022

Memberikan penilaian disetiap akhir pembelajaran, apabila ada peserta didik yang nilainya dibawah KKM, maka akan dilakukan remedial. Kemudian disetiap akhir bab ataupun tema saya membuat ulangan harian dimana sebelumnya siswa di latih untuk mengerjakan soal-soal latihan.¹¹¹

Dari keterangan di atas, maka dapat penulis simpulkan bahwa pengawasan yang dilakukan oleh pendidik dilakukan dengan beberapa cara, yaitu dengan melihat tingkatan kelas. Apabila di kelas tinggi pengawasan dilakukan dengan longgar, apabila dikelas rendah dilakukan dengan ketat, memberikan penilaian diakhir pelajaran sebagai umpan balik dari proses pembelajaran. Bentuk pengawasan yang dilakukan oleh kepala MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara menerangkan:

Pengawasan terhadap bidang-bidang tertentu, kami dibantu oleh koordinator-koordinator. Dalam bidang kurikulum dibantu oleh koordinator kurikulum dan program pengajaran, dalam mengawasi sarana dan prasarana, kepala madrasah dibantu oleh koordinator Sarpras, dalam bidang kemasyarakatan dibantu oleh koordinator Humas, dalam bidang kesiswaan, dibantu oleh koordinator kesiswaan, dalam hal keagamaan dibantu oleh koordinator bidang keagamaan. Seluruh kegiatan yang ada pada MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara semua ada yang memegangnya masing-masing, ada jobnya. Saya hanya menerima laporan dari masing-masing bidang terhadap pelaksanaannya. Apabila ada kendala, maka akan didiskusikan bersama-sama kemudian di carikan solusinya.¹¹²

111 Wawancara dengan Faoziatun, selaku guru MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara, dikutip tanggal 31 Januari 2022

112 Wawancara dengan Khamdan Riyadi, selaku kepala MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara, dikutip tanggal 31 Januari 2022

Dari keterangan kepala madrasah dapat disimpulkan bahwa dalam mengawasi madrasah, kepala madrasah dibantu oleh koordinator-koordinator yang bertanggung jawab dalam mengawasi jalannya proses pendidikan yang ada di MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara. Bentuk pengawasan yang dilakukan oleh pengawas pada MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara adalah dengan cara memberikan pembinaan dan melakukan supervisi terhadap madrasah binaannya. Guru menyebutkan:

Bentuk supervisi dilakukan pengawas adalah dengan memeriksa administrasi kelas yang meliputi RPP, Silabus, Prota, Promes, daftar nilai, analisis penilaian, dan lainnya yang dilakukan oleh waka atau guru senior yang ditunjuk oleh kepala madrasah.¹¹³

Pengawasan yang dilakukan oleh pengawas juga dilakukan dalam bentuk penilaian supervisi terhadap kepala madrasah, pendidik, dan tenaga kependidikan yang ada di MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara yang merupakan wilayah binaan beliau. Hal ini diterangkan oleh kepala madrasah MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara, beliau mengatakan:

Proses pelaksanaan pendidikan di MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara diawasi oleh pengawas melalui madrasah untuk jenjang MTs/MA. Supervisi yang dilakukan 2 kali dalam satu tahun ajaran. Supervisi biasanya dilakukan pada pertengahan semester. Pengawas melakukan supervisi terhadap guru-guru yang ada di MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara dengan mengamati perangkat pembelajaran seperti; RPP, Prota, Promes, Silabus, dan buku nilai guru.¹¹⁴

113 Wawancara dengan Ida Farida, selaku guru MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara, dikutip tanggal 31 Januari 2022

114 Wawancara dengan Khamdan Riyadi, selaku kepala MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara, dikutip tanggal 31 Januari 2022

Dari keterangan di atas bahwa pengawasan tingkat madrasah dilakukan oleh pengawas madrasah yang dilakukan 2 kali dalam satu tahun pelajaran. Pengawas melakukan supervisi dengan melihat kelengkapan administrasi pendidik yang disupervisi. Supervisi yang dilakukan pengawas melalui pemeriksaan langsung ke kelas tempat pendidik yang disupervisi. Sebagaimana diterangkan oleh guru MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara, beliau menerangkan:

Pengawas melakukan supervisi pada kami dengan melihat kelengkapan administrasi kelas, selain itu beliau juga menilai cara kami menyampaikan materi di dalam kelas. Supervisi biasanya dilakukan di pertengahan semester genap dan ganjil. Semester genap biasanya dilakukan pada bulan Februari, sedangkan semester ganjil pada bulan September dengan terlebih dahulu pengawas member tahu guru untuk melakukan persiapan.¹¹⁵

Dari keterangan di atas, pengawasan terhadap jalannya proses pendidikan di MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara dilakukan oleh pengawas dengan memeriksa kelengkapan administrasi pendidik dan cara pendidik melakukan pembelajaran di dalam kelas. Selain melakukan supervisi terhadap pendidik, pengawas juga memberikan pembinaan tentang madrasah. Hal ini diterangkan salah satu guru MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara, beliau menerangkan:

Pada awal tahun pelajaran pengawas madrasah melakukan kunjungan, memberikan arahan-arahan dan pembinaan terhadap pendidik dan tenaga kependidikan yang ada di MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara untuk melakukan pembenahan dan perbaikan dari program yang telah disusun oleh madrasah.¹¹⁶

115 Wawancara dengan Faoziatun, selaku guru MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara, dikutip tanggal 31 Januari 2022

116 Wawancara dengan Agus Sulaiman, selaku guru MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara, dikutip tanggal 31 Januari 2022

Dari penjelasan di atas, pengawasan jalannya proses pendidikan di MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara melibatkan beberapa pihak, yaitu; pengawas madrasah, kepala madrasah, dan pendidik. Beberapa poin yang menjadi pusat pengawasan adalah administrasi tenaga pendidik, dan jalannya proses pendidikan yang ada di MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara.

b. Manajemen Kesiswaan

Pengawasan terhadap manajemen kesiswaan dilakukan kepala madrasah melalui wakamad bidang kesiswaan. Kepala madrasah menyerahkan sepenuhnya kepada wakamad kesiswaan terhadap program-program yang berkaitan dengan kesiswaan dan secara berkala meminta laporan dari wakamad bidang kesiswaan dan melakukan evaluasi dari program yang telah dilaksanakan.

c. Manajemen Tenaga Pendidik dan Kependidikan

Pengawasan terhadap manajemen tenaga pendidik dan kependidikan di MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara dilakukan oleh Kemenag kabupaten Seksi Pendidikan Madrasah, pengawas madrasah, dan kepala madrasah. Pengawasan yang dilakukan oleh Kemenag kabupaten Seksi Penmad melalui aplikasi sistem elektronik, yang dibagi kedalam dua bagian, yaitu pengawasan terhadap kedisiplinan pendidik, melalui absensi finger print, sedangkan pada proses pembelajaran (kinerja) melalui aplikasi Si Eka (Sistem elektronik Kinerja ASN) dan penilaian SKP yang dilakukan pada setiap akhir tahun.

Berdasarkan hasil observasi penulis, di dinding ruang tata usaha terdapat alat scan sidik jari yang digunakan oleh MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara sebagai absensi. Alat tersebut merekam data kehadiran dan kepulangan kepala madrasah, tenaga pendidik, dan tenaga kependidikan yang ada di MTs Al Ma'arif Kecamatan

Rakit Kabupaten Banjarnegara. Sedangkan aplikasi SiEka merekam kinerja pendidik yang berstatus PNS, sedangkan Non PNS pengawasan kinerja dilakukan dengan membuat laporan dalam bentuk dokumen, yang pada akhir bulan akan diserahkan kepada Kemenag Kabupaten Seksi Penmad.¹¹⁷

Pengawasan yang dilakukan oleh pengawas madrasah dilakukan melalui supervisi yang dilakuka setiap dua kali dalam setahun. Pengawas madrasah melakukan supervisi terhadap perangkat pembelajaran pendidik, serta melakukan supervisi langsung terhadap proses belajar mengajar di kelas. Serta memberikan pembinaan terhadap tenaga pendidik. Sebagaimana disampaikan oleh salah satu guru MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara, beliau menerangkan:

Pengawas melakukan supervisi pada kami dengan melihat kelengkapan administrasi kelas, selain itu beliau juga menilai cara kami menyampaikan materi di dalam kelas. Supervisi biasanya dilakukan di pertengahan semester genap dan ganjil. Semester genap biasanya dilakukan pada bulan Februari, sedangkan semester ganjil pada bulan September yang mana sebelumnya pengawas memberi tahu kepada guru untuk melakukan persiapan sehingga pada pelaksanaannya berjalan dengan lancar.¹¹⁸

Berdasarkan hasil observasi dokumentasi, pada buku tamu MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara terdapat kunjungan pengawas pada bulan Februari dan bulan September dengan maksud dan tujuan mengadakan supervisi. Penulis juga meminta bukti berupa foto supervisi yang dilakukan pengawas kepada pendidik sebagai penguat keterangan dari dari guru.¹¹⁹

117 Observasi peneliti, tanggal 07 Pebruari 2022

118 Wawancara dengan Faoziatun, selaku guru MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara, dikutip tanggal 07 Pebruari 2022

119 Observasi peneliti, tanggal 07 Pebruari 2022

Pengawasan yang dilakukan oleh kepala madrasah dilakukan pada saat beliau berada di madrasah. Pada jam istirahat kepala madrasah ke ruang pendidik guna memantau kehadiran pendidik secara langsung. Sedangkan pengawasan terhadap kegiatan belajar mengajar biasanya beliau memantau secara langsung ke kelas-kelas, melihat kehadiran pendidik dan perlengkapan pendidik dalam mengajar.¹²⁰

Kedua penjelasan di atas menerangkan hal yang sama, bahwa pengawasan oleh kepala madrasah dilakukan dengan mengontrol kehadiran guru di kelas-kelas, serta melihat perangkat pembelajaran pendidik.

d. Manajemen Keuangan dan Pembiayaan

Pengawasan terhadap manajemen keuangan dan pembiayaan pada MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara diawasi langsung oleh kasi seksi Penmad. Pada waktu-waktu tertentu kasi penmad beserta stafnya berkunjung ke MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara untuk melakukan pengecekan. Pengecekan dilakukan guna memastikan penggunaan keuangan dan pembiayaan yang dilakukan oleh MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara. Beberapa hal yang diperiksa, diantaranya bukti berupa kwitansi pembelian atau pembayaran, serta bukti berupa realisasi barang atau jasa. Hal ini diterangkan oleh kepala MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara, beliau menerangkan:

Pengawasan keuangan dan pembiayaan MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara yang bersumber dari dana BOS diawasi oleh Penmad. Pemeriksaan meliputi dari RKAM, BKU, pajak, pembantu bank dan bukti pendukung sehingga di pastikan bahwa penggunaan dana BOS sesuai dengan RKAM yang telah disusun oleh madrasah.¹²¹

120 *Ibid*

121 Wawancara dengan Khamdan Riyadi, selaku kepala MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara, dikutip tanggal 07 Februari 2022

Dari penjelasan guru, maka dapat penulis simpulkan bahwa pelaksanaan pengawasan pembiayaan dan keuangan dilakukan oleh Kemenag kota bidang Pendidikan Madrasah, yang sewaktu-waktu bisa berkunjung untuk memeriksa bukti-bukti pembiayaan dan keuangan yang RAB-nya telah disetujui oleh Penmad. Beberapa bukti yang ditunjukkan untuk pertanggung jawaban, MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara menyediakan bukti-bukti pembiayaan berupa kwitansi. Berdasarkan hasil observasi penulis, pada buku tamu terdapat kunjungan Kemenag Kota Bidang Penmad pada Bulan September.

e. Manajemen Sarana dan prasarana Pendidikan

Pengawasan terhadap sarana dan prasarana secara tidak langsung pada MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara dilakukan oleh seluruh warga madrasah. Hal ini diterangkan oleh salah Wakamad bidang Saprass MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara, beliau menerangkan:

Pengawasan terhadap sarana dan prasarana ada yang sifatnya langsung dan tidak langsung. Pengawasan secara langsung dilakukan oleh seluruh pendidik yang ada di MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara. Apabila ada kerusakan pada perangkat kelas, maka wali kelas melaporkan kerusakan tersebut kepada saya. Laporan-laporan dari para pendidik saya tampung untuk dilaporkan kepada kepala madrasah. Pengawasan secara tidak langsung dilakukan oleh seluruh warga madrasah. Apabila ada keluhan (kerusakan sarana) dari warga madrasah, baik peserta didik maupun orang tua peserta didik, maka laporan tersebut akan kami tampung untuk kemudian kami laporkan kepada kepala madrasah.¹²²

122 Wawancara dengan Adit Nurul Fatah, selaku Waka Saprass MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara, dikutip tanggal 07 Pebruari 2022

Dari keterangan tersebut, maka dapat penulis simpulkan bahwa, pengawasan terhadap Sarpras dilakukan dengan dua acara, yaitu secara langsung oleh pendidik, koordinator sarpras, dan peserta didik, dan secara tidak langsung yang melibatkan seluruh warga madrasah dan juga masyarakat sekitar.

f. Manajemen Hubungan Sekolah dan Masyarakat (Humas)

Setelah memasuki proses pelaksanaan rencana program, maka tahapan selanjutnya adalah pengawasan terhadap program Humas pada MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara. Pengawasan program Humas dilakukan kepala madrasah melalui perwakilan dari Wakamad Humas. Kepala MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara, menjelaskan:

Pengawasan terhadap bidang-bidang tertentu, kami dibantu oleh koordinator-koordinator. Dalam bidang kurikulum dibantu oleh koordinator kurikulum dan program pengajaran, dalam mengawasi sarana dan prasarana, kepala madrasah dibantu oleh koordinator Sarpras, dalam bidang kemasyarakatan dibantu oleh koordinator Humas, dalam bidang kesiswaan, dibantu oleh koordinator kesiswaan, dalam hal keagamaan dibantu oleh koordinator bidang keagamaan. Seluruh kegiatan yang ada pada MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara semua ada yang memengangnya masing-masing, ada jobnya.¹²³

Dari keterangan wakamad MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara, maka dapat penulis simpulkan bahwa pengawasan proses pendidikan yang ada di MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara diserahkan kepala madrasah kepada koordinaotor madrasah dan pendidik yang ada di MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara. Apabila ada kendala terhadap proses pendidikan

123 Wawancara dengan Setyoko Aji, selaku Waka humas MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara, dikutip tanggal 07 Pebruari 2022

yang ada di MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara, maka secara bersama-sama menemukan solusinya. Hal yang sama juga di terangkan salah satu guru, beliau mengatakan:

Selain mengajar kami juga mendapat tugas tambahan yang bertindak mewakili kepala madrasah dalam melaksanakan tugasnya. Tugas tambahan selain mengajar seperti wakamad kurikulum, wakamad kesiswaan, wakamad sarana dan prasarana, wakamad Humas, wali kelas, dan pembimbing kegiatan ekstra kurikuler yang dilakukan di luar jam madrasah, seperti saya ditunjuk sebagai waka humas.¹²⁴

Dari keterangan Wakamad Humas bahwa pelaksanaan manajemen yang ada MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara dijalankan oleh koordinator sekolah dan tenaga pendidik yang sekaligus mewakili tugas kepala madrasah. Berdasarkan hasil observasi dokumentasi, pada SK mengajar yang diterbitkan kepala madrasah terdapat tugas tambahan yang diampu oleh pendidik beserta rincian tugasnya.

g. Manajemen Layanan Khusus

Pengawasan terhadap terlaksananya manajemen layanan khusus dilakukan kepala madrasah melalui perwakilan petugas perpustakaan. Kepala MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara, menjelaskan:

Pengawasan terhadap bidang-bidang tertentu, kami dibantu oleh koordinator-koordinator. Dalam bidang kurikulum dibantu oleh koordinator kurikulum dan program pengajaran, dalam mengawasi sarana dan prasarana, kepala madrasah dibantu oleh koordinator Sarpras, dalam bidang kemasyarakatan dibantu oleh koordinator Humas, dalam bidang kesiswaan, dibantu oleh koordinator kesiswaan, dalam hal keagamaan

dibantu oleh koordinator bidang keagamaan. Seluruh kegiatan yang ada pada MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara semua ada yang memengangnya masing-masing, ada jobnya.¹²⁵

Dari keterangan di atas, maka dapat penulis simpulkan bahwa pengawasan proses pendidikan yang ada di MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara dilakukan berdasarkan tugas dan fungsinya masing-masing. Mulai dari Kemenag Kota Bidang Penmad, pengawas madrasah, kepala madrasah, koordinator madrasah, pendidik, maupun tenaga kependidikan menjalankan tugas sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing

C. Hasil Penelitian dan Pembahasan

1. Perencanaan dalam mengembangkan madrasah unggul

Perencanaan adalah proses penentuan tujuan secara matang dan langkah-langkah yang akan dilakukan dimasa akan datang guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Perencanaan Pendidikan Berbasis Madrasah MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara dimulai dari rapat *intern* antara kepala madrasah, pendidik, dan tenaga kependidikan yang ada di MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara. Masing-masing koordinator bidang, maupun pendidik mengungkapkan kendala-kendala yang dihadapi dalam melaksanakan perencanaan yang telah disusun pada tahun sebelumnya. Kendala-kendala tersebut akan dibahas bersama-sama dalam rapat dewan guru yang diselenggarakan setiap akhir tahun pelajaran. Dalam rapat tersebut baik koordinator bidang maupun pendidik memberikan usulan-usulan terhadap perencanaan program yang akan dijalankan pada tahun pelajaran berikutnya.

Usulan-usulan tersebut akan ditampung oleh kepala madrasah yang selanjutnya akan dibawa kedalam rapat komite yang

125 Wawancara dengan Khamdan Riyadi, selaku kepala MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara, dikutip tanggal 07 Februari 2022

diselenggarakan setelah rapat dewan guru dilaksanakan. Rapat komite diselenggarakan setelah rapat dewan guru dilaksanakan. Dalam rapat komite, kepala madrasah sudah memiliki rencana-rencana program yang akan dijalankan pada tahun berikutnya berdasarkan hasil rapat dewan guru. Kepala madrasah diwakili oleh bendahara BOS memaparkan rencana kegiatan yang akan diselenggarakan dalam tahun pelajaran tersebut.

Bendahara BOS memaparkan sumber dana yang digunakan dalam menjalankan program tersebut, serta memberikan usulan bantuan dana dari pihak komite. Baik pihak komite maupun madrasah memiliki perencanaan program yang berbeda, namun saling mendukung antara satu dengan lainnya. Setelah perencanaan tersusun dalam bentuk RKT (Rencana Kerja Tahunan), maka akan dianggarkan biaya pada masing-masing program atau sering disebut RKAM (Rencana Kegiatan Anggaran Madrasah).

Dalam penyusunan RKAM (Rencana Kegiatan Anggaran Madrasah) baik pihak komite maupun pendidik dan tenaga kependidikan dan perwakilan wali murid dilibatkan sehingga dapat mengetahui berapa dana yang di dapat dan untuk apa dana itu digunakan. Berdasarkan keterangan bendahara BOS, kepala madrasah hanya menjalankan program (manajemen keuangan dan pembiayaan) sesuai yang ada dalam RKAM yang telah disusun, sehingga merasa nyaman dan tidak terbebani karena penggunaan anggaran telah tertera dalam RKAM.

Berdasarkan prinsip dasar MBM yang ditunjukkan dengan kemandirian, kemitraan, partisipasi, keterbukaan, dan akuntabilitas. Beberapa indikator MBM telah dilaksanakan dengan baik oleh MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara, yaitu kemandirian yang ditunjukkan melalui pembuatan keputusan kebijakan sendiri terhadap pendidikan yang ada di madrasahnyanya, adanya partisipasi dari *stakeholder* yang ditunjukkan melalui kehadiran komite dan orang tua peserta didik dalam perencanaan madrasah.

Namun ada indikator yang belum terpenuhi pada perencanaan yang dilakukan oleh MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara, yaitu keterbukaan dalam pengelolaan dana hal ini ditunjukkan melalui tidak disosialisasikannya RKAM baik kepada komite maupun kepada pendidik sehingga sasaran-sasaran dalam RKTM baik tahun pelajaran yang sudah berlalu maupun tahun pelajaran yang akan datang tidak diketahui oleh warga madrasah, mana yang sudah terlaksana, mana yang belum terlaksana.

Dari penjelasan tersebut dapat dirinci indikator-indikator terhadap perencanaan madrasah. Perencanaan yang baik, menuntut pelibatan semua *stakeholder* yang ada di madrasah, seperti kepala madrasah, pendidik, staf, peserta didik, pengawas, orang tua/wali murid, komite madrasah, dan dewan pendidikan. Beberapa indikator yang mengarah pada perencanaan yang baik di MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara diantaranya :

- a. MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara telah merumuskan visi, misi, dan tujuan madrasah yang dirumuskan bersama dengan berbagai pihak yang berkepentingan dengan madrasah serta dapat dipahami oleh seluruh warga madrasah (Kepala madrasah, pendidik, tenaga kependidikan, dan peserta didik).
- b. Secara tidak langsung melibatkan *stakeholder* dalam menyusun RKAM.
- c. Pendidik MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara telah mempersiapkan perangkat pembelajaran.
- d. MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara mengutamakan peserta didik dalam program-program yang direncanakan.

Indikator MPBM yang belum terpenuhi oleh MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara dalam perencanaan madrasah adalah:

- a. Tidak melibatkan *stakeholder* secara langsung dalam menyusun Rencana Kegiatan Anggaran Madrasah (RKAM) dan penetapan RKAM karena alasan pandemic covid 19.
- b. Kurangnya sosialisasi penggunaan dana RKAM di papan pajang madrasah tetapi hanya lewat kertas.
- c. RKAM tidak disosialisasikan kepada semua *stakeholder* orang tua peserta didik/masyarakat dengan alasan pandemic covid 19.

Dari paparan di atas dapat disimpulkan MPBM pada MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara pada setiap komponen sudah dapat dikatakan baik, namun ada kekurangan, yaitu pada komponen keuangan dan pembiayaan. Berdasarkan prinsip MPBM bahwa madrasah yang menerapkan MPBM haruslah transparan, dan akuntabel. Pada kenyataannya MPBM pada MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara pada komponen pembiayaan dan keuangan belum terpenuhi. Adanya ketidak transparansi menyebabkan bagian dari komponen MPBM sulit untuk dipertanggungjawabkan, terutama kepada masyarakat (komite).

Menurut Mulyasa, MPBM menekankan keterlibatan maksimal berbagai pihak, sehingga menjamin partisipasi staf, orang tua, peserta didik, dan masyarakat yang lebih luas dalam perumusan-perumusan keputusan tentang pendidikan. Kesempatan berpartisipasi tersebut dapat meningkatkan komitmen terhadap madrasah. Selanjutnya aspek-aspek tersebut pada akhirnya akan mendukung efektivitas dalam pencapaian tujuan madrasah.¹²⁶

2. Pelaksanaan dalam mengembangkan madrasah unggul

Pelaksanaan adalah upaya yang dilakukan untuk menggerakkan seluruh anggota untuk mau bekerja secara ikhlas guna tercapainya tujuan sesuai dengan apa yang telah direncanakan atau ditetapkan.

126 E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan implementasi*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2014), h. 26.

Pelaksanaan merupakan salah satu fungsi manajemen yang sangat penting, sebab fungsi ini merupakan realisasi dari perencanaan-perencanaan yang telah disusun.

Perencanaan berupa program maupun bentuk kegiatan-kegiatan terealisasi pada tahap pelaksanaan. Berdasarkan data yang penulis temukan dalam program kerja baik jangka panjang, menengah, dan tahunan yang dibuat MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara secara garis besar dapat dikatakan baik, karena apa yang tertuang dalam program kerja, baik jangka panjang, menengah, maupun tahunan hampir semua terlaksana, walaupun ada beberapa program yang belum terlaksana, hal ini disebabkan karena adanya hambatan diluar perencanaan diantaranya pandemic covid 19. Beberapa pelaksanaan yang terealisasi dalam Manajemen Pendidikan Berbasis Madrasah diantaranya adalah sebagai berikut:

a. Manajemen Kurikulum dan Program Pembelajaran

Kurikulum pada MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara adalah merealisasikan kurikulum 2013 tingkat nasional. Kurikulum muatan lokal dikembangkan sendiri. Mengingat MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara merupakan lembaga pendidikan yang bernuansakan keislaman di bawah binaan lembaga pendidikan ma'arif NU, maka kurikulum muatan lokal mengarah kepada kajian berupa Aswaja (Ahli Sunnah Waljama'ah) dan bahasa Jawa. Kurikulum 2013 diterapkan mulai dari kelas 7 sampai dengan kelas 9. Pengembangan peserta didik dilakukan dengan memberikan jam tambahan di luar jam belajar diantaranya materi baca tulis Al Qur'an dan pendalaman materi ujian madrasah.

Peserta didik kelas 7 yang belum bisa membaca dan menulis Al Qur'an, akan diberikan jam tambahan membaca dan menulis AL Qur'an setelah pulang sekolah. Peserta

didik kelas 9 mendapat jam tambahan sebelum pelaksanaan ujian madrasah. Kegiatan ekstra kurikuler diluar jam sekolah dilakukan rutin disore hari berupa kegiatan pramuka, dan marching band.

MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara telah menyusun kalender madrasah setiap satu tahun ajaran. Semua rencana kegiatan tertuang dalam kalender pendidikan tersebut. Kegiatan tambahan yang dilakukan sebagai pembiasaan seperti shalat dhuha dijadwalkan khusus kelas satu dan kelas dua. Sedangkan peserta didik dari kelas tiga sampai dengan kelas enam dilakukan masing-masing peserta didik ketika jam istirahat. Jadwal pelajaran disusun guna tidak terbenturnya antara kegiatan pembelajaran yang satu dengan yang lainnya serta mempermudah pendidik maupun peserta didik dalam mempersiapkan diri.

b. Manajemen kesiswaan

Pelaksanaan manajemen kesiswaan/peserta didik merupakan kegiatan mengatur dan mengembangkan peserta didik mulai dari masuk madrasah sampai keluar madrasah. Pelaksanaan manajemen peserta didik bukan sekedar mencatat data peserta didik, tapi juga berupaya membantu peserta didik dalam mengembangkan pribadinya secara penuh.

Dalam pelaksanaannya, kepala madrasah dibantu oleh wakamad kesiswaan yang mengatur berjalannya berbagai kegiatan dalam bidang kesiswaan agar kegiatan pembelajaran di madrasah dapat berjalan lancar, tertib, dan teratur, serta tercapainya tujuan pendidikan di madrasah. Penerimaan peserta didik baru dilakukan sekitar bulan Mei hingga Juni dengan memberikan formulir penerimaan peserta didik baru (PPDB) merujuk kepada SK Dirjen Pendis tahun 2019 tentang PPDB. Input data peserta didik dilakukan melalui EMIS dan SIMPATIKA, dengan demikian data input maupun output MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara Kota terdata pada *website* tersebut.

c. Manajemen tenaga pendidik dan kependidikan

Data tenaga pendidik tercatat dalam sistem aplikasi elektronik SIMPATIKA dan EMIS termasuk juga jadwal pelajaran dan kualifikasi pendidik. Manajemen pendidik dikembangkan melalui MGMP mata pelajaran tingkat kabupaten. Kepala Madrasah MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara memberikan kesempatan kepada pendidik untuk meningkatkan kualifikasi pendidikannya yang sudah S1 diberikan kesempatan melanjutkan pendidikannya ke S2, yang belum S1 kualifikasinya diberikan kesempatan untuk sekolah kembali meneruskan pendidikannya.

Bentuk lain pengembangan pendidik adalah memberikan kesempatan kepada pendidik untuk mengikuti seminar. Namun hal ini kurang begitu diminati karena seminar yang diadakan lembaga pendidikan pada umumnya berbayar. Artinya pendidik harus mengeluarkan sejumlah uang kepada panitia untuk mengikuti seminar tersebut dalam meningkatkan kualitas keilmuannya.

d. Manajemen sarana dan prasarana

Manajemen sarana dan prasarana merupakan bagian terpenting dalam sebuah lembaga pendidikan. Berjalannya proses pendidikan tidak lepas dari sarana prasarana. Daftar inventaris sarana dan prasarana MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara terdata dalam pembukuan inventaris barang. Pengadaan sarana dan prasarana MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara guna menunjang terciptanya proses belajar mengajar dievaluasi setiap tahunnya menyesuaikan kebutuhan dan anggaran yang tersedia baik melalui BOS atau dana komite.

e. Manajemen keuangan dan pembiayaan

Berjalannya proses pendidikan tidak lepas dari peran fungsi manajemen keuangan dan pembiayaan. Keuangan dan pembiayaan yang dilakukan oleh MTs Al Ma'arif Kecamatan

Rakit Kabupaten Banjarnegara dikendalikan oleh Kemenag Kota Bidang Pendidikan Madrasah. Pelaksanaan keuangan dan pembiayaan dijalankan oleh MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara berdasarkan RAB perencanaan MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara yang telah didokumentasikan kedalam bentuk RKAM yang bersumber dari dana BOS. Selain dana BOS, keuangan dan pembiayaan MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara dibantu oleh komite melalui infaq dan warga masyarakat yang secara sukarela memberikan bantuan kepada MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara.

f. Manajemen layanan khusus

Manajemen layanan khusus merupakan bagian dari sarana dan prasarana. MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara memiliki beberapa layanan, diantaranya Usaha Kesehatan Sekolah (UKS) yang menyediakan obat-obatan ringan untuk mengatasi gangguan ringan kesehatan anak, perpustakaan menyediakan buku-buku pelajaran mulai dari kelas 7 sampai dengan kelas 9 serta buku bacaan anak lainnya, keamanan yang menyediakan fasilitas parkir sepeda dan penjagaan keamanan madrasah yang dilakukan oleh satu orang satpam, koperasi sekolah menyediakan khusus peralatan sekolah, laboratorium belum sepenuhnya terpenuhi terkait kurangnya pengelolaan terhadap laboratorium, dan kantin madrasah belum di buka karena adanya larangan dari pemerintah berkaitan dengan pandemic covid 19 rata-rata siswa membawa bekal dari rumah.

g. Manajemen Hubungan Masyarakat

Peran serta masyarakat dalam mendukung program yang dijalankan MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara baik dari tenaga maupun biaya menunjukkan tingginya antusias masyarakat terhadap MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara. Pelibatan

masyarakat dalam pendidikan merupakan hal terpenting dalam MBM. Pelaksanaan program Sabtu bersih merupakan rangkaian kegiatan yang dapat mempererat hubungan antara masyarakat dengan madrasah. Kegiatan Sabtu bersih melibatkan kepala madrasah, pendidik, tenaga kependidikan, peserta didik, dan perwakilan wali murid yang dilakukan berjadwal.

3. Pengawasan dalam mengembangkan madrasah unggul

Pengawasan adalah upaya untuk mengamati secara berkesinambungan guna memperbaiki ketimpangan yang terjadi pada proses manajemen sehingga apa yang telah direncanakan dapat tercapai dengan baik. Pengawasan merupakan bagian terpenting dalam proses pendidikan. Pengawasan bertujuan untuk memecahkan berbagai kendala selama proses pelaksanaan rencana pendidikan berlangsung. Menurut Mulyasa adanya kontrol dari masyarakat dan monitoring dari pemerintah terhadap pengelolaan madrasah akan menjadi lebih akuntabel, transparan, egaliter, dan demokratis, serta dapat menghapus monopoli dalam pengelolaan pendidikan.¹²⁷

Secara tidak langsung, seluruh *stakeholder* terlibat dalam pengawasan terhadap MPBM pada MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara. Adapun uraian keterlibatan *stakeholder* dalam pengawasan yang dilakukan oleh MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara dimulai dari kepala madrasah. Kepala madrasah memberikan wewenang penuh kepada pendidik melalui tugas tambahan sebagai wakil kepala madrasah yang secara tidak langsung mewakili tugas kepala madrasah.

Dengan diberikannya wewenang tersebut kepala madrasah memiliki banyak waktu untuk belajar dan meningkatkan mutu madrasah. Pengawas madrasah yang bertanggung jawab

127 E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan implementasi*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2014), hal. 26.

memberikan pembinaan dan pengawasan terhadap madrasah binaannya, serta kemenag kota bidang pendidikan madrasah yang bertanggung jawab atas Satker yang dikendalikannya, sementara itu masyarakat secara tidak langsung mengawasi pelaksanaan MBM pada MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara.

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan dan mengacu pada permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini, maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Perencanaan dalam mengembangkan madrasah unggul di MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara

Perencanaan MBM pada MTs. Al Ma'arif Rakit telah sesuai dengan prinsip partisipatif dalam merumuskan visi, misi, dan tujuan madrasah yang dirumuskan bersama dengan berbagai pihak yang berkepentingan dengan madrasah serta dapat dipahami oleh seluruh warga madrasah (Kepala madrasah, pendidik, tenaga kependidikan, dan peserta didik). Begitu pula penyusunan RKTm seluruh stakeholder secara tidak langsung terlibat dalam perumusannya. Oleh karena itu perlu diketahui pandangan filosofis tentang hakekat madrasah dan masyarakat dalam kehidupan kita. Madrasah adalah bagian yang integral dari masyarakat, ia bukan merupakan lembaga yang terpisah dari masyarakat, hak hidup dan kelangsungan hidup madrasah bergantung pada masyarakat, madrasah adalah lembaga sosial yang berfungsi untuk melayani anggota-anggota masyarakat dalam bidang pendidikan, kemajuan madrasah dan masyarakat saling berkolerasi, keduanya saling membutuhkan, masyarakat adalah pemilik madrasah, madrasah ada karena masyarakat memerlukannya untuk itu harus adanya

sikap transparansi akan keduanya.

Mengacu pada prinsip transparansi dan akuntabel, secara umum perencanaan komponen-komponen MBM telah terlaksana dengan baik, walaupun pada komponen pembiayaan dan keuangan belum sepenuhnya terlaksana dengan baik, hal ini disebabkan karena kurangnya komunikasi antara komite, pendidik, maupun kepala madrasah terkait pada komponen tersebut dan juga tidak adanya transparansi antara pihak madrasah dengan masyarakat.

2. Pelaksanaan dalam mengembangkan madrasah unggul di MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara

Pelaksanaan merupakan suatu usaha yang dilakukan oleh kepala madrasah untuk membujuk orang lain untuk melaksanakan tugas-tugas dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Tugas penggerakan ini merupakan bagian manajerial dari pimpinan kepala madrasah. Kepala madrasah sebagai pemimpin mempunyai peran yang sangat penting dalam menggerakkan anggota organisasi sehingga program kerja terlaksana. Dengan demikian tampak jelas bahwa tugas menggerakkan bertumpu pada pemimpin organisasi. Program kegiatan sekolah telah dilaksanakan dengan baik di MTs. Al Ma'arif Rakit sesuai dengan konteks model MBM sehingga semua kegiatan terarah bagi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan. Kepala sekolah sebagai pemimpin instruksional telah menggerakkan seluruh personil sekolah agar termotivasi melaksanakan tugasnya, sedangkan guru dalam konteks pembelajaran di MTs. Al Ma'arif Rakit melaksanakan kegiatan belajar mengajar dalam suasana yang edukatif agar para siswa dalam melaksanakan tugas belajar selalu antusias dan mengoptimalkan kemampuan belajarnya dengan baik. Pelaksanaan adalah upaya yang dilakukan untuk menggerakkan seluruh anggota untuk mau bekerja secara ikhlas guna tercapainya tujuan sesuai dengan apa yang telah direncanakan atau ditetapkan.

Beberapa pelaksanaan yang terealisasikan dalam Manajemen Pendidikan Berbasis Madrasah diantaranya adalah sebagai berikut:

- a. Manajemen Kurikulum dan Program Pembelajaran
- b. Manajemen kesiswaan
- c. Manajemen tenaga pendidik dan kependidikan
- d. Manajemen sarana dan prasarana
- e. Manajemen keuangan dan pembiayaan
- f. Manajemen layanan khusus
- g. Manajemen Hubungan Masyarakat

3. Pengawasan dalam mengembangkan madrasah unggul di MTs Al Ma'arif Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara

Pengawasan MBM pada MTs. Al Ma'arif Rakit telah dilaksanakan dengan baik. seluruh *stakeholder* secara tidak langsung terlibat dalam melakukan pengawasan sesuai dengan proporsinya masing-masing. Pengawasan dimulai dari tingkat bawah sampai ketinggian atas. Mulai dari masyarakat (orang tua peserta didik), peserta didik, pendidik maupun tenaga kependidikan, kepala madrasah, pengawas madrasah, sampai pada Kemenag Kota Bidang Pendidikan Madrasah. walaupun ada kekurangan hal ini disebabkan kurangnya komunikasi antara stakeholder yang ada di MTs. Al Ma'arif Rakit.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tujuan pengawasan bagi sebuah MBM adalah untuk mengetahui apakah suatu pelaksanaan itu berjalan lancar sesuai dengan rencana yang digariskan, mengetahui apakah sesuatu dilaksanakan sesuai dengan instruksinya, mengetahui kesulitan-kesulitan dan kelemahan dalam bekerja, mengetahui apakah segala sesuatunya berjalan efisien dan untuk mencari jalan keluar, bilamana di jumpai kesulitan-kesulitan diusahakan pemecahannya.

B. Saran

Dalam penelitian ini dalam upaya mengembangkan dan meningkatkan madrasah ini, maka kami sarankan beberapa hal berikut:

1. Kankemenag Kabupaten/Kota hendaknya melakukan pendampingan pada saat penyusunan perencanaan RKAM sehingga pada saat pelaporan tidak ditemukan kesalahan.
2. Komite madrasah hendaknya melakukan pengalihan dana tidak hanya bersumber dari wali murid tetapi dari berbagai pihak untuk menunjang kemajuan madrasah dan sekaligus melakukan pengawasan yang melekat.
3. Kepala madrasah hendaknya lebih banyak berkomunikasi dengan *stakeholder* agar tidak terjadi kesalahpahaman di antara *stakeholder*. Dengan adanya komunikasi yang baik akan tercipta lingkungan yang harmonis, sehingga menciptakan rasa saling memiliki antara madrasah dengan *stakeholder*, sehingga berdampak pada peningkatan pengelolaan pada madrasah.
4. Para pendidik juga hendaknya membangun komunikasi yang baik baik antar pendidik dengan pendidik, pendidik dengan kepala madrasah, pendidik dengan orang tua peserta didik, maupun dengan *stakeholder* lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: PT Rineka Cipta, 2010.
- Duhou, Ibtisan Abu, *School Based Management*, Jakarta: Kencana, 2014.
- Danim, Sudarwan, *Visi Baru Manajemen Sekolah Dari Unit Birokrasi Ke Lembaga Akademik*, Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2017.
- Depdiknas, *MPMBS, Konsep dan Pelaksanaan*, Jakarta: Depdiknas Dirjen Diknasmen Direktorat SLTP, 2011.
- Departemen Agama RI, *Perencanaan Pendidikan Menuju Madrasah Mandiri*, Jakarta: Balitbang, 2001.
- Departemen Agama RI, *Pedoman Manajemen Berbasis Madrasah*, Jakarta: Ditjen Bimbaga Islam bekerja sama dengan Direktorat Madrasah dan PAI pada Sekolah Umum, 2003.
- Fajar, H.A. Malik, *Visi Pembinaan Pendidikan Islam*, Jakarta: Lembaga Pengembangan Pendidikan dan Penyusunan Naskah Indonesia (LP3NI), 1998.
- Engkoswara dan Aan Komariah, *Administrasi Pendidikan*, Bandung: CV. Alfabeta, 2010.
- Hasbullah, *Otonomi Pendidikan “Kebijakan Otonomi Daerah dan Implikasinya terhadap Penyelenggaraan Pendidikan”*, Jakarta: Raja

- Grafindo Persada, 2006.
- Hadi, Sutrisno, *Metodologi Research*, Yogyakarta: Andi Offset, 2005.
- Irawan, Dedi, *Manajemen Pendidikan Berbasis Madrasah (MPBM) Pada Madrasah Ibtidaiyah Negeri 4 Kota Palangka Raya*, Palangara: Tesis PPs IAIN Palangkaraya, 2019.
- Irawan, Ade dkk, *Mendagangkan Sekolah (studi kebijakan Manajemen Berbasis Sekolah)*, (Jakarta: ICW, 2000.
- Jaya, Surya, *Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di SMU Negeri 3 Medan*, Medan, Tesis PPs Universitas Negeri Medan, tahun 2018.
- Madjid, Nurholis, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Jakarta: PT. Grasindo, 2004.
- Mulyasa, E., *Manajemen Berbasis Sekolah*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004.
- Marno dan Triyo Supriyatno, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, Bandung: PT Refika Aditama, 2008.
- Moleong, Lexy J., *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Edisi Revisi, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2019.
- Mulyasa, E., *Manajemen Berbasis Sekolah*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya. 2012.
- Nurkholis, *Manajemen Berbasis Sekolah Teori, Model dan Aplikasi*, Jakarta: Grasindo, 2013.
- Nazir, Moh., *Metodologi Penelitian*, Jakarta: Galia Indonesia, 2003.
- Peraturan Pemerintah PP No.19 tahun 2005, tentang *Standar Nasional Pendidikan*

Populix, <https://www.info.populix.co/post/fungsi-manajemen>.

Rosyada, Dede *Paradigma Pendidikan Demokatis*, Jakarta: Kencana 2004.

Sagala, Syaiful, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, Bandung: CV. Alfabeta, 2010.

Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif. Kualitatif Dan R&D*, Bandung: Alfabeta, 2011.

Suryosubroto, B., *Manajemen Pendidikan di Sekolah*, Jakarta: Renika Cipta, 2014.

Toha, Miftah, *Kepemimpina Dalam Manajemen*, Jakarta: Rajawali Pers, 1990.

Tim Penyusun, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2008.

Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang *Sistem Pendidikan Nasional*

Umaedi, *Manajemen Berbasis Sekolah/Madrasah*, Jakarta: CEQM, 2004.

Zahrah, *Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di SMK Negeri 2 Lhokseumawe*, Sumatera: Tesis PPs Universitas Sumatera Utara, 2017.

RIWAYAT HIDUP

Identitas

Nama : Atun Farida
Tempat, Tanggal lahir : Banjarnegara, 22 Feb 1976
Alamat : RT 07 RW 03 Rakit, Banjarnegara

Riwayat Pendidikan

- :
1. MI Islamiyah 01 Rakit
 2. MTS Al Maarif Rakit
 3. MAN 1 Banjarnegara
 4. D2 STAIN Purwokerto
 5. S1 STAINU Kebumen

Riwayat Pekerjaan

- :
1. Mengajar di MINU 3 Situwangi tahun 2002–2016
 2. MI Islamiyah tahun 2017 sampai sekarang

Hobby : Traveling dan memasak.

Motto : Lebih baik memberi daripada diberi.

