

**MANAJEMEN BERBASIS MADRASAH DI MADRASAH
TSANAWIYAH NURUL ULUM KARANGSAWAH TONJONG
BREBES**



TESIS

Disusun dan diajukan Kepada Program Pascasarjana
Institut Agama Islam Negeri Purwokerto untuk Memenuhi sebagian Persyaratan
Memperoleh Gelar Megister Pendidikan (M.Pd.)

Oleh:

**DRIANAH
NIM. 1717651039**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PURWOKERTO
TAHUN 2019**



**KEMENTERIAN AGAMA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PURWOKERTO
PASCASARJANA**

Alamat : Jl. Jend. A. Yani No. 40 A Purwokerto 53126 Telp : 0281-635624, 628250 Fax. 0281-636553
Website : www.iainpurwokerto.ac.id, E-mail : pps.iainpurwokerto@gmail.com

PENGESAHAN

Nomor: 166 /In.17/D.Ps/PP.009/7/2019

Direktur Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Purwokerto mengesahkan Tesis mahasiswa:

Nama : Drianah
NIM : 1717651039
Prodi : Manajemen Pendidikan Islam
Judul : Manajemen Berbasis Madrasah di Madrasah Tsanawiyah Nurul Ulum Karangasawah Tonjong Brebes

Telah disidangkan pada tanggal **11 Juli 2019** dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk memperoleh gelar **Magister Pendidikan (M.Pd.)** oleh Sidang Dewan Penguji Tesis.

Purwokerto, 30 Juli 2019

Direktur





KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PURWOKERTO
PASCASARJANA

Jl. Jend. A. Yani No. 40A Purwokerto, 53326 Telp. 0281-635629, 628250, Fax. 0281-636553
Website: <http://pps.iainpurwokerto.ac.id> Email: pps@iainpurwokerto.ac.id

PENGESAHAN TESIS

Nama : Drianah

NIM : 1717651039

Prodi : Manajemen Pendidikan Islam (MPI)

Judul : "Manajemen Berbasis Madrasah Di Madrasah Tsanawiyah Nurul Ulum
Karangsawah Tonjong Brebes"

No.	Nama	Tanda Tangan	Tanggal
1.	Prof. Dr. H. Sunhaji, M.Ag. NIP. 19691219 199803 1 001 Ketua Sidang/ Penguji		30/7-2019
2.	Dr. Hj. Tutuk Ningsih, M.Pd. NIP. 19640916 199803 2 001 Sekretaris Sidang/ Penguji		30/7 2019
3.	Dr. Hj. Sumiarti, M.Ag. NIP. 19730125 200003 2 001 Pembimbing/ Penguji		30/7-2019
4.	Dr. Rohmat, M.Ag., M.Pd. NIP. 19720420 200312 1001 Penguji Utama		30 juli 19
5.	Dr. H. M. Hizbul Muflihain, M.Pd. NIP. 19630302 199103 1 005 Penguji Utama		10/9 2019

Purwokerto, 10 - Sept 2019

Mengetahui,
Ketua Program Studi MPI
Pascasarjana IAIN Purwokerto

Dr. Rohmat, M.Ag., M.Pd.
NIP. 19720420 200312 1 001

NOTA DINAS PEMBIMBING

Hal : Pengajuan Ujian Tulis

Kepada Yth.

Direktur Pascasarjana IAIN Purwokerto

Di Purwokerto

Assalamu'alaikum Wr. Wb

Setelah membaca, memeriksa, dan mengadakan koreksi, serta perbaikan-perbaikan seperlunya, maka dengan ini saya sampaikan naskah mahasiswa :

Nama : Drianah

NIM : 1717651039

Prodi : Manajemen Pendidikan Islam (MPI)

Judul : "Manajemen Berbasis Madrasah Di Madrasah Tsanawiyah Nurul Ulum
Karangsawah Tonjong Brebes"

Dengan ini mohon agar tesis mahasiswa tersebut diatas dapat disidangkan dalam ujian tesis.

Dengan demikian nota dinas ini kami sampaikan. Atas perhatian bapak, kami ucapkan terimakasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb

IAIN PURW

Purwokerto, 19 Juni.....2019

Pembimbing



Dr. Hj. Sumiarti, M.Ag.

NIP.19730125 200003 2 001

PERNYATAAN KEASLIAN

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis saya yang berjudul **“Manajemen Berbasis Madrasah Di Madrasah Tsanawiyah Nurul Ulum Karangasawah Tonjong Brebes”** seluruhnya merupakan hasil karya saya sendiri.

Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan tesis yang saya kutip dari hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah dan etika penulisan ilmiah.

Apabila kemudian hari ditemukan seluruh atau bagian tesis ini bukan hasil karya saya sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya sandang dan sanksi lainnya sesuai dengan perundang-undangan yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Purwokerto, 14 Juni 2019



Hormat saya,


Drianah
NIM.1717651039

IAIN PURWOKERTO

**Manajemen Berbasis Madrasah Di Madrasah Tsanawiyah Nurul Ulum
Karangsawah Tonjong Brebes**

**ABSTRAK
Drianah
NIM. 1717651039**

Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) merupakan salah satu wujud dari reformasi pendidikan yang menawarkan solusi dalam mempersiapkan peserta didik untuk lebih maju, karena sistem ini memberikan otonomi yang luas dan bertanggung jawab kepada madrasah dan mendorongnya untuk melakukan pengambilan keputusan secara partisipatif untuk memenuhi kebutuhan mutu dan pencapaian tujuan madrasah. Hubungan madrasah dengan masyarakat pada hakekatnya merupakan suatu sarana yang sangat berperan dalam membina dan mengembangkan pertumbuhan pribadi peserta didik di madrasah. Dalam hal ini madrasah sebagai sistem sosial merupakan bagian integral dari sistem sosial yang lebih besar, yaitu masyarakat. Madrasah dan masyarakat memiliki hubungan yang sangat erat dalam mencaapai tujuan madrasah. Sehingga tujuan dari penelitian ini adalah: (1) untuk menganalisis perencanaan Manajemen Berbasis Madrasah di Madrasah Tsanawiyah Nurul Ulum Karangsawah; (2) Menganalisis pelaksanaan Manajemen Berbasis Madrasah di MTs Nurul Ulum Karangsawah; (3) Menganalisis pengelolaan Manajemen Berbasis Madrasah di MTs Nurul Ulum Karangsawah; (4) Menganalisis evaluasi Manajemen Berbasis Madrasah di MTs Nurul Ulum Karangsawah

Penelitian ini dilaksanakan di MTs Nurul Ulum Karangsawah dengan waktu penelitian selama 4 bulan, yaitu mulai tanggal 13 Februari sampai dengan 12 Mei 2019. Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan penelitian fenomenologi yaitu berupaya menganalisis secara deskriptif dan intrefektif tentang segala kesadaran manusia dan pengalamannya baik dalam aspek inderawi, konseptual, moral, estesis dan religius. Teknik pengumpulan data dalam tesis ini yaitu observasi, wawancara dan dokumentasi dengan teknik analisis datanya menggunakan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan atau verifikasi.

Berdasarkan penyajian data dan analisis pembahasan dalam tesis ini maka penulis dapat menyimpulkan bahwa: Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) di MTs Nurul Ulum Karangsawah dilakukan melalui beberapa tahapan diantaranya perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan evaluasi semua program kerja madrasah. Adapun peran masyarakat dapat terlihat dari animo masyarakat serta keterlibatan masyarakat dalam beberapa kegiatan madrasah, sehingga segala program yang dilaksanakan di MTs Nurul Ulum karangsawah dapat terlaksana dengan baik, hal ini disebabkan semua warga madrasah senantiasa mendukungnya.

Kata Kunci: Manajemen Berbasis Madrasah

**Management Based Madrasah in Madrasah Tsanawiyah Nurul Ulum
Karangsawah Tonjong Brebes**

**ABSTRACT
Drianah
NIM. 1717651039**

Madrasah-based Management (MBM) is one form of educational reform that offers solutions in preparing students to be more advanced, because this system provides broad autonomy and is responsible to madrasas and encourages them to make participatory decisions to meet quality and achievement needs. the purpose of madrasa. The relationship between madrasas and the community is essentially a tool that plays a role in fostering and developing the personal growth of students in the madrasa. In this case the madrasa as a social system is an integral part of a larger social system, namely society. Madrasas and communities have a very close relationship in achieving the goals of madrasas. So the objectives of this study are: (1) to analyze Madrasah-Based Management planning at Madrasah Tsanawiyah Nurul Ulum Karangsawah; (2) Analyzing the implementation of Madrasah Based Management at MTs Nurul Ulum Karangsawah; (3) Analyzing management of Madrasah-Based Management at MTs Nurul Ulum Karangsawah; (4) Analyzing Madrasah-Based Management evaluations at MTs Nurul Ulum Karangsawah

This research was conducted at MTs Nurul Ulum Karangsawah with a research period of 4 months, starting from February 13 to May 12, 2019. This type of research is a qualitative research with a phenomenological research approach that is attempting to analyze descriptively and introfectively about all human consciousness and good experience in sensory, conceptual, moral, aesthetic and religious aspects. Data collection techniques in this thesis are observation, interview and documentation with data analysis techniques using data reduction, data presentation, and conclusion or verification.

Based on the data presentation and analysis of the discussion in this thesis, the authors can conclude that: Madrasah-Based Management (MBM) at MTs Nurul Ulum Karangsawah is carried out through several stages including planning, organizing, implementing and evaluating all madrasa work programs. The role of the community can be seen from the public interest and community involvement in a number of madrasah activities, so that all programs carried out at MTs Nurul Ulum Karangsawah can be carried out well, this is because all madrasah residents always support them.

Keyword : Madrasah-based Management

PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB – LATIN

Berdasarkan Keputusan Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan No. 158 Tahun 1987 No. 0543 b/u/1987 Tanggal 10 September 1987 tentang Pedoman Transliterasi Arab-Latin dengan beberapa penyesuaian menjadi sebagai berikut:

1. Konsonan

Daftar huruf bahasa Arab dan transliterasinya ke dalam huruf Latin dapat dilihat pada halaman berikut:

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
ا	Alif	tidak dilambangkan	tidak dilambangkan
ب	Ba	B	Be
ت	Ta	T	Te
ث	ša	š	es (dengan titik di atas)
ج	Jim	J	Je
ح	Ha	ḥ	ha (dengan titik di bawah)
خ	Kha	Kh	ka dan ha
د	Dal	D	De
ذ	Zal	Ẓ	zet (dengan titik di atas)
ر	Ra	R	Er
ز	Zai	Z	Zet
س	Sin	S	Es
ش	Syin	Sy	es dan ye
ص	Sad	ṣ	es (dengan titik di bawah)
ض	Dad	ḍ	de (dengan titik di bawah)
ط	Ta	ṭ	te (dengan titik di bawah)
ظ	za'	ẓ	zet (dengan titik di bawah)
ع	'ain	'	apostrof terbalik
غ	Gain	G	Ge

ف	fa'	f	Ef
ق	Qaf	q	Qi
ك	Kaf	k	Ka
ل	Lam	l	'el
م	Mim	m	'em
ن	Nun	n	'en
و	Wau	w	We
هـ	Ha	h	Ha
ء	Hamzah	'	Apostrof
ي	Ya	y	Ye

2. Konsonan rangkap karena *Syaddah* ditulis rangkap

عِدَّةٌ مُتَّ	ditulis	muta'addidah
عِدَّةٌ	ditulis	'iddah

3. Vokal

Vokal bahasa Arab, seperti vokal bahasa Indonesia, terdiri atas vokal tunggal atau monoftong dan vokal rangkap atau diftong. Vokal tunggal bahasa Arab yang lambangnya berupa tanda atau harakat, transliterasinya sebagai berikut:

Tanda	Nama	Huruf latin	Nama
آ	<i>Fathah</i>	A	A
إ	<i>Kasrah</i>	I	I
أ	<i>Dammah</i>	U	U

Vokal rangkap bahasa Arab yang lambangnya berupa gabungan antara harakat dan huruf, transliterasinya berupa gabungan huruf, yaitu:

Tanda	Nama	Huruf latin	Nama
ي □	<i>Fathah dan ya</i>	Ai	a dan i
و □	<i>Fathah dan wau</i>	Au	a dan u

Contoh :

كَيْفَ = *kaifa*

هَوَّلَ = *haulā*

4. Maddah

Maddah atau vokal panjang yang lambangnya berupa harkat dan huruf transliterasinya berupa huruf dan tanda, yaitu:

Harkat dan Huruf	Nama	Huruf dan tanda	Nama
... □ ا ... □ ي □	<i>fathah dan alif atau ya</i>	ā	a dan garis di atas
ي □	kasrah dan ya	ī	i dan garis di atas
و □	dammah dan wau	ū	u dan garis di atas

Contoh :

□ مات □ *māta*

□ می □ ر *rāma*

□ قیل □ *qīla*

□ يموت □ *yamūtu*

5. Ta marbūtah

Transliterasi untuk *ta marbūtah* ada dua, yaitu: *ta marbūtah* yang hidup atau mendapat harkat fathah, kasrah, dan dammah, transliterasinya adalah [t]. Sedangkan *ta marbūtah* yang mati atau mendapat harkat sukun, transliterasinya adalah [h].

Kalau pada kata yang berakhir dengan *ta marbūtah* diikuti oleh kata yang menggunakan kata sandang al- serta bacaan kedua kata itu terpisah, maka *ta marbūtah* itu ditransliterasikan dengan ha (h). Contoh:

رَوْحٌ وَأَوْصِيَهُ الْأَطْفَالَ *rauḍah al-atfal*

6. Syaddah (Tasydīd)

Syaddah atau *tasydīd* yang dalam sistem tulisan Arab dilambangkan dengan sebuah tanda *tasydīd* (ّ), dalam transliterasi ini dilambangkan dengan perulangan huruf (konsonan ganda) yang diberi tanda syaddah.

Contoh:

رَبَّنَا	<i>rabbanā</i>
نَجَّيْنَا	<i>najjaīnā</i>
الْحَقُّ	<i>al-haqq</i>
نُعَمُّ	<i>nu''ima</i>
عَدُوُّ	<i>'aduwwun</i>

Jika huruf ى ber-tasydid di akhir sebuah kata dan didahului oleh huruf kasrah (ِ), maka ia ditransliterasi seperti huruf maddah (ī). Contoh:

عَلِيٌّ	<i>'Alī (bukan 'Aliyy atau 'Aly)</i>
عَرَبِيٌّ	<i>'Arabī (bukan 'Arabiyy atau 'Araby)</i>

7. Kata Sandang

Kata sandang dalam sistem tulisan Arab dilambangkan dengan huruf ال (*alif lam ma'arifah*). Dalam pedoman transliterasi ini, kata sandang ditransliterasi seperti biasa, al-, baik ketika ia diikuti oleh huruf syamsiah maupun huruf qamariah. Kata sandang tidak mengikuti bunyi huruf langsung yang mengikutinya. Kata sandang ditulis terpisah dari kata yang mengikutinya dan dihubungkan dengan garis mendatar (-). Contohnya:

الشَّمْسُ	<i>al-syamsu (bukan asy-syamsu)</i>
الزَّلْزَلَةُ	<i>al-zalzalāh (az-zalzalāh)</i>
الفَلْسَفَةُ	<i>al-falsafah</i>
الْبِلَادُ	<i>al-bilādu</i>

8. Hamzah

Aturan transliterasi huruf hamzah menjadi apostrof (') hanya berlaku bagi hamzah yang terletak di tengah dan akhir kata. Namun, bila hamzah terletak di awal kata, ia tidak dilambangkan, karena dalam tulisan Arab ia berupa alif. Contohnya:

- تَأْمُرُونَ *ta'mur ūna*
- النَّوْءُ *al-nau'*
- شَيْءٌ *syai'un*
- أَمْرٌ *umirtu*

9. Penulisan Kata Arab yang Lazim digunakan dalam Bahasa Indonesia

Kata, istilah atau kalimat Arab yang ditransliterasi adalah kata, istilah atau kalimat yang belum dibakukan dalam bahasa Indonesia. Kata, istilah atau kalimat yang sudah lazim dan menjadi bagian dari pembendaharaan bahasa Indonesia, atau sudah sering ditulis dalam tulisan bahasa Indonesia, tidak lagi ditulis menurut cara transliterasi di atas. Misalnya kata Al-Qur'an (dari al-Qur'an), Sunnah, khusus dan umum. Namun, bila kata-kata tersebut menjadi bagian dari satu rangkaian teks Arab, maka mereka harus ditransliterasi secara utuh. Contoh:

Fī Zilāl al-Qur'ān

Al-Sunnah qabl al-tadwīn

Al-'Ibārāt bi 'umūm al-lafz lābi khusūs al-sabab

10. Lafz al-Jalālah (الله)

Kata "Allah" yang didahului partikel seperti huruf jarr dan huruf lainnya atau berkedudukan sebagai *mudāf ilaih* (frasa nominal), ditransliterasi tanpa huruf hamzah. Contoh:

دِينُ اللَّهِ *dīnullāh*

بِاللَّهِ *billāh*

Adapun *ta marbūtah* di akhir kata yang disandarkan kepada *lafz al-jalālah*, ditransliterasi dengan huruf [t]. Contoh:

هُمْفِيْرَ حَمَةِ اللّٰهِ *hum fī rahmatillāh*

11. Huruf Kapital

Walau sistem tulisan Arab tidak mengenal huruf kapital (All Caps), dalam transliterasinya huruf-huruf tersebut dikenai ketentuan tentang penggunaan huruf kapital berdasarkan pedoman ejaan Bahasa Indonesia yang berlaku (EYD). Huruf kapital, misalnya, digunakan untuk menuliskan huruf awal nama diri (orang, tempat, bulan) dan huruf pertama pada permulaan kalimat. Bila nama diri didahului oleh kata sandang (al-), maka yang ditulis dengan huruf kapital tetap huruf awal nama diri tersebut, bukan huruf awal kata sandangnya. Jika terletak pada awal kalimat, maka huruf A dari kata sandang tersebut menggunakan huruf kapital (Al-). Ketentuan yang sama juga berlaku untuk huruf awal dari judul referensi yang didahului oleh kata sandang al-, baik ketika ia ditulis dalam teks maupun dalam catatan rujukan (CK, DP, CDK, dan DR). Contoh:

Wa mā Muhammadun illā rasūl

Inna awwala baitin wudi 'a linnāsi lallazī bi Bakkata mubārakan

'Syahru Ramadān al-lazī unzila fīh al-Qur'ān

Nasīr al-Dīn al-Tūsī

Abū Nasr al-Farābī

Al-Gazālī

Al-Munqiz min al-Dalāl

IAIN PURWOKERTO

MOTTO

*Memulai dengan penuh keyakinan,
Menjalankan dengan penuh keikhlasan, dan
Menyelesaikan dengan penuh kebahagiaan*

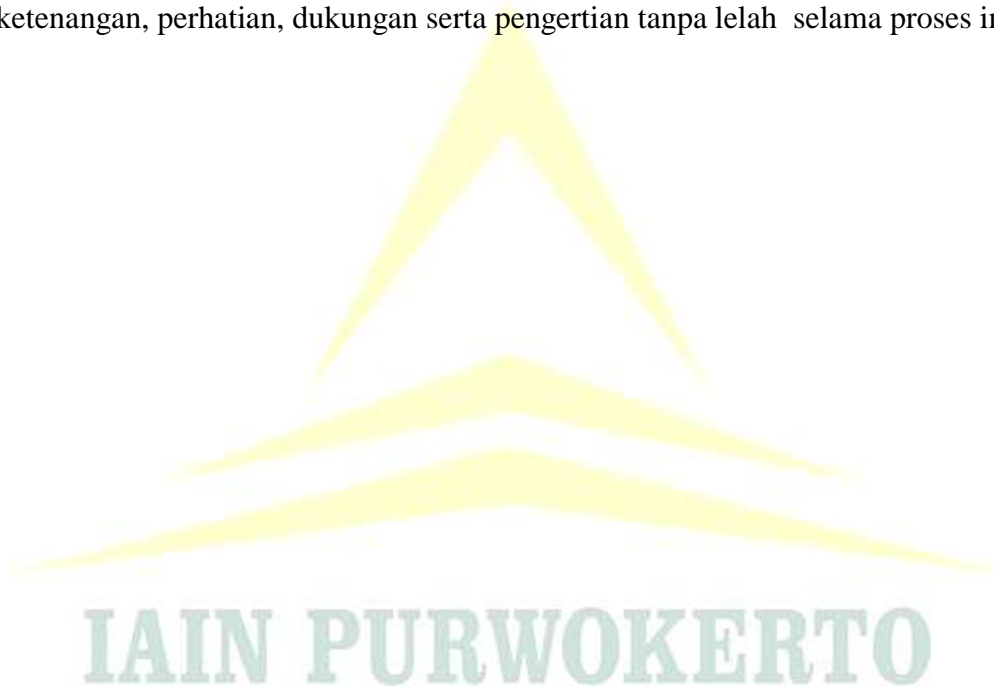


PERSEMBAHAN

Tesis ini saya persembahkan kepada Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Purwokerto, dan dunia pendidikan, khususnya MTs Nurul Ulum Karangasawah Tonjong, Kabupaten Brebes.

Agar bisa dijadikan referensi tambahan pengetahuan dalam rangka peningkatan kualitas pendidikan.

Suami dan Putriku, Amaylinda Devita Diva Ajidiana, Resinta Maulida Dwi Ajidiana dan Almas Aqeela Husne Ara Ajidiana yang selalu memberikan ketenangan, perhatian, dukungan serta pengertian tanpa lelah selama proses ini.



KATA PENGANTAR

Segala puji bagi Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, taufik serta hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul **“Manajemen Berbasis Madrasah Di Madrasah Tsanawiyah Nurul Ulum Karangasawah Tonjong Brebes”** dengan baik. Penyusunan tesis ini untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Megister Pendidikan (M.Pd.) IAIN Purwokerto.

Shalawat serta salam selalu tucurahkan kepada Nabi Muhammad SAW sebagai suritauladan yang baik bagi umat Islam. Semoga kita termasuk golongan yang mendapatkan syafaatnya di hari akhir.

Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terimakasih kepada semua pihak yang telah memberikan bimbingan, bantuan, dan motivasi, baik dari segi moral maupun material oleh karenanya izinkan penulis menyampaikan terimakasih kepada yang terhormat:

1. Dr. KH. Muhammad Rokib M.Ag., Rektor Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Purwokerto.
2. Prof. Dr. H. Sunhaji, M.Ag. Direktur Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Purwokerto
3. Dr. Rohmat, M.Ag., MPd. Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam (MPI) Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Purwokerto
4. Dr. Hj. Sumiarti, M.Ag. Dosen Pembimbing tesis yang senantiasa dengan sabar dan ikhlas membimbing dan memotivasi penulis, sehingga tesis dapat terselesaikan.
5. Seluruh Dosen dan Karyawan IAIN Purwokerto.
6. Kepala dan Guru MTs Nurul Ulum Karangasawah Tonjong, yang telah membantu dan memberikan informasi serta memberikan data-data yang penulis butuhkan untuk kepentingan penyelesaian tesis ini.
7. Keluargaku serta semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu, terimakasih atas doa, bantuan, dan dukungannya.

Semoga Allah SWT membalas semua kebaikan yang telah mereka berikan kepada penulis dengan balasan yang lebih baik dan berlipat ganda.

Harapan penulis tesis ini dapat memberikan manfaat, baik bagi penulis sendiri maupun bagi pembaca semua. Terimakasih.

Purwokerto, 14 Juni 2019

Penulis,



Drianah
NIM.1717651039



IAIN PURWOKERTO

DAFTAR ISI

COVER	i
PENGESAHAN DIREKTUR	ii
PENGESAHAN TIM PENGUJI.....	iii
NOTA DINAS PEMBIMBING	iv
PERNYATAAN KEASLIAN.....	v
ABSTRAK (BAHASA INDONESIA)	vi
ABSTRAK (BAHASA INGGRIS).....	vii
TRANSLITERASI.....	viii
MOTTO.....	xiv
PERSEMBAHAN	xv
KATA PENGANTAR	xvi
DAFTAR ISI.....	xviii
DAFTAR TABEL.....	xxi
DAFTAR BAGAN.....	xxii
DAFTAR GAMBAR	xxiii
BAB 1 PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Batasan dan Rumusan Masalah.....	8
C. Tujuan Penelitian.....	8
D. Manfaat Penelitian.....	9
E. Sistematika Penulisan.....	9
BAB II MANAJEMEN BERBASIS MADRASAH.....	11
A. Pengertian Manajemen Berbasis Madrasah	11
B. Tujuan Manajemen Berbasis Madrasah	13
C. Karakteristik Manajemen Berbasis Madrasah.....	15
D. Faktor- Faktor yang Berhubungan dengan Manajemen Berbasis Madrasah	18
E. Aspek Manajemen Berbasis Madrasah	21
F. Analisis Manajemen Berbasis Madrasah	33
G. Madrasah Tsanawiyah (MTs).....	38

H. Hasil Penelitian yang Relevan.....	42
I. Kerangka Berpikir	45
BAB III METODE PENELITIAN.....	47
A. Tempat dan Waktu Penelitian	47
B. Jenis dan Pendekatan Penelitian.....	47
C. Subjek Penelitian.....	48
D. Objek Penelitian	51
E. Teknik Pengumpulan Data	51
F. Teknik Analisis Data	54
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	57
A. Hasil Penelitian	57
1. Profil MTs. Nurul Ulum Karangasawah KecamatanTonjong ...	57
a. Gambaran Umum MTs Nurul Ulum Karangasawah	58
1) Sejarah Singkat MTs Nurul Ulum Karangasawah	58
2) Letak Geografis MTs Nurul Ulum Karangasawah.....	58
3) Visi dan Misi MTs Nurul Ulum Karangasawah Kecamatan Tonjong.....	58
4) Struktur Organisasi MTs Nurul Ulum Karangasawah ...	59
5) Keadaan Personil MTs Nurul Ulum Karangasawah	61
6) Keadaan Peserta Didik MTs Nurul Ulum Karangasawah Tonjong.....	63
2. IAIN PURWOKERTO Manajemen Berbasis Madrasah di MTs Nurul Ulum Karangasawah Tonjong Brebes.....	63
a. Perencanaan (<i>Planning</i>).....	63
b. Pengorganisasian (<i>Organisation</i>)	66
c. Pelaksanaan (<i>Actuating</i>)	69
d. Evaluasi (<i>Evaluating</i>)	73
B. Pembahasan Hasil Penelitian	74
1. Perencanaan (<i>Planning</i>)	75
2. Pengorganisasian (<i>Organisation</i>).....	76
3. Pelaksanaan (<i>Actuating</i>).....	90
4. Evaluasi (<i>Evaluating</i>).....	115

BAB V PENUTUP.....	116
A. Kesimpulan.....	116
B. Saran.....	118
DAFTAR PUSTAKA	119
PDOMAN OBSERVASI.....	121
LAMPIRAN-LAMPIRAN.....	122
RIWAYAT HIDUP.....	148



DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Ciri-Ciri MBS	15
Tabel 3.1 Tabel Subjek penelitian manajemen Berbasis Madrasah di MTs Nurul Ulum Karangasawah kecamatan Tonjong Kabupaten Brebes.....	49
Tabel 3.2 Kegiatan Kepala MTs Nurul Ulum Karangasawah Tonjong Brebes.....	52
Tabel 4.1 Data Pendidik dan Tenaga Kependidikan di MTs Nurul Ulum Karangasawah Kecamatan Tonjong Kabupaten Brebes.....	61
Tabel 4.2 Data Jumlah Peserta Didik MTs Nurul Ulum Karangasawah Kecamatan Tonjong Brebes.....	63
Tabel 4.3 Data Jumlah Pendaftar dan Diterima Peserta Didik MTs Nurul Ulum Karangasawah Kecamatan Tonjong.....	98
Tabel 4.4 Data Prosentase Kelulusan Peserta Didik MTs Nurul Ulum Karangasawah Kecamatan Tonjong Kabupaten Brebes	99
Tabel 4.5 Data Nilai Rata-Rata Hasil UN (Ujian Nasional) Peserta Didik MTs Nurul Ulum Karangasawah Kecamatan Tonjong.....	103
Tabel 4.6 Struktur Program Kurikulum MTs Nurul Ulum Karangasawah Kecamatan Tonjong Kabupaten Brebes.....	106
Tabel 4.7 Data Ruang yang Dimiliki MTs Nurul Ulum Karangasawah Kecamatan Tonjong Kabupaten Brebes.....	107
Tabel 4.8 Data jumlah Alat Peraga Mata Pelajaran di MTs Nurul Ulum Karangasawah Kecamatan Tonjong Kabupaten Brebes.....	107
Tabel 4.9 Data Inventaris Sarana Penunjang Kinerja Karyawan Tata Usaha di MTs Nurul Ulum Karangasawah Kecamatan Tonjong.....	107

DAFTAR BAGAN

Bagan 2.1 Manajemen Berbasis Madrasah	45
Bagan 4.1 Struktur organisasi MTs Nurul Ulum Karangawah	60



DAFTAR GAMBAR

Gambar 4.1 Kegiatan rapat Kepala Madarasah dengan wali murid dan komite madrasah	68
---	----



BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perubahan sistem pendidikan nasional dari pusat ke daerah oleh pemerintah yang ditandai dengan lahirnya UU Nomor 32 tahun 2004 telah memberikan perubahan dalam berbagai aspek. Tidak terkecuali perubahan bidang pendidikan di dalamnya. Melalui otonomi daerah, awal pembagian kewenangan (*sharing of power*), pembagian pendapatan (*distribution income*), dan kemandirian administrasi pemerintah daerah (*empowering*) telah dibunyikan. Dimensinya mencakup persoalan politis, teknis dan ekonomis.

Secara aksiomatis, otonomi daerah mengakibatkan perlunya beberapa penyesuaian yang dilakukan madrasah. Di satu sisi harus menyesuaikan dengan kebijakan pendidikan yang termasuk domain otonomi daerah, namun pada saat yang sama, madrasah juga harus masuk dalam agenda pembangunan keagamaan yang masih terpusat, saat ini merupakan pelimpahan wewenang dalam pendidikan berdasarkan otonomi sekolah diharapkan dapat menghilangkan sikap perhatian pemerintah terhadap sekolah-sekolah sebagai lembaga pendidikan formal yang selama ini dirasakan adanya diskriminasi antara lembaga pendidikan umum dibawah naungan Kemendikbud dan lembaga pendidikan madrasah di bawah naungan kemenag. Lain dari pada itu juga dalam rangka pemerataan mutu pendidikan di seluruh jenjang lembaga pendidikan formal.

Dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan, pemerintah telah melakukan berbagai upaya, salah satu diantaranya melalui kebijakan implementasi Manajemen Berbasis Sekolah. Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), merupakan suatu pendekatan peningkatan mutu pendidikan melalui pemberian wewenang kepada sekolah untuk mengelola sumber daya sekolah sesuai dengan kondisi dan tuntutan lingkungan sekolah. Sekolah dipandang mengetahui kekuatan, kelemahan, ancaman, peluang, serta kebutuhannya sendiri, sehingga pengelolaan sumber daya sekolah akan lebih efektif dan efisien pada level sekolah.

Keberadaan lembaga pendidikan madrasah yang ada memberi peluang yang besar terhadap berkembangnya sistem otonomi pendidikan. Friedman, sebagaimana dikutip oleh Zamroni, mengatakan bahwa sekolah-sekolah harus diorganisir secara *desentralistik*, bahkan lebih ekstrim lagi sekolah harus mandiri dalam melaksanakan pendidikannya.¹ Apabila sekolah-sekolah di beri kewenangan yang lebih luas, maka diharapkan dapat meningkatkan mutu pendidikannya secara keseluruhan. Meskipun demikian pemerintah tetap mempunyai tanggung jawab terhadap pelaksanaan pendidikan, seperti yang tercantum dalam batang tubuh UUD 1945.²

Sebelum berlakunya sistem otonomi pendidikan, pendidikan tidak terfokus pada tujuan utama pendidikan sebagaimana yang tertuang didalam alenia ke empat pembukaan UUD 1945, yaitu mencerdaskan kehidupan bangsa. Hal ini disebabkan pada sistem sentralisasi banyak muncul permasalahan-permasalahan dalam pendidikan, menghambat kreatifitas dan mutu, hal ini disebabkan masing-masing sekolah mempunyai potensi yang berbeda-beda. Disamping itu, pada sistem sentralisasi penyelenggaraan pendidikan dilakukan secara birokratik sentralistik sehingga menempatkan sekolah sebagai penyelenggara pendidikan sangat tergantung pada keputusan birokrasi dan kadang-kadang kebijakan yang dikeluarkan tidak sesuai dengan kondisi sekolah.

Keberadaan UU Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional, memberikan ruang dan posisi lebih baik terhadap madrasah. Dalam UU Sisdiknas tersebut madrasah didefinisikan sebagai “sekolah umum berciri khas Islam”.³ Di sini, kedudukan dan posisi madrasah menjadi semakin kuat dan kokoh dari sisi legalitas dan pengakuan hukumnya. Tidak ada lagi dikotomi antara sekolah umum dan madrasah.

Dengan posisi madrasah yang semakin kuat dalam sistem pendidikan di Indonesia, maka madrasah dituntut untuk lebih profesional dalam melaksanakan tugasnya. Konsekuensinya, ia tidak dapat dilepaskan dari isu utama Manajemen Berbasis Sekolah (*Shcool Based Management*). Tuntutan ini

¹ Zamroni, *Paradigma Pendidikan Masa Depan* (Yogyakarta: Biograf Publishing,2000), 20.

² *Undang-Undang Dasar Negara RI Tahun 1945*, Pasal 31.

³ *Undang-Undang No.23 Tahun 2003 Pasal 7*.

tidak hanya ditujukan kepada pengelola madrasah, tetapi juga melibatkan *stakeholder* penyelenggara pendidikan (pemerintah dan masyarakat). Dalam konteks bahasa kekuasaan, harus ada harmoni antara pusat dan daerah. Penerjemahan “*otonomisasi*”.

Dengan ditetapkannya Undang–Undang Nomor 32 tahun 2004 tentang pemerintah daerah, terjadi perubahan mendasar dalam dunia pendidikan yaitu adanya sistem manajemen *desentralisasi* yang baru dalam manajemen pendidikan, yaitu Manajemen Berbasis Sekolah, selanjutnya disingkat MBS. Manajemen Berbasis Sekolah adalah manajemen sekolah dengan memberdayakan sumber daya manusia dan mengoptimalkan penggunaan semua fasilitas yang ada di sekolah untuk mencapai tujuan-tujuan sekolah.⁴ Madrasah yang bermutu dan berdaya saing tinggi di hasilkan oleh lembaga pendidikan yang secara terbuka melakukan perubahan-perubahan. Lembaga pendidikan yang mampu menata diri dengan melakukan berbagai perubahan dan selalu mengevaluasi diri secara teratur dan kontinyu akan memiliki daya saing yang tinggi karena akan mengetahui tentang kekurangan, kelebihan, Peluang dan ancamannya.

Namun sampai saat ini indikator mutu pendidikan belum menunjukkan peningkatan yang berarti. Hal tersebut menurut dugaan sementara peneliti disebabkan manajemen yang diterapkan masih belum sesuai dengan kondisi sekolah dan peran serta masyarakat khususnya orang tua siswa selama ini sangat rendah, apa lagi setelah kebijakan pemerintah mengumumkan sekolah gratis. Padahal sekolah yang bermutu dan berdaya saing tinggi dihasilkan oleh lembaga pendidikan yang secara terbuka melakukan perubahan-perubahan . Perubahan tersebut dapat dilakukan dengan model manajemen yang banyak memberikan wewenang pada sekolah. Upaya-upaya perbaikan salah satunya adalah melakukan reorientasi penyelenggaraan pendidikan, yaitu inovasi dari manajemen berbasis pusat menuju manajemen berbasis sekolah. Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) merupakan salah satu wujud dari reformasi pendidikan yang menawarkan kepala sekolah untuk menyediakan pendidikan yang lebih baik dan memadai bagi para peserta didik. *Otonomi* dalam

⁴ Barlin, *manajemen Berbasis madrasah menuju Sekolah Berprestasi*, (Palembang: Eralangga, 2013), 11.

manajemen merupakan potensi bagi sekolah untuk meningkatkan kinerja para staf, menawarkan partisipasi langsung kelompok-kelompok yang terkait dan meningkatkan pemahaman masyarakat terhadap pendidikan. Sejalan dengan roh *desentralisasi* serta otonomi dalam bidang pendidikan, kewenangan sekolah juga berperan dalam menampung konsensus umum yang meyakini bahwa sedekat mungkin keputusan seharusnya dibuat oleh mereka yang memiliki akses paling baik terhadap informasi setempat yang bertanggung jawab terhadap pelaksanaan kebijakan yang ada yang terkena akibat-akibat kebijakan tersebut.⁵ Kewenangan yang bertumpu pada sekolah merupakan inti Manajemen Berbasis Sekolah yang dipandang memiliki tingkat efektifitas tinggi serta memberikan keuntungan seperti:

1. Kebijakan dan kewenangan madrasah membawa pengaruh langsung kepada peserta didik, orang tua dan pendidik.
2. Bertujuan bagaimana memanfaatkan sumber daya lokal.
3. Efektif dalam melakukan pembinaan peserta didik seperti kehadiran, hasil belajar, tingkat pengulangan, moral guru, dan iklim disekolah.

Adanya perhatian bersama untuk mengambil keputusan, memberdayakan guru, manajemen sekolah, rancang ulang sekolah, dan adaya perubahan perencanaan.⁶

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) yang selanjutnya pada tesis ini disebut Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) sesuai dengan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang sistem Pendidikan nasional disebutkan bahwa :

Pendidikan dasar merupakan jenjang pendidikan yang melandasi jenjang pendidikan menengah. Pendidikan dasar berbentuk Sekolah Dasar (SD) dan Madrasah (MI) atau berbentuk lain yang sederajat, serta Sekolah Menengah Pertama (SMP) dan Madrasah Tsanawiyah (MTs) atau bentuk lain yang sederajat.⁷

⁵ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi dan Implementasi* (Bandung Remaja Rosda Karya, 2012), 24.

⁶ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi dan Implementasi* (Bandung Remaja Rosda Karya, 2012), 25.

⁷ UU. No 20 Tahun 2003, Pasal 17.

Berdasarkan uraian tentang pendidikan dasar menurut Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tersebut menjadi dasar penulisan kata madrasah yang penulis gunakan dalam penelitian ini sama artinya dengan madrasah dalam arti lembaga pendidikan yang sifatnya formal. Dalam Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) terdapat keterlibatan secara maksimal berbagai pihak, sehingga menjamin partisipasi staf, orangtua peserta didik, dan masyarakat yang lebih luas dalam perumusan-perumusan keputusan tentang pendidikan. Kesempatan partisipasi tersebut dapat meningkatkan komitmen mereka terhadap madrasah. Sehingga aspek-aspek tersebut pada akhirnya akan mendukung efektivitas dalam pencapaian tujuan madrasah. Adanya kontrol dari masyarakat dan monitoring dari pemerintah pengelolaan sekolah menjadi lebih baik. Untuk kepentingan tersebut diperlukan kesiapan pengelolaan pada berbagai level untuk melakukan peranannya sesuai dengan kewenangan dan tanggung jawab.⁸

Berdasarkan observasi pendahuluan di Madrasah Tsanawiyah Nurul Ulum Karangasawah pada tanggal 20 Oktober 2018, penulis mendapatkan data awal dari hasil wawancara dengan kepala madrasah Tsanawiyah Nurul Ulum Karangasawah Tonjong Brebes bahwa Madrasah Tsanawiyah Nurul 'Ulum Karangasawah Tonjong Brebes telah menerapkan Manajemen Berbasis Madrasah sejak tahun 2005. Bapak Wasirun, SPdI. Selaku kepala madrasah mengatakan bahwa:

Untuk mengembangkan madrasah yang dipimpinnya seorang kepala madrasah harus berupaya semaksimal mungkin bekerjasama dengan pihak komite madrasah, dewan guru dan staf yang ada didalamnya untuk bersama merencanakan segala sesuatu yang akan dilakukan. Sehingga pada akhir tahun pelajaran MTs Nurul Ulum Karangasawah Tonjong Brebes senantiasa melakukan evaluasi program untuk mempersiapkan program baru yang akan dilaksanakan pada tahun pelajaran selanjutnya.⁹

⁸ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi dan Implementasi* (Bandung Remaja Rosda Karya, 2012), 24

⁹ Hasil Wawancara dengan Bapak Wasirun S.PdI. pada hari sabtu tanggal 20 Okt.2018

MTs. Nurul Ulum Karangasawah Tonjong Brebes sejak berdiri tahun 1984 telah menjalin kerjasama dengan beberapa pihak terkait yang bisa mendukung semua program kerja madrasah seperti Muslimat, Fatayat, GP. Ansor, IPNU dan IPPNU Ranting Karangasawah, yang turut serta mensukseskan program madrasah yaitu program pengajian rutin yang dilaksanakan setiap hari Ahad waktu ba'da Isya. Hal ini dilaksanakan dengan tujuan memberikan pengetahuan tambahan kepada peserta didik dalam hal pendalaman pengetahuan agama.

Berkaitan dengan manajemen yang diterapkan di MTs Nurul Ulum Karangasawah Tonjong Brebes dalam hal penerimaan tenaga pendidik dilakukan secara selektif sesuai dengan aturan yang ada dimana calon pendidik yang akan menjadi pendidik di MTs Nurul Ulum Karangasawah Tonjong Brebes harus melalui program magang selama 1 semester sehingga kualitas yang ada pada calon pendidik yang melamar di madrasah ini akan dapat dilihat kemampuannya. Selanjutnya baru dilaksanakan seleksi untuk menjadi guru tetap yang akan mendapat SK dari Yayasan Nurul Ulum.¹⁰

Dalam hal peserta didik, MTs. Nurul Ulum Karangasawah Tonjong Brebes dilakukan pengelolaan yang sistematis dengan diadakannya program ekstra kurikuler diantaranya olahraga, *marcing band*, pramuka, hadrah, pencak silat, paskibra, murotal, MTQ, Tahfid Alqur'an dan *computer*. Dan pembiasaan salat zuhur berjamaah, serta salat duha untuk kelas IX.

Keberadaan madrasah tidak bisa dilepaskan dari masyarakat, Oleh sebab itulah, program pengembangan madrasah harus berorientasi agar peserta didik mampu berperan dalam kehidupan dimana peserta didik itu berada. Selain tuntutan global dan nasional, madrasah dihadapkan juga pada berbagai tuntutan lokal, sehingga kepedulian masyarakat terhadap perkembangan madrasah sangat dibutuhkan. Dengan demikian hal yang harus dilakukan adalah bagaimana madrasah menjalin hubungan yang baik dengan masyarakat setempat. Lain dari pada itu kepala madrasah harus mampu menggandeng

¹⁰ Hasil Wawancara dengan Bapak Wasirun S.PdI. pada sabtu tanggal 20 Okt.2018

komite madrasah dalam mengembangkan program-programnya serta dalam mewujudkan visi dan misinya.¹¹

Komite madrasah di MTs Nurul Ulum Karangasawah Tonjong Brebes menjadi salah satu kekuatan terbentuknya madrasah yang unggul di kecamatan Tonjong. Hal ini dapat dilihat dengan berhasilnya madrasah dalam menggandeng komite madrasah dalam merencanakan, melaksanakan, mengelola dan mengevaluasi program-program madrasah.

Setiap akhir periode kepemimpinan kepala madrasah di MTs Nurul Ulum Karangasawah Tonjong Brebes melakukan evaluasi program kerja selama 5 tahun. Atau dikenal sebagai pertanggung jawaban program kerja madrasah. Hal ini menjadi suatu bentuk tanggung jawab kepala madrasah selama menjabat sebagai kepala madrasah untuk memberikan laporan pertanggung jawaban baik setiap tahun maupun pada akhir masa jabatannya.

Dengan demikian maka dapat penulis simpulkan bahwa keberadaan komite madrasah sangatlah penting demi kelancaran pelaksanaan program-program madrasah yang telah direncanakan, juga sebagai jembatan yang menghubungkan antara madrasah dengan wali peserta didik.

Begitu pentingnya suatu lembaga pendidikan mengatur lembaga secara mandiri dalam meningkatkan mutunya, maka penulis tertarik untuk mengadakan penelitian dengan judul “Manajemen Berbasis Madrasah di MTs Nurul Ulum Karangasawah, Tonjong Brebes“. MTs Nurul Ulum Karangasawah Tonjong Brebes adalah sekolah swasta dibawah naungan Yayasan Nurul Ulum berdiri sejak tahun 1985 yang menerapkan Manajemen Berbasis Madrasah (MBM). Kebijakan ini diambil karena ingin meningkatkan mutu pendidikan. Disamping itu karena adanya persaingan dengan lembaga pendidikan umum milik pemerintah.

Dari informasi kepala madrasah, Manajemen Berbasis Madrasah di MTs Nurul Ulum Karangasawah Tonjong Brebes Ini sudah dilaksanakan sejak dikeluarkannya UU Nomor 32 tahun 2004 yaitu tepatnya pada Tahun 2005 dan pada tahun 2013 satu-sutunya Madrasah Tsanawiyah dikecamatan Tonjong yang mendapat akreditasi A. MTs Nurul Ulum ini, juga merupakan Madrasah

¹¹ E. Mulyasa *manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: bumi Aksara 2012), 127.

Tsanawiyah yang pertama kali melaksanakan UNBK. Dukungan masyarakat dalam rangka penyelenggaraan pendidikan juga baik. Partisipasi masyarakat sering diwujudkan dengan keikutsertaan para orang tua dalam kegiatan lain dimadrasah yang terwadahi didalam komite madrasah.

B. Batasan dan Rumusan Masalah

Sesuai dengan latar belakang masalah diatas peneliti membatasi penelitian ini pada Manajemen Berbasis madrasah pada:

1. Perencanaan Manajemen Berbasis Madrasah di Madrasah Tsanawiyah.
2. Pengelolaan Manajemen Berbasis Madrasah di Madrasah Tsanawiyah.
3. Pelaksanaan Manajemen Berbasis Madrasah di Madrasah Tsanawiyah.
4. Evaluasi manajemen Berbasis madrasah di Madrasah Tsanawiyah.

Dari pembatasan masalah tersebut, penulis merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana Perencanaan Manajemen Berbasis Madrasah di Madrasah Tsanawiyah Nurul Ulum Karangawah Tonjong Brebes ?
2. Bagaimana pengelolaan Manajemen Berbasis Madrasah di Madrasah Tsanawiyah Nurul Ulum Karangawah Tonjong Brebes ?
3. Bagaimana pelaksanaan Manajemen Berbasis Madrasah di MTs Nurul Ulum Karangawah Tonjong Brebes?
4. Bagaimana evaluasi Manajemen Berbasis Madrasah di Madrasah Tsanawiyah Nurul Ulum Karangawah Tonjong Brebes?

C. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah yang dikemukakan didepan, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis perencanaan Manajemen Berbasis Madrasah di Madrasah Tsanawiyah Nurul Ulum Karangawah Tonjong Brebes.
2. Menganalisis pengelolaan Manajemen Berbasis Madrasah di Madrasah Tsanawiyah Nurul Ulum Karangawah Tonjong Brebes.
3. Menganalisis pelaksanaan Manajemen Berbasis Madrasah di Madrasah Tsanawiyah Nurul Ulum Karangawah Tonjong Brebes.
4. Menganalisis evaluasi Manajemen Berbasis Madrasah di Madrasah Tsanawiyah Nurul Ulum Karangawah Tonjong Brebes

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis
 - a. Sebagai pengembangan ilmu pengetahuan tentang Manajemen Berbasis Madrasah di Madrasah Tsanawiyah yaitu terdiri dari perencanaan, pelaksanaan, pengelolaan, dan evaluasi.
 - b. Memperdalam analisis tentang partisipasi masyarakat/Komite madrasah dalam Manajemen Berbasis Madrasah (MBM).
 - c. Memperkaya kajian pustaka terkait dengan Manajemen Berbasis Madrasah (MBM).
2. Manfaat Praktis
 - a. Menjadi seperangkat alat praktis bagi institusi pendidikan dalam menentukan langkah-langkah yang efektif untuk meningkatkan kualitas madrasah.
 - b. Sebagai bahan informasi bagi stakeholder yang lain, untuk mengatasi problem yang sama dalam Manajemen Berbasis Madrasah.
 - c. Menjadi pola peningkatan mutu manajemen bagi lembaga pendidikan Islam.

E. Sistematika Penulisan

Tesis disusun dengan sistematika tertentu, Oleh sebab itu untuk mempermudah pembaca memperoleh gambaran tentang isi tesis, maka secara umum tesis ini terbagi kedalam tiga bagian yaitu bagian awal, bagian utama, dan bagian akhir.

1. Bagian Awal

Bagian tesis awal meliputi halaman judul, halaman pengesahan, halaman pernyataan keaslian, abstrak, pedoman translitansi, moto, persembahan, kata pengantar, daftar isi, daftar tabel, daftar bagan, daftar gambar, dan daftar lampiran.

2. Bagian Utama

Bagian utama tesis terdiri dari lima bab yaitu: Bab I pendahuluan berisi latar belakang masalah, Batasan dan rumusan masalah penelitian tujuan dan manfaat penelitian, serta sistematika penulisan. Bab II kajian teori tentang Manajemen Berbasis Madrasah yang termuat didalamnya kajian

tentang hakekat Manajemen Berbasis Madrasah, Tujuan Manajemen Berbasis Madrasah, Karakteristik Manajemen Berbasis Madrasah, faktor-faktor yang berhubungan dengan Manajemen Berbasis Madrasah, aspek Manajemen Berbasis Madrasah, dan analisis Manajemen Berbasis Madrasah. Bab III metode penelitian berisi tempat dan waktu penelitian, jenis dan pendekatan penelitian, subyek penelitian, teknik pengumpulan data, teknik analisis data dan pemeriksaan keabsahan data. Bab IV berisi hasil penelitian dan Pembahasan hasil penelitian yang terdiri dari profil tentang penelitian serta temuan dalam penelitian terkait dengan Manajemen Berbasis Madrasah. Bab V yaitu penutup yang berisi tentang kesimpulan dan saran.

3. Bagian Akhir

Bagian tesis terdiri dari daftar pustaka, lampiran-lampiran dan daftar riwayat hidup.



IAIN PURWOKERTO

BAB II MANAJEMEN BERBASIS MADRASAH

A. Pengertian Manajemen Berbasis Madrasah

Manajemen Berbasis Sekolah atau merupakan terjemahan dari konsep “*School Based Management*”. Istilah ini pertama kali muncul di Amerika Serikat ketika masyarakat mulai mempertanyakan relevansi pendidikan dengan tuntutan dan perkembangan masyarakat setempat yang memberikan otonomi luas pada tingkat sekolah atau madrasah (pelibatan masyarakat) dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional.¹² Manajemen Berbasis Sekolah sebagai model manajemen pendidikan yang otonominya lebih besar diberikan kepada sekolah, memberikan *fleksibilitas* kepada sekolah dalam upaya meningkatkan mutu sekolah didasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Otonomi sekolah dengan MBS menjadikan kepala sekolah dan lembaga pendidikan memiliki otoritas yang luas dalam penentuan kebijakan. Pembuatan keputusan sekolah adalah salah satu aspek dari reformasi sistem sekolah dan juga merupakan pendekatan mutu sekolah melalui perubahan pola pembelajaran, kurikulum, dan jaringan sekolah secara keseluruhan agar fokus pendidikan berbasis output dapat tercapai.

Dalam kitab suci Al Qur’an memberikan rambu-rambu bahwa kepemimpinan (manajemen) menggunakan istilah *khalifah* sebagaimana dijelaskan didalam surah Al baqarah ayat 30 yang berbunyi:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً
قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ
بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ ﴿٣٠﴾

Artinya : Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat: “ Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang *khalifah* di muka bumi.” Mereka berkata:”mengapa engkau hendak menjadikan (*khalifah*) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa

¹² E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi*, (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2012), 24.

bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?” Tuhan berfirman: “Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui”. (Q.S. Albaqarah: 30).

Qur'an surah Al Baqarah tersebut Allah memberikan amanat kepada manusia untuk menjadi khalifah/pemimpin di muka bumi menjadi teratur, aman dan sejahtera. Jadi dengan ayat ini Allah mempercayakan manusia untuk memenej bumi dan seisinya untuk dimanfaatkan sebaik-baiknya. Kaitannya dengan pendidikan ayat ini menjadi dasar bahwa apabila pendidikan ingin bermutu maka diperlukan manajemen yang mumpuni dan bertanggung jawab.

Manajemen Berbasis Madrasah salah satu program pemerintah untuk mencapai keunggulan masyarakat bangsa dalam Peningkatan kualitas pendidikan baik secara makro maupun secara mikro. Kerangka makro sangat erat kaitannya dengan upaya politik yaitu desentralisasi kewenangan dari pemerintah pusat ke daerah, aspek mesonya berkaitan dengan kebijakan daerah tingkat propinsi sampai ke tingkat kabupaten, sedangkan aspek mikro melibatkan seluruh sektor dan lembaga pendidikan paling bawah yaitu madrasah.

Manajemen Berbasis Madrasah merupakan salah satu wujud dari reformasi pendidikan yang menawarkan kepada madrasah untuk menyediakan pendidikan yang lebih baik dan memadai bagi para peserta didik. Otonomi dalam manajemen merupakan potensi bagi madrasah untuk meningkatkan kinerja para staf, menawarkan partisipasi langsung kelompok-kelompok terkait, dan meningkatkan pemahaman masyarakat terhadap pendidikan. Komite madrasah dan dewan pendidikan yang lahir melalui Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 044/U/2002 disediakan sebagai wadah untuk menjalankan peran baru tersebut. Adanya kebijakan terabaikan akan lebih terakomodasi. Selain itu, diyakini dapat tercipta *good governance*, sehingga penyelenggaraan sekolah bisa lebih transparan dan akuntabel.

Senada dengan pendapatnya Mulyasa, yang dikutip oleh Depdikbud mengemukakan bahwa manajemen berbasis sekolah atau madrasah merupakan suatu penawaran bagi sekolah atau madrasah untuk menyediakan pendidikan yang lebih baik dan lebih memadai bagi para peserta didik. Otonomi dalam

pengelolaan pendidikan merupakan potensi bagi sekolah atau madrasah untuk meningkatkan kinerja para staf, menawarkan partisipasi langsung kepada kelompok-kelompok terkait, dan meningkatkan pemahaman masyarakat terhadap pendidikan. Otonomi sekolah atau madrasah juga berperan dalam menampung konsensus umum tentang pemberdayaan madrasah yang meyakini bahwa untuk meningkatkan kualitas pendidikan sedapat mungkin keputusan seharusnya dibuat oleh mereka yang berada di garis depan (*line staf*) yang bertanggungjawab secara langsung terhadap pelaksanaan kebijakan dan yang terkena akibat-akibat dari kebijakan tersebut, yaitu guru dan kepala sekolah/madrasah.

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa Manajemen Berbasis Madrasah merupakan salah satu perwujudan dari tuntutan masyarakat yang menginginkan adanya relevansi pendidikan dengan tingkat perkembangan masyarakat agar segala macam kebijakan yang ada di madrasah dikelola sendiri dengan memaksimalkan sumber daya manusia, maupun sumber daya yang ada di dalam madrasah sehingga pengelolaan madrasah benar-benar disesuaikan dengan kondisi madrasah, masyarakat, peserta didik, maupun tenaga pendidikan yang ada di madrasah dengan sarana dan prasarana yang ada serta melibatkan unsur masyarakat dan wali murid dalam setiap pengambilan keputusan untuk memajukan pendidikan yang akan dilakukan di madrasah.

B. Tujuan Manajemen Berbasis Madrasah

Manajemen Berbasis Madrasah yang ditandai dengan otonomi madrasah dan pelibatan masyarakat merupakan respon pemerintah terhadap gejala-gejala yang muncul di masyarakat bertujuan untuk meningkatkan mutu, *efisiensi*, dan pemerataan pendidikan. Peningkatan *efisiensi* antara lain, diperoleh melalui keleluasaan mengelola sumberdaya yang ada, partisipasi masyarakat dan penyederhanaan birokrasi. Sementara peningkatan mutu, dapat diperoleh antara lain melalui partisipasi orang tua, kelenturan pengelolaan madrasah, peningkatan *profesionalisme* guru, adanya hadiah dan hukuman sebagai control, serta hal lain yang dapat menumbuhkembangkan suasana yang kondusif. Peningkatan pemerataan antara lain diperoleh melalui peningkatan partisipasi masyarakat yang memungkinkan pemerintah lebih berkonsentrasi

pada kelompok tertentu. Hal ini dimungkinkan karena pada sebagian masyarakat tumbuh rasa kepemilikan terhadap sekolah.²

Manajemen Berbasis Madrasah memberikan kebebasan dan kekuasaan yang besar pada madrasah, disertai seperangkat tanggungjawab. *Otonomi* yang memberikan tanggung jawab pengelolaan sumber daya dan pengembangan strategi Manajemen Berbasis Madrasah sesuai dengan kondisi setempat. Madrasah dapat lebih meningkatkan kesejahteraan guru sehingga dapat lebih berkonsentrasi pada tugas. Keleluasaan dalam mengelola sumber daya dan dalam menyertakan masyarakat untuk berpartisipasi, mendorong *profesionalisme* kepala madrasah dalam peranannya sebagai manajer maupun pemimpin madrasah. Dengan diberikannya kesempatan kepada madrasah untuk menyusun kurikulum, guru didorong untuk *berinovasi*, dengan melakukan *eksperimentasi-eksperimentasi* dilingkungan madrasah. Dengan demikian Manajemen Berbasis Madrasah mendorong *profesionalisme* guru dan kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan di madrasah. Melalui penyusunan kurikulum *efektif*, rasa tanggap madrasah terhadap kebutuhan setempat meningkat dan menjamin layanan pendidikan sesuai dengan tuntutan peserta didik dan masyarakat madrasah. Prestasi peserta didik dapat dimaksimalkan melalui peningkatan prestasi, misalnya orang tua dapat mengawasi belajar anaknya.³

Dalam Manajemen Berbasis Madrasah menekankan keterlibatan maksimal berbagai pihak, sehingga menjamin staf, orang tua, peserta didik, dan masyarakat yang lebih luas dalam perumusan-perumusan keputusan tentang pendidikan. Kesempatan berpartisipasi tersebut dapat meningkatkan komitmen mereka terhadap madrasah. Selanjutnya aspek-aspek tersebut pada akhirnya akan mendukung efektifitas dalam pencapaian tujuan madrasah. Adanya kontrol dari masyarakat dan monitoring dari pemerintah, pengelolaan madrasah menjadi lebih *akuntabel, transparan, egaliter, dan demokratis*, serta menghapuskan monopoli dalam pengelolaan pendidikan.

². E. Mulyasa *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya Opset, 2017), 26.

³. E. Mulyasa *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya Opset, 2017), 26.

C. Karakteristik Manajemen Berbasis Madrasah

Manajemen Berbasis Madrasah sebagai bentuk operasional *desentralisasi* pendidikan akan memberikan wawasan baru diharapkan dapat membawa dampak terhadap peningkatan *efisiensi* dan efektivitas kinerja madrasah, dengan menyediakan layanan pendidikan yang *komprehensif* dan tanggap terhadap kebutuhan masyarakat madrasah setempat. Karena peserta didik biasanya datang dari berbagai latar belakang kesukuan dan tingkat sosial, salah satu perhatian madrasah harus ditujukan pada azas pemerataan, baik dalam bidang sosial, ekonomi, maupun politik. Disisi lain madrasah juga harus meningkatkan *efisiensi*, *partisipasi*, dan mutu, serta bertanggung jawab kepada masyarakat dan pemerintah.

Karakteristik Manajemen Berbasis Madrasah bisa diketahui antara lain dari bagaimana madrasah dapat mengoptimalkan kinerja organisasi madrasah, proses belajar mengajar, pengelolaan sumber daya manusia, dan pengelolaan sumber daya administrasi. Lebih lanjut BBPPN dan Bank Dunia (1999), mengutip dari *Focus on School ; The Future organisation of Education for Student*, Departemen of Education, Australia (1990), mengemukakan ciri-ciri MBS dalam bagan Berikut:⁴

Tabel 2.1
Ciri-Ciri MBS

Organisasi Sekolah	Proses Belajar Mengajar	Sumber Daya Manusia	Sumber Daya dan Administrasi
Menyediakan manajemen organisasi kepemimpinan transformasional dalam mencapai tujuan sekolah	Meningkatkan kualitas belajar siswa	Memberdayakan staf dan menempatkan personel yang dapat melayani keperluan siswa	Mengidentifikasi sumber daya yang diperlukan dan mengalokasikan sumber daya tersebut sesuai dengan kebutuhan
Menyusun rencana sekolah dan	Mengembangkan kurikulum yang cocok	Memilih staf yang memiliki wawasan	Mengelola dana sekolah

⁴. E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya Opset, 2017), 30.

merumuskan kebijakan untuk sekolah mandiri	dan tanggap terhadap kebutuhan siswa dan masyarakat sekolah	manajemen Berbasis Sekolah	
Mengelola kegiatan operasional sekolah	Menyelenggarakan pengajaran yang efektif	Menyediakan kegiatan untuk pengembangan profesi pada semua staf	Menyediakan dukungan administratif
Menjamin adanya komunikasi yang efektif antara sekolah/ dan masyarakat terkait(<i>school comunity</i>)	Menyediakan program pengembangan yang diperlukan siswa	Menjamin kesejahteraan staf dan siswa	Mengelola dan memelihara gedung dan sarana lainnya
Menjamin akan terpeliharanya sekolah yang bertanggung jawab (akuntabel kepada masyarakat dan pemerintah)	Program pengembangan yang diperlukan siswa	Kesejahteraan staf dan siswa	Memelihara gedung dan sarana lainnya

Sejalan dengan gagasan desentralisasi pemerintah, maka dapat dipahami apabila penyelenggaraan pendidikan perlu memperhatikan karakteristik, aspirasi dan kebutuhan masyarakat dimana layanan pendidikan itu dilaksanakan. Pendidikan hendaknya mampu memberikan respon kontekstual sesuai dengan orientasi pembangunan daerah dan aspirasi masyarakat yang dilayaninya. Ini berarti bahwa perumusan kebijakan dan pembuatan keputusan-keputusan pendidikan hendaknya memperhatikan aspirasi yang berkembang di daerah itu. Dengan kata lain upaya untuk mendekatkan stakeholders pendidikan agar akses terhadap perumusan kebijakan dan pembuatan keputusan yang menyangkut penyelenggaraan

pendidikan di sekolah, pihak-pihak yang berkepentingan dengan sekolah itu seperti: orang tua dan masyarakat sepatutnya memiliki akses terhadap perumusan kebijakan dan pembuatan keputusan untuk memajukan sekolah.

Secara umum karakteristik MBS dapat dikelompokkan menjadi lima dimensi, yaitu: 1) kemandirian, 2) transparansi, 3) partisipasi masyarakat, 4) peningkatan kesejahteraan, 5) peningkatan kualitas sekolah. Secara rinci hal tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Kemandirian

Implementasi MBS memungkinkan gagasan dan pemikiran serta sumber daya sekolah yang dapat diolah secara langsung sesuai dengan kebutuhan peserta didik yang dilayani. Apabila memperhatikan *core business* penyelenggaraan pendidikan di sekolah, maka tujuan utama MBS adalah untuk menjamin mutu pembelajaran peserta didik yang berpijak pada *student driven services*. Asas ini mengandung makna yang sangat mendasar, karena kepentingan dan aspirasi *stakeholders* (terutama orang tua) adalah terciptanya kondisi dan situasi yang kondusif dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah untuk kepentingan prestasi hasil belajar dan kualitas pengembangan pribadi putra putrinya. Implikasinya adalah kinerja kepemimpinan kepala sekolah, mutu mengajar, fasilitas sekolah dan layanan lainnya di sekolah haruslah ditujukan kepada jaminan terwujudnya layanan pembelajaran yang bermutu dan pengembangan pribadi para peserta didik sesuai yang di cita-citakan.

2. Transparansi dan Akuntabilitas

Implementasi MBS merupakan implementasi manajemen sekolah yang ditandai dengan *team work* dan kebersamaan antara penyelenggara dengan *stakeholders*. Hal tersebut menuntut adanya transparansi dan akuntabilitas yang terukur kepada *stakeholders* sebagai pihak yang berkepentingan terhadap penyelenggaraan pendidikan.

3. Partisipasi masyarakat

Kondisi keterlibatan pihak-pihak yang berkepentingan memungkinkan lahirnya keputusan-keputusan yang lebih baik dalam pengelolaan sekolah. MBS pun diharapkan dapat meningkatkan mutu

komunikasi diantara berbagai pihak yang berkepentingan, yang meliputi kantor dinas setempat, kepala sekolah, pendidik, orang tua, anggota masyarakat, dan peserta didik.

4. Peningkatan Kesejahteraan

Dalam kaitannya dengan upaya peningkatan kesejahteraan personil sekolah, MBS dapat menjadi sarana yang penting melalui pemberdayaan dewan sekolah dan optimalisasi kemandirian yang dimiliki oleh sekolah. Sejauh ini belum ada penelitian yang menunjukkan bahwa implementasi MBS dapat meningkatkan kesejahteraan personil sekolah. Akan tetapi dengan kemandirian yang dimiliki, sekolah dapat melakukan terobosan-terobosan baru yang berimplikasi peningkatan kesejahteraan personil sekolah.

5. Peningkatan kualitas sekolah

Manajemen Berbasis Sekolah, akan menciptakan kondisi dimana sekolah mampu menyediakan program-programnya yang lebih baik karena pemikiran dan sumber daya sekolah dapat di olah secara langsung sesuai dengan kebutuhan peserta didik yang dilayani. Demikian juga kondisi keterlibatan pihak-pihak yang berkepentingan memungkinkan lahirnya keputusan-keputusan yang lebih baik dalam pelaksanaan manajemen sekolah.

Sekolah yang melaksanakan Manajemen Berbasis Sekolah adalah sekolah yang secara efektif dapat melaksanakan semua programnya, sehingga sekolah memiliki kualitas yang handal. Sekolah juga sebagai sebuah sistem, maka pendekatan sistem (*input-proses-output*) akan digunakan untuk menetapkan sekolah efektif tersebut.

D. Faktor-Faktor Yang Berhubungan Dengan Manajemen Berbasis Madrasah.

Beberapa faktor yang perlu diperhatikan sehubungan dengan manajemen Berbasis Madrasah antara lain: faktor yang berkaitan dengan kewajiban sekolah, Kebijakan dan prioritas pemerintah, peranan orang tua dan

masyarakat, peranan *profesionalisme* dan *manajerial*, serta pengembangan profesi.⁵

1. Kewajiban Sekolah

Manajemen Berbasis Madrasah yang menawarkan keleluasaan pengelolaan madrasah memiliki profesi yang besar dalam menciptakan kepala madrasah, guru, dan pengelola sistem pendidikan profesional. Sekolah dituntut mampu menampilkan pengelolaan sumber daya secara transparan, demokratis, tanpa monopoli, dan bertanggung jawab baik terhadap masyarakat maupun pemerintah, dalam rangka meningkatkan kapasitas pelayanan terhadap peserta didik.

2. Kebijakan dan Prioritas Pemerintah

Kebijakan dan dukungan pemerintah sangat menentukan efektifitas implementasi MBS terutama bagi sekolah yang kemampuan orang tua/masyarakatnya relatif belum siap memberikan kontribusi terhadap penyelenggaraan pendidikan. Alokasi dana pemerintah (APBN, APBD) dan pemberian kewenangan dalam pengelolaan sekolah menjadi penentu keberhasilan.

Agar prioritas-prioritas pemerintah dilaksanakan oleh madrasah dan semua aktifitas madrasah ditujukan untuk memberikan pelayanan kepada peserta didik sehingga dapat belajar dengan baik, pemerintah perlu merumuskan seperangkat pedoman umum tentang pelaksanaan MBM. Pedoman-pedoman tersebut, terutama ditujukan untuk menjamin bahwa hasil pendidikan (*student outcomes*) terevaluasi dengan baik, kebijakan-kebijakan pemerintah dilaksanakan secara efektif, madrasah dioperasikan dalam kerangka yang disetujui pemerintah, dan anggaran dibelanjakan sesuai dengan tujuan. Jadi madrasah tidak diperbolehkan untuk berjalan sendiri dengan mengabaikan kebijakan dan standar yang ditetapkan oleh pemerintah yang dipilih secara demokratis.⁶

3. Peranan Orang tua dan Masyarakat

⁵. E. Mulyasa *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya Opset, 2017), 27.

⁶. E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya Opset, 2017), 27.

Manajemen Berbasis Madrasah menuntut dukungan tenaga kerja yang terampil dan berkualitas untuk membangkitkan motivasi kerja yang lebih produktif dan memberdayakan otoritas daerah setempat, serta mengefisienkan sistem dan menghilangkan birokrasi yang tumpang tindih. Untuk keperluan tersebut, diperlukan partisipasi masyarakat, dan hal ini merupakan salah satu aspek penting dalam Manajemen Berbasis Madrasah, sehingga masyarakat dapat lebih memahami, serta mengawasi dan membantu madrasah dalam pengelolaan termasuk kegiatan belajar mengajar. Besarnya partisipasi masyarakat dalam pengelolaan madrasah, mungkin dapat menimbulkan rancunya kepentingan antara madrasah, orang tua, dan masyarakat. Dalam hal ini pemerintah perlu merumuskan bentuk partisipasi (pembagian tugas) setiap unsur secara jelas dan tegas.⁷

4. Peranan Profesionalisme dan Manajerial

Manajemen Berbasis Madrasah menuntut perubahan-perubahan tingkahlaku kepala sekolah, guru, dan tenaga administrasi dalam mengoperasikan madrasah. Pelaksanaan MBM berpotensi meningkatkan gesekan peranan yang bersifat profesional dan manajerial. Mereka harus memiliki pengetahuan yang dalam tentang peserta didik dan prinsip-prinsip pendidikan untuk menjamin bahwa segala keputusan penting yang dibuat oleh madrasah, didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan pendidikan. Kepala madrasah khususnya, perlu mempelajari dengan teliti, baik kebijakan dan prioritas pemerintah maupun prioritas madrasah sendiri. Untuk kepentingan tersebut, kepala madrasah harus:

- a. memiliki kemampuan untuk berkolaborasi dengan guru dan masyarakat sekitar madrasah.
- b. memiliki pemahaman dan wawasan yang luas tentang teori pendidikan dan pembelajaran.
- c. memiliki kemampuan dan keterampilan untuk menganalisis situasi sekarang berdasarkan apa yang seharusnya serta mampu memperkirakan kejadian dimasa depan berdasarkan situasi sekarang.

⁷. E. Mulyasa *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya Opset, 2017), 28.

- d. memiliki kemauan dan kemampuan untuk mengidentifikasi masalah dan kebutuhan yang berkaitan dengan efektivitas pendidikan di madrasah.
- e. mampu memanfaatkan berbagai peluang, menjadikan tantangan sebagai peluang, serta mengkonseptualkan arah baru untuk perubahan.⁸

Pemahaman terhadap sifat *profesional* dan manajerial tersebut sangat penting agar peningkatan *efisiensi*, mutu dan pemerataan serta supervisi dan monitoring yang direncanakan di madrasah benar-benar untuk mencapai tujuan pendidikan sesuai dengan kerangka kebijakan pemerintah dan tujuan madrasah. Tanpa profesionalisme kepala sekolah, pendidik, dan pengawas akan sulit di capai proses pembelajaran yang bermutu tinggi serta prestasi peserta didik.

5. Pengembangan Profesi

Manajemen Berbasis Madrasah harus menjamin bahwa semua unsur penting tenaga kependidikan (sumber manusia) menerima pengembangan *profesi* yang diperlukan untuk mengelola secara *efektif*, agar madrasah dapat mengambil manfaat yang ditawarkan MBM, perlu dikembangkan adanya pusat pengembangan *profesi*, yang berfungsi sebagai penyedia jasa pelatihan kependidikan untuk MBM. Sebaiknya Madrasah dan masyarakat perlu dilibatkan dalam proses pelaksanaan MBM. Sedini mungkin. Mereka tidak perlu hanya menunggu, tetapi melibatkan diri dalam diskusi-diskusi tentang MBM. Dan *derinisiatif* untuk menyelenggarakan pelatihan tentang aspek-aspek yang terkait.

E. Aspek Manajemen Berbasis Madrasah

1. Pengelolaan Manajemen Berbasis madrasah

Manajemen Berbasis madrasah merupakan model manajemen yang merefleksikan pengelolaan desentralisasi pendidikan yang menempatkan madrasah sebagai lembaga yang memiliki kewenangan untuk menetapkan visi, misi, dan tujuan serta sasaran madrasah yang membawa implikasi terhadap pengembangan kurikulum madrasah dan program-program operatif lainnya.

⁸. E. Mulyasa *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya Opset, 2017), 28.

Manajemen Berbasis Madrasah bertujuan untuk mewujudkan madrasah dan lulusan yang bermutu yaitu sekolah yang mengutamakan proses perencanaan, pelaksanaan, pengelolaan dan evaluasi yang baik, didukung oleh manajemen yang memiliki karakter meningkatkan kemampuan kognitif, afektif, dan psikomotorik siswa.

Dalam mengimplementasikan manajemen berbasis madrasah, kepala madrasah harus memiliki pengetahuan tentang kepemimpinan, perencanaan, pengelolaan, pelaksanaan, evaluasi, dan pandangan yang luas tentang madrasah dan pendidikan. Kewibawaan seorang kepala madrasah harus dikembangkan dengan cara meningkatkan keteladanan, sikap kepedulian, semangat belajar, disiplin kerja, sebagai modal perwujudan iklim kerja yang kondusif dan menyenangkan. Selanjutnya kepala madrasah dituntut untuk melakukan fungsinya sebagai manajer madrasah dalam meningkatkan proses pembelajaran.

2. Perencanaan dan Evaluasi

Perencanaan adalah suatu proses penentuan tujuan pedoman pelaksanaan, dengan memilih yang terbaik dari alternatif yang ada. Perencanaan pengembangan madrasah perlu dirumuskan dengan jelas, baik jangka panjang, menengah, maupun jangka pendek. Jangka panjang direalisasikan dalam kurun waktu 5-10 tahun. Jangka menengah dilaksanakan dalam kurun 3-5 tahun. Dan jangka pendek dilaksanakan dalam kurun waktu 1 tahun.⁹ Perencanaan yang baik hendaknya dengan melibatkan seluruh *stakeholder* yang ada di madrasah seperti kepala madrasah, tenaga pendidik, tenaga kependidikan, peserta didik, orang tua, peserta didik, komite madrasah, pengurus yayasan, dan pengawas madrasah.

Madrasah dapat menyusun rencana dan programnya sendiri (*school based plan*), dan juga melakukan evaluasi internal terhadap program-program yang dilaksanakan untuk melihat tingkat keberhasilannya.

3. Pengelolaan Kurikulum dan Program Pembelajaran

Kurikulum sebagai penentu keberhasilan pendidikan termasuk madrasah merupakan ujung tombak pelaksanaan kurikulum, baik kurikulum

⁹. E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Madrasah*, (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya Opset, 2017),62.

nasional, maupun muatan lokal, yang diwujudkan melalui proses pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan nasional, institusional, kurikuler dan instruksional. Agar proses pembelajaran dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien, serta mencapai hasil yang diharapkan, diperlukan kegiatan manajemen program pengajaran. Manajemen pengajaran adalah keseluruhan proses penyelenggaraan kegiatan di bidang pengajaran yang bertujuan agar seluruh kegiatan pengajaran terlaksana secara efektif dan efisien.¹⁰

Berbagai upaya untuk meningkatkan kualitas madrasah, terus digulirkan, begitu pula usaha untuk menuju ke kesatuan sistem pendidikan nasional dalam rangka pembinaan semakin ditingkatkan. Usaha tersebut bukan hanya merupakan tugas dan wewenang Departemen Agama, tetapi merupakan tugas bersama antara masyarakat dan pemerintah.

Usaha tersebut mulai terealisasi, terutama dengan dikeluarkannya surat Keputusan bersama (SKB) tiga menteri antara menteri Dalam Negeri, Menteri Agama, dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan pada tahun 1975, tentang peningkatan mutu pendidikan pada madrasah. Adapun point-point SKB tiga menteri tersebut adalah:

- a. Ijazah madrasah dapat mempunyai nilai yang sama dengan ijazah sekolah umum yang setingkat.
- b. Lulusan madrasah dapat berpindah kesekolah umum yang sederajat.
- c. Siswa madrasah dapat berpindah kesekolah umum yang setingkat.

Dengan adanya SKB tiga menteri tersebut, bukan berarti beban yang dipikul madrasah tambah ringan, tetapi justru sebaliknya, akan semakin berat. Hal ini dikarenakan disatu pihak madrasah dituntut untuk memperbaiki kualitas pendidikan umumnya sehingga setaraf dengan standar yang berlaku disekolah umum, dilain pihak madrasah harus menjaga agar mutu pendidikan agama tetap baik sebagai ciri khasnya.¹¹ Dengan adanya SKB tiga menteri tersebut pendidikan agama menjadi berkurang, karena

¹⁰ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya Opset, 2017), 41.

¹¹ Hasbullah, *Kapita Selekta Pendidikan Islam*, (Jakarta: Pustaka Al-Husna, 1996), 76.

madrasah-madrasah berlomba untuk menambah materi pendidikan umum untuk mensejajarkan dengan sekolah umum.

Pada periode menteri H. Tarmizi Taher menawarkan konsep pengembangan madrasah dengan istilah sekolah dengan berciri khas agama islam yang diberlakukan sejak kurikulum tahun 1994. Kemudian berlaku istilah kurikulum lembaga pendidikan dasar berciri khas Agama Islam (MI atau SD berciri khas agama Islam, MTs atau SLTP berciri khas Agama Islam) dan kurikulum lembaga pendidikan menengah berciri khas agama islam yaitu MA atau SMU yang berciri khas agama islam. Jika SKB tiga menteri perimbangan muatan kurikulumnya adalah 30% Agama dan 70% umum, maka pada sekolah berciri khas agama islam adalah 10% Agama dan 90% umum tentu saja kekurangan pendidikan Agama menjadi sangat menyolok pada periode ini. Hal ini mengandung makna perlunya penciptaan suasana agamais yang kondusif di madrasah bukan hanya simbolik, namun penanaman nilai-nilai religius keislaman pada setiap mata pelajaran dengan diintegrasikan konsep imtaq dan Iptek, diperlukan buku-buku teks yang bermuara agamais dan bermuatan pesan-pesan agamais pada setiap bidang studi atau mata pelajaran yang diprogramkan.

Kepala madrasah merupakan seorang manajer di madrasah, ia bertanggung jawab terhadap perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian perubahan atau perbaikan program pengajaran di madrasah. Terdapat empat langkah yang harus dilakukan, yaitu menilai kesesuaian program yang ada dengan tuntutan kebudayaan dan kebutuhan murid, meningkatkan perencanaan program, memilih dan melaksanakan program, serta menilai perubahan program.¹²

Untuk menjamin efektivitas pengembangan kurikulum dan program pembelajaran dalam Manajemen Berbasis Madrasah, kepala sekolah sebagai pengelola program pembelajaran bersama dengan pendidik harus menjabarkan isi kurikulum secara lebih rinci dan operasional kedalam program tahunan, program semester dan program bulanan. Adapun program

¹² E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya Opset, 2017),41

mingguan atau program satuan pelajaran, wajib dikembangkan oleh guru sebelum melaksanakan kegiatan pembelajaran.

4. Pengelolaan Tenaga Kependidikan

Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 menyebutkan bahwa yang dimaksud dengan pendidik adalah tenaga kependidikan yang berkualifikasi sebagai guru, dosen, konselor, pamong belajar, widyaiswara, tutor, instruktur, fasilitator, dan sebutan lain yang sesuai dengan kekhususannya serta berpartisipasi dalam menyelenggarakan pendidikan. Sedangkan tenaga kependidikan adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan.

Pegawai dalam sudut pandang organisasi merupakan mesin sukses organisasi dalam mencapai tujuan-tujuannya. Madrasah itu sendiri adalah sebuah organisasi, yang didalamnya terdapat para pegawai atau personalia. Merekalah yang melaksanakan tugas-tugas organisasi, baik tugas pokok maupun tugas administratif.

Keberhasilan MBM sangat ditentukan oleh keberhasilan pimpinannya dalam mengelola tenaga kependidikan yang tersedia di madrasah. Dalam hal ini peningkatan produktivitas dan prestasi kerja dapat dilakukan dengan meningkatkan perilaku manusia ditempat kerja melalui aplikasi konsep dan teknik manajemen personalia modern. Hal ini bertujuan untuk mendayagunakan tenaga kependidikan secara *efektif* dan *efisien* untuk mencapai hasil yang optimal, namun tetap dalam kondisi yang menyenangkan. Sehubungan dengan itu fungsi personalia yang harus dilaksanakan pimpinan, adalah menarik, mengembangkan, mengkaji, dan memotivasi personil guna mencapai tujuan sistem, membantu anggota mencapai posisi dan standar perilaku, memaksimalkan perkembangan karier tenaga kependidikan, serta menyelaras kan tujuan individu dan organisasai.

Manajemen tenaga kependidikan (guru dan personil) mencakup a) perencanaan pegawai, b) pengadaan pegawai, c) pembinaan dan

pengembangan pegawai, (4) promosi dan mutasi, d) pemberhentian pegawai, e) kompensasi, dan f) penilaian pegawai.¹³

Pengelolaan sumber daya manusia seharusnya menjadi prioritas utama dalam organisasi. Manajemen sumber daya manusia meliputi penempatan personil dalam struktur, *job description* (pembagian tugas), jalur instruksi dan koordinasi, pola instruksi serta komunikasi, mekanisme kenaikan karier, dan pengembangan kompetensi.¹⁴ Perencanaan pegawai merupakan kegiatan untuk menentukan kebutuhan pegawai, baik secara kuantitatif maupun kualitatif untuk sekarang dan masa depan. Penyusunan personalia yang baik dan tepat memerlukan informasi yang lengkap dan jelas tentang pekerjaan atau tugas yang harus dilakukan dalam organisasi. Karena itu sebelum menyusun rencana, perlu dilakukan analisis pekerjaan (*job analisis*) dan analisis jabatan untuk memperoleh deskripsi pekerjaan. Informasi ini sangat membantu dalam menentukan jumlah pegawai yang diperlukan, dan juga untuk menghasilkan spesifikasi pekerjaan (*job specification*). Spesifikasi jabatan ini memberi gambaran tentang kualitas minimum pegawai yang dapat diterima dan yang perlu untuk melaksanakan pekerjaan sebagaimana mestinya. Perencanaan pegawai madrasah dilakukan oleh seorang kepala madrasah, kepala kankemenag atau kanwil Kemenag. Bagi madrasah negeri keterlibatan para pejabat yang membawahi madrasah sangat penting. Hal ini karena dalam banyak hal madrasah negeri akan sangat bergantung kepada pejabat yang membawahnya. Akan tetapi sebaliknya dimadrasah swasta, pola perencanaan pegawai baru dapat ditentukan oleh komite madrasah, yang mewakili dari suara hati madrasah, karena biasanya dimadrasah swasta ini segala sesuatunya ditentukan sendiri oleh dewan madrasah atau yayasan sehingga kualifikasi/kompetensi dari pegawai yang dibutuhkan oleh yayasan.

¹³ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya Opset, 2017), 141

¹⁴ Jamal Ma'mur *Kiat Melahirkan Madrasah Unggulan : Merintis dan Mengelola Madrasah yang Komprehensif*, (Yogyakarta: Diva Press, 2013). 87.

Salah satu hal yang terpenting dalam kegiatan perencanaan kepegawaian ini adalah penetapan kebutuhan pegawai madrasah, baik secara kuantitatif maupun kualitatif. Semuanya didasarkan pada karakteristik tugas-tugas madrasah serta tujuan-tujuan yang ingin dicapai, setelah sebelumnya melakukan proses analisis tugas, termasuk analisis beban.

Pengadaan Pegawai merupakan kegiatan untuk memenuhi kebutuhan pegawai pada suatu lembaga, baik jumlah maupun kualitasnya. Untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan, dilakukan kegiatan rekrutment, yaitu usaha untuk mencari dan mendapatkan calon-calon pegawai yang memenuhi syarat sebanyak mungkin, untuk kemudian dipilih calon terbaik dan tercapak. Untuk kepentingan tersebut perlu dilakukan seleksi, melalui ujian lisan, tulisan, dan praktek.

Pemberhentian pegawai merupakan fungsi personalia yang menyebabkan terlepasnya pihak organisasi dan personil dari hak dan kewajiban sebagai lembaga tempat bekerja dan sebagai pegawai. Untuk selanjutnya mungkin masing-masing pihak terkait dalam perjanjian dan ketentuan sebagai bekas pegawai dan bekas lembaga tempat kerja. Dalam hal kaitannya dengan tenaga kependidikan di madrasah, khususnya pegawai negeri sipil, sebab-sebab pemberhentian dapat dikelompokkan kedalam tiga jenis (1) pemberhentian atas permohonan diri; (2) pemberhentian oleh dinas atau pemerintah; dan (3) pemberhentian sebab lain.

Tugas kepala madrasah dalam kaitannya dengan manajemen tenaga kependidikan bukanlah hal yang mudah karena tidak hanya mengusahakan tercapainya tujuan sekolah, tetapi juga tujuan tenaga kependidikan (guru dan pegawai) secara pribadi. Karena itu kepala madrasah dituntut untuk mengerjakan instrumen pengelolaan tenaga kependidikan seperti daftar absensi, daftar urut kepangkatan, daftar riwayat hidup, daftar riwayat pekerjaan, dan kondite pegawai untuk membantu kelancaran Manajemen Berbasis Madrasah di madrasah yang dipimpinnya. Jadi sejak analisis kebutuhan, perencanaan, rekrutmen, pengembangan, hubungan kerja, evaluasi kerja dan pemberian reward ataupun sanksi dilakukan oleh madrasah bersama masyarakat. Kecuali penggajian dan pemberian insentif kepada

tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang berstatus PNS dilakukan oleh pemerintah. Birokrasi di atasnya hanya bertindak sebagai fasilitator.

Peranan pendidik yang sangat penting tersebut bisa menjadi potensi besar dalam memajukan atau meningkatkan mutu pendidikan, atau bahkan sebaliknya bisa juga menghancurkannya. Ketika pendidik benar-benar berlaku profesional dan dapat mengelola pendidikan dengan baik, tentunya semakin bersemangat dalam menjalankan tugasnya bahkan rela melakukan inovasi pembelajaran untuk kesuksesan pembelajaran peserta didik.

5. Pengelolaan Sarana dan Prasarana

Sarana pendidikan adalah peralatan dan perlengkapan yang secara langsung dipergunakan dan menunjang proses pendidikan, khususnya proses pembelajaran seperti gedung, ruang kelas, meja kursi, serta alat-alat dan media pengajaran. Adapun prasarana pendidikan adalah fasilitas yang secara tidak langsung menunjang jalannya proses pendidikan atau pengajaran, seperti halaman, kebun, taman sekolah, jalan menuju sekolah, tetapi tidak dimanfaatkan langsung untuk proses pembelajaran. Sarana dan prasarana pendidikan dalam lembaga pendidikan sebaiknya dikelola dengan sebaik mungkin dan diupayakan semaksimal mungkin agar lembaga pendidikan memiliki daya tarik khas. Dengan demikian diharapkan posisi tawar lembaga tersebut terhadap masyarakat sekitar sangatlah tinggi. Hal ini mungkin terjadi jika sarana dan prasarana ini mendapat perhatian besar dari pendidikan mulai tahap perencanaan sampai pada perawatan dan pemeliharaan. Pengelolaan sarana dan prasarana didasarkan pada kebutuhan, skala prioritas, perawatan, dan gradualitas madrasah dengan ketersediaan anggaran yang terbatas tentu harus cermat dalam melengkapi sarana dan prasarana, apa yang sangat dibutuhkan dan mendesak. Dengan demikian selalu ada skala prioritas yang harus ditetapkan sesuai kondisi lapangan dan tuntutan *stakeholder*.

Manajemen sarana dan prasarana pendidikan bertugas mengatur dan menjaga sarana dan prasarana pendidikan agar dapat memberikan kontribusi secara optimal dan berarti pada jalannya proses pendidikan. Kegiatan

pengelolaan ini meliputi kegiatan perencanaan, pengadaan, pengawasan, penyimpanan inventarisasi, dan penghapusan serta penataan.

Jadi sejak dari perencanaan, pengadaan, penggunaan, pemeliharaan dan perbaikan, dilakukan oleh madrasah, karena madrasah yang paling mengetahui pendanaan untuk pengadaan dapat sharing antara pemerintah dan masyarakat.

6. Pengelolaan Biaya pendidikan

Keuangan dan pembiayaan merupakan salah satu sumber daya yang secara langsung menunjang efektivitas dan efisiensi pengelolaan pendidikan. Hal tersebut lebih terasa lagi dalam implementasi MBM, yang menuntut kemampuan sekolah untuk merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi serta mempertanggungjawabkan pengelolaan dana secara transparan kepada masyarakat dan pemerintah.

Pembiayaan pendidikan pada dasarnya merupakan suatu proses mengalokasikan sumber-sumber daya pada kegiatan-kegiatan atau program-program dalam pelaksanaan operasional pendidikan atau dalam proses belajar mengajar.

Pengelolaan biaya pendidikan dimulai dari kegiatan pengalokasian biaya dan sumber daya pendidikan untuk kegiatan operasional terutama yang berkaitan dengan proses pembelajaran, agar dapat dipergunakan secara efektif dan efisien. Yang bertugas untuk mengelola biaya pendidikan adalah para kepala madrasah. Di madrasah, kepala madrasah adalah orang yang bertanggungjawab terhadap pengelolaan biaya pendidikan tersebut.

Proses pengelolaan dan pengalokasian biaya pendidikan dimulai dari perencanaan biaya yakni penetapan jenis-jenis kegiatan yang akan dilakukan oleh madrasah, dan perkiraan kisaran besaran biaya setiap kegiatan, kemudian memilih sumber-sumber dana yang memungkinkan untuk digali dan ditetapkan sebagai sumber dana pendidikan. Oleh karena itu penyusunan rencana kegiatan madrasah haruslah realistis dan dapat dijangkau dengan biaya yang dimiliki oleh madrasah. Hal-hal seperti ini merupakan tantangan dan sekaligus menjadi peluang bagi madrasah, untuk

mewujudkan kreatifitas dan kredibilitasnya, dan akan menentukan seberapa besar tingkat pengakuan masyarakat terhadap madrasah.

7. Pengelolaan Peserta Didik

Pengelolaan peserta didik merupakan salah satu bidang operasional MBM. Manajemen kesiswaan adalah penataan dan pengaturan terhadap kegiatan yang berkaitan dengan peserta didik, mulai masuk sampai dengan keluarnya peserta didik tersebut dari suatu madrasah.¹⁵

Manajemen kesiswaan bukan hanya berbentuk pencatatan data peserta didik, melainkan meliputi aspek yang lebih luas yang secara operasional dapat membantu upaya pertumbuhan dan perkembangan peserta didik melalui proses pendidikan di madrasah.

Manajemen kesiswaan bertujuan untuk mengatur berbagai kegiatan dalam bidang kesiswaan agar kegiatan pembelajaran di madrasah dapat berjalan dengan lancar, tertib, dan teratur serta mencapai tujuan pendidikan madrasah. Bidang manajemen kesiswaan sedikitnya ada tiga tugas utama yaitu penerimaan murid baru, kegiatan kemajuan belajar, serta bimbingan dan pembinaan disiplin. Tanggung jawab kepala madrasah dalam mengelola bidang kesiswaan antara lain:

- a. kehadiran murid di sekolah, dan masalah-masalah yang berhubungan dengan itu.
- b. penerimaan, pengenalan lingkungan sekolah, klasifikasi, dan penunjukan murid ke kelas dan program studi.
- c. evaluasi dan pelaporan kemajuan belajar.
- d. program supervisi bagi murid yang mempunyai kelainan.
- e. pengendalian disiplin murid
- f. program bimbingan dan penyuluhan.
- g. program kesehatan dan keamanan.¹⁶

¹⁵. E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya Opset, 2017), 46.

¹⁶. Sutisna, *Desentralisasi Pendidikan Dalam Pelaksanaan Manajemen Pembangunan*. (Jakarta: Pustaka Sinar Harapan.1990), 17

8. Pengelolaan Hubungan Madrasah dengan Masyarakat

Hubungan sekolah dan masyarakat pada hakekatnya merupakan suatu sarana yang sangat berperan dalam membina dan mengembangkan pertumbuhan pribadi peserta didik di madrasah. Hubungan ini bertujuan; a) memajukan kualitas pembelajaran, dan pertumbuhan anak, b) memperkuat tujuan serta meningkatkan kualitas hidup dan penghidupan masyarakat, dan c) menggairahkan masyarakat untuk menjalin hubungan dengan madrasah. Agar tercipta hubungan dan kerjasama yang baik antara madrasah dengan masyarakat, masyarakat perlu mengetahui dan memiliki gambaran yang jelas tentang madrasah yang bersangkutan. Gambaran dan kondisi madrasah dapat diinformasikan kepada masyarakat melalui laporan kepada orang tua peserta didik, buletin bulanan, penerbitan surat kabar, pameran madrasah, open house, kunjungan kemadrasah, kunjungan kerumah peserta didik, penjelasan oleh staf sekolah, murid, radio, dan televisi, serta laporan tahunan.

Harus disadari bahwa masyarakat memiliki peranan yang sangat penting terhadap keberadaan, keberlangsungan, bahkan kemajuan lembaga pendidikan. Setidaknya salah satu parameter penentu nasib lembaga pendidikan adalah masyarakat. Bila ada lembaga pendidikan maju hampir bisa dipastikan salah satu faktor keberhasilan adalah keterlibatan masyarakat yang maksimal. Begitu pula sebaliknya bila ada lembaga pendidikan yang memperhatikan, salah satu faktor penyebabnya bisa jadi masyarakat enggan mendukung.

Masyarakat memiliki posisi ganda dalam lembaga pendidikan yaitu sebagai objek sekaligus subjek yang keduanya memiliki makna fungsional bagi pengadaan lembaga pendidikan. Ketika lembaga pendidikan sedang melakukan promosi penerimaan siswa baru, maka masyarakat menjadi objek mutlak dibutuhkan. Sementara itu respon terhadap promosi itu menempatkan mereka sebagai subjek yang memiliki kewenangan penuh untuk menerima atau menolak.

9. Pengelolaan Layanan Khusus

Manajemen layanan khusus meliputi manajemen perpustakaan, kesehatan, dan keamanan. Perpustakaan yang lengkap dan dikelola dengan baik memungkinkan pesertadidik untuk lebih mengembangkan dan mendalami pengetahuan yang diperolehnya dikelas melalui belajar mandiri, baik pada waktu-waktu kosong di madrasah maupun dirumah. Disamping itu juga memungkinkan pendidik untuk mengembangkan pengetahuan secara mandiri, dan juga dapat mengajar dengan metode bervariasi, misalnya belajar individual.

Manajemen layanan kesehatan dan keamanan dalam rangka menjaga dan meningkatkan kesehatan jasmani dan rokhani peserta didik. Hal ini sesuai dengan tujuan pendidikan nasional yaitu mengembangkan manusia Indonesia seutuhnya yaitu manusia yang memiliki kesehatan jasmani dan rokhani.¹⁷ Untuk kepentingan tersebut dimadrasah-madrasah dikembangkan program pendidikan jasmani dan kesehatan, menyediakan pelayanan kesehatan sekolah melalui usaha kesehatan sekolah (UKS) dan berusaha meningkatkan pelayanan melalui kerjasama dengan unit-unit dinas kesehatan setempat. Disamping itu madrasah juga perlu memberikan pelayanan keamanan kepada peserta didik dan para pegawai yang ada disekolah agar mereka dapat belajar dan melaksanakan tugas dengan tenang dan nyaman.

10. Pengelolaan Iklim Madrasah

Penciptaan dan pemeliharaan iklim madrasah yang kondusif sangatlah penting untuk mewujudkan suatu madrasah yang efektif. Iklim dan budaya madrasah yang kondusif ditandai dengan terciptanya lingkungan belajar yang nyaman, aman, dan tertib dalam pelaksanaan pembelajarannya, sehingga proses pembelajaran dapat berlangsung secara efektif. Adapun tujuan penciptaan iklim dan budaya madrasah yang kondusif ini agar pesertadidik merasa senang dan bersikap positif terhadap madrasahnyanya, pendidik merasa dihargai, dan orangtua pesertadidik juga merasa dilibatkan. Kondisi yang demikian ini dapat tercapai melalui penciptaan norma dan

¹⁷. UU.No.20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional, Bab. II Pasal 4

pembiasaan yang baik, hubungan dan kerjasama yang harmonis. Iklim dan Budaya madrasah yang kondusif mendorong setiap warga madrasah untuk bertindak dan melakukan sesuatu yang terbaik yang mengarah pada prestasi peserta didik yang lebih tinggi.¹⁸

Lingkungan madrasah yang aman, optimisme dan harapan yang tinggi akan mendukung terciptanya iklim madrasah yang kondusif untuk membangun budaya akademik yang kokoh. Kegiatan akademik yang terpusat pada siswa (*student centered activities*) dapat membangkitkan semangat siswa dan para guru untuk bekerja optimal. Hubungan yang harmonis antara madrasah dan masyarakat / orang tua peserta didik, akan mendukung terciptanya iklim sekolah yang baik.¹⁹

F. Analisis Manajemen Berbasis madrasah

Paradigma baru manajemen pendidikan memberikan kewenangan luas kepada kepala madrasah dalam melakukan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, dan pengendalian pendidikan di madrasah. Disamping itu percepatan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni yang merambah ke madrasah- madrasah, semakin membuat kompleks kehidupan lembaga pendidikan. Madrasah tidak lagi dapat menerima suatu perubahan sebagaimana adanya, tetapi harus memenej perubahan itu menjadi sesuatu yang lebih berguna bagi madrasah peserta didik dan masyarakat.

Kunci agar lembaga pendidikan tetap bertahan ditengah-tengah perubahan adalah dengan memahami posisi, dan apa yang sedang terjadi, serta kesiapan untuk menjadi bagian dari dunia baru yang sedang mengalami perubahan. Perubahan sistim pendidikan yang dulunya bersipat sentralistik, sekarang menjadi desantralistik dan penerapan Manajemen Berbasis Madrasah (MBM). Kurikulum tahun 2013 adalah suatu kekuatan dan peluang besar bagi pihak madrasah untuk menyusun strategi dalam menghadapi kemajuan modern.

¹⁸. E. Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2012). 90.

¹⁹. Bejo Sujanto, *Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah*, (Jakarta: CV. Agung Seto, 2009), 54.

Kemajuan dalam bidang industri dan teknologi telah masuk kedalam semua kehidupan masyarakat, baik masyarakat perkotaan, maupun masyarakat pedesaan. Kemajuan tersebut mengakibatkan terjadinya perubahan tingkah laku masyarakat. Dengan terciptanya alat komunikasi dan transportasi dunia yang dulunya amat luas, sekarang menjadi suatu desa yang amat kecil, daratan dan lautan tidak lagi menjadi penghalang untuk mrnjangkau suatu daerah. Perubahan tersebut ikut mempengaruhi dunia pendidikan. Oleh karena itu untuk merespon perubahan tersebut pihak madrasah harus bersifat lebih terbuka dengan menerapkan konsep-konsep baru yang lebih sesuai dengan perkembangan yang terjadi.

Salah satu konsep baru yang diperkenalkan dalam manajemen madrasah adalah analisis SWOT adalah singkatan yang diambil dari huruf depan kata *Strenght*, *Weakness*, *opportunity*, dan *Treat* yang dalam bahasa Indonesia mudahnya diartikan sebagai kekuatan, kelemahan, Peluang dan ancaman. Analisis SWOT diartikan sebagai analisa yang didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*), dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*).²⁰

Metode analisis SWOT bisa dianggap sebagai metode analisa yang paling dasar yang berguna untuk melihat suatu topik atau permasalahan dari 4 sisi yang berbeda. Hasil analisa biasanya adalah arahan atau rekomendasi untuk mempertahankan kekuatan dan menambah keuntungan dari peluang yang ada, sambil mengurangi kekurangan dan menghindari ancaman. Analisis SWOT merupakan instrumen yang ampuh dalam upaya pengembangan mutu lembaga pendidikan. Dengan menggunakan analisis SWOT suatu lembaga pendidikan dapat mengkaji faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja lembaga pendidikan tersebut.

1. Kekuatan (*Strenght*)

Kekuatan (*strenght*) adalah sumberdaya keterampilan atau keunggulan-keunggulan lain relatif terhadap pesaing dan kebutuhan pasar

²⁰. Fredy Rangkuti, *Analisis SWOT Teknis Membedah Kasus Bisnis*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2013), 19.

yang dilayani oleh perusahaan atau organisasi. Kekuatan adalah kompetensi khusus yang memberikan keunggulan komparatif bagi perusahaan dipasar.

Situasi atau kondisi yang merupakan kekuatan atau kelebihan yang ada dari organisasi atau program saat ini.

- a. Pro perubahan yaitu proses manajemen yang mampu menumbuhkan dan mengembangkan daya kreasi, inovasi, nalar, dan eksperimentasi untuk menemukan kemungkinan-kemungkinan baru (*a joy of discovery*)
- b. Menerapkan model pembelajaran aktif, kreatif, efektif dan menyenangkan.
- c. Menerapkan proses pembelajaran berbasis TIK pada semua mata pelajaran
- d. Proses pembelajaran menggunakan bahasa inggris, khususnya mata pelajaran sains, matematika dan teknologi.

Faktor-faktor kekuatan yang dimaksud dengan faktor-faktor yang dimiliki oleh suatu perusahaan atau organisasi adalah antara lain kompetensi khusus yang terdapat dalam organisasi yang berakibat pada pemilikan keunggulan komparatif oleh unit usaha dipasaran. Dikatakan demikian karena satuan bisnis memiliki sumber keterampilan, produk andalan dan sebagainya yang membuatnya lebih kuat daripada pesaing dalam memuaskan kebutuhan pasar yang sudah direncanakan akan dilayani oleh satuan usaha yang bersangkutan.²¹

2. Peluang (*opportunity*)

Situasi atau kondisi yang merupakan peluang diluar organisasi dan memberikan peluang berkembang bagi organisasi dimasa depan.

Memiliki kemampuan-kemampuan bertaraf nasional plus internasional sekaligus, yang ditunjukkan oleh penguasaan SNP Indonesia dan penguasaan kemampuan-kemampuan kunci yang diperlukan dalam era global.

Faktor dominan (kekuatan dan peluang) kepala sekolah dalam paradigma baru manajemen pendidikan mencakup: gerakan peningkatan kualitas pendidikan yang dicanangkan pemerintah, gotong royong dan

²¹ Sondang P. Siagian, *Manajemen Strategi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1995).172.

kekeluargaan, potensi sumberdaya manusia, organisasi formal, organisasi profesi, serta dukungan dunia usaha dan industri.²²

Sejarah menunjukkan bahwa orang yang berilmu selalu mendapat kedudukan sosial yang tinggi dan penting. Makin tinggi ilmu yang dimilikinya makin tinggi pula tingkat sosialnya dimasyarakat, makin maju dan modern masyarakat makin memberikan kekuatan baginya untuk meraih ilmu dan kedudukan yang lebih tinggi lagi apalagi pendidikan yang ada sekarang sudah memenuhi fasilitas pendidikan yang meliputi sarana berupa gedung, tanah dan alat-alat pendidikan yang lain.

Selanjutnya sikap berpegang teguh pada nilai-nilai spiritual yang bersumberkan pada agama semakin dibutuhkan masyarakat masa depan. Hal yang demikian diperlukan untuk mengatasi berbagai goncangan jiwa atau stress yang diakibatkan kekalahan atau keterbatasan daya dalam bersaing dengan orang lain, atau sebagai akibat dari kehidupan yang sekuler materialistik yang semakin merajalela.

Selain itu dengan pemberian otonomi khusus dan visi pendidikan nasional tahun 2005-2025 yang menekankan pada pengembangan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) Indonesia yang cerdas komprehensif dan cerdas kompetitif, memberi peluang pada masing-masing lembaga pendidikan, termasuk lembaga pendidikan Islam dalam hal ini adalah madrasah untuk melaksanakan segala daya dan upaya dalam meningkatkan SDM masing-masing. SDM yang cerdas kompetitif memiliki: 1) kecerdasan spiritual, yakni beraktualisasi diri melalui olah hati untuk menumbuhkan dan memperkuat keimanan, ketakwaan dan akhlak mulia serta berbudi pekerti luhur dan keperibadian unggul. 2) Kecerdasan emosional, yakni beraktualisasi diri melalui olah rasa untuk meningkatkan sensasifitas dan apresiasifitas akan keindahan kehalusan seni dan budaya serta kompetensi untuk mengapresiasikannya. 3) Kecerdasan sosial, yakni beraktualisasi diri melalui interaksi sosial yang membina dan memupuk hubungan timbal balik, demokratis, empatik, dan simpatik, menjunjung tinggi hak asai

68. ²² Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Jakarta: PT. Remaja Rosdakarya, 2013),

manusia, ceria, dan percaya diri, menghargai kebhinekaan dalam bermasyarakat dan bernegara. 4) Kecerdasan intelektual, yakni beraktualisasi diri melalui olah pikir untuk memperoleh kompetensi dan kemandirian dalam ilmu pengetahuan dan teknologi. 5) Kecerdasan kinestetik, yakni beraktualisasi melalui olah raga untuk mewujudkan insan yang sehat, bugar, berdaya tahan, sigap, terampil, serta mengaktualisasikan diri.²³

Sedangkan SDM yang cerdas kompetitif adalah SDM yang berkeperibadian unggul dan gandrung akan keunggulan, bersemangat juang tinggi, mandiri, pantang menyerah, inovatif, produktif, serta berorientasi global, dan pembelajaran sepanjang hayat.

3. Kelemahan (*Weakness*)

Kelemahan (*weakness*) adalah keterbatasan atau kekurangan dalam sumberdaya, keterampilan, dan kapasitas yang secara serius menghambat kinerja efektif perusahaan atau organisasi. Fasilitas, sumberdaya keuangan, kapabilitas manajemen, keterampilan pemasaran, citra merek dapat merupakan sumber kelemahan.²⁴

Situasi dan kondisi yang merupakan kelemahan dari organisasi atau program yang ada saat ini.

- a. Standar pendidik yang disekolah yang sudah masih pada taraf Standar Nasional.
- b. Tidak semua guru mampu memfasilitasi pembelajaran berbasis TIK.
- c. Belum banyak ruang kelas dilengkapi sarana pembelajaran berbasis TIK.
- d. Output lembaga pendidikan belum sepenuhnya bersaing dengan output pendidikan yang lain

Dalam praktek, berbagai keterbatasan dan kekurangan kemampuan tersebut bisa terlihat dari sarana dan prasarana yang dimiliki, kemampuan manajerial yang rendah, keterampilan pemasaran yang tidak sesuai dengan tuntutan pasar, produk yang tidak atau kurang diminati oleh pengguna oleh

²³ Muhaemin, *Pemikiran dan Aktualisasi Pengembangan Pendidikan Islam*, (Jakarta: Raja Wali Pers, 2001), 92-93.

²⁴ Pearce Robinson, *Manajemen Strategik, Formulasi, implementasi, dan pengendalian*, (Jakarta: Bina Rupa Aksara, 1997), 231.

calon pengguna dan tingkat perolehan keuntungan yang kurang memadai.²⁵

4. Ancaman (*Treat*)

Ancaman merupakan kebalikan dari sebuah peluang, ancaman meliputi faktor-faktor lingkungan yang tidak menguntungkan bagi sebuah lembaga pendidikan. Jika sebuah ancaman tidak ditanggulangi maka akan menjadi sebuah penghalang atau penghambat bagi maju dan perannya sebuah lembaga pendidikan itu sendiri. Situasi yang merupakan ancaman bagi organisasi yang datang dari luar organisasi dan dapat mengancam eksistensi organisasi dimasa depan. Ancaman suatu oragisasi terdiri dari:

a. Ancaman Internal

- 1) Program belum dilaksanakan dengan riset yang mendalam dan konsepnya lemah sehingga belum memiliki arah dan tujuan yang jelas.
- 2) Siswa yang tidak mampu dan siswa yang mampu dalam mengikuti pelajaran.

b. Ancaman External

- 1) Kecemburuan sosial dalam rangka pembagian anggaran
- 2) Tujuan pendidikan yang *misleading*.
- 3) Kebijakan bertolak belakang dengan otonomi sekolah dan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS).
- 4). Lulusan tidak sesuai dengan yang diharapkan.

G. Madrasah Tsanawiyah (MTs)

1. Sejarah Madrasah

Istilah madrasah merupakan isim makan dari kata darasa yang berarti tempat untuk belajar. Istilah madrasah kini telah menyatu dengan istilah sekolah atau perguruan (terutama perguruan Islam).²⁶

Istilah madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam ini muncul dari penduduk al-Mulk, yang mendirikan madrasah Nizamiyah. Selanjutnya

²⁵ Sondang P. Siagian, *Manajemen Strategi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1995).173.

²⁶ W.J.S. Poerwadarminto, *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Depdikbud Balai Pustaka, 1982), 608.

Gibb dan Kramers menuturkan bahwa pendiri madrasah terbesar setelah Nizam al-Mulk adalah Shalahuddin al-Ayyifhi.

Kelahiran madrasah ini tidak terlepas dari ketidak puasan terhadap sistem pesantren yang semata-mata menitik beratkan agama, dilain pihak sistem pendidikan umum justru ketika itu tidak menghiraukan pendidikan agama. Dengan demikian, kehadiran madrasah dilatar belakangi oleh keinginan untuk memberlakukan secara seimbang antara ilmu agama dengan ilmu pengetahuan umum dalam pendidikan dikalangan umat Islam. Atau dengan kata lain madrasah merupakan perpaduan sistem pendidikan pesantren dengan pendidikan kolonial.

2. Perkembangan Madrasah

Perkembangan madrasah di tandai dengan adanya peraturan pemerintah sejak masa orde lama yaitu PP. No. 33 tahun 1949 dan PP. No. 33 tahun 1950, yang sebelumnya telah dikeluarkan permenag.No. 1 Tahun 1946, No.7 tahun 1952, No.2 tahun 1960 dan No. 3 tahun 1979 tentang pemberian bantuan kepada madrasah.

Kemudian lahir kebijakan dalam rangka pengembangan madrasah, pemerintah (Departemen Agama) mendirikan Madrasah Wajib Belajar (MWB) yang menjadi langkah awal dari adanya bantuan dan pembinaan madrasah dalam rangka penyeragaman kurikulum dan sistem penyelenggaraannya, dalam upaya peningkatan mutu madrasah Tsanawiyah.

Meskipun kemudian MWB ini tidak berjalan sesuai dengan harapan karena berbagai kendala seperti terbatasnya sarana prasarana, masyarakat kurang tanggap dan juga pihak penyelenggara madrasah, setidaknya menjadi pendorong pemerinth untuk mendirikan madrasah negeri yang lebih lengkap dengan perbandingan materi agama 30% dan materi pengetahuan umum 70%. Sistim penyelenggaraan, jenjang dan kurikulum disamakan dengan sekolah umum yang berada dibawah pembinaan Departemen Pendidikan nasional, yaitu Madrasah Tsanawiyah negeri yang merupakan sekolah setingkat SMP dengan lama belajar 3 tahun. Dalam TAP MPRS.

No. XX/VII/MPRS/1966 disebutkan tentang isi pendidikan, dimana untuk mencapai dasar dan tujuan pendidikan isi pendidikan adalah:²⁷

- a. Mempertinggi mental, moral, budi pekerti dan memperkuat keyakinan beragama.
- b. Mempertinggi kecerdasan dan ketrampilan.
- c. Membina dan mengembangkan fisik yang kuat dan sehat.

Berbagai upaya untuk meningkatkan kualitas madrasah terus digulirkan, begitu juga usaha menuju ke kesatuan sistem pendidikan nasional dalam rangka pembinaan semakin ditingkatkan. Usaha tersebut bukan hanya merupakan tugas dan wewenang Kementerian Agama, tetapi merupakan tugas bersama antara masyarakat dan pemerintah.

Usaha tersebut mulai terealisasi, terutama dengan dikeluarkannya surat keputusan bersama (SKB) tiga menteri, antara menteri Dalam Negeri, Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan pada tahun 1975, tentang peningkatan mutu pendidikan pada madrasah. Adapun isi SKB tiga menteri tersebut adalah:

- a. Ijazah madrasah dapat mempunyai nilai yang sama dengan nilai ijazah sekolah umum yang setingkat.
- b. Lulusan madrasah dapat berpindah ke sekolah umum yang setingkat lebih tinggi.
- c. Siswa madrasah dapat berpindah ke sekolah umum yang setingkat.

Dengan adanya SKB tiga menteri tersebut, beban madrasah semakin berat, karena disatu pihak madrasah dituntut untuk memperbaiki kualitas pendidikan umumnya sehingga setaraf dengan setandar yang berlaku disekolah umum, di lain pihak madrasah harus menjaga agar mutu pendidikan agama tetap baik sebagai ciri khasnya.²⁸ Dengan SKB tiga menteri tersebut pendidikan agama pada madrasah menjadi untuk menambah materi pendidikan umum untuk mensejajarkan dengan sekolah umum.

²⁷. <http://mial-fat.blogspot.co.id/2012/09/makalah-sejarah-perkembangan-madrasah.html>.

²⁸ Hasbullah, *Kapita Selekta Pendidikan Islam*, (Jakarta: Pustaka al- Husna, 1996), 76.

3. Pembinaan Pemerintah Terhadap Madrasah

Usaha Pemerintah dalam peningkatan pendidikan madrasah dapat dilihat pada surat keputusan bersama (SKB) pada tahun 1975 menegaskan bahwa:²⁹

- a. Yang dimaksud madrasah adalah lembaga pendidikan yang menjadikan agama Islam sebagai mata pelajaran dasar yang diberikan sekurang-kurangnya 30% disamping mata pelajaran umum.
- b. Madrasah meliputi 3 tingkatan yaitu:
 - 1) Madrasah Ibtidaiyah setingkat dengan pendidikan dasar.
 - 2) Madrasah Tsanawiyah setingkat dengan sekolah menengah Pertama.
 - 3) Madrasah Aliyah setingkat dengan Sekolah Menengah Atas.

Pembinaan dan pengembangan madrasah oleh pemerintah terus berlangsung dengan tujuan mencapai mutu pendidikan yang dicita-citakan. Penyamaan madrasah dengan sekolah umum tidak hanya pada masalah tingkatan jenjang saja namun pada struktur dan kurikulum juga mengalami penyeragaman yaitu dengan diterbitkannya keputusan bersama menteri pendidikan dan kebudayaan dengan menteri agama No. 0299/U/1984 dan No. 45 Tahun 1984, tentang pengaturan pembakuan kurikulum Sekolah Umum dan Madrasah. Perbedaannya pada identitas madrasah yang menjadikan pendidikan dengan pelajaran agama sebagai mata pelajaran dasar sekurang-kurangnya 30% . Menurut UU No. 2 tahun 1989 tentang sistem pendidikan nasional dijelaskan bahwa tujuan pendidikan nasional adalah mencerdaskan kehidupan bangsa dan mengembangkan manusia seutuhnya, yaitu manusia yang beriman dan bertakwa terhadap Tuhan yang Maha Esa, dan berbudi pekerti luhur, memiliki keterampilan, kesehatan jasmani dan rohani, keberibadian yang mantap dan mandiri serta rasa tanggung jawab kemasyarakatan dan kebangsaan.³⁰

Beberapa prinsip yang perlu diperhatikan dalam UU.No. 2 Tahun 1989 adalah:

²⁹ <http://mial-fat-blogspot.co.id/2012/09/makalah-sejarah-perkembangan-madrasah.html>.

³⁰ <http://mial-fat-blogspot.co.id/2012/09/makalah-sejarah-perkembangan-madrasah.html>.

- a. Membentuk manusia Pancasila sebagai manusia pembangunan yang tinggi kualitasnya yang mampu mandiri.
- b. Pemberian dukungan bagi perkembangan masyarakat, bangsa dan negara Indonesia yang terwujud dalam ketahanan nasional yang tangguh, yang mengandung terwujudnya kemampuan bangsa menangkal setiap ajaran, paham dan ideologi yang bertentangan dengan Pancasila.

Dengan landasan demikian, sistem pendidikan nasional secara nyata, menyeluruh dan terpadu. Semesta dalam arti terbuka bagi seluruh rakyat, dan berlaku diseluruh wilayah negara, menyeluruh dalam arti mencakup semua jalur, jenjang dan jenis pendidikan, terpadu dalam arti adanya saling keterkaitan antara pendidikan nasional dengan seluruh usaha pembangunan nasional.

H. Hasil Penelitian yang Relevan

Untuk memperdalam pemahaman terhadap penelitian ini, maka diperlukan adanya telaah pustaka terhadap penelitian yang pernah dilakukan oleh peneliti lain. Hal ini untuk mengetahui posisi penelitian ini, sehingga berbeda dengan penelitian sebelumnya. Terdapat beberapa hasil studi penelitian terdahulu yang peneliti anggap mempunyai relevansi dengan penelitian ini, antara lain sebagai berikut:

Pertama, penelitian yang dilakukan oleh Sarjono dengan judul “Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah dalam rangka Peningkatan Prestasi di SDN Balarejo 01 Kecamatan Dempet Kabupaten Demak”. Penelitian ini menghasilkan bahwa kegiatan perencanaan dalam manajemen sekolah meliputi 1) Sosialisasi dilaksanakan oleh kepala sekolah dengan dewan guru dan komite sekolah kepada masyarakat melalui pertemuan-pertemuan yang dapat menumbuhkan kesediaan tentang peran serta masyarakat dalam memajukan sekolah. 2) Rapat-rapat yang dilaksanakan oleh kepala sekolah dan dewan guru. 3) Rapat-rapat yang dilaksanakan oleh pengurus sekolah. 4) Rapat bersama antara kepala sekolah, dewan guru, dan komite sekolah serta tokoh masyarakat. Proses kegiatan perencanaan atau penyusunan program sekolah dengan melibatkan unsur dewan guru dan masyarakat akan mendorong terwujudnya keterbukaan dan akan menekan seminimal mungkin tingkat

kesalahan perencanaan. Kegiatan perencanaan dilaksanakan dengan matang dan musyawarah secara terbuka dengan melibatkan semua unsur yaitu: kepala sekolah, dewan guru, komite, dan wali murid.³¹

Kedua, penelitian yang dilakukan oleh Umi Salamah dengan judul "Evaluasi Pelaksanaan manajemen Berbasis Sekolah di Madrasah Aliyah Negeri 1 Banjarnegara". Penelitian tersebut menghasilkan kesimpulan bahwa implementasi manajemen berbasis sekolah adalah 1) kemandirian madrasah ditunjukkan dengan kewenangan madrasah dalam mengembangkan kurikulum dan program pengembangan menurut inisiatif warga madrasah sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku. Pada pemenuhan sumber daya pendidik dan kependidikan, serta pemenuhan sarana dan prasarana madrasah sudah memenuhi standar minimal sesuai dengan peraturan yang berlaku. 2) Kerjasama berjalan dengan baik dan memiliki kontribusi nyata terhadap kemajuan madrasah, antara lain dalam pengembangan kurikulum, pemenuhan dana, sarana prasarana, uji kompetensi dan pemasaran lulusan, 3) partisipasi dalam penyelenggaraan keuangan. 4) Keterbukaan madrasah terkait dengan program dan dana. 5) Akuntabilitas madrasah tergolong baik, yaitu madrasah telah memberikan pertanggung jawaban proses dan hasil pelaksanaan program maupun keuangan madrasah kepada warga madrasah, komite madrasah dan pemerintah.³²

Ketiga, Penelitian yang dilakukan oleh Arif Wiyanto dengan judul "Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di Madrasah Ibtidaiyah Swasta (Studi Multi Kasus di MI Attaqwa dan MI Muhammadiyah Kedungwinong Kecamatan Nguter Kabupaten Sukoharjo Tahun 2011). Penelitian tersebut dapat diketahui bahwa dengan adanya implementasi manajemen Berbasis sekolah menunjukkan bahwa implementasi yang diterapkan di Madrasah dapat dilihat dari pola kerja kepala sekolah, guru, karyawan yang meningkat, kreatif, inovatif dalam menyelesaikan permasalahan yang terjadi serta pengambilan keputusan selalu

³¹ Sarjono, *Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah dalam rangka Peningkatan Prestasi di SDN Balarejo 01 Kecamatan Dempet Kabupaten Demak*, Desertasi tidak diterbitkan.

³² Umi Salamah, *Evaluasi Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah di MAN 1 Banjarnegara*, Desertasi tidak diterbitkan PPS IAIN Purwokerto, 2017

melibatkan partisipasi setiap konstituen seperti guru, siswa, karyawan, tokoh masyarakat. Hasil implementasi Manajemen Berbasis Sekolah menunjukkan hasil yang signifikan diberbagai bidang, dari mutu pendidikan, jumlah siswa, kebijakan kepala sekolah, peran guru, dan masyarakat, kegiatan belajar mengajar, kurikulum, dan sarana prasarana.³³

Keempat, penelitian yang dilakukan oleh Maulana Hasanudin dengan judul “Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah pada SMK Ma”arif NU 2 Karanglewas Kabupaten Banyumas Tahun Pelajaran 2014/2015”. Penelitian tersebut membandingkan hasil wawancara dengan dokumen yang berkaitan yaitu pelaksanaan MBS meliputi: manajemen kesiswaan, tenaga kependidikan, kurikulum, sarana prasarana, manajemen keuangan dan pembiayaan, hubungan masyarakat, dan manajemen layanan khusus yang meliputi: perpustakaan dan kesehatan. Pada setiap bidang pelaksanaan manajemen disesuaikan dengan program kerja yang direncanakan dan disusun oleh sekolah, sehingga program sekolah dapat tercapai dan berjalan dengan baik.³⁴

Kelima, penelitian yang dilakukan oleh Azis dengan judul “Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah/Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di MTs Alkhairat” Penelitian tersebut menemukan beberapa hal: 1) Proses penerapan MBS memberikan keleluasaan kepada sekolah/madrasah dan masyarakat untuk memanfaatkan sumber-sumber pendidikan dalam kegiatan proses pembelajaran di madrasah dapat terlaksana berdasarkan program-program yang ditetapkan. 2) penerapan manajemen Berbasis Sekolah tidak terlepas faktor-faktor yang dapat mendukung dan menghambat proses pelaksanaannya, baik faktor internal dan faktor eksternal.³⁵

³³ Arif Wiyanto, *“Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di Madrasah Ibtidaiyah Swasta (Studi Multi Kasus di MI Attaqwa dan MI Muhammadiyah Kedungwinong Kecamatan Nguter Kabupaten Sukoharjo* Disertasi Tidak Diterbitkan PPS. Universitas Muhammadiyah Surakarta, 2011.

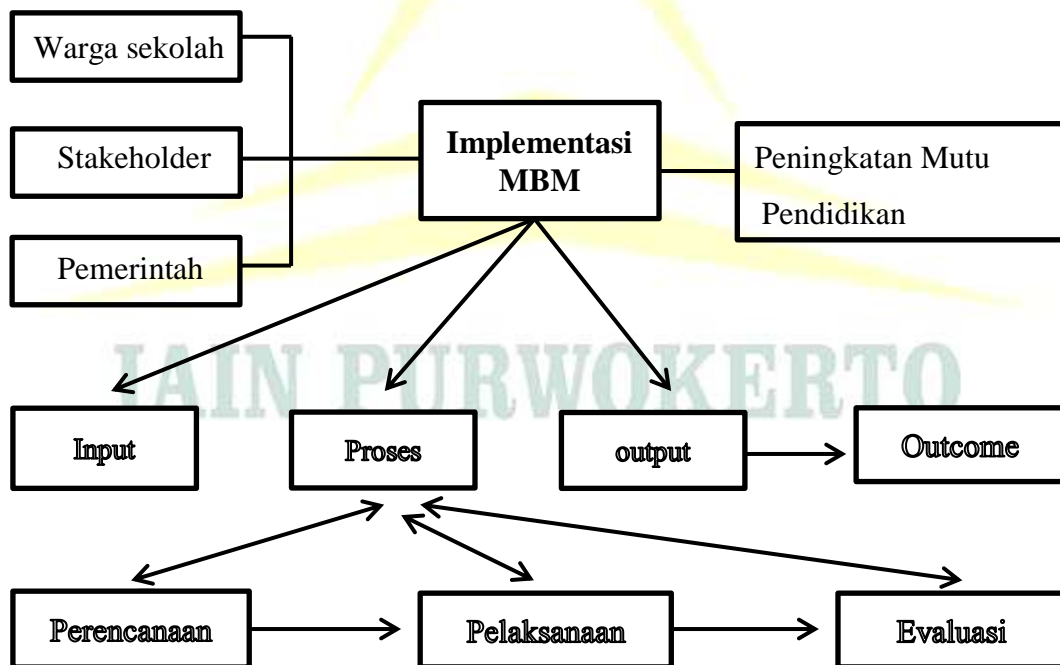
³⁴ Maulana Hasanudin, *“Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah pada SMK Ma”arif NU 2 Karanglewas Kabupaten Banyumas Tahun Pelajaran 2014/2015”*. Disertasi Tidak Diterbitkan PPS IAIN Purwokweto 2016

³⁵ Azis Alimudin, *Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah/Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di MTs Alkhairat*. Disertasi tidak diterbitkan PPS. UIN. Alauddin Makasar. 2012.

I. Kerangka Berpikir

Manajemen Berbasis Madrasah bertujuan untuk meningkatkan kinerja madrasah melalui pemberian kewenangan dan tanggung jawab yang lebih besar kepada kepala madrasah yang dilaksanakan berdasarkan prinsip partisipasi, transparansi, dan akuntabilitas. Munculnya program Manajemen Berbasis Madrasah, tujuan program, unsur-unsur yang terkait dalam Manajemen Berbasis Madrasah serta implementasi program Manajemen Berbasis Madrasah yang meliputi perencanaan, pengelolaan, pelaksanaan, dan evaluasi. Untuk lebih jelasnya kerangka berpikir dalam penelitian ini dapat disusun pada bagan berikut:

Bagan 2.1
Manajemen Berbasis Madrasah



Untuk meningkatkan mutu lembaga pendidikan, karena adanya persaingan dengan lembaga pendidikan yang ada maka Madrasah Tsanawiyah sebagai lembaga pendidikan Swasta harus mengikuti perubahan yang ada agar

dapat mempertahankan keberadaan dan meningkatkan mutunya salah satunya adalah dengan menerapkan Manajemen Berbasis Madrasah.

Program Manajemen Berbasis Madrasah sangat diharapkan dapat dilaksanakan khususnya di madrasah swasta dalam rangka meningkatkan mutu pendidikannya. Semua itu dapat terwujud apa bila seluruh komponen yang ada saling bekerjasama dan saling bertanggung jawab terhadap perannya masing-masing.



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di MTs. Nurul Ulum Karangasawah yang beralamat di jalan raya Karangasawah Tonjong Brebes. Penelitian dilaksanakan bulan Februari - Mei 2019. MTs Nurul Ulum dipilih sebagai lokasi penelitian dengan pertimbangan sebagai berikut: 1) MTs. Nurul Ulum Karangasawah adalah sekolah MTs. Swasta tertua di wilayah kecamatan Tonjong, 2) MTs. Nurul Ulum Karangasawah tetap bertahan meskipun sudah banyak bermunculan sekolah baru bahkan SMP Negeri terdekat, namun MTs. Nurul Ulum tetap mampu bertahan, bahkan mampu bersaing, 3) MTs Nurul Ulum memiliki prestasi akademik maupun non akademik, 4) MTs Nurul Ulum Karangasawah sebagai bagian dari Lembaga Pendidikan. Ma'arif selalu dipantau kualitasnya dari pihak internal madrasah dan eksternal madrasah yaitu Lembaga Pendidikan. Ma'arif.

Kondisi tersebut yang membuat MTs. Mampu bertahan sampai sekarang. Penelitian Manajemen Berbasis Madrasah di MTs. Nurul Ulum Karangasawah dilaksanakan selama empat bulan mulai tanggal 13 Februari 2019 sampai dengan 12 Mei 2019.

B. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif dengan pendekatan fenomenologi yaitu berupaya menganalisis secara deskriptif dan instrofektif tentang segala kesadaran manusia dan pengalamannya baik dalam aspek inderawi, konseptual, moral, estesis dan religius. Dalam penelitian ini peneliti menerapkan dan mengaplikasikan kemampuan subjektivitas dan interpersonalnya dalam proses penelitian eksploratori. Pengumpulan data dalam penelitian ini diperoleh dengan observasi dan wawancara mendalam (*in-deph interview*). Wawancara mendalam ini digunakan untuk memperoleh mendetail tentang fenomena atau hal yang diteliti. Wawancara ini juga bertujuan untuk mendapatkan sesuatu dari yang belum terlihat. Penelitian lapangan (*field reseach*), ini sebuah penelitian yang menghasilkan data

deskriptif yang berupa kata-kata tertulis atau lisan, serta orang-orang dan perilaku yang dapat diamati serta diarahkan pada latar alamiah secara menyeluruh. Adapun pendekatan penelitian yang digunakan bertujuan untuk memaknai arti dari setiap peristiwa atau kejadian serta kaitannya terhadap orang-orang dalam situasi tertentu. Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini lebih banyak berupa catatan-catatan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi sebagai ciri khas penelitian tentang hubungan antar komponen, sikap, dan kegiatan Manajemen Berbasis Madrasah di MTs Nurul Ulum Karangasawah Kecamatan Tonjong Kabupaten Brebes, sehingga penelitian ini dimasukan kategori penelitian lapangan. Penggunaan metode penelitian kualitatif mendukung peneliti untuk mempertahankan karakteristik holistik dan bermakna dari peristiwa-peristiwa yang terjadi dalam pelaksanaan Manajemen Berbasis Madrasah. Data yang dikumpulkan dipelajari sebagai suatu keseluruhan yang terintegrasi dan melalui data tersebut dikembangkan pengetahuan yang mendalam mengenai obyek yang diteliti. Sehingga penelitian manajemen berbasis madrasah di MTs Nurul Ulum Karangasawah Kecamatan Tonjong Kabupaten Brebes ini dikategorikan penelitian lapangan dengan pendekatan kualitatif.¹

C. Subjek Penelitian

Penelitian kualitatif ini menurut proses pengambilan data dilakukan dari berbagai sumber. Penggunaan multi sumber akan saling mengecek kebenaran setiap data dan menguatkan setiap data yang diperoleh.² Oleh sebab itu, sumber data atau subjek penelitian ini menggunakan responden sebagai sumber informasi penelitian, maka responden dalam penelitian ini antara lain:

1. Kepala MTs. Nurul Ulum Karangasawah

Fokus dalam penelitian ini adalah Manajemen Berbasis Madrasah sehingga sumber utama dalam penelitian ini adalah kepala madrasah yang menjadi manajer di madrasah, yaitu Bapak Wasirun.SPdI.

¹. Wina Sanjaya, *Penelitian Pendidikan, Jenis, Metode, dan Prosedur*, (Jakarta: Kencana, 2013), 4.

². Wina Sanjaya, *Penelitian Pendidikan, Jenis Metode, dan Prosedur*, (Jakarta: Kencana, 2013), 78.

2. Pengurus Yayasan Nurul Ulum Karangasawah Tonjong Brebes

Yayasan Nurul Ulum Karangasawah adalah lembaga pendidikan yang didirikan berdasarkan pada aspek kebutuhan Desa Kutamendala yang mayoritas penduduknya menjalankan Ahlussunah Wal Jama'ah dibawah naungan organisasi Nahdlatul Ulama. Saat ini yayasan Nurul Ulum mengayomi pendidikan dari TK, MI, Madin, dan MTs. Adapun susunan pengurus harian yayasan Nurul Ulum adalah sebagai berikut:

Tabel 3.1
Tabel Subjek penelitian manajemen Berbasis Madrasah di MTs Nurul Ulum Karangasawah kecamatan Tonjong Kabupaten Brebes

No	Nama	Jabatan
1	H. Nur Kholis, MpdI	Ketua Yayasan
2	H, Nur Kholis, MPd	Wakil Ketua
3	H. Fathuri, S.Ag	Sekretaris I
4	Abdul Latief, S.Ag	Sekretaris II
5	Abdilah	Bendahara I
6	Nur Faidah, SPd. SD	Bendahara II

3. Komite MTs. Nurul Ulum Karangasawah

Komite madrasah Tsanawiyah Nurul Ulum merupakan lembaga mandiri yang mempunyai anggota antara lain wali murid peserta didik, komunitas madrasah, serta tokoh masyarakat. Adapun fungsinya adalah memberikan pertimbangan mengenai manajemen madrasah. Oleh sebab itu komite madrasah merupakan badan mandiri yang mewadahi peran serta masyarakat dalam rangka perencanaan, efektifitas dan efisiensi pengelolaan pendidikan di madrasah dalam rangka peningkatan mutu pendidikan di madrasah. Akhirnya dari komite inilah penulis memperoleh data mengenai kebijakan dari komite madrasah yang nantinya digunakan dalam pengembangan madrasah. Adapun yang akan dijadikan subjek penelitian dari unsur komite madrasah adalah ketua komite yaitu Bapak Hermanto.

4. Wakil Kepala Madrasah

a. Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum

Wakil kepala bidang kurikulum madrasah merupakan seorang wakil dari kepala madrasah yang ditunjuk untuk mengurus segala masalah yang berhubungan dengan kelancaran kegiatan belajar mengajar di madrasah. Melalui wakil kepala bidang kurikulum, lembaga madrasah dapat mendesain dan juga dapat mengembangkan kurikulum dari pemerintah kepada keadaan atau situasi di suatu madrasah, sehingga sesuai dengan tujuan dari madrasah itu sendiri. Dari wakil kepala bidang kurikulum dapat diperoleh informasi tentang pelaksanaan kurikulum di MTs. Nurul Ulum Karangasawah. Dalam penelitian ini yang akan dijadikan objek penelitian adalah bapak Stik Fikhrul Azis, S.Ag.

b. Wakil kepala madrasah bidang Kesiswaan

Wakil kepala bidang kesiswaan madrasah bertanggung jawab untuk membantu kepala madrasah berkaitan dengan segala sesuatu yang berhubungan dengan siswa baik bidang peningkatan kualitas disiplin, pengembangan bakat, dan membentuk siswa-siswi yang taat serta patuh terhadap aturan-aturan madrasah. Dalam penelitian ini yang akan dijadikan objek penelitian adalah Ibu Hj. Dahyati, S.Ag.

c. Wakil Kepala Madrasah Bidang Sarana dan Prasarana

Sarana dan prasarana pendidikan merupakan komponen –komponen pendidikan yang secara langsung maupun tidak langsung menunjang proses pendidikan. Untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Dalam penelitian ini yang akan dijadikan sumber informasi adalah Ibu Sri Rejeki, SPd.

d. Wakil Kepala Madrasah Bidang Humas

Wakil kepala madrasah bidang humas merupakan seorang wakil kepala madrasah yang bertanggung jawab kepada kepala madrasah dalam bidang kerjasama dengan stakeholder/masyarakat. Dalam penelitian ini yang dijadikan sumber informasi tentang humas adalah Bapak H. Jafarudin Nasir, MPdI. Selaku wakil kepala madrasah bidang humas.

D. Objek Penelitian.

Objek penelitian dalam penelitian ini adalah Manajemen Berbasis Madrasah yang dilaksanakan di MTs. Nurul Ulum Karangasawah Kecamatan Tonjong Kabupaten Brebes mulai dari perencanaan, pelaksanaan, pengelolaan dan sampai pada evaluasi dan peran serta masyarakat dalam ikut serta meningkatkan mutu pendidikan di MTs. Nurul Ulum karangsawah Tonjong Brebes.

E. Teknik Pengumpulan Data

Data penelitian akan valid dan reliabel jika ketika proses pengumpulan data menggunakan lebih dari satu sumber data, bentuk data tersebut menguatkan satu sama lain.³ Sesuai dengan bentuk penelitiannya, dalam penelitian ini terdapat tiga macam instrumen penelitian yang digunakan yang sesuai dengan metode pengumpulan datanya. Adapun teknik pengumpulan data dalam penelitian ini antara lain, observasi, wawancara, dan dokumentasi.

1. Observasi

Observasi merupakan teknik pengumpulan data penelitian melalui penginderaan.⁴ Marshal menyatakan bahwa “ *tought observation, the researscher learns about* alasan penggunaan pengamatan karena pengamatan mengoptimalkan kemampuan peneliti dari segi motif, kepercayaan, perhatian, perilaku tak sadar, *and the meaning attached to these behavior*”. Menurut Moleong dan kebiasaan. Pengamatan memungkinkan pengamat untuk melihat dunia sebagaimana dilihat subyek penelitian, hidup pada saat itu, menangkap arti fenomena dari segi pandangan para subyek pada keadaan waktu itu. Pengamatan memungkinkan peneliti merasakan apa yang dirasakan dan dihayati oleh subyek. Pengamatan memungkinkan pembentukan pengetahuan yang diketahui bersama, baik dari pihaknya maupun dari pihak subyek.⁵ Metode observasi ini digunakan untuk mengamati kondisi riil di lapangan mengenai pelaksanaan manajemen

³ Samiaji Saroja, *Penelitian kualitatif: Dasar-Dasar*, (Jakarta: Indeks, 2012), 121.

⁴ Burhan Bungin, *Metode Penelitian Kualitatif: Aktualisasi Metodologis Ke Arah Ragam Varian Kkonteporer*, (Jakarta: Raja Garafindo Persada, 2001), 115.

⁵ Lexsy, J. Molang, *metode penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2002), 175.

berbasis madrasah yang dilaksanakan di MTs. Nurul Ulum Karangasawah Kecamatan Tonjong Kabupaten Brebes.

Observasi ini dilakukan untuk memperoleh informasi maupun data umum dan menyeluruh mengenai keadaan dan situasi serta segala aktivitas kegiatan yang menunjukkan pelaksanaan manajemen berbasis madrasah di MTs. Nurul Ulum Karangasawah Kecamatan Tonjong Kabupaten Brebes.

Tabel 3.2
Kegiatan Kepala MTs Nurul Ulum Karangasawah Tonjong Brebes

Hari/Tanggal	Kegiatan
Jumat 20-12-2018	Rapat bersama komite
Jumat 11 -1- 2019	Pertemuan dengan wali murid kelas IX
Senen 28-1-2019	Pembinaan dewan guru
Sabtu 2-3-2019	Rapat bersama dewan guru

Teknik observasi yang digunakan adalah non-partisipan. Obyek sasaran kegiatan observasi adalah aktifitas kepala sekolah, pendidik, peserta didik dan karyawan serta komite madrasah. Observasi dilakukan dengan menggunakan panduan observasi agar kegiatan observasi menjadi lebih fokus dan terarah dengan baik.

2. Wawancara atau *interview*

Moleong menyatakan bahwa wawancara adalah pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu.⁶ Sedangkan Esterberg mendefiniikan bahwa *interview* “ a meeting of two persons to exchange information and idea thought question and responses resulting in communication and join contruction of meaning about particular topic.” Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data untuk mengetahui hal-hal yang mendalam dari subyek penelitian. Teknik wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara semi terstruktur, jenis

⁶ Lexsy,J. Molang, *metode penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2002), 186.

wawancara ini termasuk kategori *in-dept-interview*, dimana pelaksanaannya lebih bebas, tetapi peneliti tetap menyiapkan instrument penelitian. Adapun tujuan dari wawancara jenis ini adalah untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka, dimana pihak yang diajak wawancara diminta pendapat dan ide-idenya.

Dalam hal ini penulis menggunakan wawancara untuk memperoleh informasi kegiatan yang dilakukan MTs. Nurul Ulum Karangasawah Tonjong Brebes berkaitan dengan perencanaan, pelaksanaan, pengelolaan dan evaluasi Manajemen Berbasis Madrasah.

Adapun narasumber yang peneliti perlukan untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini dengan menggunakan metode wawancara adalah kepala madrasah, waka kurikulum, waka sarpras, waka kesiswaan, tenaga pendidik, komite madrasah, dan pengurus yayasan. Penulis mendatangi langsung tempat penelitian dan melakukan tanya jawab hal-hal yang berkaitan dengan Manajemen Berbasis Madrasah.

3. Dokumentasi

Metode dokumentasi adalah mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, buku, surat kabar, majalah, notulen, prasasti, notulen rapat, legger, agenda, transkrip.⁷ Data dokumen dalam penelitian kualitatif biasanya sebagai data sekunder yang diperoleh dengan mengumpulkan data melalui teknik dokumentasi. Metode dokumentasi ini digunakan untuk menelusuri data historis yang bersumber pada arsip dan dokumen.

Metode dokumentasi ini digunakan untuk memperoleh data yang berkaitan dengan penelitian ini. Yaitu tentang perencanaan dan sosialisasi program madrasah, keadaan pendidik, keadaan siswa, struktur organisasi, prestasi yang dicapai MTs. Nurul Ulum Karangasawah, Kecamatan Tonjong Kabupaten brebes. Adapun cara yang dilakukan peneliti dengan menggunakan dokumentasi ini adalah dengan mendatangi langsung tempat penelitian dan mendokumentasi kegiatan yang berkaitan dengan manajemen berbasis madrasah di MTs. Nurul Ulum Karangasawah dan meminta arsip

⁷ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, (Jakarta: Bina Aksara 2006), 23.

yang berkaitan dengan manajemen seperti rencana kerja madrasah, dokumentasi profil MTs. Nurul Ulum Karangasawah, Foto kegiatan komite madrasah.

F. Teknik Analisis Data

Menurut Moleong analisis data adalah proses pengorganisasian dan mengurutkan data kedalam pola, kategori, dan satuan uraian dasar sehingga dapat ditemukan tema dan dapat dirumuskan hipotesis kerja seperti yang disarankan data.⁸ Data yang telah diperoleh dapat berupa data deskriptif dalam bentuk kata-kata dan gambar. Data dapat diperoleh melalui interview, catatan, potret, tape, video, dan dokumen perorangan.

Penelitian ini adalah penelitian lapangan dengan pendekatan penelitian kualitatif. Data yang diperoleh dalam penelitian ini pada hakekatnya berupa kata-kata, kalimat, dan dinyatakan dalam bentuk narasi yang bersifat deskriptif mengenai peristiwa-peristiwa yang nyata dialami oleh subyek, sehingga teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif model Miles dan Huberman yaitu kegiatan *data reduction*, *data display*. Dan *data conclusion*.⁹ Langkah-langkah kegiatan dalam analisis data tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Reduksi Data

Reduksi diartikan sebagai proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan lapangan. Reduksi data merupakan suatu bentuk analisis yang menajam, menggolongkan, mengarahkan dan membuang yang tidak perlu dan mengorganisasikan data sedemikian rupa hingga dapat ditarik sebuah kesimpulan akhir dan verifikasi.¹⁰ Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting lalu dicari tema dan polanya.¹¹ Dalam hal ini, penulis membuat catatan lapangan kemudian apa bila catatan lapangan sudah terkumpul,

⁸ Lexsy, J. Molang, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2002), 280.

⁹ Burhan Bunagin, *Metode Penelitian Kualitatif: Aktualisasi Metodologis Ke Arah Ragam Varian Kontemporer*, (Jakarta: Raja Garafindo Persada, 2001), 209.

¹⁰ Mathew B. Miles dan Huberman: *Kualitative data analysis: Terjemahan Tjejep Robendin Rokhidi*, (Jakarta : Universitas Indonesia Press 1992), 48.

¹¹ Sugiono, *Penelitian kualitatif, Kuantitatif R&D* (Bandung: Alfabeta 2007). 92.

maka penulis memilih data diantara catatan-catatan yang telah diperoleh, tentang bagian data yang dipakai, bagian mana yang dibuang, serta cerita-cerita apa yang sedang berkembang. Hal ini dilakukan secara terus menerus selama penelitian berlangsung sehingga kesimpulan akhirnya dapat di tarik dan diverifikasi.

2. Penyajian Data

Penyajian data adalah penyampaian informasi berdasarkan data yang dimiliki dan disusun secara baik, runtut sehingga mudah dilihat, dibaca dan dipahami tentang suatu kejadian dan tindakan atau peristiwa dalam bentuk teks naratif. Penyajian data ini dimaksudkan untuk menemukan pola-pola yang bermakna serta memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan serta memberikan data. Penyajian data dalam penelitian ini dimaksudkan untuk menemukan suatu makna dari data-data yang telah penulis peroleh, kemudian akan disusun secara sistematis. Adapun data dalam hal ini adalah data tentang Manajemen Berbasis Madrasah di MTs Nurul Ulum karangsawah Kecamatan Tonjong Kabupaten Brebes.

3. Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi

Dari data-data yang telah diperoleh dari berbagai sumber, peneliti mengambil kesimpulan yang bersifat masih relatif, tetapi dengan bertambahnya data melalui proses verifikasi, maka akan diperoleh kesimpulan yang baru. Dengan kata lain setiap kesimpulan senantiasa terus menerus dilakukan selama penelitian berlangsung.

Analisis dilakukan dengan memilih data yang terkait Manajemen Berbasis Madrasah di MTs. Nurul Ulum Karangawah, mengumpulkan data-data yang sejenis dari berbagai sumber, kemudian membuat alur generalisasi menurut alur manajemen berbasis madrasah. Adapun langkah-langkah analisis data adalah sebagai berikut: 1) mengumpulkan data dari berbagai sumber dan berbagai teknik, 2) memasukan peristiwa-peristiwa spesifik selama proses pengumpulan data yang berkaitan dengan manajemen berbasis madrasah, 3) memilih data yang sesuai dengan

manajemen berbasis madrasah, 4) menata data sesuai dengan manajemen berbasis madrasah, 5) membuat kesimpulan.¹²



¹² Samiaji Sarosa, *Penelitian Kualitatif: Dasar-Dasar*, (Jakarta: Indeks ILO, 2012), 122.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Profil MTs. Nurul Ulum Karangasawah KecamatanTonjong

a. Gambaran Umum MTs Nurul Ulum Karangasawah

1) Sejarah Singkat MTs Nurul Ulum Karangasawah

Yayasan Nurul Ulum Karangasawah adalah lembaga pendidikan yang didirikan berdasarkan aspek kebutuhan Desa Kutamendala yang mayoritas penduduknya menjalankan Ahlul sunnah wal jama'ah dibawah naungan organisasi Nahdlatul Ulama. Saat ini yayasan telah mengayomi pendidikan dari TK, MI, Madin, dan MTs. Pada awal berdirinya saat itu belum mempunyai lembaga pendidikan formal setingkat SLTP (Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama) dan TK padahal jumlah penduduk Desa Kutamendala begitu banyak usia TK dan lulusan SD/MI yang menumpuk dari 8 SD (6 SD dan 2 MI) yang mayoritas lulusan tersebut tidak bisa melanjutkan SLTP di luar Desa Kutamendala karena berbagai faktor seperti kemiskinan dan minat melanjutkan sekolah dari orang tua masih rendah.

Atas dasar tersebut akhirnya para Alim Ulama dari desa Kutamendala yang tergabung dalam Organisasi Nahdlatul Ulama bersepakat untuk membentuk sebuah yayasan, dan pada tanggal 15 Juli 1985 terbentuklah Yayasan Nurul Ulum tersebut, yang kemudian mendirikan lembaga pendidikan setingkat SLTP yang sejalan dengan perjuangan Organisasi Nahdlatul Ulama itu sendiri, dan akhirnya terbentuklah MTs Raudlatul Ulum Karangasawah. Dalam masa perjalanannya karena mendapat kritik dan saran dari ahli agama dan ahli pendidikan, maka diubahlah MTs RU pada tahun 1987 dengan nama MTs Nurul Ulum Karangasawah yang akhirnya dijadikan nama yayasan itu sendiri.

MTs Nurul Ulum Karangasawah terus memantapkan diri sebagai lembaga pendidikan islam. Hal ini terbukti dari adanya

Data beberapa dokumen pengakuan resmi MTs Nurul Ulum Karangasawah, diantaranya:

- a) Piagam Madrasah dari Kanwil Depag Provinsi Jawa Tengah No. Wk/5,c/771/Pgm/Ts/1986 tanggal 4 Desember 1986.
- b) Piagam jenjang Akreditasi Diakui MTs Swasta Kanwil Depag.Prov. Jateng No, Wk.5.c/KP.00.3/1386/2002 tanggal 15 Juli 2002
- c) Piagam jenjang Akreditasi No. Kw.11.4/4/PP.03.2/624.12/2006 sebagai madrasah terakreditasi “B” tanggal 4 April 2006.
- d) Piagam jenjang Akreditasi No. KW.11.6/7/PP.03/624.29.12/2013 sebagai Madrasah Terakreditasi ”A” tanggal 6 Juli 2013.⁵⁹

2) Letak Geografis MTs Nurul Ulum Karangasawah

MTs Nurul Ulum Karangasawah Kecamatan Tonjong Kabupaten Brebes dibangun diatas tanah wakap seluas 4500 m dengan luas bangunan seluruhnya 2042 m dan luas kebun 434m. Letak MTs Nurul Ulum Karangasawah sangat strategis karena berada dijalur jalan Raya Nasional. Batas-batas MTs Nurul Ulum sebagai berikut:

- a) Sebelah Barat dibatasi jalan raya jalur Tegal Purwokerto
- b) Sebelah timur dibatasi lapangan sepakbola Desa kutamendala
- c) Sebelah utara dibatasi perumahan penduduk
- d) Sebelah selatan dibatasi perumahan penduduk

3) Visi dan Misi MTs Nurul Ulum Karangasawah Kecamatan Tonjong

MTs Nurul Ulum karangsawah Kecamatan Tonjong memiliki visi “Berpengetahuan, Berprestasi berdasar Akhlaq dan Imtaq”. Visi tersebut berusaha direalisasikan dengan misi” Menyelenggarakan pendidikan Islam untuk membekali peserta didik yang berpengetahuan, berbudaya Islam dan berakhlakul karimah menuju kemandirian yang berhaluan Ahlusunah Waljamaah.

¹. Dokumen MTs Nurul Ulum Karangasawah tanggal 30 Maret 2019

Visi dan misi tersebut dilaksanakan dalam rangka mencapai tujuan madrasah yaitu: a) peserta didik mampu memahami dan mengamalkan ajaran Islam, b) peserta didik mampu memperoleh nilai ujian yang baik, c) peserta didik membudayakan perilaku islami, populis, dan berkualitas serta terampil mengamalkan ilmu yang telah dimiliki.

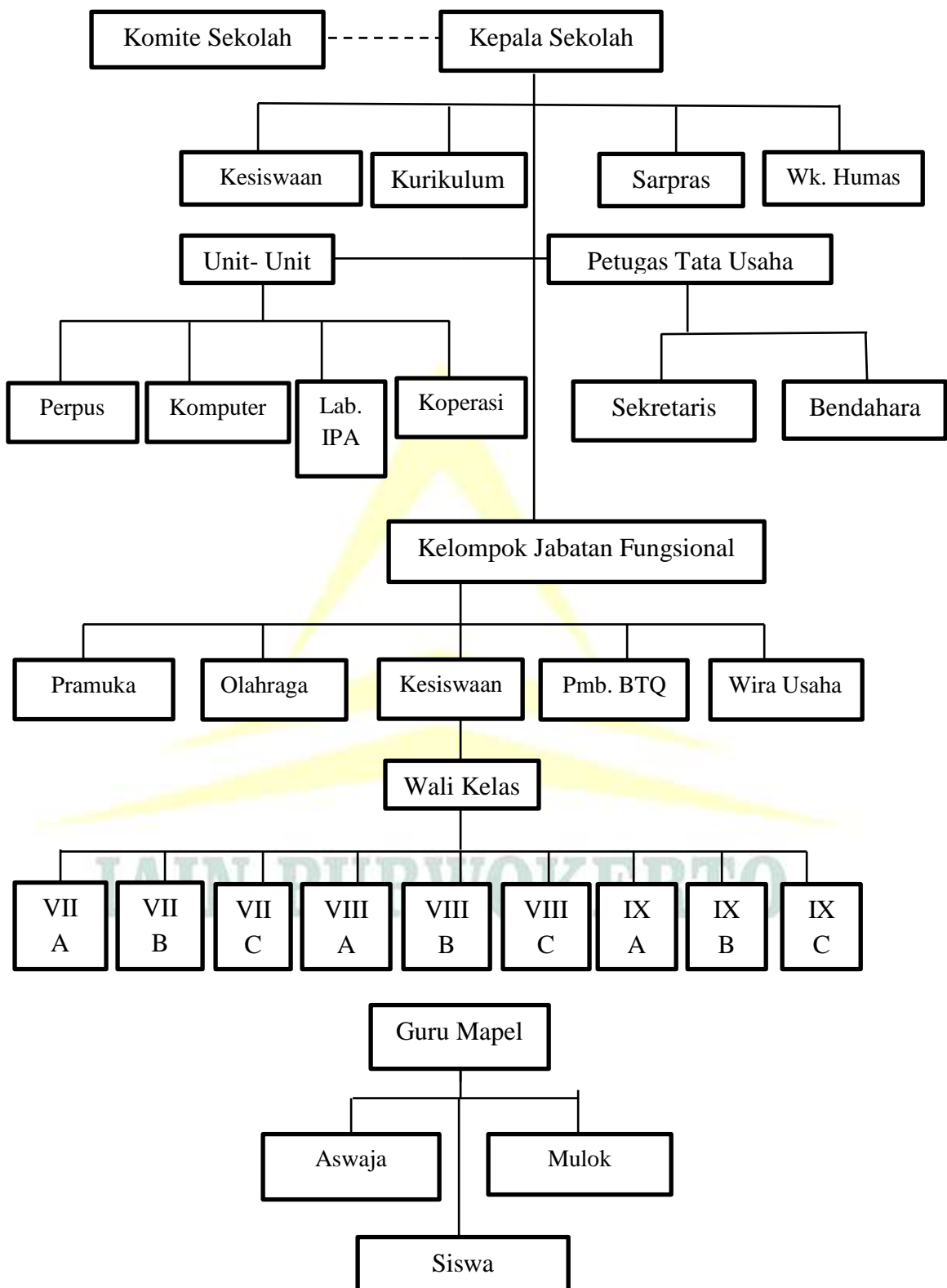
4) Struktur Organisasi MTs Nurul Ulum Karangasawah

Pengembangan kerjasama dengan melibatkan warga madrasah, komite madrasah, masyarakat, dan pemerintah yang harmonis diharapkan mampu meningkatkan eksistensi madrasah yang mengakar dan kokoh. Fungsi manajemen merupakan faktor penting dalam perjalanan roda pendidikan, ketersediaan sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas dalam bidang keahliannya merupakan ruh dari manajemen. Adapun fungsi manajemen yang dimiliki MTs Nurul Ulum Karangasawah dapat tergambar dalam struktur organisasi madrasah sebagai berikut:



IAIN PURWOKERTO

Bagan 4.1
Struktur organisasi MTs Nurul Ulum Karangasawah.⁶⁰



² Dokumentasi MTs Nurul Ulum Karangasawah tanggal 30 Maret 2019

5) Keadaan Personil MTs Nurul Ulum Karangasawah

Personil MTs Nurul Ulum Karangasawah yang dimaksud meliputi guru dan karyawan. Secara umum, jumlah guru dan karyawan yang ada di MTs Nurul Ulum Karangasawah berjumlah 20 orang dengan rincian sebagai berikut:

Tabel 4.1
Data Pendidik dan Tenaga Kependidikan di MTs Nurul Ulum Karangasawah Kecamatan Tonjong Kabupaten Brebes.⁶¹

No	Nama	Tempat Tanggal Lahir	Pend	Tenaga Tambahan	TMT	Tahun Sertifikasi
1	Wasirun, SPdI.	Brebes, 14 Maret 1974	SI	Kepala Madrasah	2001	2014
2	Stik Firul Azis, S.Ag	Brebes, 18 OKT. 1971	SI	Waka Kurikulum	1995	2014
3	Hj. Dahyati, S.Ag	Purbalingga, 10 Des. 1969	SI	Waka kesiswan	2000	2008
4	Sri Rejeki,A. SPd.	Brebes, 7 April 1984	SI	Waka Sarpras	2006	2014
5	H. Jafar,MPd.	Brebes, Agustus 1975	SI	Waka Humas	2000	2014
6	Toyibin, SPd.	Brebes, 15 Desember 1970	SI	BP	1998	2014
7	Dra,Fatikha	Brebes, 12 April 1964	SI	Wali Kelas IX C	1986	2008

³. Dokumentasi MTs Nurul Ulum Karangasawah tanggal 7 April 2019.

8	Misbahul Munir, S.Ag.	Brebes, 16 November 1970	SI	Wali Kelas VIII C	1996	2013
9	Dwi Agung, SPd	Brebes 25 Januari 1976	SI	Wali Kelas VIII B	1996	2013
10	Drs. Miftahudin	Brebes 14 Juli 1955	SI	-	1985	-
11	Sisbandi, SPd.	Brebes, 16 Agustus 1975	S2	Wali KelaS VIIA	1996	2011
12	Nur Faizah, SE., SPd.	Brebes12 Oktober 1975	SI	Wali Kelas VII C	2000	2013
13	Arba'atun, SPd.	Brebes, 15 Juni 1987	SI	Wali kelas VII B	2001	2013
14	H. Nurkholis, MPd.	Brebes, 6 Maret 1965	S2	-	1985	2008
14	Makhfiah, SPd.	Brebes, 27 Juli 1976	SI	Wali Kelas IX B	2000	2013
15	Royatun	Brebes, 30 Agustus 1969	MA	-	1986	-
14	Eti Yusnita, SPd.	Brebes, 6 September 1979	SI	Pengelola UKS	2002	-
15	Abdulatif, Sag.	Brebes, 20 Juli 1967	SI	-	2000	2013
16	Sri Yuli, SPd.	Brebes 10 April 1985	SI	Pustakawati	2000	-
17	Rizki	Brebes 7	SI	Pembina	2014	-

	Haryo, SPd.	April 1991		Olahraga		
18	Endang Triyani	Brebes, 25 Maret 1983	SM A	Penjaga Koperasi	2000	-
19	Sudarto	Brebes, 11 September 1966	SM A	Bendahara Madrasah	1985	-
20	Suharto	Brebes, 31 Desember 1952	SM A	Keamanan	1985	-

6) Keadaan Peserta Didik MTs Nurul Ulum Karangsawah Tonjong

Peserta didik di Mts Nurul Ulum Karangsawah Kecamatan Tonjong sebagai berikut:

Tabel 4.2
Data Jumlah Peserta Didik MTs Nurul Ulum Karangsawah Kecamatan Tonjong.⁶²

Tahun Ajaran	Jumlah Peserta Didik						Total
	Laki – Laki			Perempuan			
	Kelas VII	Kelas VIII	Kelas IX	Kelas VII	Kelas VIII	Kelas IX	
2013/2014	93	80	70	73	57	90	461
2014/2015	93	89	92	70	76	57	476
2015/2016	56	68	82	92	85	69	459
2016/2017	56	65	49	68	82	84	404
2017/2018	78	70	51	66	48	65	378
2018/2019	64	55	74	70	46	67	376

⁴ Dokumentasi MTs Nurul Ulum Karangsawah tanggal 6 April 2019.

Jumlah tersebut merupakan jumlah yang masuk dan diterima di MTs Nurul Ulum Karangasawah Kecamatan Tonjong. Dilihat dari data jumlah peserta didik MTs Nurul Ulum pada lima tahun terakhir ini mengalami penurunan. Penurunan jumlah siswa tersebut disebabkan satu diantaranya adalah adanya kebijakan dari pemerintah Daerah seperti Kartu Brebes Pitar tidak bisa berlanjut jika peserta didik melanjutkan di MTs. Hal ini sesuai wawancara penulis dengan Bapak Wasirun yang mengatakan bahwa:

“Salah satu penyebab penurunan jumlah peserta didik baru adalah adanya kebijakan pemerintah daerah tentang kartu Brebes pintar terutama peserta didik yang berasal dari SD yang tadinya mendapat Kartu Brebes Pintar setelah di MTs kartu tersebut tidak berlanjut, sehingga peserta didik pada 2 tahun terakhir juga mengalami penurunan”.⁶³

2. Manajemen Berbasis Madrasah di MTs Nurul Ulum Karangasawah Tonjong Brebes

a. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan menjadi faktor yang diteliti dalam manajemen Berbasis Madrasah di MTs Nurul Ulum Karangasawah. Hasil wawancara dengan Bapak Wasirun yang mengatakan bahwa:

“Berkaitan dengan Manajemen Berbasis madrasah, langkah pertama yang dilakukan oleh Kepala MTs yaitu merencanakan program kerja yang tertuang dalam Rencana Kerja Tahunan (RKT) yang dijabarkan pada renop tahunan. RKAM untuk anggaran madrasah. Untuk membuat program kerja yang baik maka perlu adanya perencanaan yang baik pula yang melibatkan semua komponen yang ada didalam madrasah yaitu kepala madrasah, pendidik, komite, pengurus yayasan, dan karyawan yang ada di MTs Nurul Ulum Karangasawah ikut membuat perencanaan program kerja diawal tahun pelajaran pada saat peserta didik libur.”⁶

Dari hasil wawancara dengan Kepala MTs maka dapat dikatakan bahwa tahapan yang dilakukan oleh Kepala MTs dalam

⁵. Wawancara dengan Bapak Wasirun Selaku Kepala MTs Nurul Ulum Karangasawah, tanggal 6 April 2019.

Manajemen Berbasis Madrasah adalah membuat perencanaan. Perencanaan pengembangan MTs Nurul Ulum Karangasawah berdasarkan wawancara dengan Bapak Wasirun selaku kepala MTs mengatakan bahwa:

“perencanaan diawal tahun pelajaran dirumuskan dengan jelas, baik dalam jangka panjang, jangka menengah maupun jangka pendek. Jangka panjang dapat dirumuskan dalam rencana strategis, yang mencakup: Visi, Misi, tujuan, kebijakan, strategi, dan program untuk kurun waktu 5-10 tahun, jangka menengah yang meliputi strategi dan program yang akan direalisasikan dalam kurun waktu 3-5 tahun. Jangka pendek meliputi program yang disusun dan direalisasikan setiap tahun pelajaran”.⁷

Perencanaan yang dilaksanakan di MTs Nurul Ulum Karangasawah menurut peneliti sudah berjalan dengan baik karena semua *stakeholder* yang ada di MTs, seperti kepala madrasah, pendidik, staf, orang tua peserta didik, pengurus yayasan, komite madrasah terlibat didalamnya sesuai dengan fungsinya masing-masing.

Perencanaan yang dilakukan oleh MTs Nurul Ulum Karangasawah dalam melaksanakan manajemen berbasis madrasah, dilaksanakan pada bulan Juni, dimana pada bulan ini peserta didik masih dalam kegiatan libur kenaikan kelas. Waktu inilah dipergunakan oleh MTs Nurul Ulum karangsawah untuk merumuskan program kerja yang akan dilaksanakan ditahun berikutnya dengan kegiatan diantaranya:

- 1) Mengadakan rapat dengan seluruh tenaga pendidik dan tenaga kependidikan MTs Nurul Ulum Karangasawah untuk membahas kebutuhan dan menganalisis program kerja yang akan dilaksanakan pada tahun pelajaran berikutnya.

⁶. Wawancara dengan Bapak Wasirun Selaku Kepala MTs Nurul Ulum Karangasawah, tanggal 6 April 2019.

⁷. Wawancara dengan Bapak Wasirun Selaku Kepala MTs Nurul Ulum Karangasawah, tanggal 6 April 2019

- 2) Membentuk tim pengembang kurikulum untuk merumuskan kurikulum yang akan dilaksanakan pada tahun pelajaran berikutnya.
- 3) Membuat Rencana Anggaran Belanja Madrasah (RAPBM) selama satu tahun yang disetujui oleh komite madrasah dan pengurus yayasan.
- 4) Mensosialisasikan program kerja madrasah pada wali peserta didik.

Keterangan tersebut diatas sesuai dengan wawancara dengan Bapak Wasirun yang mengatakan bahwa:

“Perencanaan Manajemen Berbasis Madrasah dilaksanakan diawal tahun pelajaran, hal ini akan memudahkan langkah-langkah pendidikan yang akan dilaksanakan sehingga kebutuhan peserta didik dan tenaga pendidik dapat tercukupi sesuai dengan alokasi anggaran yang dimiliki madrasah”.⁸

b. Pengorganisasian (*Organisation*)

Pelaksanaan pengorganisasian kelembagaan memerlukan standar pengelolaan pendidikan. Dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan dan meningkatkan pelayanan terhadap masyarakat , Permendiknas No. 19 Tahun 2007 tentang standar pengelolaan Pendidikan pada satuan pendidikan Dasar dan Menengah.

Berkaitan dengan pengorganisasian berdasarkan hasil penelitian di MTs Nurul Ulum Karangasawah adalah proses pengelolaan kelembagaan melalui pembagian tugas sesuai dengan basic-nya masing-masing diantaranya untuk bagian keuangan ada bendahara masing-masing misalnya bendahara BOS, komite, insidental, tabungan, pembangunan, koperasi, kantin, gaji. Kaitannya dengan program kepala sekolah menugaskan seorang guru atau beberapa orang guru yang diangkat dan ditunjuk untuk menangani urusan-urusan tertentu misalnya:

1. Bidang kurikulum

Bidang kurikulum bertugas menangani kegiatan:

- a. Melengkapi perangkat kurikulum

⁸. Wawancara dengan bapak Wasirun, Kepala MTs Nurul Ulum Pada tanggal 23 Maret 2019

- b. Pembagian tugas guru dan karyawan
- c. Pembuatan jadwal awal tahun
- d. Kegiatan program semester dan satuan pelajaran
- e. Melaksanakan evaluasi
- d. Pengelolaan laboratorium
- e. Pengelolaan perpustakaan

2. Bidang Kesiswaan

Bidang kesiswaan bertugas melaksanakan:

- a. Kegiatan siswa yang berhubungan dengan kegiatan lomba
- b. Kegiatan jadwal tambahan pelajaran
- c. Kegiatan ekstrakurikuler

3. Bidang sarana dan prasarana

Bidang sarana dan prasarana bertugas melaksanakan:

- a. Pemeliharaan ruang kepala sekolah
- b. Pemeliharaan ruang guru
- c. Pemeliharaan ruang tata usaha
- d. Pemeliharaan ruang kelas
- e. Pemeliharaan ruang laboratorium
- f. Pemeliharaan ruang perpustakaan
- g. Pemeliharaan gedung
- h. Pemeliharaan halaman sekolah
- i. Pemeliharaan ruang WC
- j. Pemeliharaan alat meubeler
- k. Pemeliharaan alat dan media pembelajaran

4. Bidang humas

Bidang humas bertugas melaksanakan kegiatan:

- a. Intern yang meliputi hubungan kepala sekolah dengan guru dan karyawan, hubungan guru dan karyawan, guru dan siswa.
- b. Ekstern meliputi hubungan antar sekolah, hubungan dengan instansi lain, hubungan dengan komite sekolah, hubungan dengan wali murid.⁹

⁹: Dokumentasi MTs Nurul Ulum Karangasawah tanggal 6 April 2019.

Tentang pengorganisasian, di MTs Nurul Ulum Karangasawah dapat penulis simpulkan bahwa pengorganisasian, dilakukan dengan tujuan agar sumber daya manusia yang ada di MTs Nurul Ulum Karangasawah dapat melaksanakan tugas dan peranannya masing-masing dengan maksimal, karena sebuah lembaga pendidikan merupakan sebuah sistem yang tidak bisa berdiri sendiri, maka dalam hal ini diperlukan kerja sama.

Hasil observasi penulis pada hari jum'at tanggal 7 April 2019, kegiatan MTs Nurul Ulum Karangasawah bersama wali murid dan komite madrasah tentang pengorganisasian.

Gambar 4.1
Kegiatan rapat Kepala Madarrasah dengan wali murid dan komite madrasah.¹⁰



Pengembangan kerjasama dengan melibatkan warga madrasah, komite madrasah, masyarakat dan pemerintah yang harmonis diharapkan mampu meningkatkan eksistensi madrasah yang mengakar dan kokoh fungsi menejemen merupakan faktor penting dalam perjalanan roda pendidikan, ketersediaan sumber daya manusia yang berkualitas dalam bidang keahliannya merupakan ruh dari manajemen.

Berkenaan dengan pengorganisasian di MTs Nurul Ulum Karangasawah, Ibu Hj, Dahyati selaku guru MTs mengatakan bahwa:

“Selaku kepala MTs Nurul Ulum, Bapak Wasirun melaksanakan pengorganisasian, yaitu pada saat pembagian tugas mengajar disesuaikan dengan keahliannya masing-

¹⁰. Observasi Kegiatan MTs Nurul Ulum Karangasawah pada tanggal 7 April 2019.

masing. Hal ini dilakukan agar dapat menghasilkan output yang maksimal serta penyesuaian sumber daya manusia dengan TUPOKSI nya masing-masing”¹¹.

Dari keterangan yang disampaikan oleh Ibu Dahyati diatas, maka dapat penulis analisis bahwa pengorganisasian yang dilaksanakan di MTs Nurul Ulum Karangasawah melalui beberapa tahapan yang diberikan kepada semua *stakeholder* yang ada di MTs Nurul Ulum Karangasawah sesuai dengan bidangnya masing-masing yaitu pada saat pembagian tugas.

c. Pelaksanaan (*Actuating*)

Pelaksanaan ini dilakukan untuk melaksanakan hasil perencanaan dan pengorganisasian, maka perlu diadakan tindakan-tindakan kegiatan yang *actuating* (penggerakan). *Actuating* ini merupakan salah satu fungsi manajemen dalam merealisasikan segenap tujuan, rencana, dan kegiatan-kegiatan yang tepat yang telah ditetapkan sebelumnya. Adapun pelaksanaan program di MTs Nurul Ulum Karangasawah dapat dipaparkan sebagai berikut:

1. Kepala Madrasah

a. Kegiatan harian

- 1) Pemeriksaan agenda madrasah
- 2) Berusaha menyelesaikan hambatan KBM terutama pada jam-jam pelajaran. Bila terdapat guru yang absen dapat diatasi guru yang piket.
- 3) Berusaha menyelesaikan kasus-kasus permasalahan siswa yang timbul.
- 4) Berusaha mencegah perbuatan negatif yang mungkin terjadi.
- 5) Meningkatkan kinerja guru, wali kelas, guru pembimbing dan karyawan sekolah.

¹¹. Wawancara dengan Ibu Hj. Dahyati salah satu guru MTs Nurul Ulum Karangasawah pada tanggal 23 Maret 2019

b. Kegiatan mingguan

- 1) Melaksanakan upacara bendera setiap hari senin, setiap peringatan hari-hari besar nasional.
- 2) Memeriksa persiapan dan pelaksanaan tugas guru dan mengadakan supervise atau kunjungan kelas secara teratur.
- 3) Memeriksa presensi guru, karyawan dan siswa.
- 4) Mengadakan komunikasi secara lisan/tertulis, baik di lingkungan sendiri maupun dengan pihak luar mengenai masalah siswa sesuai dengan laporan para Pembina.
- 5) Mengadakan pertemuan siswa, guru dan karyawan setiap hari sabtu atau sebulan sekali.

c. Kegiatan bulanan

- 1) Pada awal bulan (sabtu pertama setelah tanggal 10) diadakan penerbitan:
 - a) Pembayaran gaji/honorarium
 - b) Pembelanjaan bulanan
- 2) Memeriksa pertanggung jawaban keuangan sekolah dari masing-masing bendaharawan setiap akhir bulan.

d. Kegiatan semester

- 1) Pengaturan jadwal Penilaian Tengah Semester (PTS).
- 2) Pengisian liburan semester (ekstrakurikuler).
- 3) Membuat laporan semester/tengah tahunan.

e. Kegiatan awal tahun pelajaran

- 1) Menyusun perencanaan segala kebutuhan dan pengembangan madrasah (RAPBM).
- 2) Menyelenggarakan penerimaan siswa baru
- 3) Menyelenggarakan Pengenalan Lingkungan Sekolah (PLS).
- 4) Menyusun kalender kegiatan madrasah.
- 5) Menyelenggarakan lokakarya pemantapan kinerja guru.
- 6) Melaksanakan pembagian tugas guru perkelas atau per mata pelajaran sesuai dengan kurikulum yang berlaku.

- 7) Mengadakan perencanaan atau pendayagunaan tenaga kerja guru dan karyawan.
 - 8) Memyusun dan menetapkan ketua urusan dan tugas-tugasnya.
 - 9) Berusaha mengadakan sarana dan prasarana sekolah, laboratorium, perpustakaan, keterampilan dan sarana-sarana lain.
 - 10) Mengadakan penambahan, penghapusan, pemeliharaan dan pengamanan barang inventaris sesuai dengan kebutuhan yang berlaku.
- f. Kegiatan akhir tahun pelajaran
- 1) Mengadakan rapat persiapan akhir tahun pelajaran
 - 2) Mengadakan evaluasi belajar akhir tahun (Penilaian akhir semester dan Ujian akhir madrasah)
 - 3) Menyusun program kerja madrasah tahun mendatang beserta laporan tahunan.
 - 4) Menyusun dan mengadakan pengawasan serta pembinaan administrasi.

2. Waka kurikulum

Urusan kurikulum melaksanakan :

- 1) Membantu kelancaran pengembangan program madrasah.
- 2) Menyusun jadwal pelajaran
- 3) Menyiapkan perangkat pembelajaran dan membantu dalam pembagian dan mengatur tugasmengajar para guru.
- 4) Membantu dalam mengevaluasi hasil kegiatan belajar mengajar.
- 5) Menyusun laporan hasil kegiatan belajar mengajar.
- 6) Mengkoordinasikan pelaksanaan penilaian akhir semester dan UN/UM bersama wali kelas.

3. Waka kesiswaan

- 1) Membuat program kegiatan ekstrakurikuler.
- 2) Membuat program tata tertib madrasah dan bertanggung jawab terhadap pelaksanaannya.

- 3) Membuat laporan kegiatan yang berkaitan dengan kesiswaan, daftar hadir, dan jalannya kegiatan.
- 4) Bertanggung jawab terhadap pelaksanaan kegiatan upacara bendera.

4. Waka Bidang Sarana Prasarana

- 1) Melakukan pengadaan sarana dan prasarana sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- 2) Menginventarisasi dan mendayagunakan sarana dan prasarana pendidikan.
- 3) Melakukan pemeliharaan dan pengawasan.
- 4) Membuat laporan berkala keberadaan sarana dan prasarana yang masih ada dan membuat berita acara penghapusannya.

5. Waka Humas

- 1) Membantu dan bekerjasama dengan komite sekolah dalam mengkomunikasikan program sekolah kepada orangtua/wali siswa.
- 2) Membantu kelancaran dan kesuksesan program sekolah, terutama yang berkaitan dengan lingkungan luar sekolah.
- 3) Mengkoordinasikan peringatan hari-hari besar keagamaan dan hari-hari besar nasional.
- 4) Mewakili kepala sekolah untuk menghadiri undangan-undangan disertai surat tugas.
- 5) ikut serta menyusun dan melaksanakan program madrasah, terutama yang berkaitan dengan lembaga/ organisasi diluar madrasah.¹²

Berkenaan dengan pelaksanaan yang ketiga ini berdasarkan data yang penulis dapatkan dari RKT dan RKM serta EDM yang dibuat oleh MTs Nurul Ulum Karangasawah tersebut secara garis besar sudah dapat dikatakan baik karena apa yang direncanakan dapat teakomodir hampir semua program kerja yang telah dirumuskan walaupun ada beberapa program kerja yang belum terealisasikan

¹². Dokumentasi MTs Nurul Ulum Karangasawah tanggal 6 April 2019.

sampai diakhir tahun pelajaran hal ini disebabkan adanya keterbatasan alokasi dana yang tersedia.

d. Evaluasi (*Evaluation*)

Evaluasi program Manajemen Berbasis Madrasah yang dilakukan oleh MTs Nurul Ulum Karangasawah dilaksanakan diakhir tahun pelajaran dalam bentuk Evaluasi Diri Madrasah (EDM) dari semua program kerja yang telah direncanakan dan diorganisasikan, serta dilaksanakan selama satu tahun pelajaran sebagai acuan untuk merumuskan program kerja di tahun pelajaran berikutnya.

Adapun pelaksanaan evaluasi program Manajemen Berbasis Madrasah di MTs Nurul Ulum Karangasawah antara lain:

1. Kepala madrasah turun langsung ikut mengecek semua kegiatan yang dilaksanakan bersama dengan para wakilnya.
2. Secara tidak langsung kepala madrasah mengevaluasi jalannya program pelaksanaan kegiatan.
- 3) Melalui laporan pertanggungjawaban tertulis dari pelaksana kegiatan.

Hasil evaluasi pelaksanaan Manajemen Berbasis Madrasah di MTs Nurul Ulum Karangasawah Tonjong ini ada yang bisa dipantau langsung ada yang perlu menunggu di buat laporan yang terdiri dari laporan teknis dan keuangan. Laporan teknis menyangkut program pelaksanaan dari hasil Manajemen Berbasis Madrasah, sedangkan laporan keuangan meliputi penggunaan uang serta pertanggungjawabannya. Jika madrasah melakukan upaya-upaya penambahan pendapatan misalnya ada sumbangan dari pihak lain, maka pendapatan tambahan tersebut harus juga dilaporkan darimana dana tambahan itu dan besarnya sumbangan dana itu berapa serta di gunakan untuk apa saja. Sebagai bentuk pertanggungjawaban (*akuntabilitas*), maka laporan di sampaikan kepada komite sekolah, orang tua siswa, dan yayasan.

B. Pembahasan Hasil Penelitian

Pembahasan hasil penelitian Manajemen Berbasis Madrasah di MTs Nurul Ulum Karangasawah mengacu pada data dan fakta hasil penelitian dilapangan. Pembahasan hasil penelitian dimaksudkan sebagai bentuk penjelasan dan *elaborasi* hasil penelitian dengan teori-teori manajemen berbasis madrasah yang ada.

Manajemen Berbasis Madrasah pada hakekatnya adalah penyerasian sumber daya yang dilakukan secara mandiri oleh madrasah dengan melibatkan semua kelompok kepentingan (*stakeholder*) yang terkait dengan madrasah secara langsung dalam proses pengambilan keputusan untuk memenuhi kebutuhan peningkatan mutu madrasah atau untuk mencapai tujuan pendidikan nasional. Oleh sebab itu, semua pihak yang terlibat perlu memahami benar pengertian Manajemen Berbasis Madrasah, manfaat, masalah-masalah dalam penerapannya, dan yang yang terpenting adalah pengaruhnya terhadap prestasi belajar peserta didik itu sendiri.

Dengan demikian Manajemen Berbasis Madrasah merupakan proses pengintegrasian, pengkoordinasian dan pemanfaatan dengan melibatkan secara menyeluruh elemen-elemen yang ada pada madrasah untuk mencapai tujuan (mutu pendidikan), yang diharapkan secara efisien. Atau dapat diartikan bahwa Manajemen Berbasis Madrasah adalah model manajemen yang memberikan otonomi (kewenangan) yang lebih besar kepala madrasah dan mendorong pengambilan keputusan yang partisipatif yaitu melibatkan semua warga madrasah berdasarkan kesepakatan bersama. Dengan adanya *otonomi* (kewenangan) yang lebih besar di harapkan madrasah dapat menggunakan dan mengembangkan kewenangan secara mandiri dalam rangka mengelola madrasah dan memilih strategi dalam meningkatkan mutu pendidikan serta dapat memilih pengembangan program yang lebih sesuai dengan kebutuhan dan kepentingan madrasah.

Dalam pelaksanaan Manajemen Berbasis Madrasah terdapat fungsi-fungsi pokok yang ditampilkan oleh seorang kepala madrasah di MTs Nurul Ulum Karangasawah, yaitu: perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*) dan evaluasi (*evaluating*).

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan yang dilaksanakan di MTs Nurul Ulum Karangasawah berdasarkan kajian teori, fungsi manajemen, menurut penulis sudah sesuai dengan sesuai hal ini dapat dibuktikan dengan adanya perumusan program kerja madrasah yang jelas, baik dalam jangka panjang, menengah, maupun jangka pendek. Jangka panjang dapat dirumuskan dalam rencana strategis, yang mencakup: Visi dan Misi, tujuan, kebijakan, strategi, dan program untuk kurun waktu 5-10 tahun, jangka menengah meliputi strategi dan program yang akan direalisasikan dalam kurun waktu 3-5 tahun. Jangka pendek meliputi program yang disusun dan direalisasikan setiap tahun pelajaran. Perencanaan yang baik, menuntut pelibatan semua *stakeholder* yang ada di madrasah, seperti kepala madrasah, pendidik dan tenaga kependidikan, peserta didik, pengawas, orang tua peserta didik, komite madrasah, dan dewan pendidikan. Adapun indikator yang mengarah pada perencanaan Manajemen Berbasis Madrasah yang baik di MTs Nurul Ulum Karangasawah diantaranya:

- a. Madrasah memiliki program jangka panjang atau yang disebut dengan RKM (5-10 tahun), jangka menengah atau yang disebut dengan RKT (3-5 tahun), dan jangka pendek yang disebut dengan RENOP (rencana tahunan).
- b. Visi dan misi madrasah dirumuskan bersama dengan berbagai pihak yang berkepentingan dengan madrasah serta dapat dipahami oleh seluruh warga madrasah (peserta didik, pendidik dan tenaga kependidikan, dan kepala madrasah) bahkan dijadikan dasar dalam penyusunan program madrasah.
- c. Strategi dan program madrasah dikembangkan secara konsisten mengarah kepada pencapaian visi dan misi madrasah.
- d. Komite madrasah dilibatkan secara aktif dalam penyusunan rencana anggaran pendapatan dan belanja madrasah (RAPBM) dan penetapan APBM.
- e. Pendidik berpartisipasi secara aktif menentukan prioritas perencanaan program jangka pendek.

f. Kepentingan peserta didik menjadikan prioritas dalam program-program yang direncanakan.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Berkenaan dengan pengorganisasian ini, MTs Nurul Ulum dalam penelitian ini juga melaksanakan pengorganisasian dengan pembagian tugas masing-masing mulai dari pengorganisasian pengurus madrasah, komite madrasah, maupun pembagian tugas mengajar bagi pendidik, hal ini dapat terlihat pada penyajian data pada sub bab pertama pada tesis ini.

Pengorganisasian yang ada di MTs Nurul Ulum Karangasawah ini meliputi:

a. Pengelolaan Tenaga Pendidik dan Kependidikan

Pengelolaan tenaga pendidik dan kependidikan yang baik, terpadu dan terintegrasi berkaitan dengan perencanaan jangka panjang, menengah dan jangka pendek. pelaksanaan program secara fleksibel serta evaluasi program pengembangan Sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan serta ada tindak lanjutnya. Potensi dan faktor pendukung serta berbagai kemungkinan yang dapat diupayakan dalam program pengembangan sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan. Dalam program pengembangan ditentukan sasaran, kebijaksanaan, prosedur, anggaran, peserta, kurikulum dan waktu pelaksanaannya serta diinformasikan secara terbuka kepada semua pendidik dan tenaga kependidikan. Proses pengembangan sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan di MTs Nurul Ulum Karangasawah disusun untuk program jangka panjang, menengah dan pendek dan secara umum di programkan diawal tahun pembelajaran dengan berbagai pertimbangan yang berkaitan dengan kebutuhan, sarana, pelaksanaan dan anggaran. Hal ini juga disampaikan oleh wakil kepala bagian kurikulum bahwa” Program pengembangan sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan di MTs Nurul Ulum Karangasawah disusun untuk jangka panjang, menengah dan jangka pendek. Program pengembangan juga disesuaikan dengan kebutuhan. Dalam penyusunan program pengembangan madrasah menerapkan beberapa langkah antara lain,

penentuan kebutuhan, sasaran, isi program, prinsip, pelaksanaan program, identifikasi manfaat.¹³ Hal-hal yang diprogramkan di MTs Nurul Ulum Karangasawah antara lain, Program penyetaraan dan sertifikasi, pelatihan, Supervisi dan MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran) serta program pendidikan berkelanjutan.” MTs Nurul Ulum Karangasawah dalam menyusun perencanaan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan dilakukan dengan beberapa langkah antara lain:

- 1) Analisis Kinerja, analisis kinerja dalam rangka pengembangan sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan di MTs Nurul Ulum Karangasawah dilakukan dengan prosedur analisis kinerja yang dapat dimulai dengan melihat dan membandingkan antar kinerja riil pendidik dan tenaga kependidikan dengan standar kinerja yang sudah ditetapkan, apakah sudah sesuai atau tidak dengan standar kinerja yang telah dipatok. Apabila terjadi ketidaksesuaian maka selanjutnya dilakukan proses investigasi terhadap masalah atau kendala-kendala yang mempengaruhi kinerja pendidik dan tenaga kependidikan. Dan proses yang terakhir adalah problem solving yaitu bagaimana solusi untuk memecahkan permasalahan atau kendala-kendala yang dihadapi.
- 2) Analisis kebutuhan, analisis kebutuhan dalam rangka pengembangan sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan di MTs Nurul Ulum Karangasawah didasarkan pada analisis kinerja. Beberapa langkah yang perlu dilakukan yaitu, mengidentifikasi standar kinerja pendidik dan tenaga kependidikan, mengidentifikasi kinerja pendidik dan tenaga kependidikan dan mengidentifikasi kebutuhan pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan
- 3) Analisis Sumber Daya ada beberapa macam sumber daya yang diperlukan dalam pengembangan sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan antara lain a) Sumber daya manusia, Kajian mengenai sumber daya manusia ini meliputi jumlah jumlah pendidik dan tenaga kependidikan serta pihak-pihak yang terkait didalamnya b)

¹³. Wawancara dengan Wasirun, Selaku kepala MTs Nurul Ulum, Rabu, 14 Juni 2019.

Biaya, pengembangan sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan dipengaruhi oleh faktor biaya. Betapapun idealnya tujuan pengembangan, jumlah biaya yang tersedia selalu menuntut para perencana penyesuaian yang perlu agar program-program yang ditawarkan tetap terjangkau. c) Fasilitas, selain biaya, fasilitas merupakan aspek yang turut berpengaruh dalam proses perencanaan dan pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan. Yang dimaksud dengan fasilitas adalah, Fasilitas belajar(perpustakaan, laboratorium, media, alat-alat, praktek, buku dan lain-lain). fasilitas pendukung(sarana transportasi, alat-alat percetakan dan lain-lain. Semakin lengkap fasilitas yang dimiliki maka akan semakin mudah proses perencanaan dan pelaksanaan kegiatan pengembangan sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan. Penentuan Kebutuhan Penentuan kebutuhan yang dilakukan di MTs Nurul Ulum Karangasawah ditentukan atas dasar analisis kebutuhan untuk sekarang dan masa depan dan selain itu juga di sesuaikan dengan anggaran. Anggaran yang harus disediakan untuk membiayai kegiatan pengembangan merupakan beban bagi madrasah. Oleh karena itu agar penyediaan anggaran tersebut sungguh-sungguh dapat dipertanggung jawabkan, perlu adanya jaminan terlebih dahulu bahwa kegiatan pengembangan tersebut benar-benar diperlukan. untuk menentukan kebutuhan ada beberapa pihak-pihak tertentu yang terlibat dalam penentuan kebutuhan antara lain satuan organisasi yang mengelola sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan, para kepala dan wakil kepala pada satuan pendidikan, dan para pendidik dan tenaga kependidikan itu sendiri. Hal ini sesuai dengan yang disampaikan oleh Kepala Madrasah, Upaya pengembangan sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan dengan menentukan kebutuhan, penentuan kebutuhan yang dilakukan agar dapat mengetahui dan mengatasi berbagai tantangan baru dan tantangan yang akan datang. Jadi pengembangan hanya akan dilaksanakan apabila kebutuhan itu memang benar- benar diperlukan

dan dalam penentuan kebutuhan ada beberapa pihak yang turut terlibat diantaranya kepala madrasah, kepala tata usaha, wakil kepala madrasah serta pendidik dan tenaga kependidikan.

Berdasarkan pemaparan di atas dapat diambil kesimpulan bahwa MTs Nurul Ulum Karangasawah dalam mengembangkan sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan dilakukan dengan beberapa langkah antara lain:

a) Menyusunan program

Menurut Bapak Wasirun mengatakan bahwa:

“Dalam program pengembangan ditentukan sasaran, kebijaksanaan, prosedur, anggaran, peserta, kurikulum dan waktu pelaksanaannya serta di informasikan secara terbuka kepada semua pendidik dan tenaga kependidikan”.¹⁴

Proses pengembangan sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan di MTs Nurul Ulum Karangasawah disusun untuk program jangka panjang, menengah, dan jangka pendek dan secara umum diprogramkan di awal tahun pelajaran dengan berbagai pertimbangan yang berkaitan dengan kebutuhan, sarana, pelaksanaan dan anggaran.

b) Penentuan Kebutuhan

Penentuan kebutuhan yang dilakukan di MTs Nurul Ulum Karangasawah di tentukan atas dasar analisis kebutuhan untuk sekarang dan masa depan dan selain itu juga di sesuaikan dengan anggaran.

Untuk menentukan kebutuhan ada beberapa pihak-pihak tertentu yang terlibat dalam penentuan kebutuhan antara lain satuan organisasi yang mengelola sumber daya manusia tenaga pendidik dan kependidikan, para kepala dan wakil kepala pada satuan pendidikan dan para tenaga pendidik dan kependidikan itu sendiri.

c) Penentuan Sasaran

¹⁴. Wawancara dengan Bapak Wasirun selaku Kepala MTs Nurul Ulum Karangasawah tanggal 23 Maret 2019.

Penentuan sasaran sebagai salah satu langkah untuk melaksanakan pengembangan di lakukan di MTs Nurul Ulum Karangasawah dengan tujuan sebagai tolak ukur untuk menentukan berhasil atau tidaknya program pengembangan serta sebagai bahan dalam menentukan langkah selanjutnya.

Kejelasan sasaran memiliki manfaat bagi program pengembangan walaupun sedikit memiliki umpan balik bagi yang mengelola sumber daya manusia baik pendidik maupun tenaga kependidikan baik mengenai programnya maupun pesertanya.

d) Penetapan Program

Penetapan program sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan di MTs Nurul Ulum Karangasawah di tentukan oleh dua faktor yaitu hasil analisis penentuan kebutuhan dan sasaran yang hendak di capai semaksimal mungkin.

Dalam program pengembangan harus jelas diketahui apa yang ingi di capai, salah satu sasarnya adalah mengajarkan keterampilan tertentu yang pada umumnya keterampilan baru untuk melaksanakan tugasnya dengan baik.

e) Identifikasi Prinsip Belajar

Dengan mengidentifikasi prinsip belajar pengembangan akan berjalan dengan baik karena penggunaan prinsip belajar yang tepat. Prinsip belajar yang baik digunakan untuk program pengembangan sumber daya manusia tenaga pendidik dan kependidikan.

Pengembangan sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan di MTs Nurul Ulum Karangasawah berkaitan dengan prinsip belajar itu sangatlah membantu untuk mengembangkan sumber daya manusia yang dimiliki.

b. Pengelolaan Sarana dan Prasarana Pendidikan

Perencanaan sarana dan prasarana di MTs Nurul Ulum Karangasawah Tonjong Kabupaten Brebes dilakukan untuk menentukan kebutuhan sarana dan prasarana pendidikan yang mendukung berjalannya program madrasah. Berikut ini data hasil penelitian mengenai

perencanaan sarana dan prasarana pendidikan MTs Nurul Ulum Karangasawah. Perencanaan sarana dan prasarana di MTs Nurul Ulum Karangasawah merupakan langkah menetapkan kebutuhan sarana prasarana program yang akan dilaksanakan berdasarkan kondisi sarana dan prasarana yang dimiliki. Perencanaan sarana prasarana program melalui serangkaian melalui tahapan yaitu rapat koordinasi madrasah, penetapan program madrasah, serta penetapan kebutuhan sarana dan prasarana pendidikan. Hasil penelitian mengenai perencanaan sarana dan prasarana di MTs Nurul Ulum Karangasawah diawali dengan rapat koordinasi madrasah.

Keberlangsungan pendidikan di MTs Nurul Ulum Karangasawah tidak terlepas dari pelaksanaan pembangunan sarana dan prasarana, diperlukan adanya kemampuan dalam perencanaan untuk dapat mengidentifikasi potensi dan permasalahan yang dimiliki. Hal ini terlihat dari adanya inisiatif guru dan staf madrasah serta partisipasi aktif madrasah serta partisipasi masyarakat sehingga apa yang direncanakan dapat menggali potensi yang ada sesuai dengan kebutuhan dan bermanfaat untuk memecahkan permasalahan yang ada di madrasah. Rapat koordinasi perencanaan sarana dan prasarana di MTs Nurul Ulum Karangasawah di mulai dengan meminta usulan dari guru maupun staf madrasah yang terlibat langsung dalam proses pembelajaran. Rapat koordinasi di MTs Nurul Ulum Karangasawah selanjutnya melibatkan wali murid dan *stakeholder* untuk upaya merealisasikan program kerja.

Peran komite sebagai pemberi pertimbangan (*advisory agency*) dalam proses pengelolaan sarana dan prasarana madrasah, komite madrasah sering memberikan usul dan masukan saat rapat perencanaan pengadaan sarana dan prasarana. Selain itu, juga memberikan usul-usul terkait cara yang akan dilakukan untuk mengadakan sarana dan prasarana di madrasah sampai pada proses penghapusan sarana dan prasarana. Berdasarkan hal tersebut kita dapat melihat bahwa peran komite sebagai pemberi pertimbangan sudah dapat menjalankan tugasnya dengan baik.

Rapat koordinasi madrasah di MTs Nurul Ulum Karangasawah merupakan rapat yang dilakukan pada awal semester untuk membahas program madrasah serta kebutuhan sarana dan prasarana yang mendukung program madrasah. Rapat koordinasi madrasah di hadiri oleh kepala madrasah, guru, dan staf tata usaha. Proses rapat koordinasi madrasah dipimpin oleh kepala madrasah kemudian guru dan staf tata usaha saling memberi masukan untuk mencapai kesepakatan program serta kebutuhan sarana pendukung. Hal tersebut berdasarkan hasil wawancara dengan bapak Wasirun, Selaku kepala MTs Nurul Ulum Karangasawah yang menyatakan bahwa:

“Madrasah merencanakan kebutuhan sarana prasarana setiap tahun sekali. Dalam perencanaan sarana dan prasarannya madrasah biasanya pada awal semester ketika ada pertemuan dalam rangka koordinasi madrasah, itu kan kita punya program-program kepala madrasah memaparkan programnya, lalu nanti teman-teman guru dan karyawan ada yang memberi komentar termasuk sekaligus mengungkapkan kebutuhan apa yang diperlukan seperti misalnya tahun ini yang diminta teman-teman, karena program kita sedang membangun musolla yang terkena penggusuran pelebaran jalan raya., itu sarpas yang dibutuhkan adalah musolla”¹⁵

Kemudian, hasil wawancara dengan Bapak Toyibin menyatakan bahwa:

“Madrasah senantiasa merencanakan kebutuhan sarana dan prasarana setiap tahun sekali. Rapat koordinasi setiap awal semester kita melakukan pertemuan koordinasi nanti menetapkan program kemudian teman-teman guru dan karyawan memberi masukan sekaligus mengungkapkan kebutuhan begitu bu...madrasah membuat usulan kepada komite madrasah”¹⁶

Berdasarkan hasil wawancara dapat di ketahui bahwa dalam perencanaan sarana dan prasarana, MTs Nurul Ulum Karangasawah senantiasa melakukan perencanaan kebutuhan sarana dan prasarana setiap tahun sekali. Rapat koordinasi di MTs Nurul Ulum Karangasawah

¹⁵. Wawancara dengan Bapak Wasirun, Selaku Kepala MTs Nurul Ulum, Sabtu , 4 Mei 2019

¹⁶. Wawancara dengan Bapak Toyibin, Selaku Kepala TU MTs Nurul Ulum Karangasawah, Sabtu, 4 Mei 2019.

dilaksanakan diawal semester di hadir oleh kepala madrasah, guru, dan staf usaha untuk membahas program madrasah, kebutuhan sarana dan prasarana terkait program madrasah

Suatu pendidikan akan terlaksana dengan baik apa bila sarana dan prasarana pendidikan yang memadai, sebab mutu dan kualitas pendidikan tidak bisa terlepas dari ketersediaan sarana dan prasarana. Demikian pula dengan komponen pendidikan tidak dapat di wujudkan tanpa adanya sarana dan prasarana yang tersedia dilembaga pendidikan.

Dalam RAPBM MTs Nurul Ulum Karangasawah terkait dana yang dibutuhkan untuk biaya sarana dan prasarana. Dari dana BOS sendiri menurut hasil wawancara peneliti kepada kepala madrasah bahwa dana yang disiapkan untuk sarana dan prasarana sebesar 10%. Dalam manajemen sarana dan prasarana terdapat 5 unsur yang dapat membantu kelangsungan proses pembelajaran guna meningkatkan mutu madrasah, yakni penyusunan sarana dan prasarana pendidikan, pengadaan sarana dan prasarana pendidikan, pemeliharaan sarana dan prasarana, inventarisasi sarana dan prasarana pendidikan dan penghapusan sarana dan prasarana pendidikan. Hal ini dikuatkan penjelasan dari Direktorat Tenaga Kependidikan Departemen Pendidikan Nasional dalam bukunya manajemen sarana dan prasarana Pendidikan Persekolahan Berbasis Sekolah. Dijelaskan bahwa manajemen sarana dan prasarana di harapkan dapat membantu sekolah dalam merencanakan kebutuhan, fasilitas mengelola pengadaan fasilitas, mengelola pemeliharaan fasilitas, mengelola kegiatan inventaris sarana dan prasarana, serta mengelola kegiatan penghapusan barang inventaris sekolah.

Perencanaan sarana dan prasarana di MTs Nurul Ulum Kaangsawah dilakukan dengan pengecekan sarana dan prasarana setiap tahun terkait barang yang masih layak pakai dan sudah tidak layak pakai sehingga melalui analisis tersebut dapat melakukan perencanaan terhadap barang-barang yang sudah tidak dapat digunakan atau butuh perbaikan. Hal ini di kuatkan dengan teori yang mengatakan bahwa

pemenuhan kebutuhan sarana dan prasarana pendidikan, yang perlu dilakukan yaitu dengan adanya analisis kebutuhan-kebutuhan. Mengadakan perencanaan kebutuhan alat pelajaran melalui tahap-tahap tertentu, yaitu sebagai berikut:¹⁷

- 1) Mengadakan analisis terhadap materi pelajaran mana yang membutuhkan alat/media dalam penyampaianya.
- 2) Apa bila kebutuhan yang diajukan oleh guru-guru ternyata melampaui kemampuan daya beli atau daya pembuatan, maka harus di adakan seleksi menurut skala prioritas terhadap alat-alat yang mendesak pengadaannya.
- 3) Mengadakan inventarisasi terhadap alat atau media yang telah ada.
- 4) Mengadakan seleksi terhadap alat pelajaran/media yang dapat di manfaatkan dengan baik, dengan reparasi/modifikasi maupun tidak.
- 5) Mencari dana (bila belum ada). Kegiatan dalam tahap ini adalah mengadakan tentang perencanaan bagaimana caranya memperoleh dana, baik dari dana rutin maupun non rutin.
- 6) Menunjuk sseorang (bagian pembekalan) untuk melaksanakan pengadaan alat. Penunjukan ini sebaiknya mengingat beberapa hal: keahlian, kelincahan, komunikasi, kejujuran, dan tidak hanya seorang

c. Pengelolaan Kurikulum

Berdasarkan hasil penelitian bahwa pengorganisasian kurikulum dilaksanakan dibawah tanggungjawab kepala sekolah dan dibantu oleh wakil kepala sekolah bidang kurikulum untuk mengelola dan mengatur pengorganisasian baik di tingkat sekolah maupun tingkat kelas. Agar pengorganisasian dan koordinasi dapat terlaksana dengan baik, seluruh aspek yang telah direncanakan harus benar-benar terencana dengan baik dan matang. Hal-hal yang dilakukan dalam pengorganisasian kurikulum di MTs Nurul Ulum Karangsawah antara lain:

- 1) Penyusunan kalender akademik yang disusun berdasarkan rencana program kegiatan yang akan berlangsung di madrasah selama satu

¹⁷ Suharsimi Ari Kunto, Manajemen Pendidikan,

tahun kedepan. Penyusunan kalender akademik arah yang jelas tentang berbagai kegiatan yang akan dilaksanakan madrasah selama satu tahun kedepan. Kalender akademik yang disusun kepala madrasah dan di bantu oleh wakil kepala sekolah bidang kurikulum ini mengacu pada kalender pendidikan yang diterbitkan oleh kementerian agama, kalender akademik yang telah disusun ini kemudian disosialisasikan kepada seluruh guru, peserta didik, orang tua peserta didik dan masyarakat umum.

- 2) Penyusunan jadwal pelajaran yang didasarkan pada aturan jam mengajar guru yang sudah ditetapkan, jadwal pelajaran disusun oleh wakil kepala madrasah bidang kurikulum dan kemudian disosialisasikan kepada seluruh pendidik dan peserta didik.
- 3) Penyusunan program kegiatan madrasah yang disusun berdasarkan kegiatan nyata untuk meningkatkan, mengembangkan dan memajukan madrasah. Program kegiatan madrasah meliputi program internal dan program eksternal yang dilaksanakan di madrasah.
- 4) Penyusunan tugas guru dalam pengorganisasian pembelajaran yang meliputi:
 - a) Penyusunan program tahunan (prota)
 - b) Penyusunan program semester (promes)
 - c) Penyusunan rencana program pembelajaran (RPP)

d. Pengelolaan Pembiayaan Pendidikan

Proses penyusunan RAPBM di MTs Nurul Uum Karangasawah melalui dua tahap: pertama melakukan identifikasi tentang siapa dan dari mana sumber penerimaan dana bagi madrasah. Dari proses identifikasi akan di ketahui apakah sumber dana tersebut sudah bisa mencukupi pembiayaan Madrasah atau masih harus mencari sumber dana yang lain apa bila diperlukan. Kedua penetapan anggaran perencanaan yang akan di uraikan dalam bentuk biaya per butir dengan pihak yayasan, madrasah dan komite yang dicatat dalam RAPBM yang disusun berdasarkan kesepakatan bersama. Setelah melakukan identifikasi sumber dana penetapan RAPBM dilakukan dengan adanya rapat tahunan yang di

selenggarakan dengan pihak yayasan, komite madrasah, dan wali murid. Hal ini dikuatkan dengan teori yang menyatakan bahwa penyusunan anggaran merupakan langkah-langkah positif untuk merealisasikan rencana yang telah disusun. Pada dasarnya penyusunan anggaran merupakan negosiasi atau perundingan/ kesepakatan antara puncak pimpinan dengan pimpinan di bawahnya dalam menentukan besarnya alokasi biaya suatu penganggaran. Hasil akhir dari suatu negosiasi merupakan suatu pernyataan tentang pengeluaran dan pendapatan yang di harapkan dari sumber dana.

Adanya kerjasama yang baik antara beberapa pihak dalam sebuah lembaga pendidikan sangat penting. Antara pihak yayasan, komite dan kepala madrasah harus memiliki rasa kerjasama dan dengan menjalankan visi dan misi agar apa yang di inginkan dapat terwujud, dapat menumbuhkan dan memiliki rasa tanggung jawab, serta dapat menjalin komunikasi yang baik antar semua pihak.

e. Pengelolaan Peserta Didik

Perencanaan Penerimaan peserta didik baru adalah proses pendataan dan pemberian layanan kepada calon siswa yang baru masuk madrasah yang telah dianggap memenuhi persyaratan yang ditentukan oleh pihak madrasah atau panitia penerimaan siswa baru di MTs Nurul Ulum Karangasawah dimulai dari :

1) Analisis Kebutuhan peserta didik yang akan diterima

Pada tahap ini MTs Nurul Ulum merencanakan jumlah peserta didik yang akan diterima disesuaikan dengan daya tampung yaitu berkisar antara 40-45 dalam setiap kelasnya. Sedangkan ruang kelas yang ada tiap Angkatan ada tiga kelas.

2) Menyusun program kegiatan kesiswaan

Penyusunan program kegiatan bagi peserta didik selama mengikuti pendidikan di MTs Nurul Ulum Karangasawah di dasarkan pada Visi dan misi madrasah.

f. Pengelolaan Hubungan Madrasah dengan Masyarakat

Sebuah program yang dilaksanakan oleh suatu organisasi tidak terlepas dari perencanaan yang matang, karena pada tahap tersebut program akan ditentukan arah dan tujuan yang ingin dicapai. Merencanakan sebuah program itu merupakan tahap awal dari perjalanan sebuah program. Begitu juga dengan program hubungan kemasyarakatan yang ada di MTs Nurul Ulum Karangasawah tidak terlepas dari sebuah perencanaan dari para pengelola Yayasan yaitu dengan mengadakan musyawarah pengurus.

Musyawah adalah langkah yang tepat dilakukan pada saat akan membentuk sebuah program kerja. Dengan bermusyawah, maka banyak pendapat-pendapat yang biasa diperoleh di dalamnya, karena hal ini dilakukan oleh orang-orang yang memiliki pemikiran-pemikiran yang maju, sehingga nantinya dari musyawarah ini dapat diperoleh sebuah kesepakatan.

Seperti yang dilakukan oleh MTs Nurul Ulum Karangasawah juga melakukan musyawarah antar para pengurus. Hal ini dikatakan H. Nur kholis yang mengatakan bahwa:

“kita sudah merencanakan agar hubungan kita semakin erat dengan masyarakat atau dengan pemuda, dan terkait dengan perencanaan, kita mengadakan musyawarah terlebih dahulu bersama para pengurus, kita merencanakan kegiatan mulai dari pengajian-pengajian”.¹⁸

Merencanakan program kehumasan sangat perlu menentukan tujuan, dan cita-cita yang ingin dicapai dari sebuah program. Oleh karena itu sangat perlu dilakukan musyawarah bersama untuk merencanakan sebuah program yang ingin dijalankan tersebut. Program yang direncanakan akan mudah mencapai sasaran, karena melalui perencanaan, segala strategi di tentukan serta cara untuk mencapai kesuksesan dari program tersebut selanjutnya menyusun dan merencanakan program.

¹⁸. Wawancara dengan H. Nur kholis , Selaku Ketua Yaayasan Nurul Ulum Karangasawah, Jum'at 18 Mei 2019.

Dari hasil musyawarah yang telah dilakukan di awal, diperoleh suatu perencanaan serta penyusunan program yang nantinya siap direalisasikan. Dalam tahap penyusunan dan perencanaan program ini, pihak Waka humas MTs Nurul Ulum Karangasawah akan menentukan program-program yang akan dikembangkan sehingga mampu mencapai tujuan yang diinginkan. Ini sesuai apa yang dikatakan Bapak H. Nur Kholis yang mengatakan bahwa:

“Secara kultural, bisa dikatakan hubungan madrasah dengan masyarakat lingkungan sekitar sudah dari dulu, bahkan berdirinya MTs Nurul Ulum karangsawah ini adalah bagian dari pada restu masyarakat”.¹⁹

Hal ini menandakan bahwa hubungan kemasyarakatan di MTs Nurul Ulum karangsawah tidak terlepas dari perencanaan sejak awal, yaitu sejak awal mula berdirinya MTs Nurul Ulum Karangasawah. Oleh karena itu, seperti yang ditemukan peneliti ketika melakukan observasi pada hari minggu tanggal 7 April 2019, bertempat di Musolla Baiturrahim RT. 01 RW.08 Dusun Pekandangan yaitu peneliti melihat dengan tersetrukturnya kegiatan-kegiatan yang diselenggarakan di MTs Nurul Ulum Karangasawah ini, yaitu kegiatan pengajian rutin IPNU dan IPPNU yang melibatkan masyarakat. Dimana masyarakat setempat menyediakan snack untuk peserta kegiatan pengajian.

Dalam sebuah perencanaan, langkah yang ditempuh sangat menentukan bagi suksesnya sebuah program yang akan dijalankan, Sebab langkah merupakan jalan yang dilalui dalam proses perealisasi program. Jika langkah yang ditempuh kurang tepat, maka program yang dijalankan pun tidak akan mampu mencapai tujuan dengan baik.

g. Pengelolaan Layanan Khusus

Bentuk layanan khusus di MTs Nurul Ulum Karangasawah yakni UKS, Perencanaan kegiatan UKS dilaksanakan pada awal tahun ajaran baru, pada saat rapat pleno yang melibatkan pihak-pihak dari lingkup madrasah , diantaranya guru pengelola UKS, guru-guru, dan karyawan,

¹⁹. Wawancara dengan H. Nur Kholis, Selaku Ketua Yayasan Nurul Ulum Karangasawah, Jum'at 18 Mei 2019.

serta kepala madrasah. Idealnya kegiatan rapat perencanaan UKS memanggil petugas Puskesmas dari kecamatan, namun menimbang programnya dari tahun ke tahun hampir sama, sehingga tidak terlalu banyak yang direncanakan. Rapat tersebut membahas berbagai macam kegiatan-kegiatan berupa program kerja UKS berisi tentang kegiatan yang akan dilaksanakan di madrasah. Hal ini sesuai dengan pernyataan Eti Yusnita selaku pengelola UKS mengungkapkan bahwa:

“Kalau idealnya kita memanggil Petugas Puskesmas kecamatan, kalau pihak ini saya dan teman-teman. Tapi pelaksanaannya selama ini, hanya lingkup madrasah sendiri dan kadang-kadang ada dari pihak Puskesmas hanya satu yang ikut dalam rapat itu, mengingat programnya dari tahun ketahun sama, sehingga tidak terlalu banyak yang direncanakan”²⁰

Berdasarkan pernyataan tersebut perencanaan kegiatan UKS di MTs Nurul Ulum Karangasawah di laksanakan setiap satu tahun sekali yakni pada awal tahun ajaran baru. Perencanaan dilaksanakan berdasarkan program Kerja UKS pada tahun sebelumnya. Karena program UKS dirasa hampir sama setiap tahunnya.

h. Pengelolaan Iklim Madrasah

Pengelolaan iklim madrasah di MTs Nurul Ulum Karangasawah meliputi menumbuhkan komitmen kemandirian dalam penyelenggaraan aktivitas pembelajaran maupun pengembangan unit kelembagaan, menumbuhkan kemauan dari seluruh warga madrasah dalam meningkatkan mutu secara berkelanjutan, baik terkait mutu lulusan maupun pelayanan yang berorientasi pada kepuasan pelanggan, menumbuhkan sikap responsif dan antisipatif terhadap kebutuhan dengan mengantisipasi kendala pembelajaran, menumbuhkan partisipasi warga madrasah dalam menciptakan lingkungan yang aman dan tertib, menetapkan secara jelas dan mewujudkan visi dengan mengoperasionalkan misi ke dalam program-program kegiatan, mewujudkan kekompakan dan mengembangkan komunikasi yang baik melalui kegiatan-kegiatan yang bersifat kolaboratif, melaksanakan

²⁰ Wawancara dengan Eti Yusnita, Selaku Pengelola UKS MTs Nurul Ulum Karangasawah, Pada Kamis 16 Mei 2019

pengelolaan tenaga kependidikan secara efektif dan menumbuhkan harapan prestasi yang tinggi dengan melakukan perencanaan, pengembangan, dan evaluasi kinerja, serta memberikan penghargaan terhadap keberhasilan yang dicapai, serta melaksanakan pengelolaan yang transparan dan akuntabilitas yang kuat dengan memberikan akses informasi kepada pihak-pihak terkait dalam penyelenggaraan kegiatan pendidikan.

3. Pelaksanaan (*Actuating*)

Beberapa pelaksanaan (*actuating*) Manajemen Berbasis Madrasah yang dilaksanakan di MTs Nurul Ulum Karangasawah ini antara lain:

a. Pelaksanaan Pengembangan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan

Pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan MTs Nurul Ulum Karangasawah mengembangkan sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan dengan *on the job training* yang meliputi:

1) Rotasi Jabatan

Rotasi jabatan melibatkan perpindahan peserta dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya. Kadang- kadang dari satu penempatan ke penempatan lainnya yang direncanakan atas dasar tujuan belajar. Rotasi jabatan juga dapat dimanfaatkan sebagai pengalaman baru yang diberikan kepada pendidik dan tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesionalitas. Hal tersebut sebagaimana yang di ungkapkan oleh Bapak Wasirun yang mengatakan bahwa:

“Untuk mengembangkan sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan maka madrasah memberikan kesempatan kepada setiap individu pendidik dan tenaga kependidikan untuk menempati suatu jabatan tertentu dengan membuat rotasi jabatan agar setiap pendidik dan tenaga kependidikan merasakan jabatan- jabatan tertentu dalam waktu 1 tahun. Misalnya dalam pembagian tugas dalam tahun ajaran 2017/ 2018 menjadi wali kelas VII, maka dalam tahun ajaran 2018/2019 menjadi wali kelas X dan seterusnya atau tahun ajaran 2017/ 2018 menjadi panitia Peringatan Hari

Besar Islam(PHBI) tahun ajaran 2018/2019 menjadi panitia Pendaftaran Peserta Didik Baru (PPDB)”²¹.

Dapat di simpulkan bahwa rotasi jabatan sangat bermanfaat bagi pendidik dan tenaga kependidikan karena peserta akan mendapatkan gambaran yang luas mengenai berbagai macam jenis pekerjaan, mengembangkan kerja sama antar pegawai, mempermudah penyesuaian diri dengan lingkungan tempat bekerja.

2) Pelatihan (*Training*)

Pelatihan harus dikaitkan pada peningkatan kinerja organisasi. Hal ini terjadi paling efektif ketika pendekatan konsultasi kinerja digunakan. Konsultasi kinerja(*performance consulting*) adalah proses dimana seorang pelatih(*internal* dan eksternal terhadap organisasi) dan pelanggan. Pelaksanaan pelatihan(training) harus didasarkan pada metode- metode yang telah ditetapkan dalam program pengembangan instansi atau lembaga pendidikan. Program pengembangan ditetapkan oleh penanggung jawab pengembangan, yaitu kepala madrasah atau suatu tim. Dalam program pengembangan telah ditetapkan sasaran, proses, waktu dan metode pelaksanaannya. Metode- metode pengembangan juga harus didasarkan kepada sasaran yang ingi dicapai. Pendidik yang memenuhi kualifikasi pendidikan saja belum cukup, karena masih tetap diperlukan pelatihan, guna mengembangkan profesionalismenya. Program yang di usulkan adalah program pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan pendidik, yaitu mengacu kepada tuntutan kompetensi. Ada beberapa alasan mengapa MTs Nurul Ulum Karangasawah memberikan perhatian pada peningkatan kompetensi pendidik melalui pelatihan. Pertama, kebutuhan pendidik pada pengetahuan dan keterampilan baru, Kedua, Pendidik harus memahami proses belajar, peserta didik dan memahami pentingnya berbagai pengalaman dan pengetahuan dengan yang lain. Ketiga, Pendidik di siapkan untuk sanggup menghadapi pendidikan di saat

²¹. Wawancara dengan Wasirun, Selaku Kepala MTs Nurul Ulum Karangasawah, pada Rabu, 14 Mei 2019.

ini dan yang akan datang. Konsep pelatihan pendidik di MTs Nurul Ulum Karangasawah direncanakan atas dasar analisis kebutuhan dengan melibatkan tim yang terdiri dari, kepala madrasah, kepala tata usaha, wakil kepala madrasah dan guru senior. tim ini akan merancang dan membuat perencanaan yang meliputi materi, pembicara, biaya dan operasional pelatihan. Setiap awal dan akhir semester tim ini akan merancang pelatihan untuk para pendidik dan tenaga kependidikan serta melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan pelatihan. dengan demikian setiap tahun MTs Nurul Ulum Karangasawah menyelenggarakan pelatihan untuk para pendidik dan tenaga kependidikan minimal 2 kali karena pelatihan ini disesuaikan dengan kebutuhan. Berdasarkan data penelitian terungkap bahwa program pelatihan tersebut dilakukan perencanaan, hal ini diungkap oleh Stik Fikhrul Azis, wakil kepala madrasah bagian kurikulum sebagai berikut:

“Untuk perencanaan pelatihan sudah kami rencanakan sejak sejak awal tahun pelajaran dan pada saat menyusun program kerja, serta sudah kami paparkan pada saat rapat kerja. Kami juga meminta masukan dari semua pihak terkait dengan bagaimana pelatihan yang tepat dan sesuai kebutuhan untuk semua pendidik dan tenaga kependidikan”²²

3) Bimbingan/ Penyuluhan

Bimbingan/ penyuluhan dibutuhkan sebagai petunjuk untuk memberitahukan kepada pendidik dan tenaga kependidikan mengenai tugas atau pekerjaan rutin yang akan dilaksanakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Bimbingan/ penyuluhan dilaksanakan dengan cara peserta harus mengerjakan tugas dengan dibimbing oleh pejabat senior/ahli. Penyuluhan efektif bila latihannya di individualisasikan dan peserta belajar melakukan pekerjaannya langsung. Bimbingan ini bersifat umum dan kondisional karena di adakannya tidak terjadwal, biasanya di adakan pada awal tahun pelajaran bahkan setelah kegiatan belajar mengajar selesai.

²². Wawancara dengan Stik Fikhrul Azis, Selaku Waka Kurikulum MTs. Nurul Ulum Karangasawah Pada Kamis 16 Mei 2019.

4) Latihan Instruktur Pekerjaan

Latihan instruktur pekerjaan adalah dengan memberikan petunjuk- petunjuk pekerjaan secara langsung pada pekerjaan dan digunakan untuk melatih para pendidik dan tenaga kependidikan tentang cara-cara pelaksanaan pekerjaan sekarang. Pada metode ini didaftarkan semua langkah-langkah yang perlu dilakukan dalam pekerjaan sesuai dengan urutannya. Kelebihan dari metode ini adalah pelatih telah mendapatkan keahlian, tentang cara melatih sehingga pelatihan dapat dilakukan dengan lebih maksimal. Untuk meningkatkan profesionalitas pendidik dan tenaga kependidikan di MTs Nurul Ulum Karangasawah mengadakan beberapa latihan instruktur diantaranya ketika pengisian pengolahan nilai Ulangan Harian, Ulangan Akhir Semester sampai pengolahan nilai rapor berdasarkan kurikulum 2013, maka beberapa orang pendidik atau tenaga kependidikan di tuntut untuk mengikuti pelatihan instruktur pekerjaan tersebut .

Demonstrasi dan pemberian contoh untuk meningkatkan kompetensi sebagai seorang pendidik dan tenaga kependidikan MTs Nurul Ulum Karangasawah dalam menghadapi kurikulum 2013 mengadakan pemeragaan cara melakukan pembelajaran dengan menggunakan LCD, agar proses pembelajaran tidak membosankan, dan hal ini dapat mengembangkan keterampilan pendidik dalam proses pembelajaran dengan fasilitas yang tidak terpisah. Dapat disimpulkan bahwa dengan metode ini pelatih harus memberi contoh atau memperagakan cara melakukan pekerjaan/ cara bekerja suatu alat atau mesin. Sangat efektif karena peserta mendapat teori serta praktek secara langsung sehingga memudahkan transfer pelajaran selain itu metode ini juga tidak membutuhkan fasilitas yang terpisah instruktur bagi pendidik secara keseluruhan.

Workshop atau lokakarya merupakan kegiatan yang sudah sering dilakukan oleh berbagai kalangan dan meliputi berbagai bidang. Kegiatan workshop memang sangat bermanfaat, sehingga

banyak pihak yang sering menyelenggarakan kegiatan tersebut. Kegiatan workshop tidak hanya dilakukan dalam dunia pendidikan, bahkan kegiatan workshop sering digunakan untuk tujuan komersial. Informasi yang didapat dari workshop akan membantu dalam menjalani suatu kegiatan yang tentunya sesuai dengan materi yang dibahas dari workshop tersebut. Penyelenggaraan workshop ditentukan oleh lembaga yang menyelenggarakan kegiatan tersebut. Workshop pengembangan kurikulum biasanya dilaksanakan setiap satu semester sekali di awal semesteran pada saat liburan sekolah. Dengan demikian workshop pengembangan biasanya dilakukan 2 kali dalam satu tahun. Workshop implementasi kurikulum 2013 yang disempurnakan meliputi kebijakan kementerian agama tentang penerapan kurikulum 2013 di madrasah, mindset guru menghadapi kurikulum 2013, rasionalisasi kurikulum 2013, pembelajaran saintifik, penilaian otentik, analisis kompetensi lulusan, kompetensi inti, kompetensi dasar, penyusunan rencana pelaksanaan pembelajaran serta laporan hasil belajar dalam kurikulum 2013. Pelaksanaan kegiatan workshop mengambil waktu liburan peserta didik dan dilaksanakan 3-4 hari. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh Wakil Kepala bagian Kurikulum MTs Nurul Ulum Karangsawah:

“Pada dasarnya program workshop pengembangan silabus dan perangkat pembelajaran sudah berjalan lama dari tahun ketahun. Harapannya adalah sebelum semester baru atau tahun ajaran baru dimulai seluruh perangkat kurikulum sudah selesai. Dengan demikian nantinya pendidik tinggal fokus di pembelajaran. Karena perangkat pembelajaran sudah disiapkan pada saat liburan. Untuk kegiatan workshop pengembangan disesuaikan dengan kebutuhan, rata-rata 3-4 hari. sementara itu materi yang lain selama satu semester diselesaikan oleh masing-masing pendidik dengan model hasil workshop”.²³

²³ Wawancara dengan Stik Fikhrul Azis, Selaku Waka Kurikulum, Pada Kamis 16 Mei 2019

Berdasarkan temuan lapangan, materi-materi yang diworkshopkan merupakan materi penyusunan perangkat pembelajaran yang di dasarkan pada kurikulum 2013 yang disempurnakan yang meliputi, 1). kebijakan kementerian agama tentang penerapan kurikulum 2013 di madrasah 2). mindset guru menghadapi kurikulum 2013, rasionalisasi kurikulum 2013, 3). pembelajaran saintifik, 4). penilaian otentik, 5). analisis kompetensi lulusan, kompetensi inti, kompetensi dasar, 6). penyusunan rencana pelaksanaan pembelajaran serta 7). laporan hasil belajar dalam kurikulum 2013.

Tujuan dari workshop ini adalah agar guru dapat menyusun contoh model rencana pembelajaran untuk tiap bidang studi yang meliputi: keterampilan dalam merumuskan tujuan intruksional khusus, keterampilan dalam memilih materi pelajaran yang relevan dengan tujuan yang telah ditentukan, keterampilan dalam mengatur langkah- langkah kegiatan belajar mengajar, keterampilan menggali sumber- sumber bahan pelajaran yang dibutuhkan, keterampilan dalam membuat media pembelajaran atau alat- alat peraga sendiri sesuai dengan perkembangan teknologi, keterampilan dalam menyusun beberapa bentuk tes obyektif, dan keterampilan dalam ikut serta dalam mengatasi faktor- faktor psikologi yang dialami oleh siswa.

5) Seminar

Seminar merupakan suatu pertemuan yang memiliki teknis dan akademis yang tujuannya untuk melakukan studi menyeluruh tentang suatu topik tertentu dengan pemecahan suatu permasalahan yang memerlukan interaksi diantara para peserta seminar yang dibantu oleh seorang guru besar ataupun cendekiawan. Seminar juga merupakan pertemuan atau persidangan untuk membahas suatu masalah dibawah pimpinan ketua sidang. Orang yang berindak sebagai seorang pemimpin atau ketua sidang biasanya seorang guru besar, seorang ahli atau cendekiawan yang mumpuni dalam bidang

yang tengah dibahas. Masalah yang dibahas di dalam suatu seminar dapat mencakup berbagai bidang disiplin ilmu atau berbagai kegiatan didalam kehidupan masyarakat.

Kegiatan seminar ini dilaksanakan ketika ada undangan atau surat edaran yang disampaikan ke madrasah, sekiranya berkaitan atau sesuai dengan kebutuhan madrasah, maka undangan tersebut kemudian ditindak lanjuti oleh kepala madrasah kemudian kepala madrasah menunjuk pendidik atau tenaga kependidikan sesuai dengan kebutuhan.

6) MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran)

MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran) adalah suatu forum atau wadah kegiatan profesional guru mata pelajaran sejenis disanggar maupun di masing-masing sekolah yang terdiri dari dua unsur yaitu musyawarah guru mata pelajaran. Berkaitan dengan pengembangan sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan di MTs Nurul Ulum Karangasawah khususnya bagi pendidik strategi yang digunakan juga dengan Mengikuti MGMP , dan kegiatan MGMP ini di ikuti oleh semua guru mata pelajaran dengan ketentuan waktu yang berbeda- beda dan juga disesuaikan dengan kebutuhan.

b. Pelaksanaan Pengembangan Peserta didik

Ruang lingkup manajemen peserta didik sebenarnya meliputi pengaturan aktifitas-aktifitas peserta didik sejak yang bersangkutan masuk ke madrasah hingga yang bersangkutan lulus, baik yang berkenaan dengan peserta didik langsung (tentang kependidikan), sumber-sumber pendidikan, sarana dan prasarana.

Adapun manajemen peserta didik meliputi:

1) Analisis Kebutuhan Peserta didik

Kegiatan yang dilakukan dalam langkah analisis kebutuhan, adalah merencanakan jumlah peserta didik yang akan di terima dan menyusun kegiatan peserta didik.

Berdasarkan hasil penelitian di MTs Nurul Ulum Karangasawah, bahwa sebelum dilakukannya analisis kebutuhan peserta didik selalu diadakan rapat terlebih dahulu dengan seluruh dewan guru dan staf MTs Nurul Ulum Karangasawah guna untuk merencanakan peserta didik yang akan di terima. Karena dengan adanya rapat penerimaan calon peserta didik segala sesuatunya dipikirkan dengan matang. Dengan adanya rapat penerimaan peserta didik ini, banyak hal-hal yang akan dihadapi dalam manajemen peserta didik yang telah di estimasi sebelumnya. Akan tetapi, dalam rapat penerimaan calon peserta didik ini ditentukan jumlah peserta didik yang akan di terima sesuai dengan kapasitas ruang kelas yang tersedia yakni tiga kelas.

2) Rekrutmen persrta didik

Rekrutmen peserta didik merupakan proses pencarian, menentukan dan menarik pelamar yang mampu untuk menjadi peserta dilembaga madrasah, adapun langkah-langkah rekrutmen peserta didik yang dilakukan MTs Nurul Ulum Karangasawah adalah sebagai berikut:

a) Pembentukan panitia penerimaan peserta didik baru

Panitia calon peserta didik baru terdiri dari wakil kepala madrasah bidang kesiswaan, guru dan staf tata usaha.

b) Menentukan syarat pendaftaran calon peserta didik baru

Syarat-syarat peserta didik baru di MTs Nurul Ulum Karangasawah meliputi: mengisi formulir pendaftaran, menyediakan pas Foto 3x4 sebanyak 3 lembar, menyerahkan pas foto 2x3 sebanyak 3 lembar, menyerahkah foto copy SKHU sebanyak 3 lembar,

c) Penyebaran informasi penerimaan calon peserta didik atau pengumuman pendaftaran peserta didik

Penyebaran informasi ini melalui brosur dan benner , serta sosialisasi yang dilakukan oleh panitia ke sekolah-sekolah SD dan MI yang ada di Desa Kutamenda.

d) Menyediakan formulir pendaftaran

Formulir tersebut berisi tentang data dari peserta didik, data sekolah/madrasah asal dan data orang tua wali.

e) Seleksi Peserta Didik

Seleksi penerimaan calon peserta didik MTs Nurul Ulum Karangasawah dilakukan dengan tes tertulis.

f) Pengenalan Lingkungan Sekolah

Kegiatan Pengenalan Lingkungan Sekolah (PLS) di MTs Nurul Ulum Karangasawah dilakukan untuk memperkenalkan lingkungan yang ada di MTs Nurul Ulum Karangasawah.

g) Pencatatan dan Pelaporan

Peserta didik yang sudah diterima di MTs Nurul Ulum Karangasawah akan dicatat dalam buku induk. Setelah tercatat dalam buku induk, daftar nama peserta didik dimasukkan dalam daftar presensi guna unyuk mempermudah dalam mencatat kehadiran peserta didik dan memberikan penilaian peserta didik selanjutnya data peserta didik yang sudah tercatat dalam buku induk madrasah, maka akan dilaporkan pada pangkalan data online (SIMPATIKA). Berikut data penerimaan peserta didik MTs Nurul Ulum Karangasawah selama lima tahun terakhir:

Tabel 4.3
Data Jumlah Pendaftar dan Diterima Peserta Didik
MTs Nurul Ulum Karangasawah Kecamatan Tonjong

Tahun Ajaran	Jumlah Pendaftar	Jumlah Diterima
2013/2014	168	166
2014/2015	163	163
2015/2016	151	148
2016/2017	125	124
2017/2018	145	144

h) Kelulusan dan Alumni

Syarat-syarat kelulusan MTs Nurul Ulum Karangasawah, peserta didik dinyatakan telah menyelesaikan seluruh mata pelajaran, menyelesaikan administrasi, dan dinyatakan lulus Ujian Nasional. Berikut adalah data jumlah kelulusan peserta didik selama lima tahun terakhir:

Tabel 4.4
Data Prosentase Kelulusan Peserta Didik
MTs Nurul Ulum Karangasawah Kecamatan Tonjong
Kabupaten Brebes

Tahun Ajaran	Peserta Ujian	Lulus	Tidak Lulus	% Kelulusan
2013/2014	160	160	-	100
2014/2015	149	148	1	99,02
2015/2016	151	151	-	100
2016/2017	133	133	-	100
2017/2018	116	116	-	100

Jumlah kelulusan tersebut juga didukung oleh perolehan hasil ujian pada masing-masing mata pelajaran yang diujikan Nasionalkan, rata-rata perolehan nilai hasil ujian peserta didik MTs Nurul Ulum Karangasawah Kecamatan Tonjong adalah sebagai berikut:

Tabel 4.5
Data Nilai Rata-Rata Hasil UN (Ujian Nasional)
Peserta Didik MTs Nurul Ulum
Karangasawah Kecamatan Tonjong

Tahun Ajaran	Nilai Rata-Rata Hasil Ujian			
	Bahasa Indonesia	Matematika	Bahasa Inggris	IPA
2013/2014	7,74	7,94	6,64	6,77

2014/2015	6,57	7,20	6,89	6,99
2015/2016	6,80	7,84	6,56	7,53
2016/2017	8,28	7,20	7,49	7,85
2017/2018	8,18	7,58	7,99	8,07

Pengembangan peserta didik atau manajemen kesiswaan merupakan salah satu bidang operasional MTs Nurul Ulum Karangasawah. Pengembangan peserta didik adalah penataan dan pengaturan terhadap kegiatan yang berkaitan dengan peserta didik mulai masuk sampai keluar dari madrasah. Pengembangan peserta didik bukan hanya berbentuk pencatatan data peserta didik, melainkan meliputi berbagai aspek yang lebih luas yang secara operasional dapat membantu upaya pertumbuhan dan perkembangan pribadi peserta didik secara optimal.

MTs Nurul Ulum Karangasawah melakukan pengembangan peserta didiknya lebih banyak pada pembelajaran yang menggunakan kurikulum yang bervariasi khususnya untuk mata pelajaran umum yaitu untuk kelas VII tahun Pelajaran 2018/2019 menggunakan KTSP, kelas VIII kurikulum 2013 dan kelas IX menggunakan kurikulum KTSP. Juga adanya program tambahan madrasah seperti penembahan jam pelajaran dan kegiatan ekstra kurikuler. Hal ini sesuai dengan apa yang dikatakan oleh bapak Wasirun yang mengatakan bahwa:

“Kegiatan yang dilaksanakan di MTs Nurul Ulum Karangasawah terkait dengan ekstra kurikuler, pembelajaran didalam dan diluar kelas dan kegiatan pengajian pengembangan peserta didik salah satunya adalah kegiatan ekstra rutin dalam wadah IPNU dan IPPNU”.²⁴

Dari keterangan Bapak Wasirun berkaitan dengan pengembangan peserta didik dapat penulis simpulkan bahwa

²⁴ Wawancara dengan Bapak Wasirun selaku kepala MTs Nurul Ulum pada tanggal 23 Maret 2019

pengembangan peserta didik yang dilaksanakan oleh MTs Nurul ulum Karangasawah dalam penelitian ini dilaksanakan berupa beberapa kegiatan yaitu kegiatan pembelajaran peserta didik di dalam maupun diluar kelas, kegiatan ekstra kurikuler , kegiatan PHBI dan kegiatan PHBN serta kegiatan pengajian rutin dalam wadah organisasi IPNU dan IPPNU.

c. Pelaksanaan Pengembangan kurikulum MTs Nurul Ulum Karangasawah

Pada dasarnya pengembangan kurikulum ialah mengarahkan kurikulum sekarang ketujuan pendidikan yang diharapkan karena adanya berbagai pengaruh yang sifatnya positif yang datangnya dari dalam sendiri, dengan harapan agar peserta didik dapat menghadapi masa depannya dengan baik. Oleh karena itu pengembangan kurikulum hendaknya bersifat *antisipatif, adaptif, dan aplikatif*. Kegiatan pengembangan kurikulum mencakup penyusunan, pelaksanaan disekolah-sekolah yang disertai dengan penilaian yang intensif, dan penyempurnaan-penyempurnaan yang dilakukan terhadap komponen-komponen tertentu dari kurikulum tersebut atas dasar hasil penilaian sinonim dengan "*curriculum development*". Pengembangan kurikulum berarti perubahan dan peralihan total dari satu kurikulum ke kurikulum yang lain.

Pengembangan kurikulum dan pembelajaran yang dilaksanakan di MTs Nurul Ulum Karangasawah menurut penulis sudah memperhatikan beberapa indikator maupun langkah-langkah pengembangan kurikulum yang tertuang pada BNSP, yaitu:

- 1) Berpusat pada potensi, perkembangan, kebutuhan, dan kepentingan peserta didik dan lingkungannya. Kurikulum dikembangkan berdasarkan prinsip bahwa peserta didik memiliki posisi sentral untuk mengembangkan kompetensinya agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab untuk mendukung

pencapaian tujuan tersebut pengembangan kompetensi peserta didik disesuaikan dengan potensi, perkembangan, kebutuhan, dan kepentingan peserta didik serta tuntutan lingkungan. Memiliki posisi yang sentral berarti kegiatan pembelajaran berpusat pada peserta didik antara lain:

- a) Beragam dan terpadu. Kurikulum dikembangkan dengan memperhatikan keragaman karakteristik peserta didik, kondisi daerah, jenjang dan jenis pendidikan, serta menghargai dan tidak diskriminatif terhadap perbedaan agama, suku, budaya, adat istiadat, status sosial ekonomi, dan jender. Kurikulum meliputi substansi komponen muatan wajib kurikulum, muatan lokal, dan pengembangan diri secara terpadu, serta disusun secara keterkaitan dan kesinambungan yang bermakna dan tepat antar substansi.
- b) Tanggap terhadap perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni. Kurikulum dikembangkan atas dasar kesadaran bahwa ilmu pengetahuan, teknologi dan seni yang berkembang secara dinamis. Oleh karena itu, semangat dan isi kurikulum memberikan pengalaman belajar peserta didik untuk mengikuti dan memanfaatkan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni.
- c) Relevan dengan kebutuhan kehidupan. Pengembangan kurikulum dilakukan dengan melibatkan pemangku kepentingan (*stakeholders*) untuk menjamin relevansi pendidikan dengan kebutuhan kehidupan masyarakat, dunia usaha, dan dunia kerja. Oleh karena itu pengembangan keterampilan pribadi, keterampilan berfikir, keterampilan sosial, keterampilan akademik, dan keterampilan vokasional merupakan keniscayaan.
- d) Menyeluruh dan berkesinambungan. Substansi kurikulum mencakup keseluruhan dimensi kompetensi, bidang kajian keilmuan dan mata pelajaran yang direncanakan dan disajikan secara berkesinambungan antar semua jenjang pendidikan.

- e) Belajar sepanjang hayat. Kurikulum diarahkan kepada proses pengembangan, dan pemberdayaan peserta didik agar mampu dan mau belajar yang berlangsung sepanjang hayat. Kurikulum mencerminkan keterkaitan antara unsur-unsur pendidikan formal, non formal dan informal dengan memperhatikan kondisi dan tuntutan lingkungan yang selalu berkembang serta arah perkembangan manusia seutuhnya.
- f) Seimbang antara kepentingan nasional dan kepentingan daerah. Kurikulum dikembangkan dengan memperhatikan kepentingan nasional dan kepentingan daerah untuk membangun kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara. Kepentingan nasional dan kepentingan daerah harus seimbang mengisi dan memberdayakan sejalan dengan Bhineka Tunggal Ika dalam kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI).

Pengembangan kurikulum MTs Nurul Ulum Karangasawah lebih memfokuskan pada kegiatan persiapan pembelajaran pada awal tahun pelajaran, pelaksanaan pembelajaran, dan evaluasi hasil belajar. Adapaun berkaitan dengan prodak yang dibuat oleh MTs terkait dengan pembelajaran masih belum ada karena keterbatasan sumber daya manusianya. Adapun struktur organisasi kurikulum MTs Nurul Ulum Karangasawah dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.6
Struktur Program Kurikulum
MTs Nurul Ulum Karangasawah Kecamatan Tonjong
Kabupaten Brebes

No.	Bidang Study	Kelas		
		VII	VIII	IX
1	PPKn	2	2	2
2	Qur'an Hadis	1	1	1
3	Akidah Akhlak	2	2	2
4	Fiqih	2	2	2

5	Sejarah Keb. Islam	1	1	1
6	Bahasa Arab	3	3	3
7	Bahasa Indonesia	6	6	6
8	Matematika	6	6	6
9	IPA	6	6	6
10	IPS	6	6	6
11	Kertanges	2	2	2
12	Penjaskes	2	2	2
13	Muatan Lokal	1	1	1
14	Bahasa Daerah	1	1	1
15	Ke NU an	1	1	1
	Jumlah	46	46	46

Berdasarkan hasil penelitian pelaksanaan kurikulum di MTs Nurul Ulum karangsawah, pelaksanaan di bagi dua tingkatan yaitu:

- a. Pelaksanaan kurikulum tingkat sekolah menjadi tanggung jawab utama bagi kepala sekolah dan wakil kepala sekolah bidang kurikulum. Pelaksanan kurikulum tingkat madrasah ini mencakup penyusunan kalender akademik, jadwal pelajaran, pendampingan terhadap pendidik dan peserta didik dalam proses pembelajaran. Serta seluruh kegiatan lain sebagai usaha pencapaian tujuan kurikulum.
- b. Pelaksanaan kurikulum di tingkat kelas yang menjadi tanggungjawab setiap pendidik. Pelaksanaan kurikulum ini mencakup seluruh kegiatan belajar peserta didik baik di dalam maupun diluar kelas yang bertujuan untuk mengembangkan potensi peserta didik.

d. Pelaksanaan Pengembangan Sarana dan Prasarana Pendidikan

Pelaksanaan pengembangan sarana dan prasarana pendidikan atau manajemen Sarpras merupakan salah satu bidang operasional

Madrasah. Sarana dan prasarana pendidikan merupakan suatu hal yang dibutuhkan dalam proses pembelajaran, sehingga proses pembelajaran akan sesuai dengan harapan madrasah. Adapun sarana dan prasarana yang ada di MTs Nurul Ulum Karangsawah menurut peneliti sudah sesuai standar nasional pendidikan yang dapat menunjang proses pembelajaran antara lain:

- 1) Setiap madrasah wajib memiliki sarana keperabotan, peralatan pendidikan, media pendidikan, buku dan sumber belajar lainnya, bahan habis pakai serta perlengkapan lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkesinambungan.
- 2) Setiap madrasah wajib memiliki sarana dan prasarana meliputi lahan, ruang kelas, ruang pimpinan, ruang pendidik, ruang TU, ruang perpustakaan, ruang laboratorium, ruang kantin, tempat olahraga, tempat ibadah, tempat bermain.

MTs Nurul Ulum Karangsawah yang didirikan pada tahun 1984 terus mengalami perkembangan. Perkembangan tersebut juga terjadi pada sisi sarana dan prasarana. Saat ini MTs Nurul Ulum karangsawah memiliki Luas tanah seluruhnya 4510 m² yang dibuat bangunan seluas 2042 m², halaman 930 m², lapangan olahraga 324 m², kebun 434 m² kondisi sarana dan prasarana yang dimiliki oleh MTs Nurul Ulum Karangsawah adalah sebagai berikut:

- 1) Ruangan

Ruangan merupakan unsur penting dalam penyelenggaraan pendidikan. Ruangan-ruangan yang dimiliki MTs Nurul Ulum Karangsawah adalah sebagai berikut:

Tabel 4.7
Data Ruangan yang Dimiliki
MTs Nurul Ulum Karangasawah Kecamatan Tonjong
Kabupaten Brebes

No.	Jenis Ruang	Jumlah	Kondisi		
			Baik	Cukup	Kurang
1	Ruang Kelas	11	10	1	
2	Ruang Perpustakaan	1		1	
3	Ruang TU	1	1		
4	Ruang Kepala Madrasah	1	1		
5	Ruang Guru	1	1		
6	Ruang lab. IPA/Komputer	1	1		
7	Ruang Lab. Bahasa	1	1		
8	Ruang UKS	1	1		
9	Kamar Mandi /WC Guru	2	2		
10	KM/WC Siswa Putra	3	3		
11	KM/WC Siswa Putri	3	3		
12	Musola	1			1

2) Sarana Penunjang Pembelajaran

MTs Nurul Ulum Karangasawah memiliki sarana penunjang hampir mencakup seluruh mata pelajaran, kondisi tersebut dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.8
Data jumlah Alat Peraga Mata Pelajaran
di MTs Nurul Ulum Karangasawah Kecamatan Tonjong
Kabupaten Brebes

No	Jenis Alat Peraga Mata Pelajaran	Jumlah	Kondisi		
			Baik	Cukup	Kurang
1	Bahasa Indonesia	1	1		
2	Matematika	2	1	1	
3	IPA	5	3	2	
4	IPS	6	6		
5	Bahasa Inggris	1	1		
6	TIK/Komputer	35	30	5	

3) Sarana Penunjang di kantor

Sarana penunjang kinerja karyawan Tata Usaha di kantor MTs Nurul Ulum Karangasawah antara lain:

Tabel 4.9
Data Inventaris Sarana Penunjang Kinerja
Karyawan Tata Usaha di MTs Nurul Ulum Karangasawah
Kecamatan Tonjong

No.	Jenis Barang	Jumlah	Kondisi		
			Baik	Cukup	Kurang
1	Mesin ketik	3	2		1
2	Komputer	2	1	1	
3	<i>Calculator</i>	3	3		

Pengadaan sarana dan prasarana rumah tangga di MTs Nurul Ulum Karangasawah tersebut dilakukan untuk memenuhi kebutuhan sarana prasana pendidikan agar kegiatan pembelajaran dapat berjalan dengan baik. Pengadaan sarana prasarana merupakan otonomi madrasah dengan anggaran tersendiri, yang berasal dari anggaran

madrasah, dari pemerintah, dana BOS atau donatur. Proses pengadaan sarana dan prasarana ditetapkan oleh kepala madrasah dengan koordinasi bendahara, kemudian waka sarana prasarana menyediakan barang apa saja yang di butuhkan.

Pemeliharaan prasarana di MTs Nurul Ulum Karangasawah merupakan pemeliharaan prasarana yang ada agar dapat digunakan sewaktu-waktu dalam keadaan baik. Pemeliharaan prasarana pendidikan di MTs Nurul Ulum Karangasawah dilakukan dengan pengecekan berkala, perbaikan berdasarkan kondisi bangunan. Pengecekan berkala prasarana madrasah untuk pencegahan kerusakan berat atau kecelakaan yang tidak diinginkan. Selanjutnya perbaikan berdasarkan kondisi bangunan dilakukan untuk peningkatan mutu dan kualitas bangunan yang dianggap kurang maksimal dalam mendukung kegiatan pembelajaran.

Pemeliharaan sarana di MTs Nurul Ulum Karangasawah merupakan pemeliharaan sarana madrasah agar dapat digunakan dalam kegiatan pembelajaran dengan kondisi yang baik. Pemeliharaan sarana madrasah menjadi tanggung jawab masing-masing penanggung jawab ruang kerja dan penanggung jawab kelas. Pemeliharaan sarana di MTs Nurul Ulum Karangasawah masih membutuhkan gudang penyimpanan agar sarana pendidikan yang tidak terpakai dapat terjaga dengan aman.

Penghapusan sarana dan prasarana pendidikan di MTs Nurul Ulum Karangasawah dilakukan sesuai dengan kondisi barang yang sudah tidak terpakai agar tidak memenuhi tempat, Proses penghapusan sarana dan prasarana di MTs Nurul Ulum Karangasawah melalui rangkaian tahapan yaitu pemelihan barang, penjualan barang. Penghapusan sarana dan prasarana di kelola oleh madrasah sendiri. Pemilihan barang yang akan dilakukan penghapusan di MTs Nurul Ulum Karangasawah yaitu pemilihan barang yang sudah rusak dan barang tidak terpakai untuk dilakukan penghapusan. Pemilihan barang dilakukan oleh penanggung jawab

sarana prasarana dengan persetujuan kepala madrasah dan bendahara.

e. Pelaksanaan Pengembangan Biaya Pendidikan

1) Proses Pelaksanaan anggaran Pendidikan

Pelaksanaan anggaran pendidikan seyogyanya sesuai dengan rencana dan penyusunan anggaran yang sudah direncanakan dan tersusun sesuai dengan RAPBM. Akan tetapi bisa terjadi penyesuaian dalam pelaksanaan jika memang diperlukan. Sebagaimana hasil wawancara peneliti sebagai berikut:

“Pelaksanaan biaya anggaran pendidikan di MTs Nurul Ulum Karangasawah insyaa Allah sudah sesuai dengan RAPBM yang sudah kami susun bersama-sama setiap setahun sekali bu. Tapi kalau dalam setahun itu ada yang meleset dari RAPBM, maka pada evaluasi nanti kami lakukan pembenahan dan direvisi, jadi kami dapat melaksanakan kegiatan-kegiatan yang harus dilakukan”.²⁵

Hal ini dibenarkan oleh bapak Wasirun yang mengatakan bahwa:

“RAPBM itu bisa dijadikan sebagai patokan bagi madrasah bu dalam melaksanakan rangkaian kegiatan yang telah direncanakan, serta keberhasilan madrasah dalam membelanjakan anggaran belanja madrasah dalam proses pelaksanaannya tidak boleh terlepas serta menyimpang dari visi dan misi madrasah”.²⁶

Sumber dana untuk pembiayaan pendidikan di MTs Nurul Ulum Karangasawah yakni dari dana BOS, SWP, dan pendapatan lain-lain yang mana dalam pengelolaan penerima dan pengeluaran biaya pendidikan dikelola oleh bendahara madrasah atas pengetahuan dari kepala madrasah, seperti hasil wawancara sebagai berikut:

“Jadi begini bu, sumber dana untuk madrasah ini yang saya peroleh di kelola itu ada tiga macam yakni biaya

²⁵. Wawancara dengan Sudarto, Selaku Bendahara MTs Nurul Ulum Karangasawah pada Rabu 14 Mei 2019 pukul 10.00 WIB.

²⁶. Wawancara dengan Wasirun selaku kepala MTs Nurul Ulum Karangasawah pada Rabu, 14 Mei pukul 12.00 WIB.

pendidikan yang bersumber dari SWP, BOS dan pendapatan lain-lain. Pertama dana SWP ini didapat setiap sebulan sekali dari para siswa sebagai uang bayar pendidikan. Kedua dana BOS itu didapat dari pemerintah pusat melalui kemenag kabupaten, dalam pencairannya di dapat dalam setahun dua kali pada setiap semester bu dengan syarat mengajukan jumlah siswa pada awal tahun ajaran baru. Nah itu uang yang sudah dicairkan nanti ditransfer ke nomor rekeningnya madrasah. Ketiga pendapatan lain-lain. Buat pendapatan lain-lain itu kayak uang bangunan madrasah, uang meja kursi, pendaftaran siswa baru dan siswa lama di bayarnya setiap tahun ajaran baru, infak/sodaqoh ramadhan diadakan setahun sekali, dan yang lain yang sifatnya tidak mengikat itu pendapatnya tidak menentu bu karena itu kan tidak bisa diprediksi dari mana saja uang itu didapatnya salah satunya dari Koin NU. Sedangkan untuk pembukuan yang saya gunakan dalam menerima dan mengeluarkan anggaran itu saya catat di buku kas madrasah”.²⁷

Beberapa hasil wawancara diatas menunjukkan bahwa proses keuangan di MTs Nurul Ulum Karangasawah haruslah sesuai dengan RAPBM dan tentunya dalam memasukan dan pengeluaran dilakukan oleh bendahara harus melalui persetujuan dari kepala madrasah.

2) Pengendali pelaksanaan biaya pendidikan

Agar pelaksanaan anggaran itu terkendali dengan baik, maka dibutuhkan pengendalian untuk memastikan kegiatan yang dilaksanakan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan, seperti hasil wawancara sebagai berikut:

“Jadi untuk dalam pelaksanaan itu bu harus ada orang yang bertanggung jawab atau bisa di bilang sebagai pengendalinya bu. Nah di madrasah ini saya sebagai kepala madrasah berkewajiban untuk mengendalikan setiap pemasukan dan didapat serta dikeluarkan itu dapat berguna secara efektif dan efisien, seperti pada SWP kendala yang masih belum bisa diselesaikan secara tuntas adalah penunggakan pembayaran swpoleh beberapa siswa yang memang kurang mampu. Selain itu saya juga mempunyai wewenang untuk mengevaluasi anggaran yang tidak tercapai dan anggaran yang membengkak. Biaya kegiatan pembelajaran, terkait dengan apakah biaya dengan barang sesuai dengan jumlah yang ada atau biasanya mengontrol barang yang telat datang.

²⁷ Wawancara dengan Sudarto selaku Bendahara MTs Nurul Ulum Karangasawah, Rabu, 14 Mei 2019, pukul 10.00 WIB.

Secara umum pengawasan yang mempunyai tugas unyuk mengawasi ini kurang lebihnya sama mungkin sama madrasah yang lainnya juga, tugas untuk mengawasi, mengontrol, dan mengendalikan semua kegiatan yang ada di madrasah ini tidak hanya tentang pembayaran madrasah saja”.²⁸

Hasil wawancara terdapat informasi bahwa pengendalian penuh atas pengendalian seluruh biaya pendidikan MTs Nurul Ulum Karangasawah ini adalah kepala madrasah itu sendiri tanpa melalui Yayasan.

3) Pertanggung jawaban Keuangan di MTs Nurul Ulum Karangasawah

Temuan peneliti terkait dengan pertanggung jawaban keuangan di MTs nurul Ulum Karangasawah adalah laporan keuangan. Pertanggung jawaban keuangan yang peneliti dapat dari hasil wawancara didapatkan informasi sebagai berikut:

“Kalau pertanggung jawaban terkait dengan keuangan itu biasanya saya melaporkan secara langsung aja sih ke kepala madrasahnya bu. Tapi nanti setiap akhir tahun ajaran kan dibahas evaluasi kerjanya sama sekalian membuat RAPBM. Nah itu nanti dalam pelaporan kerja, pokoknya semuanya dalam rapat nanti di hadiri oleh pihak yayasan, komite madrasah, pihak madrasah dan para wali murid bu”.²⁹

f. Pelaksanaan Program Hubungan Madrasah dan Masyarakat

Program hubungan madrasah dengan masyarakat itu sendiri dilaksanakan melalui wadah-wadah yang dijadikan sebagai perantara untuk menjalin komunikasi dengan publik eksternal, seperti, pendekatan kerjasama yaitu dengan cara mengundang masyarakat untuk datang ke MTs Nurul Ulum Karangasawah. Maju dan berkembangnya sebuah Lembaga terlebih pada lembaga Pendidikan Islam seperti MTs Nurul Ulum Karangasawah, tidak terlepas dari bantuan dan dukungan dari masyarakat, bahkan sebuah lembaga Pendidikan madrasah swasta bisa tumbuh dan berkembang berkat

²⁸. Wawancara dengan Wasirun, Selaku kepala MTs Nurul Ulum Karangasawah, pada Rabu, 14 Mei 2019 pukul 12.00 WIB.

²⁹. Wawancara dengan Sudarto, Selaku Bendahara MTs Nurul Ulum Karangasawah pada Rabu, 14 Mei 2019 pukul 10.00 WIB.

dukungan dari masyarakat, karena sebuah madrasah swasta tersebut tumbuh dan berkembang di tengah-tengah masyarakat itu sendiri.

Oleh karena itu, peran serta dari masyarakat tidak bisa dilupakan dalam mengembangkan sebuah lembaga pendidikan, hal tersebut dibuktikan dengan diikuti sertakannya masyarakat dalam rapat. Pengelola Lembaga madrasah mengundang masyarakat dalam rapat untuk dimintai ide dan pendapatnya untuk memajukan dan mengembangkan MTs Nurul Ulum Karangasawah.

Kegiatan ini juga dijadikan sebagai wadah untuk berkomunikasi dengan masyarakat, karena melalui kegiatan ini, pihak madrasah dapat berkomunikasi langsung dengan masyarakat, dan masyarakat juga dapat mengetahui kondisi lingkungan madrasah sendiri secara langsung. Hal ini menandakan bahwa kegiatan pengajian umum juga merupakan sarana sebagai penjalin hubungan silaturahmi pihak madrasah dengan masyarakat. Hal ini sesuai dengan wawancara dengan Bapak H. Jafarudin, yang mengatakan bahwa:

“Cara pelaksanaan hubungan masyarakat itu adalah dengan mengundang masyarakat ke madrasah, tujuannya supaya lebih mengikat hubungan kita dengan masyarakat, misalnya pada acara imtihan madrasah atau pelepasan siswa kelas IX. Selain itu juga kita datangi tempat- tempat mereka saat sosialisasi penerimaan peserta didik baru, itu salah satu metode dakwah kita, disamping pengajian”.³⁰

Hasil observasi penulis pada hari Kamis tanggal 2 Mei tahun 2019. MTs Nurul Ulum Karangasawah mengadakan pelepasan peserta didik kelas IX atau dikenal dengan istilah imtihan dimana pihak madrasah mengundang wali murid, komite madrasah, pengurus yayasan dan tokoh masyarakat.

Dari wawancara dan observasi dapat penulis simpulkan bahwa hubungan antara madrasah dengan masyarakat sudah terjalin dengan baik hal ini dapat dilihat dari peran aktif wali murid dan masyarakat dalam setiap program kerja yang dilakukan oleh pihak madrasah

³⁰. Wawancara dengan Bapak Jafarudin, Selaku Waka Humas MTs. Nurul Ulum Karangasawah, Sabtu 19 Mei 2019.

dengan dukungan penuh dan sumbangsih dana, karena memang tidak bisa dipungkiri bahwa setiap kegiatan apa bila salah satunya unsur pembiayaan tidak ada atau kurang, maka kegiatan tersebut tidak dapat berjalan dengan lancar.

Melalui hubungan madrasah dengan masyarakat maka akan terbentuk:

- 1) Saling pengertian antara madrasah, orang tua, masyarakat, dan lembaga-lembaga lain yang ada di masyarakat.
- 2) Saling membantu antara madrasah dan masyarakat karena mengetahui manfaat, arti dan pentingnya peranan masing-masing.
- 3) Kerjasama yang erat antara madrasah dengan berbagai pihak yang ada dimasyarakat dan mereka merasa ikut bertanggung jawab atas suksesnya pendidikan di madrasah.

g. Pelaksanaan Program Layanan Khusus

Layanan Khusus di MTs Nurul Ulum Karangasawah yang ada adalah UKS, meliputi tiga pokok kegiatan yang sering disebut dengan Trias UKS yaitu meliputi pendidikan kesehatan, pelayanan kesehatan dan pendidikan lingkungan sekolah sehat. Pelaksanaan program UKS sesuai jadwal kegiatan UKS yang diatur setiap satu tahun sekali dan terdapat kegiatan rutin setiap hari seperti “semultis” (sepuluh menit untuk lingkungan sehat) atau kegiatan piket siswa. Jadwal kegiatan tercantum dalam papan program kerja UKS. Seperti yang di ungkapkan oleh Eti Yusnita, SPd. yang mengatakan bahwa:

“ya, itu kami atur satu tahun sekali ya, jadi ada yang rutin setiap hari misalnya simultis (sekolah menuju lingkungan sehat). Itu kami membersihkan, anak-anak dengan adanya jadwal piket”³¹

h. Pelaksanaan Pengembangan Iklim Madrasah

Pelaksanaan pengembangan iklim MTs Nurul Ulum Karangasawah, meliputi menumbuhkan komitmen kemandirian madrasah dalam pembiayaan pendidikan, mengutamakan kepuasan pelanggan dengan berupaya untuk memberikan pelayanan maksimal

³¹. Wawancara dengan Eti Yusnita, SPd. Selaku Pengelola UKS MTs Nurul Ulum Karangasawah Pada Kamis 16 Mei 2019.

terutama pada peserta didik untuk mendapatkan pendidikan sebaik-baiknya, menumbuhkan sikap responsif dan antisipatif dalam hal mewujudkan kelancaran proses pembelajaran dan mengantisipasi kendala yang mengganggu kelancaran proses pembelajaran, meningkatkan partisipasi warga madrasah dalam menciptakan lingkungan madrasah yang aman dan tertib dari segi fisik, sosial, maupun psikologis, menumbuhkan budaya mutu di lingkungan madrasah dengan mengacu pada sasaran mutu madrasah menumbuhkan harapan prestasi tinggi dan kemauan untuk berubah serta harapan prestasi tinggi dengan memberi motivasi dan mengembangkan sikap optimis pada seluruh warga madrasah mengembangkan komunikasi yang baik dan mewujudkan tim kerja yang kompak secara simultan, menetapkan secara jelas serta mewujudkan visi dan misi madrasah yang dioperasionalkan dalam bentuk program kegiatan, melaksanakan pengelolaan tenaga kependidikan secara efektif melalui perencanaan penempatan guru sesuai dengan latar belakang kompetensinya, pengembangan guru dilakukan secara berkelanjutan dan berpedoman pada sasaran mutu, dan evaluasi dilakukan secara rutin sebagai bahan untuk analisis perencanaan selanjutnya meskipun secara formal pemberian penghargaan terhadap guru belum terprogram, serta melaksanakan manajemen yang transparan dan akuntabel dalam bentuk keterbukaan informasi terkait pertanggungjawaban suatu program kegiatan yang telah berlangsung kepada wali murid yang disampaikan melalui rapat koordinasi dengan komite madrasah. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan kepala madrasah yang mengatakan bahwa :

“Pemberian penghargaan terhadap guru yang dianggap berprestasi belum bisa dilaksanakan, hal ini disebabkan karena madrasah tidak mempunyai standar ukurannya (barometer) untuk mengukur seorang guru itu layak mendapatkan suatu penghargaan”³²

³². Hasil wawancara dengan Bapak Wasirun Selaku Kepala MTs Nurul Ulum Karangasawah pada Kamis 16 Mei 2019.

4. Evaluasi (*Evaluating*)

Evaluasi program Manajemen Berbasis Madrasah yang dilakukan di MTs Nurul Ulum Karangasawah di laksanakan di akhir tahun pelajaran dalam bentuk Evaluasi Diri Madrasah (EDM) dari semua program kerja yang telah direncanakan, dikelola, dan dilaksanakan sebelumnya selama satu tahun pelajaran sebagai acuan oleh pihak MTs Nurul Ulum Karangasawah untuk merumuskan program kerja ditahun pelajaran berikutnya.

Dengan melaksanakan EDM ini maka kepala MTs Nurul Ulum Karangasawah akan lebih dapat melaksanakan kompetensi manajerialnya secara menyeluruh dan bermakna yang akan membantu peningkatan kinerja MTs khususnya dalam melihat sejauh mana madrasah telah mencapai Satandar Pelayanan Minimal (SPM) dan Standar Nasional Pendidikan (SNP), serta kekuatan dan kelemahannya sehingga madrasah dapat menyusun Rencana Pengembangan Madrasah (RPM) atau Rencana Kegiatan Madrasah (RKM) berdasarkan keadaan dan kebutuhan yang nyata.



IAIN PURWOKERTO

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Madrasah yang menggunakan Manajemen Berbasis Madrasah memiliki kewenangan untuk mengatur sendiri madrasahnyanya dalam mencapai tujuan. Dengan kata lain madrasah tersebut berhak untuk memberdayakan potensi yang dimilikinya baik itu potensi warga madrasah maupun potensi masyarakatnya. Dengan demikian maka kepemimpinan dan tata pengelolaan yang dimiliki haruslah menunjang untuk keberhasilan tujuan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan kajian teori, temuan penelitian dan pembahasan yang ada, maka dapat dikatakan bahwa Manajemen Berbasis Madrasah di MTs Nurul Ulum Karangasawah Kecamatan Tonjong Kabupaten Brebes terdapat fungsi pokok yang ditampilkan kepala madrasah antara lain:

1. Perencanaan (*planning*)

Perencanaan pengembangan MTs Nurul Ulum Karangasawah Kecamatan Tonjong kabupaten Brebes dilaksanakan pada bulan Juni dengan membuat program kerja yang termuat dalam RKT, RKM, Renstra, dan RAPBM. Adapun orang yang terlibat dalam perencanaan MBM yaitu Kepala madrasah, pendidik, tenaga kependidikan, wali murid, komite madrasah dan pengurus PUKWOKERTO

- a. mengadakan rapat dengan seluruh *stakeholder* untuk membahas kebutuhan dan menganalisis program kerja yang akan dilaksanakan pada tahun berikutnya.
- b. membentuk tim pengembang kurikulum
- c. membuat RAPBM selama satu tahun yang disetujui oleh komite madrasah dan pengurus yayasan.
- d. mensosialisasikan program kerja madrasah pada wali murid.

2. Pengorganisasian (*Organisation*)

MTs Nurul Ulum Karangasawah Kecamatan Tonjong Kabupaten Brebes melakukan pengorganisasian dengan pembagian tugas masing-masing mulai

pengorganisasian pengurus yayasan, komite madrasah dan pembagian tugas mengajar bagi para pendidik serta beberapa program kerja yang telah ditetapkan dan disosialisasikan kepada semua *stakeholder* yang ada dimadrasah.

3. Pelaksanaan (*Actuating*)

Pelaksanaan Manajemen Berbasis Madrasah yang dilakukan oleh MTs Nurul Ulum Karangasawah Kecamatan Tonjong Kabupaten Brebes adalah dalam bentuk pelaksanaan pengembangan tenaga pendidik dan kependidikan, pelaksanaan pengembangan peserta didik, pengembangan kurikulum, pengembangan sarana prasarana , pengembangan biaya pendidikan, pengembangan hubungan madrasah dengan masyarakat, pengembangan program layanan khusus dan pengembangan iklim madrasah.

4. Evaluasi (*Evaluation*)

Evaluasi manajemen berbasis madrasah yang dilakukan MTs Nurul Ulum Karangasawah Tonjong Kabupaten Brebes dilakukan pada akhir tahun pelajaran, yaitu evaluasi program kerja yang berbentuk EDM (Evaluasi Diri Madrasah) yang didalamnya memuat semua program kerja madrasah dari 8 standar pendidikan nasional. Dari evaluasi inilah madrasah dapat melihat kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman madrasah nya. Evaluasi Manajemen Berbasis Madrasah di MTs Nurul Ulum Karangasawah dapat dilihat:

- a. Kemandirian madrasah yang ditunjukkan dengan adanya kewenangan madrasah dalam mengembangkan kurikulum dan program pembelajaran menurut inisiatif warga madrasah sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku. Pada pemenuhan sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan, serta pemenuhan sarana dan prasarana madrasah sudah sesuai dengan standar minimal sesuai dengan tuntunan peraturan yang berlaku.
- b. Kerjasama internal madrasah sudah terbangun dengan baik, dengan sinerginya antar unit kegiatan madrasah yang merupakan *team work* madrasah. Kerjasama eksternal madrasah telah dilakukan dengan baik

yaitu dengan menjalin hubungan antara madrasah dengan masyarakat melalui komite madrasah.

B. Saran

Dalam penelitian ini guna lebih meningkatkan penataan dan pengembangan madrasah, maka dapat kami sarankan hal-hal sebagai berikut:

1. Kepala madrasah harus senantiasa berinovasi untuk lebih bekerja keras dalam memenuhi kebutuhan pendidikan bagi madrasah masing-masing untuk menutupi beberapa kekurangan yang masih ada di madrasah sehingga dapat memperlancar proses pendidikan di madrasah.
2. Para pendidik senantiasa berupaya untuk lebih meningkatkan kinerja dan senantiasa kreatif dalam pembelajaran demi tercapainya tujuan pembelajaran yang lebih baik serta belajar lebih giat dalam penggunaan IT sebagai sarana untuk meningkatkan mutu diri serta sarana untuk menciptakan pembelajaran yang aktif, inovatif, inovatif dan menyenangkan. Yang pada muaranya materi pelajaran dapat diserap serta dapat diamalkan oleh siswa menuju masa depan yang lebih baik.
3. Tenaga kependidikan lain, meskipun tidak terlalu mendapat sorotan, akan tetapi kelancaran proses pendidikan sangat tergantung kepada tenaga kependidikan. Oleh sebab itu, profesionalitas, keterampilan dan kedisiplinan diharapkan muncul sebagai penunjang keberhasilan MTs Nurul Ulum Karangasawah.

Diharapkan kepada pihak MTs Nurul Ulum Karangasawah untuk selalu bekerja keras dalam meningkatkan kekuatan madrasah nya dengan memanfaatkan peluang yang ada dan terus memperbaiki diri dan administrasi agar dapat meningkatkan kualitas madrasah kearah yang lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Ari Wiyanto, *Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di Madrasah Ibtidaiyah Swasta (Studi Multi Kasus di MI Attaqwa dan MI Muhammadiyah Kedungwinong Kecamatan Nguter Kabupaten Sukoharjo* Disertasi Tidak Diterbitkan PPS, Universitas Muhammadiyah Surakarta, 2011.
- Azis Alimudin, *Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah/Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di MTs Alkhairat*, Disertasi tidak diterbitkan PPS. UIN. Alauddin Makasar, 2012.
- Barlin, *Manajemen Berbasis madrasah menuju Sekolah Berprestasi*, Palembang: Eralangga, 2013.
- Bejo Sujiano. *Manajemen Pendidikan Berbasis Pada Sekolah*, Jakarta: CV.Sagung Seto. 2007.
- Burhan Bungin, *Metode Penelitian Kualitatif: Aktualisasi Metodologis Ke Arah Ragam Varian Kkontemporer*, Jakarta: Raja Garafindo Persada, 2001.
- _____, *Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah*, Jakarta: CV. Agung Seto, 2009.
- E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep,Strategi dan Implementasi*, Bandung: Remaja Rosda Karya, 2012.
- _____, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala sekolah*, Jakarta: Bumi Aksara, 2012.
- _____, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Jakarta: PT. Remaja Rosda Karya, 2013
- _____, *Manajemen Berbasis Madrasah*, Bandung: PT. Remaja Rosda Karya Opset, 2017.
- _____, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Bandung: PT. Remaja Rosda Karya Opset, 2017.
- Fredy Rangkuti, *Analisis SWOT Teknis Membedah Kasus Bisnis*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2013.
- Hasbullah, *Kapita Selekta Pendidikan Islam*, Jakarta: Pustaka Al-Husna, 1996.
- Jamal Ma'mur, *Kiat Melahirkan Madrasah Unggulan : Merintis dan Mengelola Madrasah yang Komprehensif*, Yogyakarta: Diva Press, 2013.

- Lexsy,J. Molang, *Metode penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja Rosda Karya, 2002.
- Muhaimin, *Pemikiran dan Aktualisasi Pengembangan Pendidikan Islam*, Jakarta: Raja Wali Pers, 2001.
- Maulana Hasanudin, “*Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah pada SMK Ma’arif NU 2 Karanglewas Kabupaten Banyumas Tahun Pelajaran 2014/2015*”, Desertasi Tidak Diterbitkan PPS IAIN Purwokerto, 2016.
- Mathew B. Miles dan Huberman, *Kualitative data analysis: Terjemahan Tjejep Robendin Rokhidi*, Jakarta : Universitas Indonesia Press, 1992.
- Pearce Robinson, *Manajemen Strategik,Formulasi, implementasi, dan pengendalian*, Jakarta: Bina Rupa Aksara, 1997.
- Samiaji Saroja, *Penelitian kualitatif: Dasar-Dasar*, Jakarta: Indeks, 2012.
- Sarjono, *Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah dalam rangka Peningkatan Prestasi di SDN Balarejo 01 Kecamatan Dempet Kabupaten Demak*, Desertasi tidak diterbitkan
- Sutisna, *Desentralisasi Pendidikan Dalam Pelaksanaan Manajemen Pembangunan*, Jakarta: Pustaka Sinar Harapan, 1990.
- Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu PendekatanPraktik*, Jakarta: Bina Aksara, 2006.
- Sugiono, *Penelitian kualitatif, Kuantitatif R&D*, Bandung: Alfabeta, 2007.
- Sondang P. Siagian, *Manajemen Strategi*, Jakarta: Bumi Aksara, 1995.
- Umi Salamah, *Evaluasi Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah di MAN 1 Banjarnegara*, Desertasi tidak diterbitkan PPS IAIN Purwokerto, 2017.
- Undang-Undang Dasar Negara RI Tahun 1945*
- Undang-Undang No.20 Tahun 2003*
- Wina Sanjaya, *Penelitian Pendidikan , Jenis, Metode, dan Prosedur*, jakarta: Kencana, 2013.
- W.J.S. Poerwadarminto, *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, Jakarta: Depdikbud Balai Pustaka, 1982.
- Zamroni, *Paradigma Pendidikan Masa Depan*, Yogyakarta: Biograf Publishing, 2000.

RIWAYAT HIDUP

A. DATA PRIBADI

1. Nama : Drianah
2. Tempat/Tanggal lahir : Brebes, 14 Juni 1972
3. Agama : Islam
4. Jenis Kelamin : Perempuan
5. Warga Negara : Indonesia
6. Pekerjaan : Guru PAI SDN Kutamendala 04
7. Alamat : Kutamendala RT.01 RW.08 Kc. Tonjong
Kab. Brebes
8. Email : drianah6@gmail.com
9. No.HP. : 082255947278

B. PENDIDIKAN FORMAL :

1. SD Negeri Kutamendala 04 Lulus tahun 1984
2. SMP Negeri 1 Tonjong Lulus tahun 1987
3. PGA Lulus tahun 1990
4. Universitas Cokroaminoto Lulus tahun 1996
5. STAIC Lulus tahun 2006

Demikianlah biodata penulis semoga dapat menjadi perhatian dan dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Hormat saya,

Drianah