

TALABUDIN UMKABU

MANAJEMEN MUTU MADRASAH

Teori dan Praktik Pengelolaan Pendidikan Bermutu
yang Menghasilkan Siswa Berkarakter



KAAN
JAYAPURA

83

naila
pustaka

MANAJEMEN MUTU MADRASAH

Teori dan Praktik Pengelolaan Pendidikan Bermutu
yang Menghasilkan Siswa Berkarakter

Mutu pendidikan yang dirancang dengan baik mulai dari input, proses dan output merupakan langkah awal untuk menghasilkan siswa yang berkarakter. Sebelum menghadirkan penerapan pengelolaan mutu pendidikan berbasis karakter, buku ini membahas berbagai konsep dasar, mulai dari manajemen pendidikan hingga manajemen mutu pendidikan berbasis karakter, dengan merujuk pada pendapat para ahli.

Tentu kami menyadari bahwa penulisan buku ini masih banyak kekurangan, oleh sebab itu, buku ini akan terus dikembangkan. Hal-hal lain yang terkait dengan ide, pengembangan, dan contoh-contoh implementasi masih perlu pendalaman. Karena itu, kritik dan saran dari berbagai pihak sangat diharapkan, yang tentunya akan saya paparkan dalam tulisan-tulisan saya berikutnya.

ISBN 9786021707227



9 786021 707227

PERP
STAIN AL I



TALABUDIN UMKABU



MANAJEMEN MUTU MADRASAH

Teori dan Praktik Pengelolaan Pendidikan Bermutu
yang Menghasilkan Siswa Berkarakter

PERPUSTAKAAN STAIR AL-FATMA JAYAPURA	
NOMOR INDIK	:
TANGGAL TERIMA	:
BELI/HADIAN DARI	:
NOMOR BUKU	:
COPY KE	:

naila
pustaka

MANAJEMEN MUTU MADRASAH

Teori dan Praktik Pengelolaan Pendidikan Bermutu Yang Menghasilkan Siswa Berkarakter

TALABUDIN UMKABU, M.Pd.

Copyright ©2015.

All right reserved

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang

Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian atau

Seluruh isi buku ini dengan cara apapun, tanpa izin tertulis dari penulis.

Penulis: Talabudin Umkabu, M.Pd.

Editor : Safudin, MH.

Desain Cover: Fatkhur Roji

ISBN : 978-602-17072-2-7

Edisi : Revisi Cetakan Pertama 2015

Diterbitkan Oleh

Naila Pustaka

Jl. Kemutung 32 Ring Road Selatan

Banguntapan – Bantul Yogyakarta 55191

Telp: 081217163820 Hp: 0815 5578 8548

e-mail: cakrawala.bangsa@gmail.com

KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah, penyusunan buku "*Manajemen Mutu Pendidikan Berbasis Madrasah: Teori dan Praktik*" berhasil dirampung sesuai rencana. Upaya ini tidak terlepas dari hidayah dan pertolongan Allah swt. Kami berharap buku ini membawa manfaat bagi dunia pendidikan, khususnya bagi masyarakat Indonesia Bagian Timur.

Tulisan ini didasarkan hasil penelitian lapangan. Mutu pendidikan yang dirancang dengan baik mulai dari *input*, *procces* dan *output* merupakan langkah awal untuk menghasilkan siswa yang berkarakter. Sebelum menghadirkan penerapan pengelolaan mutu pendidikan berbasis karakter, buku ini membahas berbagai konsep dasar, mulai dari manajemen pendidikan hingga manajemen mutu pendidikan berbasis karakter, dengan merujuk pada pendapat para ahli.

Tentu kami menyadari bahwa penulisan buku ini masih banyak kekurangan, oleh sebab itu, buku ini akan terus dikembangkan. Hal-hal lain yang terkait dengan ide, pengembangan, dan contoh-contoh implementasi masih perlu pendalaman. Karena itu, kritik dan saran dari berbagai pihak sangat diharapkan, yang tentunya akan saya paparkan dalam tulisan-tulisan saya berikutnya.

Pada kesempatan ini, saya merasa perlu menyampaikan terimakasih kepada berbagai pihak yang ikut membantu penyelesaian buku ini, mulai dari penyusunan naskah, penyelarasan bahasa, berbagai masukan, yang dengan baik hati dan terbuka memberikan kemudahan-kemudahan bagi saya ketika melakukan penelitian dan

penulisan buku ini. Saya tidak bisa membalas mereka semua selain memohon limpahan rahmat kepada Allah swt untuk mereka yang baik. Semoga Allah swt memberikan balasan dengan kebaikan-Nya yang tidak terhingga. Amin

Jayapura, Desember 2015

Penulis

Talabudin Umkabu, S.Ag., M.Pd.

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI.....	v
BAB 1 KONSEP MANAJEMEN MUTU PENDIDIKAN.....	1
A. Manajemen Pendidikan	1
B. Manajemen Mutu Pendidikan	5
BAB II MADRASAH YANG BERMUTU	13
A. Madrasah Berbasis Mutu	13
B. Manajemen Peningkatan Mutu Madrasah.....	17
C. Penyusunan Sasaran Mutu Madrasah	33
D. Tahapan Implementasi Manajemen Mutu Madrasah	37
BAB III KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN MADRASAH	43
A. Kepemimpinan Kepala Madrasah.....	43
B. Kepemimpinan Pembelajaran	47
C. Kepemimpinan Kepala Madrasah Yang Ideal..	49
BAB IV MANAJEMEN PENDIDIKAN BUDAYA DAN KARAKTER BANGSA.....	51
A. Pengertian	51
B. Landasan Pedagogis	53
C. Fungsi dan Tujuan.....	56
D. Sumber Nilai	56

E. Prinsip dan Perencanaan Pengembangan	59
F. Pengembangan Proses Pembelajaran	63
G. Penilaian Hasil Belajar	64
BAB V IMPLEMENTASI MANAJEMEN PENDIDIKAN BERBASIS KARAKTER MADRASAH	67
A. Manajemen Kurikulum dan Pembelajaran	67
B. Manajemen Pengembangan Sumberdaya Manusia	75
C. Manajemen Administrasi dan Keuangan	78
D. Manajemen Kesiswaan dan Humas	80
E. Manajemen Sarana Prasarana dan Layanan Khusus	85
F. Monitoring dan Evaluasi Mutu Madrasah	89
DAFTAR PUSTAKA.....	93
LAMPIRAN MODEL STANDAR OPERASIONAL MANAJEMEN KELAS DI MADRASAH.....	95

KONSEP MANAJEMEN MUTU PENDIDIKAN

A. Manajemen Pendidikan

1. Pengertian

George Terry dalam bukunya *the principles of management* menyatakan bahwa *management is performance of conceiving and achieving desired results by means of group effort consisting of utilizing human talent and resources* (manajemen pada dasarnya merupakan kemampuan mengarahkan dan mencapai hasil yang diinginkan dengan tujuan dari usaha-usaha manusia dan sumberdaya lainnya. Mersey dan Blanchard dalam bukunya *management of organization behavior*, manajemen adalah proses bekerja sama antara individu dan kelompok serta sumberdaya lainnya dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan kata lain, aktivitas manajemen hanya ditemukan dalam wadah organisasi, baik organisasi bisnis, Pemerintah, madrasah, industri, rumah sakit, dll. Menurut Mersey, proses menghadirkan berbagai fungsi dan aktivitas yang dilaksanakan oleh menejer dan anggota atau bawahannya dalam suatu organisasi.¹

¹Oemar Hamalik, *Manajemen Pengembangan Kurikulum*. (Bandung:

Dapat disimpulkan, bahwa manajemen adalah proses memperoleh sesuatu tindakan dari orang lain untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Aktivitas manajerial yang dilakukan oleh para menejer organisasi dapat mendorong sumberdaya personel (pegawai atau anggota) bekerja memanfaatkan sumberdaya lainnya sehingga tujuan organisasi yang disepakati bersama dapat dicapai. Secara umum, manajemen adalah proses pengaturan dan pemanfaatan sumberdaya yang dimiliki organisasi melalui kerjasama para anggota untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Manajemen merupakan suatu proses sosial yang berkenaan dengan keseluruhan usaha manusia dengan bantuan manusia lain serta sumber-sumber lainnya, menggunakan metode yang efisien dan efektif untuk mencapai tujuan yang ditentukan sebelumnya.

2. Fungsi

Fungsi yang berurutan dalam manajemen pendidikan adalah:²

a. Fungsi perencanaan

Memilih serangkain tindakan untuk mengembangkan suatu rencana, seseorang harus mengacu kemasa depan menetapkan perangkat tujuan atau hasil akhir, mengembangkan strategi untuk mencapai tujuan akhir, menyusun program, anggaran, alokasi, sumber-sumber, menetapkan prosedur kerja dengan metode yang baru, dan mengembangkan kebijakan-kebijakan berupa aturan dan ketentuan.

b. Fungsi pengorganisasian

Menata pekerjaan untuk melaksanakan rencana meliputi kegiatan-kegiatan membentuk struktur organisasi baru untuk menghasilkan produk baru dan menetapkan garis hubungan kerja antar struktur yang

Remaja rosdakarya), Hal: 24.

ada dengan struktur baru. Selanjutnya merumuskan komunikasi dan hubungan-hubungan, menciptakan deskripsi kedudukan yang menunjuk apakah rencana dapat terlaksanakan oleh organisasi yang ada, atau diperlukan orang lain yang memiliki ketrampilan khusus.

c. Fungsi staf

Memilih dan mengalokasikan pekerjaan kepada orang-orang yang akan melaksanakannya. Fungsi ini meliputi kegiatan seleksi calon tenaga staf, memberi orientasi kepada tenaga staf ke arah pekerjaan dan tugas, memberikan latihan ketrampilan sesuai dengan bidang tugas, serta melakukan pembinaan ketenagaan.

d. Fungsi pengarahan

Mengarahkan berarti menuntut tindakan bertujuan pada pekerjaan. Fungsi ini meliputi langkah-langkah pendelegasian atau pelimpahan tanggungjawab dan akuntabilitas, memotivasi dan mengkoordinasikan agar saha-usaha kelompok serasi dengan usaha-usaha lainnya. Fungsi ini juga dilakukan dalam rangka merangsang perubahan apabila terjadi perbedaan atau pertentangan untuk mencari penyelesaian sebelum mengerjakan tugas-tugas berikutnya.

e. Fungsi kontrol

Rencana dilaksanakan dilengkapi dan dikontrol sesuai tujuan organisasi. Fungsi ini meliputi kegiatan pengadaan sistem pelaporan yang serasi dengan struktur pelaporan keseluruhan. Mengembangkan standar perilaku, mengukur hasil berdasarkan kualitas yang diinginkan dalam kaitannya dengan tujuan, melakukan tindakan koreksi dan memberikan ganjaran.

3. Prinsip

Para pakar mengelompokkan prinsip-prinsip manajemen menjadi:

a. Prinsip struktur

Istilah ini menunjukkan kepada cara mendesain suatu organisasi secara formal dengan maksud tercipta keteraturan antara spesialisasi dari sub-sub sistem, misalnya fungsi garis lini dan fungsi staf. Lini organisasi adalah rantai utama dari komando secara langsung dari fungsi-fungsi esensial, seperti sub-sistem finansial dan sub-sistem distribusi. Fungsi ini melaksanakan otoritas sedangkan staf melaksanakan fungsi *advisory*.

b. Prinsip koordinatif

Berhubung organisasi semakin kompleks dan banyaknya bidang pekerjaan, maka diperlukan satu kesatuan tindakan untuk mencapai tujuan organisasi. Tiap atasan harus mengkoordinasikan pekerjaan bawahannya. Untuk itu diperlukan kontak dan komunikasi, baik secara formal maupun non-formal.

c. Prinsip *scalar*

Konsep ini merupakan rantai hierarkis hubungan-hubungan antara atasan dan bawahan. Pada dasarnya setiap bawahan hanya memiliki satu orang atasan. Prinsip *scalar* mendasari pelaksanaan proses koordinasi sehingga pengkoordinasian otoritas menjadi efektif terhadap struktur organisasi. Itulah sebabnya diperlukan prinsip kepemimpinan, pendelegasian otoriti dan merumuskan fungsi bawahan dalam organisasi.

d. Prinsip pembagian pekerjaan

Pekerjaan harus dibagi menjadi segmen-segmen atau komponen yang berbeda, karena *job* yang luas dan inklusif mengakibatkan perilaku organisasi tidak efektif. Konsep pembagian pekerjaan ini cenderung dari atas ke bawah dalam organisasi, yang pada gilirannya diperlukan formalistik dalam rumusan deskripsi pekerjaan (*job description*) dan interelasi posisional, karena merupakan keharusan untuk mencapai efisiensi

total. Prinsip ini bertentangan dengan prinsip *scalar*. Prinsip fungsional menunjuk kepada deferensiasi tugas-tugas atas dasar non-hierarkis. Misalnya pimpinan bidang *finance* dan *marketing* berada pada tingkatan yang sama dalam organisasi tetapi mereka berbeda fungsinya dalam organisasi.

B. Manajemen Mutu Pendidikan

1. Pengertian

Dalam dunia pendidikan, mutu adalah agenda utama dan senantiasa menjadi tugas yang paling penting, walaupun sebagian orang dianggap sebagai sebuah konsep yang penuh dengan teka teki, membingungkan, dan sulit diukur. Mutu memiliki persepsi yang berbeda-beda sesuai dengan pandangan masing-masing orang. Para pakar memiliki kesimpulan yang berbeda tentang bagaimana cara menciptakan lembaga pendidikan yang bermutu.

Oleh Depdiknas, mutu secara umum didefinisikan sebagai gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan.³ Menurut Jerome S. Arcaro, mutu adalah sebuah proses struktur untuk memperbaiki keluaran yang dihasilkan.⁴ Filosofi manajemen mutu oleh W. Edward Deming bahwa, mutu dikembangkan berdasarkan kebutuhan untuk memperbaiki kondisi kerja bagi setiap pegawai.⁵

Menurut Edward Sallis,⁶ mutu khususnya dalam konteks *Total Quality Managemet* (TQM) adalah merupakan

³Departem Pendidikan Nasional (Jakarta: 2002), Hal: 7.

⁴Jerome S. Arcaro, *Quality in Education: An Implementation Handbook* (Ali Bahasa: Yosol Iriantara). Cetakan Keempat. (Yogyakarta, 2007), Hal: 75.

⁵W. Edward Daming dalam Jerome S. Alcaro., *Ibid.*, Hal: 75.

⁶Edward Sallis, *Total Quality Management In Education*, (Alis Bahasa: Ahmad Ali Riyadi & Fahrurrozi). Cetakan Ketujuh. (Yogyakarta, 2008), Hal: 33.

sebuah filosofi yang membantu institusi untuk merencanakan perubahan dan mengatur agenda dalam menghadapi tekanan-tekanan eksternal yang berlebihan. Lebih lanjut Edward Sallis mengatakan, mutu dapat dipandang sebagai sebuah konsep yang absolut sekaligus relatif. Mutu dalam percakapan sehari-hari sebagian besar dipahami sebagai sesuatu yang absolut, misalnya restoran yang mahal dan mobil-mobil yang mewah yang mahal. Sebagai suatu konsep yang *absolut*, mutu sama halnya dengan sifat baik, cantik, dan benar. Hal ini merupakan suatu idealisme yang tidak dapat dikompromikan. Dalam defenisi yang absolut, sesuatu yang bermutu merupakan bagian dari standar yang sangat tinggi dan tidak dapat diungguli,⁷ sedangkan mutu yang *relatif* dipandang sebagai sesuatu yang melekat pada sebuah produk yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Untuk itu dalam defenisi relatif ini produk atau layanan akan dianggap bermutu, bukan karena ia mahal dan eksklusif, tetapi ia memiliki nilai misalnya keaslian produk, wajar, dan familiar.⁸

Mutu dalam konteks pendidikan, pengertiannya meliputi *input*, *proses*, dan *output* pendidikan.⁹ *Input pendidikan* adalah segala sesuatu yang harus tersedia karena dibutuhkan untuk berlangsungnya proses. Misalnya, sumberdaya, perangkat lunak, serta harapan-harapan sebagai pemandu bagi berlangsungnya proses. *Proses Pendidikan* merupakan berubahnya sesuatu menjadi sesuatu yang lain. Sesuatu yang berpengaruh terhadap berlangsungnya proses disebut *input*, sedangkan sesuatu dari *proses* disebut *output*. Dalam konteks pendidikan mikro (tingkat madrasah) proses dimaksud adalah pengambilan keputusan, proses pengelolaan kelembagaan, proses pengelolaan program, proses belajar mengajar, dan proses monitoring dan evaluasi. *Output pendidikan* merupakan kinerja madrasah. Kinerja madrasah adalah prestasi madrasah yang dihasilkan dari

⁷*Ibid.*, Hal: 51-52.

⁸*Ibid.*, Hal: 53.

⁹Departem Pendidikan nasional (Jakarta, 2002), Hal: 7.

proses atau perilaku madrasah. Kinerja madrasah dapat diukur dari kualitasnya, efektivitasnya, produktivitasnya, efisiensinya, inovasinya, kualitas kehidupan kerjanya, serta moral kerjanya.

2. Prinsip

Pada hakekatnya prinsip dasar manajemen mutu pendidikan menurut Hendyat Soetopo terletak pada kepuasan pelanggan pendidikan, penekanan pada proses berfungsinya setiap komponen secara sistematis, komitmen personal untuk meningkatkan mutu pendidikan dan akuntabilitas.¹⁰ Secara spesifik berdasarkan pengertian mutu, terdapat beberapa prinsip mendasar dalam Manajemen Peningkatan Mutu (MPM) yaitu:¹¹

- a. Peningkatan mutu harus dilaksanakan di madrasah.
- b. Peningkatan mutu hanya dapat dilaksanakan dengan adanya kepemimpinan yang baik.
- c. Peningkatan mutu harus didasarkan pada data dan fakta baik bersifat kualitatif maupun kuantitatif.
- a. Peningkatan mutu harus memperdayakan dan melibatkan semua unsur yang ada di madrasah.
- b. Peningkatan mutu memiliki tujuan bahwa madrasah dapat memberikan kepuasan kepada siswa, orangtua dan masyarakat.

Selain itu, pendapat lain yang mengatakan bahwa meraih mutu merupakan proses yang tidak mengenal akhir, perbaikan mutu merupakan proses berkesinambungan, bukan program sekali jalan. Mutu memerlukan kepemimpinan dari anggota dewan madrasah dan administrator, pelatihan masalah merupakan persyaratan mutu, dan setiap orang di madrasah harus mendapatkan pelatihan.¹²

¹⁰Hendyat Soetopo, (2007) *op.cit.*, hal: 126

¹¹Anonim, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan/Kultur Sekolah, Depdiknas, Hand Out Pelatihan Calon Kepala Sekolah, Direktorat Sekolah Lanjutan Pertama, (Jakarta: 2002), Hal:201.*

¹²Jerome S. Arcaro, *Op.,Cit.*, Hal: 9.

3. Pendekatan peningkatan mutu

Upaya peningkatan mutu yang dilakukan oleh sebuah lembaga pendidikan (madrasah) harus memiliki cara yang ampuh guna dijadikan pedoman pelaksanaan, agar hasilnya tercapai dengan baik. Teknik tersebut adalah model pendekatan dalam meningkatkan mutu pendidikan pada madrasah. Ada beberapa model pendekatan, dan model ini sudah diperkenalkan dan dikembangkan dalam dunia pendidikan oleh beberapa negara misalnya di Sidney Australia yang dipadukan dengan model yang dikembangkan di Pittsburg, Amerika Serikat oleh Donald Adams dkk. Diantara model dimaksud adalah *school review*, *benchmarking*, *quality assurance*, dan *quality control*.¹³

a. *School review*

Model ini merupakan sebuah proses, seluruh komponen madrasah bekerja sama khususnya dengan orangtua dan tenaga profesional untuk mengevaluasi efektivitas madrasah, serta mutu lulusan. *School review* dilakukan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan: (1) apakah yang dicapai madrasah sesuai dengan harapan orangtua siswa dan siswa sendiri; (2) bagaimana prestasi yang telah dicapai para peserta didik; (3) faktor apa yang menghambat upaya peningkatan mutu; (4) apakah faktor pendukung yang dimiliki madrasah.

b. *Benchmarking*

Pendekatan ini merupakan salah satu kegiatan untuk menetapkan standar dan target yang akan dicapai dalam suatu periode tertentu. *Benchmarking* dapat dipastikan untuk individu, kelompok, ataupun lembaga. Standar dapat ditentukan berdasarkan keadaan realitas yang ada di madrasah, misalnya prestasi yang diraih siswa yang baik prilakunya dan yang sedikit nakal namun cerdas (*internal benchmarking*), maupun membandingkan standar

¹³Hendiyat Seotopo, *Op.Cit.*, Hal:131-113.

kualitas dari madrasah lain yang lebih baik (*external benchmarking*). Tiga pertanyaan mendasar yang akan dijawab oleh *benchmarking*: (1) seberapa besar kondisi kita; (2) harus menjadi seberapa baik; (3) bagaimana cara untuk mencapai yang baik tersebut.

Langkah-langkah yang dilaksanakan adalah menentukan fokus, aspek, variabel atau indikator, standar, dan menentukan kesenjangan yang terjadi, membandingkan standar dengan kondisi kita, merencanakan target untuk mencapai standar, merumuskan sasaran program untuk mencapai target.

c. *Quality assurance*

Merupakan suatu teknik untuk menentukan bahwa proses pendidikan telah berlangsung sebagaimana rencana awal dan yang seharusnya. Dengan teknik ini akan dapat dideteksi adanya penyimpangan yang terjadi pada proses. Teknik ini menekankan pada proses *monitoring* yang berkesinambungan dan melembaga, yang menjadi sub-sistem madrasah. Implikasi dari proses *quality assurance* akan menghasilkan informasi: (1) merupakan umpan balik bagi madrasah; (2) memberikan jaminan bagi orangtua siswa bahwa madrasah senantiasa memberikan pelayanan terbaik bagi siswa. Untuk melaksanakan *quality assurance*, lembaga pendidikan harus menekankan pada kualitas hasil belajar, hasil kerja siswa yang dimonitoring secara terus-menerus. Informasi dari lembaga dikumpulkan dan dianalisis untuk memperbaiki proses yang berjalan, dan semua pihak mulai dari Kepala Madrasah, guru, pegawai administrasi, dan juga orangtua siswa harus memiliki komitmen untuk bersama-sama mengevaluasi madrasah secara kritis dan berupaya untuk memperbaikinya.

d. *Quality control*

Quality control adalah suatu sistem yang

mendeteksi terjadinya penyimpangan kualitas *ouput* yang tidak sesuai dengan standar. Oleh sebab itu, *quality control* memerlukan indikator kualitas yang jelas dan pasti berdasarkan tipologi madrasah yang ada, sehingga dapat ditentukan standar penyimpangan kualitas yang terjadi. Standar kualitas ini bersifat relatif dan dapat dicapai oleh setiap madrasah. Standar kualitas digunakan sebagai tolok ukur untuk mengetahui maju mundurnya madrasah.

Beberapa model pendekatan di atas tidak hanya dapat diaplikasikan pada lembaga pendidikan saja, namun lebih pada itu juga sangat memungkinkan dilakukan pada sub-sub matapelajaran dalam rangka penjaminan mutu dan kualitas peserta didik dalam beragam bidang kependidikan yang ditekuni, guna mewujudkan mutu pendidikan secara holistik atau totalitas.

4. Faktor rendahnya mutu pendidikan

Ace Suryadi mengemukakan bahwa tantangan mutu pendidikan masa depan terletak pada infrastruktur pendidikan dan masalah sumberdaya manusia (SDM). Dua hal tersebut secara realitas sampai sekarang masih menjadi kendala peningkatan mutu pendidikan di madrasah-madrasah di Indonesia.¹⁴ Banyak hal yang menjadikan mutu pendidikan rendah, salah satunya secara eksplisit dapat dicontohkan dengan masih rendahnya kompetensi pendidik, terbatasnya sarana dan prasarana, kurangnya komunikasi dan kemitraan, kurang strategi pengembangan dan optimalisasi implementasi program pendidikan yang dibuat madrasah, kurang efektifnya program pengawasan dan evaluasi yang dilakukan, karena tidak disertai tindak lanjut, dan seterusnya.

Selain itu, ada faktor lain yang terdapat pada program yang terlaksana namun menjadi penyebab rendahnya mutu

¹⁴Ace Suryadi, *Analisis Kebijakan Pendidikan (suatu pengantar)*, Bandung: PT Remaja Rodda Karya, 1996, halm., 174-175

seperti kebijakan dan penyelenggaraan pendidikan nasional menggunakan pendekatan *educational production function* atau *input-input* analisis yang tidak konsisten, yaitu terlalu memusatkan pada *input* tanpa memperhatikan proses. Padahal proses sangat menentukan *output* pendidikan. Penyelenggaraan pendidikan dilakukan secara sentralistik dan peran serta masyarakat khususnya orangtua dalam penyelenggaraan pendidikan sangat minim, yang sering terjadi hanya pada aspek bantuan dana saja. Lembaga yang terpisah dari masyarakat akan ditinggalkan oleh masyarakat, karena itu, masyarakat perlu dilibatkan dalam pengambilan keputusan.¹⁵

Hal senada juga dijelaskan oleh Hanafiah. Menurutnya, beberapa masalah lain yang dihadapi dalam pelaksanaan manajemen peningkatan mutu pendidikan yaitu:¹⁶

1. Sikap mental para pengelola pendidikan, baik yang pemimpin maupun yang dipimpin. Sumberdaya manusia (SDM) yang bergerak karena perintah atasan, bukan karena rasa tanggung jawab, sedangkan yang memimpin sebaliknya, tidak memberi kepercayaan, tidak memberi kebebasan berinisiatif, mendelegasikan wewenang.
2. Tidak adanya tindak lanjut dari evaluasi program. Hampir semua program dimonitor dan dievaluasi dengan baik, namun tindak lanjutnya tidak dilaksanakan. Akibatnya pelaksanaan pendidikan selanjutnya tidak ditandai dengan peningkatan mutu.
3. Gaya kepemimpinan yang tidak mendukung. Pada umumnya, pemimpin tidak menunjukkan pengakuan dan penghargaan terhadap keberhasilan kerja stafnya. Hal ini menyebabkan staf bekerja tanpa motivasi.

¹⁵Hendyat Soetopo, *Op. Cit.*, Hal: 46.

¹⁶M. Jusup Hanafiah (et.all). *Pengelolaan Mutu Total Pendidikan Tinggi*, (Badan Kerjasama Perguruan Tinggi Negeri, 1994), Hal: 8.

4. Kurangnya rasa memiliki para pelaksana pendidikan. Perencanaan strategis yang kurang dipahami para pelaksana, dan komunikasi dialogis yang kurang terbuka. Prinsip melakukan sesuatu dengan benar dari awal pelaksanaan belum membudaya. Pengendalian dan perbaikan pada umumnya dilakukan apabila sudah ada masalah yang timbul. Hal ini pun merupakan kendala yang cukup besar dalam peningkatan mutu.

MADRASAH YANG BERMUTU

A. Madrasah Berbasis Mutu

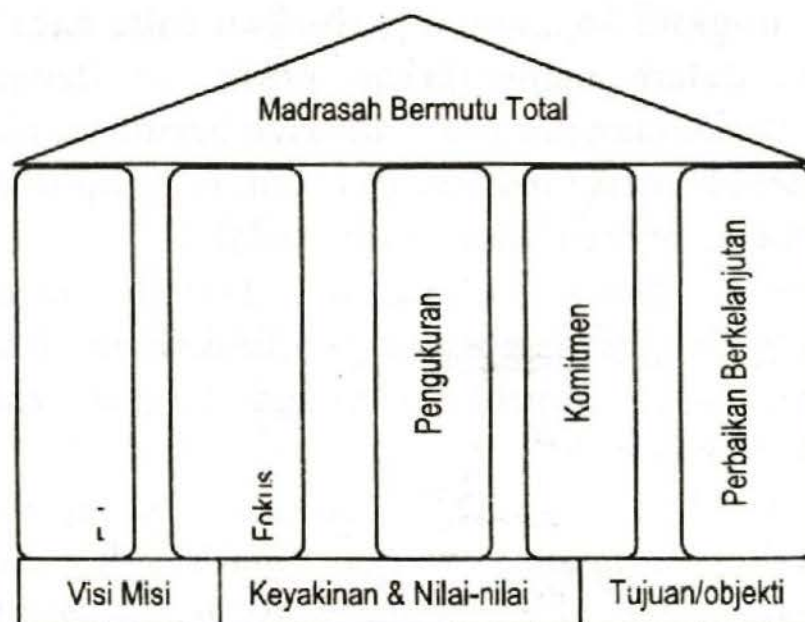
Madrasah bermutu sangat erat kaitannya dengan adanya keterlibatan masyarakat secara totalitas di dalamnya. Mutu menuntut adanya komitmen pada kepuasan pelanggan yang memungkinkan adanya perbaikan pada para karyawan, dan siswa dalam mengerjakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya.¹ Berkenaan dengan madrasah bermutu, ada beberapa model (karakteristik) madrasah bermutu yang dikemukakan oleh Jerome S. Arcaro diantaranya adalah:²

1. Fokus pada pelanggan. Dalam meningkatkan penyelenggaraan mutu pendidikan madrasah, harus melayani kebutuhan pelanggan baik internal maupun eksternal.
2. Keterlibatan total. Semua komponen yang berkepentingan (warga madrasah dan warga masyarakat dan pemerintah) harus terlibat secara langsung dalam pengembangan mutu pendidikan.

¹Jerome S. Arcaro, *Op.Cit*, Hal: 38.

²*Ibid.*, Hal: 10-14, lihat juga Hal: 38-44

3. Pengukuran. Pengukuran dilakukan dengan cara evaluasi. Evaluasi dijadikan acuan dalam meningkatkan penyelenggaraan mutu pendidikan. Salah satu bagian yang sering dijadikan instrumen pengukuran adalah nilai dan prestasi siswa.
4. Komitmen. Hal lain yang menyangkut pendidikan bermutu adalah adanya komitmen bersama terhadap budaya mutu utamanya komite madrasah dan pemerintah.
5. Memandang pendidikan sebagai sistem. Pandangan seperti ini akan mengeliminasi pemborosan dari pendidikan dan dapat memperbaiki mutu setiap proses pendidikan.
6. Perbaikan berkelanjutan. Prinsip dasar mutu adalah perbaikan secara berkelanjutan. Langkah ini dilakukan secara konsisten untuk menemukan cara menangani masalah dan membuat perbaikan yang diperlukan. Model madrasah bermutu dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 3.1
Model Madrasah Bermutu

Untuk mengetahui mutu pendidikan pada madrasah, dilakukan dengan cara mengukur kekuatan dan kelemahan. Contoh latihan pengukuran dapat dilihat pada tabel dibawah ini.³

Tabel 3.1
Analisis Madrasah Bermutu Terpadu

Pilar-pilar mutu	Kekuatan	Kelemahan
Fokus pada pelanggan	Secara berkala mengadakan pertemuan dengan staf, siswa, orangtua dan wakil-wakil komunitas untuk merumuskan keinginannya	Tidak menanggapi keluhan atau kepedulian staf, siswa orangtua atau komunitas.
Keterlibatan total	Para staf sama-sama bertanggung jawab untuk memecahkan masalah saat pengembangan madrasah bermutu terpadu	Secara umum, staf menunggu manajemen atau orang lain memecahkan masalah.
Pengukuran	Menggumpulkan data untuk mengukur perbaikan dan untuk mengembangkan solusi	Tidak mencatat kemajuan, hanya berjalan menuju masalah berikutnya.
Komitmen	Manajemen memiliki komitmen untuk memberikan pelatihan, sistem dan proses yang dibutuhkannya untuk mengubah cara kerja guna memperbaiki mutu dan meningkatkan produktivitas	Dukungan untuk mutu terisolasi dan tidak diakui oleh staf, siswa, dan komunitas.
Perbaikan berkelanjutan	Secara konstan mencari cara untuk memperbaiki setiap proses pendidikan	Mengisi dengan hal-hal sebagaimana adanya sekalipun ada masalah tidak menganggapnya sebagai masalah.

³*Ibid*, Hal: 43-44.

Disamping model (karakter) tersebut di atas, ada juga hal yang berkenaan dengan kepuasan pelanggan (masyarakat) terhadap layanan suatu lembaga pendidikan. Hal ini dimaksudkan bahwa layanan suatu lembaga pendidikan dikatakan bermutu baik, jika lembaga pendidikan tersebut dapat memberikan kepuasan pelayanan kepada pelanggannya. Fandy Tjiptono & Anastasia Diana mengatakan, semua usaha dalam Manajemen Mutu Terpadu (MMT) diarahkan pada suatu tujuan utama, yaitu terciptanya kepuasan pelanggan.⁴ Hendyat Soetopo menyatakan bahwa kepuasan pelanggan berarti sistem pendidikan harus dilaksanakan demi pencapaian pihak-pihak yang berkepentingan (para orangtua, pemakai lulusan, penyandang dana, pemerintah, dan pihak lain yang selama ini peduli dan berpartisipasi dalam peningkatan mutu madrasah.⁵ Dengan demikian, keberhasilan madrasah dapat diukur dari tingkat kepuasan pelanggannya baik pelanggan internal maupun eksternal.

Berkenaan dengan tingkat keberhasilan suatu madrasah, menurut Hendyat Soetopo bahwa ada beberapa komponen yang berhubungan secara langsung dengan keberhasilan atau bermutunya sebuah madrasah serta sifat-sifat layanan demi kepuasan pelanggannya, yakni:⁶

1. Siswa puas dengan layanan madrasah, antara lain puas dengan pelajaran yang diterima, diperlakukan oleh guru dan pimpinan, fasilitas yang disediakan, atau siswa menikmati situasi madrasah.
2. Orangtua siswa puas dengan layanan terhadap anaknya maupun layanan kepada orangtua (puas karena mendapat laporan periodik tentang perkembangan siswa maupun program madrasah).
3. Pihak pemakai atau penerima lulusan (perguruan tinggi, industri, masyarakat). Puas karena menerima

⁴Fandy Tjiptono & Anastasia Diana, *Total Quality Mangement*. Edisi Revisi. (Yogyakarta, 2003), Hal: 102.

⁵Hendyat Soetopo, *Op.Cit.*, Hal: 126.

⁶*Ibid.*, Hal: 128-129.

- lulusan dengan kualitas yang sesuai dengan harapan.
4. Guru dan karyawan puas dengan pelayanan madrasah (pembagian kerja, hubungan antara guru, karyawan, dan pimpinan, gaji atau honor, dan sebagainya).

Sifat layanan harus diberikan madrasah agar pelanggan (siswa, orangtua siswa, pemakai lulusan, guru, karyawan, pemerintah, dan masyarakat) merasa puas. Kepuasan pelanggan mencakup:

1. Kepercayaan (*reliability*). Artinya layanan sesuai dengan yang dijanjikan (dalam rapat, brosur, dan sebagainya) sifatnya terus-menerus dan bukan hanya waktu tertentu. Aspek-aspek kepercayaan antara lain kejujuran, aman, tepat waktu, dan ketersediaan.
2. Keterjaminan (*assurance*). Artinya madrasah mampu menjamin kualitas layanan yang diberikan. Aspek-aspek dalam keterjaminan yaitu kompetensi guru, staf, dan keobjektifan.
3. Penampilan (*tangible*). Artinya bagaimana situasi madrasah tampak baik. Aspek-aspek penampilan yaitu kerapian, kebersihan, keteraturan, dan keindahan.
4. Perhatian (*empathy*). Artinya madrasah memberikan perhatian penuh kepada pelanggan. Aspek-aspek dalam perhatian yaitu melayani pelanggan dengan ramah, memahami aspirasi mereka, berkomunikasi dengan baik.
5. Ketanggapan (*responsiveness*). Artinya madrasah harus cepat tanggap terhadap kebutuhan pelanggan. Aspek-aspek dalam ketanggapan yaitu tanggap terhadap kebutuhan pelanggan dan cepat memperhatikan dan mengatasi keluhan-keluhan yang muncul.

B. Manajemen Peningkatan Mutu Madrasah

1. Pengertian

Manajemen peningkatan mutu madrasah dapat diartikan sebagai model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada madrasah, memberikan fleksibilitas kepada

madrasah, dan mendorong partisipasi secara langsung warga madrasah (Kepala Madrasah, guru, siswa, karyawan) dan masyarakat (orangtua siswa, tokoh masyarakat, ilmuan, dan pengusaha) untuk meningkatkan mutu madrasah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional.⁷

Menurut West-Burnham (1995),⁸ mutu memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- a. Mutu diartikan sebagai kebutuhan pelanggan dari pada kebutuhan penyedia layanan.
- b. Manajemen mutu didasarkan pada perbaikan terus-menerus dan sebuah penekanan pada pencegahan dari pada deteksi.
- c. Mutu dapat diukur.
- d. Mutu membutuhkan kepemimpinan yang bervisi tetapi ini tidak mengurangi tanggung jawab individual.
- e. Mutu harus meliputi hubungan di tempat kerja, misalnya struktur-struktur pekerja dan manajemen berbasis tim.
- f. Manajemen mutu digerakkan oleh visi dan nilai-nilai.
- g. Jaminan mutu melibatkan konsistensi tingkat tinggi.
- h. Manajemen mutu memerlukan tinjauan yang konstan.

Menurut Hendyat Soetopo, manajemen peningkatan mutu berbasis madrasah adalah suatu metode peningkatan mutu yang bertumpuh pada madrasah itu sendiri, mengimplementasikan sekumpulan teknik, mendasarkan pada ketersediaan data kualitatif dan kuantitatif, dan pemberdayaan semua komponen madrasah untuk secara berkesinambungan meningkatkan kapasitas dan kemampuan organisasi madrasah guna memenuhi kebutuhan peserta didik dan masyarakat.⁹

⁷Departemen Pendidikan Nasional, (Jakarta, 2002) *Ibid.*, Hal: 3.

⁸Tony Bush & Marianne Coleman, *Manajemen Strategi Kepemimpinan Pendidikan* (Alih Bahasa: Fahrurrozi. Cetakan II. (Jogjakarta. 2003), Hal:193.

⁹Hendyat Seotopo, *Op.Cit.*, Hal: 130.

Larry Kuehn dalam *Eric Clearing House on Educational Management* (1999)¹⁰ menulis bahwa, terdapat banyak nama untuk MBS/MBM. Selain populer dengan sebutan *school-based management*, nama lain yang hampir sama dengan MBS/MBM sebagai berikut:

- a. Manajemen lokal madrasah (*local management of schools*), dimana madrasah memiliki otonomi pengelolaan pada tingkat kampus (*building level*) atau kompleks madrasah.
- b. Pembagian kewenangan dalam pembuatan keputusan (*shared decision making*) dalam kaitan ini, Diknas/ Kemenag atau instansi terkait, melimpahkan sebagian kewenangannya selama ini ke tingkat madrasah, baik secara langsung maupun melalui Komite Madrasah.
- c. Pengelolah madrasah secara mandiri (*self-managing schools*). Madrasah memiliki kewenangan mengelola diri dari lingkup yang cukup luas untuk penyusunan perencanaan, program, penganggaran, dan implementasi.
- d. Madrasah dengan penentuan pengelolaan secara mandiri (*self-determining schools*). Madrasah memiliki kewenangan untuk “menentukan nasib sendiri”, misalnya dalam mengembangkan program unggulan, menentukan besarnya pembiayaan, mengatur program madrasah, dan lain-lain.
- e. Otonomi madrasah secara lokal (*locally-autonomous schools*). Program internal madrasah dirancang dan diimplementasikan sendiri sesuai dengan potensi yang dimilikinya.
- f. Manajemen madrasah yang bersifat partisipatori (*school participatory management*), tempat untuk menciptakan kondisi madrasah yang efektif diperlukan partisipasi semua warga madrasah.

¹⁰Larry Kuehn dalam Sudirman Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah: Dari Uraian Birokrasi ke Lembaga Pendidikan*. Cetakan Kedua. (Jakarta: Bumi Aksara, 2007). Hal: 33-34.

- g. Devolusi (*devolution*), berupa perubahan pengelolaan madrasah dari banyak tergantung pada instansi di atasnya menjadi dikelola dengan kemandirian tertentu sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan warga madrasah dan masyarakat sekitar.
- h. Desentralisasi pengelolaan madrasah (*school decentralization*). Meski madrasah merupakan sub-sistem dari sistem pendidikan nasional, namun sebagian program yang selama ini banyak dipandu dari instansi di atasnya dikelola dengan cara desentralisasi atau dilaksanakan secara mandiri.
- i. Restrukturisasi madrasah (*restructured schools*) berupa perubahan struktur madrasah, dari perpanjangan tangan unit birokrasi di atasnya ke lembaga akademik yang tidak terlalu diikuti oleh kaidah-kaidah kerja birokrasi pendidikan.
- j. Madrasah berbasis swakelola atau penyelenggaraan madrasah secara mandiri (*self-governing*).
- k. Madrasah berbasis penentuan nasib sendiri (*self-determining*). Madrasah memiliki kewenangan untuk mandiri atau menentukan nasib sendiri masalahnya mengenai standar prestasi, program unggulan, muatan lokal, kalender belajar, program khusus, dan sebagainya.

Merujuk pada pengertian MBM atau MPMBM, maka dapat disimpulkan bahwa Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Madrasah (MPMBM) adalah manajemen yang menerapkan kaidah-kaidah otonomi, akuntabilitas, fleksibilitas yang seluas-luasnya kepada madrasah, serta mendorong partisipasi aktif warga madrasah (guru, Kepala Madrasah, staf dan siswa) dan warga masyarakat (orang tua siswa, tokoh masyarakat, ilmuwan, dan pengusaha) untuk mencapai tujuan pendidikan dan pembelajaran yang bermutu.

Dalam manajemen peningkatan mutu, terkandung upaya: (a) pengendalian proses yang berlangsung di

madrasah baik kulikuler maupun administrasi, (b) pelibatan proses diagnosa dan proses tindakan untuk menindak lanjuti diagnosa, (c) memerlukan partisipasi semua pihak (Kepala Madrasah, guru, staf administrasi, siswa, orangtua siswa, dan pakar).¹¹ Dengan otonomi yang lebih besar, maka madrasah memiliki kewenangan yang lebih besar dalam mengelola lembaganya sendiri sehingga madrasah lebih mandiri. Dengan kemandiriannya, madrasah lebih berdaya dalam mengembangkan program-program yang tentu saja lebih sesuai dengan kebutuhan dan potensi yang dimilikinya. Dengan fleksibilitasnya, madrasah lebih lincah dalam mengelola dan memanfaatkan sumberdaya madrasah secara optimal. Demikian juga dengan partisipasi atau pelibatan warga madrasah dan masyarakat secara langsung dalam penyelenggaraan madrasah, maka rasa memiliki mereka terhadap madrasah dapat meningkat. Peningkatan rasa memiliki ini akan menyebabkan rasa tanggung jawab, dan peningkatan rasa tanggung jawab akan meningkatkan dedikasi warga madrasah dan masyarakat terhadap madrasah. Inilah esensi partisipasi warga madrasah dan masyarakat dalam pendidikan.

2. Tujuan dan manfaat

Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Madrasah (MPMBM) bertujuan untuk *memperdayakan* madrasah melalui pemberian *kewenangan* (otonomi) kepada madrasah, pemberian fleksibilitas yang lebih besar kepada madrasah untuk megelolah sumberdaya madrasah, dan mendorong partisipasi warga madrasah dan masyarakat untuk meningkatkan mutu pendidikan. Secara rinci MPMBM bertujuan untuk:

- a. Meningkatkan mutu pendidikan melalui peningkatan kemandirian, fleksibilitas, partisipasi, keterbukaan, kerjasama, akuntabilitas, sustainabilitas, dan inisiatif madrasah dalam mengelola, memanfaatkan, dan memperdayakan sumberdaya yang tersedia.

¹¹ Hendyat Seotopo, *op. Cit.*, Hal: 131.

- b. Meningkatkan kepedulian warga madrasah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan melalui pembinaan keputusan bersama.
- c. Meningkatkan tanggung jawab madrasah kepada orangtua, masyarakat, dan pemerintah tentang mutu madrasah.
- d. Meningkatkan kompetensi yang sehat antara madrasah tentang mutu pendidikan yang akan dicapai.¹²

Menurut Detjen Kelembagaan Islam, MPMBM bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, mutu, dan pemerataan pendidikan. Peningkatan efisiensi dimaksud agar lebih leluasa mengelola sumberdaya, partisipasi masyarakat dan pemberdayaan birokrasi.¹³ Peningkatan mutu tersebut diperoleh dengan jalan revitalisasi partisipasi orangtua terhadap madrasah, keluesan dalam pengelolaan madrasah dan pembelajaran, peningkatan profesionalisme guru dan Kepala Madrasah. Pemerataan diperoleh melalui peningkatan partisipasi masyarakat yang memungkinkan pemerintah lebih berkonsentrasi pada kelompok tertentu.

Senada dengan pernyataan tersebut, menurut Abdul Rachman Shaleh¹⁴, tujuan utama MPMBM adalah meningkatkan efisiensi, mutu, dan pemerataan pendidikan. Peningkatan efisiensi diantaranya, diperoleh melalui keluwesan mengelola sumberdaya partisipasi masyarakat dan penyederhanaan birokrasi. Peningkatan mutu pendidikan dapat diperoleh diantaranya melalui partisipasi orangtua terhadap madrasah, fleksibilitas pengelolaan Kepala Madrasah, berlakunya sistem insentif dan disentif. Peningkatan pemerataan pendidikan diantaranya diperoleh melalui peningkatan partisipasi masyarakat yang memungkinkan

¹²Departemen Pendidikan Nasional, (Jakarta, 2002), *Op.Cit.*, Hal: 03.

¹³ Depag RI. *Pedoman Manajemen Berbasis Madrasah*. Cetakan Kedua (Jakarta: Derjen Kelembagaan Islam, 2005), Hal: 7.

¹⁴ Abdul Rachman Shaleh, (2004) *Madrasah dan Pendidikan Anak Bangsa: Visi, Misi dan Aksi, Cetakan I* (Jakarta, 2004), Hal: 233.

pemerintah lebih terkonsentrasi pada kelompok tertentu. Hal ini memungkinkan karena pada kelompok masyarakat tumbuh rasa kepemilikan yang tinggi terhadap madrasah.

Manfaat MPMBM lanjut Detjen Kelembagaan Islam¹⁵, antara lain: (1) memberikan kebebasan dan kewenangan yang luas kepada madrasah disertai seperangkat tanggung jawabnya; (2) adanya otonomi yang memberikan tanggung jawab pengelolaan sumberdaya dan pengembangan strategi sesuai dengan kondisi setempat; (3) madrasah lebih meningkatkan kesejahteraan para guru agar lebih terkonsentrasi pada tugas utamanya yakni mengajar; (4) keluesan dalam mengelola sumberdaya dan partisipasi masyarakat mendorong profesionalisme Kepala Madrasah, baik perannya sebagai manajer maupun sebagai pemimpin madrasah.

Dengan diberikannya kesempatan kepada madrasah untuk mengembangkan kurikulum, para warga madrasah (khususnya para guru) terdorong untuk berimprovisasi dan inovasi melakukan berbagai eksperimen di lingkungan madrasah. Dengan demikian, MPMBM lebih mendorong profesionalisme warga madrasah (para guru dan Kepala Madrasah). Melalui pengembangan kurikulum yang efektif dan fleksibel, rasa tanggap madrasah terhadap kebutuhan setempat akan meningkat, dan menjamin layanan pendidikan yang dapat dimaksimalkan melalui peningkatan partisipasi orangtua, karena orangtua atau warga masyarakat dapat merasakan langsung mengawasi kegiatan belajar anaknya.

3. Karakteristik

Sebagai langka perwujudan dari otonimisasi pendidikan dalam kerangka otonomi daerah, MPMBM diharapkan memberi dampak positif terhadap peningkatan efisiensi dan efektivitas kinerja warga madrasah. Dalam menyediakan layanan pendidikan yang komprehensif dan tanggap terhadap kebutuhan pelanggan. Madrasah melalui MPMBM diharapkan dapat meningkatkan efisiensi,

¹⁵ Depag RI (Jakarta, 2005) *op. Cit.*, Hal: 7-8.

partisipasi, dan mutu, serta bertanggung jawab kepada masyarakat dan pemerintah. Indikator pencapaian dari karakteristik MPMBM dapat diketahui melalui optimalisasi kinerja madrasah, proses pembelajarannya, pengelolaan sumber belajar, profesionalisme tenaga pendidikan, serta penerapan sistem administrasi secara menyeluruh.¹⁶ Menurut Depdiknas, karakteristik MPMBM meliputi *output*, *process*, dan *input* pendidikan.¹⁷

a. Output yang diharapkan

Output madrasah adalah prestasi madrasah yang dihasilkan oleh proses pembelajaran dan manajemen di madrasah. Secara umum *output* dapat diklasifikasikan menjadi dua:

1. *Output* berupa prestasi akademik (*academic achievement*). Misalnya UAN, UAS, lomba karya ilmiah remaja, lomba (Bahasa Inggris, Matematika, Fisika), cara-cara berfikir (kritis, kreatif, nalar, rasional, induktif, deduktif, dan ilmiah)
2. *Output* non-akademik. Misalnya keingintahuan yang tinggi, harga diri, kejujuran, akhlak terpuji, kerja sama yang baik, rasa kasih sayang yang tinggi terhadap sesama, solidaritas yang tinggi, toleransi, kedisiplinan, kerajinan, prestasi olah raga, kesenian, dan kepramukaan.

b. Proses pendidikan

Madrasah yang efektif pada umumnya memiliki sejumlah karakteristik proses, sebagai berikut:

1. Proses belajar mengajar yang efektif
2. Madrasah yang menerapkan MPMBM memiliki efektivitas proses belajar mengajar (PBM) yang tinggi. Ini ditunjukkan oleh sifat PBM yang menekankan pada *pemberdayaan* peserta didik. PBM bukan sekedar memorisasi dan *recall*, bukan sekedar

¹⁶ *Ibid.*, Hal: 4.

¹⁷Departemen Pendidikan Nasional, *Op.Cit.*, Hal: 14.

penekanan pada penguasaan pengetahuan tentang *apa* yang diajarkan (*logos*) akan tetapi penekanan pada internalisasi tentang *apa* yang diajarkan sehingga tertanam dan berfungsi sebagai muatan nurani yang dihayati (*ethos*), serta dipraktikkan dalam kehidupan sehari-hari oleh peserta didik (*pathos*). PBM yang efektif juga lebih menekankan pada belajar mengetahui (*learning to know*), belajar bekerja (*learning to do*) belajar hidup bersama (*learning to live together*), dan belajar menjadi diri sendiri (*learning to be*).

3. Kepemimpinan madrasah yang kuat
4. Pada madrasah yang menerapkan MPMBM, Kepala Madrasah memiliki peran yang kuat dalam mengkoordinasikan, menggerakkan, dan menyerasikan sumberdaya pendidikan yang tersedia. Kepemimpinan Kepala Madrasah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong untuk dapat mewujudkan visi, misi, tujuan, dan sasaran madrasah melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap. Oleh karena itu, Kepala Madrasah dituntut untuk memiliki kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang tangguh agar mampu mengambil keputusan dan inisiatif untuk meningkatkan mutu madrasah. Secara umum, Kepala Madrasah yang tangguh memiliki kemampuan sumberdaya manusia untuk mencapai tujuan madrasah.
5. Lingkungan madrasah yang aman dan tertib
6. Madrasah memiliki lingkungan yang aman dan tertib (iklim) belajar yang aman, tertib, dan nyaman sehingga proses belajar mengajar dapat berlangsung dengan nyaman (*enjoyable learning*). Karena itu, madrasah yang efektif selalu menciptakan iklim madrasah yang aman, nyaman,

tertib melalui pengupayaan faktor-faktor yang dapat menumbuhkan iklim tersebut. Dalam hal ini, peranan Kepala Madrasah sangat penting.

7. Pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif
8. Tenaga kependidikan, terutama guru merupakan jiwa dari madrasah. Madrasah hanyalah merupakan wadah. Madrasah yang menerapkan MPMBM menyadari tentang hal ini, oleh karena itu, pengelolaan tenaga kependidikan, mulai dari analisis kebutuhan, perencanaan, pengembangan, evaluasi kerja, hubungan kerja, hingga pada saat imbal jasa, merupakan garapan penting bagi seorang Kepala Madrasah.

Terlebih pada pengembangan tenaga kependidikan, harus diakui secara terus-menerus mengingat kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi yang sedemikian pesat. Pendeknya, tenaga kependidikan yang diperlukan untuk menyukseskan MPMBM adalah tenaga kependidikan yang mempunyai komitmen tinggi, selalu mampu dan sanggup menjalankan tugasnya dengan baik.

1. Madrasah memiliki budaya mutu

Budaya mutu tertanam di sanubari semua komponen warga madrasah, sehingga setiap perilaku didasari oleh profesionalisme. Budaya mutu memiliki elemen-elemen sebagai berikut:

- a. Informasikualitasyangdigunakanuntukperbaikan, bukan untuk mengadili atau mengontrol orang.
- b. Kewenangan harus sebatas tanggung jawab.
- c. Hasil harus diikuti penghargaan (*rewards*) atau sangsi (*punishment*).
- d. Kolaborasi dan sinergi, bukan kompetisi, harus merupakan basis untuk kerja sama.
- e. Warga madrasah merasa aman terhadap pekerjaannya.
- f. Atmosfir keadilan (*fairness*) harus ditanamkan.

- g. Imbal jasa harus sepadan dengan nilai pekerjaan.
 - h. Warga madrasah merasa memiliki madrasah.
2. Madrasah memiliki "*teamwork*" yang kompak, cerdas, dan dinamis

Kebersamaan Tim Kerja merupakan karakteristik yang dituntut oleh MPMBM, karena *output* pendidikan merupakan hasil kolektif komponen warga madrasah, dan bukan hasil individu. Karena itu, budaya kerjasama antara fungsi dalam madrasah, antara individu dalam madrasah, harus merupakan kebiasaan hidup sehari-hari warga madrasah.

3. Madrasah memiliki kewenangan

Madrasah memiliki kewenangan (kemandirian) untuk melakukan yang terbaik bagi lembaganya sehingga dituntut untuk memiliki kemampuan dan kesanggupan kerja yang tidak selalu menguntungkan atasan, tetapi untuk menjadi mandiri. Madrasah harus memiliki sumberdaya yang cukup untuk menjalankan tugasnya.

4. Partisipasi yang tinggi dari warga madrasah dan masyarakat.

Madrasah yang menerapkan MPMBM memiliki karakteristik bahwa partisipasi warga madrasah dan warga masyarakat merupakan bagian kehidupannya. Hal ini dilandasi oleh keyakinan bahwa semakin tinggi tingkat partisipasi maka semakin besar rasa memiliki, semakin besar rasa memiliki maka semakin besar pula rasa tanggung jawabnya, dan semakin besar rasa tanggung jawabnya maka semakin besar pula tingkat dedikasinya.

5. Madrasah memiliki keterbukaan manajemen

Keterbukaan (transparansi) dalam mengelola madrasah merupakan karakteristik madrasah yang menerapkan MPMBM. Keterbukaan ditunjukkan dalam pengambilan keputusan, perencanaan, pelaksanaan

kegiatan, penggunaan uang, dan sebagainya yang selalu melibatkan pihak-pihak terkait sebagai alat kontrol.

6. Madrasah memiliki kemauan untuk berubah

Perubahan harus merupakan sesuatu yang meyenangkan bagi semua warga madrasah. Sebaliknya, kemapanan merupakan musuh madrasah. Tentu saja yang dimaksud perubahan adalah *peningkatan, baik bersifat fisik maupun psikologis*. Artinya, setiap upaya perubahan hasilnya diharapkan lebih baik dari sebelumnya (ada peningkatan) terutama mutu peserta didik.

7. Madrasah memiliki evaluasi dan perbaikan secara berkelanjutan

Evaluasi belajar secara teratur bukan hanya ditujukan untuk mengetahui tingkat daya serap dan kemampuan peserta didik, tetapi yang terpenting adalah bagaimana memanfaatkan hasil evaluasi belajar tersebut untuk memperbaiki dan menyempurnakan proses belajar mengajar di madrasah. Oleh karena itu, fungsi evaluasi sangat penting dalam rangka meningkatkan mutu peserta didik dan mutu madrasah secara keseluruhan secara terus-menerus. Perbaikan secara terus-menerus harus merupakan kebiasaan warga madrasah. Tiada hari tanpa perbaikan. Karena itu, sistem mutu yang dimaksud harus mencakup struktur organisasi, tanggung jawab, prosedur, proses, dan sumberdaya untuk menerapkan manajemen.

8. Madrasah responsif dan antisipasi terhadap kebutuhan

Madrasah harus tanggap terhadap berbagai aspirasi yang muncul bagi peningkatan mutu. Karena itu, madrasah selalu membaca lingkungan dan menanggapi secara cepat dan tepat. Bahkan, madrasah tidak hanya mampu menyesuaikan

terhadap perubahan atau tuntutan, akan tetapi mampu mengantisipasi hal-hal yang mungkin bakal terjadi. Menjemput bola adalah padanan kata yang tepat bagi istilah antisipatif.

9. Memiliki komitmen yang baik

Madrasah yang efektif umumnya memiliki komunikasi yang baik, terutama antar-warga madrasah dan antara madrasah dengan masyarakat, sehingga setiap kegiatan yang dilakukan oleh masing-masing warga madrasah dapat diketahui. Dengan cara ini, keterpaduan semua kegiatan madrasah dapat diupayakan untuk mencapai tujuan dan sasaran madrasah yang telah ditetapkan. Selain itu, komunikasi yang baik juga akan membentuk Tim Kerja yang kuat, kompak, dan cerdas, sehingga berbagai kegiatan madrasah dapat dilakukan secara merata oleh komponen warga madrasah.

10. Madrasah memiliki akuntabilitas

Akuntabilitas adalah bentuk pertanggungjawaban yang harus dilakukan madrasah terhadap keberhasilan program yang telah dilaksanakan. Akuntabilitas berbentuk laporan prestasi yang dicapai dan laporan kepada pemerintah, orangtua siswa, dan masyarakat. Berdasarkan laporan hasil program, pemerintah dapat menilai apakah program MPMBM telah mencapai tujuan yang dikehendaki atau tidak. Jika berhasil, maka pemerintah perlu memberikan penghargaan kepada madrasah yang bersangkutan, sehingga menjadi faktor pendorong untuk terus meningkatkan kinerja dimasa yang akan datang. Sebaliknya jika program tidak berhasil, maka pemerintah perlu memberikan teguran sebagai hukuman atas kinerjanya yang dianggap tidak memenuhi syarat. Demikian pula, orangtua siswa dan anggota masyarakat, dapat memberikan

penilaian apakah program itu dapat meningkatkan prestasi anak-anaknya secara individual dan kinerja madrasah secara keseluruhan. Jika berhasil, maka orangtua peserta didik perlu memberikan semangat dan dorongan untuk meningkatkan program yang akan datang. Jika kurang berhasil, maka orangtua siswa dan masyarakat berhak meminta pertanggungjawaban dan penjelasan madrasah atas kegagalan program MPMBM yang telah dilakukan. Dengan cara ini, maka madrasah tidak akan main-main dalam melaksanakan program pada tahun-tahun yang akan datang.

11. Madrasah memiliki kemampuan menjaga sustainabilitas

Madrasah yang efektif juga memiliki kemampuan untuk menjaga kelangsungan hidupnya (sustainabilitasnya), baik dalam program maupun pendanaannya. Sustainabilitas program dapat dilihat dari keberhasilan program yang telah dirintis sebelumnya dan pernah ada sebelumnya. Sustainabilitas pendanaan dapat ditunjukkan oleh kemampuan madrasah dalam mempertahankan besarnya dana yang dimiliki dan bahkan makin besar jumlahnya. Madrasah memiliki kemampuan menggali sumber dana dari masyarakat dan tidak sepenuhnya menggantungkan subsidi dari pemerintah.

- a. Input pendidikan

Input yang diharapkan dari sebuah lembaga pendidikan yaitu:

1. Memiliki kebijakan, tujuan, dan sasaran mutu yang jelas

Secara formal, madrasah menyatakan dengan jelas tentang keseluruhan kebijakan, tujuan, dan

sasaran madrasah yang berkaitan dengan mutu. Kebijakan, tujuan, dan sasaran mutu tersebut dinyatakan oleh kepala madrasah. Kebijakan, tujuan, dan sasaran mutu tersebut disosialisasikan kepada semua warga madrasah, sehingga tertanam pemikiran, tindakan, kebiasaan, hingga sampai pada kepemilikan karakter mutu oleh warga madrasah.

Untuk mewujudkan keseluruhan kebijakan, tujuan, dan sasaran madrasah yang berkenaan dengan peningkatan mutu tersebut, maka diperlukan seorang Kepala Madrasah yang memiliki jiwa perubahan atau inovasi ke arah yang lebih efektif. Karena itu, Kepala Madrasah seharusnya memiliki modal dasar kepemimpinan. Menurut Tim Kanwil Depag Jatim, modal dasar pemimpin dimaksud yakni: (a) bersedia mengambil resiko; (b) selalu menginginkan pembaharuan; (c) bersedia mengatur dan mengurus; (d) mempunyai harapan yang tinggi; (e) bersikap positif; dan (f) berani tampil dan berada di muka.¹⁸

2. Sumberdaya tersedia dan siap

Sumberdaya merupakan *input* penting yang diperlukan untuk berlangsungnya proses pendidikan di madrasah. Tanpa sumberdaya yang memadai, proses pendidikan di madrasah tidak akan berlangsung secara memadai, dan pada gilirannya sasaran madrasah tidak akan tercapai. Sumberdaya dapat dikelompokkan menjadi dua, yakni sumberdaya manusia dan sumberdaya selebihnya (uang, peralatan, perlengkapan, bahan, dan sebagainya). Sumberdaya selebihnya tidak mempunyai arti apapun bagi perwujudan sasaran madrasah, tanpa campur tangan sumberdaya manusia. Secara umum, madrasah yang menerapkan MPMBM harus memiliki tingkat kesiapan sumberdaya yang memadai untuk

¹⁸Tim Kanwil Depag Jatim, (Suabaya, 2007), *Op.Cit.*, Hal: 10.

menjalankan proses pendidikan. Artinya, segala sumberdaya yang diperlukan untuk menjalankan proses pendidikan harus tersedia dan dalam keadaan siap. Ini bukan berarti bahwa sumberdaya yang ada di lingkungan madrasahnyanya. Karena itu, diperlukan Kepala Madrasah yang mampu memobilisasi sumberdaya yang ada di sekitarnya.

3. Staf yang komitmen dan berdedikasi tinggi

Meskipun pada butir (b) telah disinggung tentang ketersediaan dan kesiapan sumberdaya manusia (staf), namun pada butir ini perlu ditekankan lagi, karena staf merupakan jiwa madrasah. Madrasah yang efektif pada umumnya memiliki staf yang mampu (kompeten) dan berdedikasi tinggi terhadap madrasahnyanya. Implikasinya jelas yaitu bagi madrasah yang ingin efektivitasnya tinggi, maka kepemilikan staf yang kompeten dan berdedikasi tinggi merupakan keharusan.

4. Memiliki harapan prestasi yang tinggi

Madrasah yang menerapkan MPMBM mempunyai dorongan dan harapan yang tinggi untuk meningkatkan prestasi peserta didik dan madrasahnyanya. Kepala Madrasah memiliki komitmen dan motivasi yang kuat untuk meningkatkan mutu madrasah secara optimal. Guru memiliki komitmen dan harapan yang tinggi bahwa anak didiknya dapat mencapai tingkat prestasi yang maksimal, walaupun dengan segala keterbatasan sumberdaya pendidikan yang ada di madrasah. Peserta didik juga mempunyai motivasi untuk selalu meningkatkan diri untuk berprestasi sesuai dengan bakat dan kemampuannya. Harapan tinggi dari ketiga komponen utama madrasah ini merupakan salah satu faktor yang menyebabkan madrasah selalu dinamis untuk menjadi lebih baik dari sebelumnya.

5. Fokus pada pelanggan

Pelanggan terutama siswa, harus merupakan fokus dari semua kegiatan madrasah. Artinya, semua *input* dan *proses* yang dikerahkan di madrasah tertuju utamanya untuk meningkatkan mutu dan kepuasan peserta didik. Konsekuensi logis dari ini semua adalah bahwa penyiapan *input* dan *proses* belajar mengajar harus benar-benar mewujudkan sosok mutu dan kepuasan yang diharapkan siswa.

6. Input manajemen

Madrasah yang menerapkan MPMBM memiliki *input* manajemen yang memadai untuk menjalankan roda madrasah. Kepala Madrasah dalam mengatur dan mengurus madrasah menggunakan sejumlah *input* manajemen. Kelengkapan dan kejelasan *input* manajemen akan membantu Kepala Madrasah mengelola madrasah dengan efektif. *Input* manajemen yang dimaksud meliputi tugas yang jelas, rencana yang rinci dan sistematis, program yang mendukung bagi pelaksana rencana, ketentuan-ketentuan (aturan main) yang jelas sebagai panutan bagi warga madrasah untuk bertindak, dan adanya sistem pengendalian mutu yang efektif dan efisien untuk meyakinkan agar sasaran yang telah disepakati dapat tercapai.

C. Penyusunan Sasaran Mutu Madrasah

Persaingan penyelenggaraan pendidikan yang berkualitas (bermutu) semakin mencuat dan bersemangat dewasa ini. Madrasah negeri saling berlomba untuk menunjukkan pelayanan pendidikan yang terbaik (bermutu), tak ketinggalan madrasah swasta bermunculan di berbagai daerah dan saling berpacu untuk memperoleh predikat terbaik (bermutu). Berbagai upaya telah dilakukan di setiap lembaga pendidikan untuk mencapai mutu di berbagai komponen

pendidikan. Menghadapi persaingan sedemikian ketat ini, madrasah yang tidak berkualitas (bermutu) demikian akan tersingkir dengan sendirinya.

Sebagaimana yang diungkapkan oleh Hendyat Seotop, bahwa lembaga pendidikan yang tidak dikelola dengan sistem manajemen modern mulai tersingkir dari peradaban, karena kepercayaan masyarakat terhadap lembaga pendidikan tersebut mulai menurun (memudar). Hal ini membangkitkan semangat terhadap lembaga agar serius dalam penanganannya secara mendasar, terpadu, dan komprehensif¹⁹. Mendasar berkaitan erat dengan norma, nilai, orientasi dasar, tujuan, visi, misi, landasan, kebijakan, dan program yang digunakan. Terpadu berkaitan erat dengan sistem pelibatan berbagai komponen supra-sistem, dan berbagai komponen manajemen dalam penyelenggaraan pendidikan. Komprehensif berarti menyangkut luasnya objek kajian dan penyelenggaraan mencakup kurikulum, sumberdaya manusia, siswa, sarana dan prasarana, layanan program khusus, dukungan (keterlibatan) masyarakat, sistem layanan administratif, program pembinaan dan pengembangan, serta program kajian dan inovasi secara kontinyu.²⁰

Madrasah yang dianggap dapat berkompetisi sudah seharusnya memikirkan tantangan masa depan dengan merumuskan visi dan misi yang jelas, tujuan pendidikan yang pasti, dan target-target atau sasaran-sasaran kelembagaan (madrasah) yang operasional dan dijangkau pelaksanaannya oleh para pengelola dan pelaksana lembaga (madrasah).

Visi adalah gambaran masa depan yang diinginkan oleh madrasah, agar madrasah yang bersangkutan menjamin kelangsungan hidup dan perkembangannya. Misi adalah tindakan untuk mewujudkan visi tersebut. Tujuan merupakan "apa" yang akan dicapai oleh madrasah yang bersangkutan dan "kapan" tujuan akan dicapai. Jika Visi dan Misi terkait

¹⁹ Hendyat Seotopo, *Op.Cit.*, Hal: 71.

²⁰ *Ibid.*,

dengan jangka waktu yang panjang, maka tujuan dikaitkan dengan jangka waktu 3-5 tahun²¹. Tujuan pada dasarnya merupakan tahapan nyata madrasah menuju Visi yang telah ditetapkan. Hendyat Seotopo menjelaskan bahwa, rumusan Visi akan menjadi dasar perumusan Misi madrasah, Misi madrasah menjadi dasar acuan perumusan tujuan, dan tujuan menjadi dasar acuan perumusan sasaran atau target yang ingin dicapai²².

Perumusan sasaran atau target untuk mencapai penyelenggaraan pendidikan yang bermutu atau Manajemen Mutu Berbasis Madrasah (MPMBM) selain perumusan Visi, Misi, hal penting lainnya adalah memformulasikan tujuan dan sasaran madrasah dalam pencapaian program-program yang menjadi prioritas sasaran, yang mengarah pada pelayanan pendidikan yang bermutu. Setelah tujuan madrasah (tujuan jangka menengah) dirumuskan, maka langkah selanjutnya menetapkan sasaran. Penetapan sasaran digunakan sebagai panduan dalam menyusun kegiatan yang dilakukan waktu tertentu (4 tahun atau 1 tahun) guna merealisasikan program-program yang telah direncanakan. Sasaran yang baik adalah realistis, dapat diukur, dan spesifik.²³ Sasaran adalah penjabaran dari tujuan, yakni sesuatu yang dicapai oleh madrasah atau dengan kata lain sasaran atau target adalah tujuan operasional yang dapat diukur tingkat keberhasilannya. Dalam perumusan sasaran madrasah, Depdiknas menjelaskan bahwa sasaran harus mengandung peningkatan, baik peningkatan kualitas, efektivitas, produktivitas, maupun efisiensi. Agar sasaran tercapai dengan baik, maka sasaran harus dibuat spesifik, terukur, jelas kriterianya, dan disertai indikator-indikator yang rinci.²⁴

Sugeng Listyo Prabowo menjelaskan, teknik penulisan

²¹ Depdiknas (Jakarta, 2002) *Op.Cit.*, Hal: 33, lihat juga buku satu Depdiknas (2001) Hal: 33.

²² Hendyat Seotopo, *Op.Cit.*, Hal: 72.

²³ Tim Kanwil Depag Jatim, (Surabaya, 2007), *Op.Cit.*, Hal: 93.

²⁴ Depdiknas, *Op.Cit.*, Hal:36.

tujuan dan sasaran harus dinyatakan dalam kalimat yang disusun dengan menggunakan metode SMART (*Specific, Measurable, Attainable, Responsible, Time frame*). SMART artinya bahwa rumusan kalimat tujuan dan sasaran secara jelas terhadap suatu tujuan dan sasaran tertentu. *Measurable* mengandung arti pernyataan tujuan dan sasaran harus mampu diukur, *attainable* maksudnya bahwa pernyataan tujuan dan sasaran mampu untuk dicapai berdasarkan sumberdaya yang tersedia, *responsible* adalah pernyataan dalam tujuan dan sasaran memiliki tanggung jawab, dan *time frame* mengandung arti bahwa tujuan dan sasaran harus memiliki kerangka waktu pencapaian.²⁵

Dalam penyusunan sasaran mutu perlu memperhatikan langkah-langkah pemecahan persoalan sesuai dengan kondisi nyata yang dihadapi madrasah (tantangan nyata yang dihadapinya). Sebagaimana dikemukakan oleh Hendyat Seotopo, bahwa sasaran atau target madrasah disusun berdasarkan tantangan nyata yang dihadapi oleh madrasah. Tantangan nyata dapat diperoleh membandingkan tujuan yang akan dicapai dengan hasil yang dicapai saat ini. Misalnya tujuan meningkatkan rata-rata prestasi belajar siswa menjadi 7,5 sementara rata-rata prestasi belajar yang dicapai saat ini 6,5, maka tantangan 4 tahun mendatang adalah meningkatkan prestasi belajar siswa 1 poin. Peningkatan prestasi 1 poin inilah yang menjadi tantangan madrasah. Dengan demikian, rumusan target atau sasaran 1 tahun mendatang adalah rata-rata pencapaian nilai prestasi siswa nilai naik 0,25 dibandingkan tahun sebelumnya.²⁶ Rumusan Visi ini akan menjadi dasar perumusan Misi madrasah, Misi madrasah menjadi dasar acuan perumusan tujuan, dan tujuan menjadi dasar acuan perumusan sasaran atau target yang ingin dicapai.²⁷

²⁵Sugen Listyo Prabowo, *Manajemen Pengembangan Mutu Sekolah/ Madrasah*, Cetakan I (Malang, 2008). Hal: 189-190.

²⁶Hendyat Seotopo, *Op.Cit*, Hal: 75-76.

²⁷Hendyat Seotopo, *Op.Cit.*, Hal: 72.

D. Tahapan Implementasi Manajemen Mutu Madrasah

1. Tahap sosialisasi

Secara lebih rinci, kegiatan sosialisasi Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Madrasah (MPMBM) dapat dilakukan melalui:

- a. Baca dan pahami sistem, budaya, dan sumberdaya yang ada di madrasah secara cermat, dan refleksikan kecocokannya dengan sistem, budaya, dan sumberdaya baru yang diharapkan dapat mendukung penyelenggaraan manajemen peningkatan mutu berbasis madrasah.
- b. Identifikasi sistem, budaya, dan sumberdaya yang perlu diperkuat dan yang perlu diubah. Selanjutnya kenalkan sistem, budaya, dan sumberdaya baru yang diperlukan untuk menyelenggarakan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Madrasah (MPMBM).
- c. Buatlah komitmen secara rinci yang diketahui oleh semua unsur yang bertanggung jawab, jika terjadi perubahan sistem budaya, dan sumberdaya yang cukup mendasar.
- d. Bekerjalah dengan semua unsur madrasah untuk mengklarifikasi Visi, Misi, Tujuan, Sasaran, Rencana, dan program penyelenggaraan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Madrasah (MPMBM).
- e. Hadapilah “status quo” (resistensi) terhadap perubahan, jangan menghindar dan jangan menarik dirinya. Yang perlu dilakukan adalah terus memberikan penjelasan mengapa diperlukan perubahan dari manajemen berbasis pusat ke berbasis madrasah.
- f. Garis bawahi prioritas sistem, budaya, dan sumberdaya yang belum ada sekarang, akan tetapi sangat diperlukan untuk mendukung Visi, Misi, Tujuan Sasaran, Rencana, dan program penyelenggaraan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Madrasah (MPMBM). Doronglah sistem, budaya, dan sumberdaya manusia

yang mendukung penerapan manajemen Peningkatan Mutu berbasis Madrasah (MPMBM) serta hargailah mereka (unsur-unsur) yang telah memberi contoh dalam penerapan manajemen berbasis madrasah.²⁸

2. Merumuskan Renstra

Renstra merupakan kependekan dari Rencana Strategis. Renstra mengandung pengertian suatu proses yang berorientasi pada hasil yang ingin dicapai dalam kurun waktu 1-5 tahun, dengan memperhitungkan potensi, peluang, dan kendala yang ada atau mungkin timbul. Komponen Renstra diantaranya yaitu memuat Visi, Misi, Tujuan, dan Sasaran yang ingin dicapai. Renstra yang disusun pada tingkat satuan pendidikan sebaiknya berpedoman kepada RPS (Rencana Pengembangan Madrasah) yang bersangkutan.

a. Visi

Visi adalah gambaran masa depan tentang wujud organisasi yang realistis dan ingin diwujudkan dalam kurun waktu tertentu (biasanya 5 tahun). Visi madrasah adalah wawasan yang menjadi arahan bagi madrasah dan digunakan untuk memandu perumusan misi madrasah. Dengan kata lain, visi adalah pandangan jauh ke depan kemana madrasah akan dibawa. Visi adalah gambaran masa depan yang diinginkan oleh madrasah agar madrasah yang bersangkutan dapat menjamin kelangsungan hidup dan perkembangannya.

a. Misi

Misi adalah tindakan atau program yang harus dilakukan oleh organisasi guna mencapai visi. Misi dapat juga diartikan sebagai tindakan untuk memenuhi kepentingan masing-masing kelompok yang terkait dengan madrasah. Pengertian ini didasarkan pada perumusan Visi yang harus mengakomodasi semua

²⁸Hermansyah, (et.all). *Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Berbasis Sekolah*, (Bandung: Depdiknas, 2008), Hal: 35.

kelompok kepentingan dalam organisasi madrasah. Perumusan Misi juga harus memperhatikan tugas pokok dan fungsi madrasah yang bersangkutan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang mengatur pendidikan.

b. Tujuan

Tujuan adalah hasil akhir yang akan dicapai dalam waktu 3-5 tahun. Tujuan harus menunjukkan suatu kondisi yang ingin dicapai dimasa mendatang. Tujuan akan mengarahkan perumusan sasaran, kebijaksanaan, program dan kegiatan untuk merealisasikan misi. Tujuan pada dasarnya merupakan tahapan wujud madrasah menuju Visi yang telah dicanangkan.

c. Sasaran

Sasaran merupakan penjabaran lebih lanjut dari tujuan. Sasaran merupakan penggambaran hal yang ingin diwujudkan melalui tindakan-tindakan yang diambil organisasi/madrasah, guna mencapai tujuan (target terukur). Jangka waktu sasaran dapat ditentukan dalam kurun waktu tahunan, semesteran, triwulan, atau bulanan. Sasaran dikenal juga dengan sebutan Tujuan Situasional atau Tujuan Jangka Pendek. Rumusan sasaran harus selalu mengandung peningkatan, baik peningkatan kualitas, produktivitas, maupun efisiensi. Agar sasaran dapat dicapai dengan efektif, maka sasaran harus dibuat secara spesifik, terukur, jelas kriterianya, dan disertai dengan indikator-indikator yang rinci. Ketika merumuskan sasaran, prioritas harus dipertimbangkan. Jika tujuan yang telah dirumuskan mencakup 5 aspek, tentukan skala prioritasnya berdasarkan urutan tahun pencapaian sasarannya.²⁹

²⁹ *Ibid.*, Hal: 39.

3. Mengidentifikasi fungsi-fungsi yang diperlukan

Mengidentifikasi fungsi-fungsi yang perlu dilibatkan untuk mencapai sasaran. Fungsi-fungsi tersebut diantaranya:

- a. Proses belajar-mengajar.
- b. Fungsi pengembangan kurikulum.
- c. Fungsi perencanaan dan evaluasi.
- d. Fungsi ketenagaan.
- e. Fungsi keuangan.
- f. Fungsi pelayanan kesisiwaan.
- g. Fungsi pengembangan iklim akademik madrasah.
- h. Fungsi hubungan madrasah dan masyarakat.
- i. Fungsi pengembangan fasilitas.³⁰

4. Melakukan analisis SWOT

Analisis SWOT dilakukan untuk mengenali tingkat kesiapan setiap fungsi dari keseluruhan fungsi madrasah yang diperlukan untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Untuk mengetahui tingkat kesiapan setiap fungsi dan faktor-faktornya, dicapai melalui membandingkan faktor dalam kondisi nyata dengan faktor dalam kriteria kesiapan.

Analisis SWOT dilakukan terhadap keseluruhan faktor dalam setiap fungsi, baik faktor yang tergolong internal maupun faktor eksternal. Faktor internal adalah faktor yang berada dalam kewenangan madrasah, sedangkan faktor eksternal adalah faktor yang berada diluar kewenangan madrasah. Sebagai contoh, perilaku mengajar guru adalah faktor dalam fungsi proses belajar mengajar dan tergolong faktor internal, sedangkan kondisi lingkungan sosial masyarakat termasuk faktor eksternal karena berada diluar kewenangan madrasah.

Tingkat kesiapan harus memadai, artinya minimal memenuhi ukuran kesiapan yang diperlukan untuk mencapai sasaran dan dinyatakan sebagai kekuatan (bagi faktor yang

³⁰Direktorat SLTP, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah* (Bandung:Departemen Pendidikan Nasional, 2002), Hal: 98.

tergolong internal) dan peluang (bagi faktor yang tergolong eksternal). Sedangkan tingkat kesiapan yang kurang memadai dinyatakan sebagai kelemahan (bagi faktor yang tergolong internal) dan ancaman (bagi faktor yang tergolong eksternal).

5. Alternatif langkah pemecahan persoalan

Setelah melakukan analisis SWOT, langkah berikutnya adalah memilih langkah-langkah pemecahan persoalan. Langkah ini dilakukan untuk mengubah fungsi yang tidak siap menjadi fungsi yang siap. Selama masih ada ketidaksiapan fungsi, maka sasaran yang telah ditetapkan tidak akan tercapai. Agar sasaran tercapai, maka perlu dilakukan tindakan-tindakan yang mengubah ketidaksiapan fungsi menjadi kesiapan fungsi. Tindakan dimaksud pada hakekatnya adalah tindakan untuk mengatasi kelemahan atau ancaman agar menjadi kekuatan atau peluang, dengan memanfaatkan adanya satu atau lebih faktor yang bermakna kekuatan atau peluang.³¹

6. Menyusun rencana dan program peningkatan mutu

Berangkat dari langkah-langkah pemecahan persoalan yang telah dilakukan, madrasah bersama-sama dengan unsur-unsurnya membuat rencana untuk jangka pendek, menengah, dan jangka panjang. Madrasah juga harus membuat program untuk merealisasikan rencana dimaksud.

7. Melaksanakan rencana peningkatan mutu

Madrasah perlu mengambil langkah-langkah proaktif untuk mewujudkan sasaran yang telah ditetapkan. Kepala Madrasah dan guru dituntut untuk mampu mendayagunakan sumberdaya pendidikan yang tersedia semaksimal mungkin dan mendayagunakan faktor-faktor lain untuk mampu meningkatkan kualitas pembelajaran. Agar terhindar dari berbagai penyimpangan, Kepala Madrasah perlu melakukan supervisi dan monitoring terhadap kegiatan peningkatan mutu yang dilakukan.

³¹ Amiruddin Siahaa (et.all). *Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah: Quantum Teaching*. (Jakarta: Ciputat Press Group, 2006), Hal: 97.

a. Melakukan monitoring dan evaluasi

Madrasah perlu melaksanakan evaluasi pelaksanaan program baik jangka pendek maupun jangka panjang. Evaluasi jangka pendek dilakukan setiap akhir catur wulan untuk mengetahui keberhasilan program secara bertahap. Evaluasi jangka menengah dilakukan setiap akhir tahun untuk mengetahui tingkat ketercapaian sasaran yang telah ditetapkan. Melalui evaluasi, akan diketahui kekuatan dan kelemahan untuk diperbaiki pada tahun berikutnya.

b. Merumuskan sasaran mutu baru

Hasil evaluasi dijadikan alat bagi perbaikan kinerja program yang akan datang. Hasil evaluasi juga berfungsi sebagai masukan bagi madrasah dan orangtua peserta didik untuk merumuskan sasaran mutu baru pada tahun yang akan datang.³²

³² *Ibid.*, Hal: 98.

KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN MADRASAH

A. Kepemimpinan Kepala Madrasah

Peningkatan mutu pendidikan adalah menjadi harapan, keinginan, tuntutan, dan pandangan yang belum tentu dimiliki oleh setiap orang dalam mengembangkannya, karena itu diperlukan seorang Kepala Madrasah yang profesional. Kepala Madrasah yang mampu melayani dan dapat memberi rasa nyaman bagi semua pihak yang berkepentingan, yakni warga madrasah (siswa, guru, Kepala Madrasah dan staf tata usaha) dan warga masyarakat (orangtua siswa, masyarakat luas, pemerintah, dunia usaha, praktisi pendidikan, LSM pendidikan, dsb).

Kepala Madrasah yang mampu menerima murid sebanyak-banyaknya, memiliki fasilitas madrasah yang memadai, menghasilkan lulusan yang dapat bersaing atau kualitas tinggi. Semua ini menjadi tanggung jawab seorang Kepala Madrasah. Dibalik adanya harapan, tuntutan, keinginan, dan pandangan pada diri seorang Kepala Madrasah terdapat adanya “kepercayaan” yang diemban dengan penuh amanah dan rasa tanggung jawab.

Kepemimpinan Kepala Madrasah adalah kemampuan untuk menggerakkan faktor-faktor yang mempengaruhi ketercapaian tujuan pendidikan di madrasah. Ciri-ciri seorang Kepala Madrasah yang profesional yaitu:

1. Tidak ada yang tidak mungkin.
2. Bagaimana mengubah ketidakmungkinan menjadi kenyataan.
3. Bagaimana mencetak banyak pimpinan.
4. Bagaimana mendelegasikan kewenangan.
5. Bagaimana cara mengambil keputusan yang merupakan pekerjaan utamanya, yakni membuat keputusan.

Untuk dapat melakukan itu semua, diperlukan segudang peran dari seorang Kepala Madrasah yaitu, sebagai seorang *leader, manajer, climate maker, enterpreuner, educator, teacher, communicator, fasilitator, community developer, inspirator, motivator, organisator, supervisor, agent of change, administrator, dan* terakhir dan tidak boleh ditinggalkan sebagai bagian dari ciri seorang pimpinan yakni “vibrator” (LPPKS Indonesia, 2011).

Kepemimpinan pendidikan adalah kemampuan untuk menggerakkan faktor-faktor yang mempengaruhi ketercapaian tujuan pendidikan di madrasah. Kepala Madrasah sebagai pimpinan harus mampu mengembangkan seluruh potensi yang dimiliki madrasah, diantaranya adalah pendidik, tenaga kependidikan, siswa, sarana dan prasarana, dan kurikulum guna mencapai prestasi akademik dan non-akademik secara maksimal.

Selain itu Kepala Madrasah juga dituntut mampu berperan sebagai pemimpin efektif yang memfokuskan pada pengembangan instruksional, organisasional, staf, layanan murid, serta hubungan dan komunikasi dengan masyarakat. Sebuah ungkapan yang perlu dicermati:

“Tidak ada madrasah yang baik tanpa kepemimpinan Kepala Madrasah yang baik; dan kepemimpinan Kepala

Madrasah yang baik hanya bisa dilakukan oleh Kepala Madrasah yang memiliki potensi kepemimpinan yang baik”

Pernyataan tersebut didasari oleh suatu teori, bahwa kepemimpinan pendidikan pada dasarnya adalah seni dan ketrampilan dari seorang Kepala Madrasah untuk mempengaruhi, mengarahkan, menggerakkan, dan mengembangkan staf, karyawan, dan guru agar bekerja dengan maksimal, sehingga tujuan pendidikan di madrasah dapat tercapai.

Kepemimpinan merupakan salah satu kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang Kepala Madrasah. Terdapat banyak model kepemimpinan yang dapat diterapkan di madrasah oleh seorang Kepala Madrasah, namun model kepemimpinan yang paling cocok adalah kepemimpinan pembelajaran. Banyak penelitian yang menyimpulkan bahwa Kepala Madrasah yang memfokuskan kepemimpinan pembelajaran menghasilkan prestasi belajar siswa yang lebih baik. Sebaliknya, adanya kesenjangan antara potensi kepemimpinan dalam diri seorang Kepala Madrasah dengan kompetensi yang dipersyaratkan (standar) sebagai seorang Kepala Madrasah akan menyebabkan secara organisasi tujuan madrasah sulit dicapai.

Banyak potensi, kemampuan, dan daya kekuatan yang dimiliki madrasah tidak bisa disinergikan secara efektif. Semua komponen bekerja sendiri-sendiri, dengan kreativitas dan menurut tugas dan fungsinya masing-masing, namun tanpa ada perekat ikatan antar komponen yang secara bersama sama menuju satu arah. Kepemimpinan seorang Kepala Madrasah dianalogikan sebagai perekat ikatan tersebut. Bagaimana menciptakan sebuah madrasah yang bersih, rapi, aman, dan nyaman bagi siswa untuk bisa belajar dengan maksimal adalah sebuah masalah “*leadership*” dan bukan “*manajerial*”.

Tabel 4.1
Fungsi Menejer dan Pemimpin

Menejer	Pemimpin
Melakukan sesuatu dengan benar Memiliki perspektif jangka pendek	Melakukan hal yang benar Memiliki perspektif jangka panjang
Merencanakan bagaimana dan kapan	Bertanya apa dan mengapa
Meniru orang lain	Original
Menerima status quo	Menantang status quo
Mengusahakan kontinuitas	Mengusahakan perubahan
Fokus pada tujuan-tujuan perbaikan	Fokus pada tujuan-tujuan inovasi
Kekuatan didasarkan pada jabatan dan kewenangan	Kekuatan didasarkan pada pengaruh pribadi
Mendemonstrasikan keterampilan terkait dengan kompetensi teknis	Mendemonstrasikan keterampilan dalam menjual visi
Menejer	Pemimpin
Mendemonstrasikan keterampilan administratif	Mendemonstrasikan keterampilan dalam mengatasi hal-hal yang tidak jelas
Mendemonstrasikan keterampilan dalam kepengawasan	Mendemonstrasikan keterampilan dalam persuasi
Bekerja untuk mencapai ketaatan	Bekerja untuk memperoleh komitmen
Merencanakan taktik	Merencanakan strategi

Pembelajaran dari piloting:

“Kepala Madrasah yang memiliki potensi kepemimpinan yang sangat memuaskan cenderung bertindak dan membuat keputusan yang inovatif, strategis, dinamis, dan benar”.

B. Kepemimpinan Pembelajaran

Kepemimpinan pembelajaran adalah kepemimpinan yang menekankan pada komponen-komponen yang terkait dengan pembelajaran, meliputi kurikulum, proses belajar mengajar, asesmen, penilaian, pengembangan guru, layanan prima dalam pembelajaran, dan pembangunan komunitas belajar di madrasah. Tujuan utama kepemimpinan pembelajaran adalah memberikan layanan prima kepada semua siswa agar mereka mampu mengembangkan potensi, bakat, minat dan kebutuhannya. Kepemimpinan pembelajaran ditujukan juga untuk memfasilitasi pembelajaran agar prestasi belajar meningkat, kepuasan belajar dan motivasi belajar semakin tinggi, keingintahuan terwujud, kreativitas terpenuhi, inovasi terealisasi, jiwa kewirausahaan terbentuk, dan kesadaran untuk belajar sepanjang hayat.

Apabila kepemimpinan pembelajaran diterapkan di madrasah, akan mampu membangun komunitas belajar warganya, dan bahkan mampu menjadikan madrasah sebagai madrasah belajar (*learning school*). Madrasah belajar memiliki perilaku-perilaku sebagai berikut:

1. Memberdayakan warga madrasah seoptimal mungkin.
2. Memfasilitasi warga madrasah untuk belajar terus dan belajar ulang.
3. Mendorong kemandirian setiap warga madrasah.
4. Memberi kewenangan dan tanggung jawab kepada warga madrasah.
5. Mendorong warga madrasah untuk mempertanggungjawabkan proses dan hasil kerjanya.
6. Mendorong Tim Kerja yang kompak, cerdas, dinamis, harmonis, dan cepat tanggap terhadap pelanggan utama (siswa).
7. Mengajak warga madrasah untuk terfokus pada layanan prima kepada siswa.

8. Mengajak warga madrasah untuk siap dan akrab menghadapi perubahan.
9. Mengajak warga madrasah untuk berpikir sistem.
10. Mengajak warga madrasah untuk komit terhadap keunggulan mutu.
11. Mengajak warga madrasah untuk melakukan perbaikan secara terus-menerus.

Direktorat Tenaga Kependidikan mengembangkan kepemimpinan pembelajaran berdimensi 12, yaitu:

1. Mengartikulasikan pentingnya Visi, Misi, dan Tujuan madrasah yang menekankan pada pembelajaran.
2. Mengarahkan dan membimbing pengembangan kurikulum.
3. Membimbing pengembangan dan perbaikan proses belajar mengajar yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pembelajaran serta pengelolaan kelas.
4. Mengevaluasi kinerja guru dan mengembangkannya.
5. Membangun komunitas pembelajaran.
6. Menerapkan kepemimpinan visioner dan situasional.
7. Melayani kegiatan siswa.
8. Melakukan perbaikan secara terus-menerus.
9. Menerapkan karakteristik kepala madrasah efektif.
10. Memotivasi, mempengaruhi, dan mendukung prakarsa, kreativitas, inovasi, dan inisiasi pengembangan pembelajaran.
11. Membangun Tim Kerja yang kompak.
12. Menginspirasi dan memberi contoh.

Jika dibandingkan model kepemimpinan pembelajaran dengan para ahli yang lain, maka dapat disimpulkan bahwa tidak ada model yang paripurna atau sempurna dari teori-teori model kepemimpinan yang ada. Setiap model memiliki kelebihan dan kelemahan. Model yang terbaik untuk diterapkan adalah model yang cocok dengan kebutuhan madrasah dan kepala madrasahya sendiri.

Pembelajaran dari piloting:

“Kepemimpinan tidak akan dapat dikembangkan secara maksimal dan dipraktikkan hanya melalui ceramah dan kata-kata, tapi harus terus dikembangkan melalui perilaku dan tindakan”.
(Prof. Dr. Siswandari, M.Stats)

C. Kepemimpinan Kepala Madrasah Yang Ideal

Kepala Madrasah adalah pemegang kendali organisasi kelembagaan yang dipimpinnya. Maju atau mundurnya organisasi kelembagaan tergantung sejauhmana kemampuan kepemimpinan yang diperankan, karena itu dibutuhkan Kepala Madrasah yang ideal. Kepala Madrasah yang ideal memiliki ketrampilan dasar kepemimpinan, diantaranya:

1. Ketrampilan mempengaruhi yakni ketrampilan untuk meyakinkan warga madrasah dan *stakeholders* untuk mengikuti ide, gagasan, program yang ditawarkan (merubah *main-set* cara berpikir untuk sama dengan pimpinan).
2. Ketrampilan menggerakkan yakni ketrampilan untuk mendorong warga madrasah melaksanakan gagasan, ide, program (mengajak untuk melakukan hal yang diminta oleh pimpinan).
3. Ketrampilan mengembangkan yakni ketrampilan untuk membuat status gue (kepala madrasah) lebih baik, misalnya meningkatkan potensi dan kualifikasi warga madrasah, meningkatkan mutu madrasah dan sebagainya.
4. Ketrampilan memberdayakan, yakni ketrampilan mengoptimalkan sumberdaya warga madrasah yang ada sesuai dengan potensinya untuk mencapai tujuan madrasah.

Indikator yang mendasari empat ketrampilan kepemimpinan Kepala Madrasah yang ideal sebagai berikut:

Tabel 4.2
Keterampilan Kepemimpinan Kepala Madrasah

No	Empat ketrampilan kepemimpinan Kepala Madrasah	Indikator
1	ketrampilan mempengaruhi	<ul style="list-style-type: none"> · Mengajak serta pihak lain untuk mencapai tujuan · Meminta untuk mengikuti tindakan · Menirukan · Mengadopsi · Menjelaskan elaborasi dan klasifikasi jalan pikiran · Menawarkan alternatif pikiran dan tindakan
2	Ketrampilan Menggerakkan	<ul style="list-style-type: none"> · Menunjukkan arah atau tanda-tanda · Mengkoordinasi · Memotivasi · Membimbing dan mendampingi · Mereview dan mengulang · Melakukan umpan balik · Mendorong · Mensinergikan
3	Ketrampilan Mengembangkan	<ul style="list-style-type: none"> · Menambah nilai guna dari tindakan yang tepat untuk jumlah dan sasaran pada cakupan yang lebih luas · Mengakomodasikan hasil tindakan · Melanjutkan tindakan persuasif pada cakupan yang lebih luas · Mengkreasi hal baru, merevisi, melengkapi, menyempurnakan yang ada
4	Ketrampilan Memperdayakan	<ul style="list-style-type: none"> · Memanfaatkan sumberdaya dan sumber dana yang dimiliki secara sinergi untuk mencapai tujuan yang searah, efektif, dan efisien · Secara sinergi untuk mencapai tujuan yang searah, efektif dan efisien. · Memanfaatkan fungsi utilitas sumberdaya dan sumber dana

MANAJEMEN PENDIDIKAN BUDAYA DAN KARAKTER BANGSA

A. Pengertian

Pendidikan adalah suatu usaha yang sadar dan sistematis dalam mengembangkan potensi peserta didik. Pendidikan juga adalah suatu usaha masyarakat dan bangsa dalam mempersiapkan generasi mudahnya bagi keberlangsungan kehidupan masyarakat dan bangsa yang lebih baik di masa depan.¹ Keberhasilan itu ditandai oleh pewarisan budaya dan karakter yang telah dimiliki masyarakat dan bangsa. Oleh karena itu, pendidikan adalah proses pewarisan budaya dan karakter bangsa bagi generasi muda dan juga proses pengembangan budaya dan karakter bangsa untuk meningkatkan kualitas kehidupan masyarakat dan bangsa di masa mendatang.

Budaya diartikan sebagai keseluruhan sistem berpikir, nilai, moral, norma dan keyakinan (*belief*) manusia yang

¹Nana Sudjana. *Penelitian dan Penilaian Pendidikan*. (Bandung: Sinar Baru, 1989), Hal: 17.

dihasilkan masyarakat. Sistem berfikir, nilai, moral, norma, dan keyakinan itu adalah hasil dari interaksi manusia dengan sesamanya dan lingkungan alamnya. Sistem berfikir, nilai, moral, norma, dan keyakinan itu digunakan dalam kehidupan manusia dan menghasilkan sistem sosial, sistem ekonomi, sistem kepercayaan, sistem pengetahuan, teknologi, seni, dan sebagainya. Manusia sebagai makhluk sosial menjadi penghasil sistem berpikir, nilai norma, moral dan keyakinan, akan tetapi juga dalam interaksi dengan sesama manusia dan alam kehidupan, manusia diatur oleh sistem berfikir, nilai, moral, norma, dan keyakinan yang dihasilkannya. Ketika kehidupan manusia terus berkembang, maka yang berkembang sesungguhnya adalah sistem sosial, sistem ekonomi, sistem kepercayaan, ilmu teknologi, dan seni.²

Karakter adalah watak, tabiat, akhlak, atau kepribadian seseorang yang terbentuk dari hasil internalisasi berbagai kebajikan (*virtues*) yang diyakininya dan digunakan sebagai landasan untuk cara pandang, berpikir, bersikap, dan bertindak. Kebajikan terdiri atas sejumlah nilai, moral, dan norma seperti jujur, berani bertindak, dapat dipercaya, dan hormat kepada orang lain. Interaksi seseorang dengan orang lain menumbuhkan karakter masyarakat dan karakter bangsa³. Oleh karena itu, pengembangan karakter bangsa hanya dapat dilakukan melalui pengembangan karakter individu seseorang. Akan tetapi, karena manusia hidup dalam lingkungan sosial dan budaya tertentu, maka pengembangan karakter individu seseorang hanya dapat dilakukan dalam lingkungan sosial dan budaya yang bersangkutan. Artinya, pengembangan budaya dan karakter bangsa hanya dapat dilakukan dalam suatu proses pendidikan yang tidak melepaskan peserta didik dari lingkungan sosial, budaya masyarakat, dan budaya bangsa.

² Kementerian Pendidikan Nasional, *Bahan pelatihan penguatan metodologi pembelajaran berdasarkan nilai-nilai budaya untuk membentuk daya saing dan karakter bangsa*, (badan penelitian dan pengembangan pusat kurikulum, 2010), Hal: 3.

³ *Ibid.*,

Pendidikan budaya dan karakter bangsa adalah pendidikan yang mengembangkan nilai-nilai budaya dan karakter bangsa pada diri peserta didik, sehingga mereka memiliki nilai dan karakter sebagai karakter dirinya, dan menerapkan nilai-nilai tersebut dalam kehidupan dirinya, sebagai anggota masyarakat, dan warganegara yang religius, nasional produktif, dan kreatif.

Pendidikan budaya dan karakter bangsa juga adalah usaha bersama madrasah, dan oleh karenanya dilakukan secara bersama oleh semua guru dan pimpinan madrasah, melalui semua matapelajaran, dan menjadi bagian yang tak terpisahkan dari budaya madrasah.⁴ Atas dasar pemikiran itu, pengembangan pendidikan budaya dan karakter bangsa sangat strategis bagi keberlangsungan dan keunggulan bangsa pada masa mendatang. Pengembangan itu harus dilakukan melalui perencanaan yang baik, pendekatan yang sesuai, serta metode belajar dan pembelajaran yang efektif.

B. Landasan Pedagogis

Pendidikan adalah suatu upaya sadar untuk mengembangkan potensi peserta didik secara optimal. Usaha sadar itu tidak boleh dilepaskan dari lingkungan peserta didik, terutama lingkungan budayanya, karena peserta didik hidup tak terpisahkan dari lingkungannya dan bertindak sesuai dengan kaidah-kaidah budayanya. Pendidikan yang tidak dilandasi oleh prinsip itu akan menyebabkan peserta didik tercerabut dari akar budayanya. Ketika hal itu terjadi, maka mereka tidak akan mengenal budayanya dengan baik sehingga ia menjadi orang “asing” dalam lingkungan budayanya. Selain menjadi orang asing, yang lebih mengkhawatirkan adalah dia menjadi orang yang tidak menyukai budayanya.

Budaya yang menyebabkan peserta didik tumbuh dan berkembang, mulai dari budaya di lingkungan terdekat (Kampung, RT, RW, dan Desa) berkembang ke lingkungan

⁴ Asri Budiningsih. *Pembelajaran Moral Berpijak pada Karakteristik Siswa dan Budayanya*. (Jakarta: Rineke Cipta, 2004), Hal: 9.

yang lebih luas, yaitu budaya nasional dan budaya universal yang dianut oleh umat manusia. Apabila peserta didik menjadi asing dari budaya terdekatnya maka dia tidak mengenal dengan baik budaya bangsa dan dia tidak mengenal dirinya sebagai anggota bangsa. Dalam situasi demikian, dia sangat rentan terhadap pengaruh budaya luar dan bahkan cenderung untuk menerima budaya luar tanpa proses pertimbangan (*valueing*). Kecenderungan itu terjadi karena dia tidak memiliki norma dan nilai budaya nasionalnya yang dapat digunakan sebagai dasar untuk melakukan pertimbangan.

Semakin kuat seseorang memiliki dasar pertimbangan, semakin kuat pula kecenderungan untuk tumbuh dan berkembang menjadi warga negara yang baik. Pada titik kulminasinya, norma dan nilai budaya secara kolektif pada tingkat makro akan menjadi norma dan nilai budaya bangsa. Dengan demikian, peserta didik akan menjadi warga negara Indonesia yang memiliki wawasan, cara berfikir, cara bertindak, dan cara menyelesaikan masalah sesuai dengan norma dan nilai ciri ke-Indonesia-annya. Hal ini sesuai dengan fungsi utama pendidikan yang diamanatkan dalam UU SISDIKNAS, yaitu mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan bangsa. Oleh karena itu, aturan dasar yang mengatur pendidikan (UUD 1945 dan UU Sisdiknas) sudah memberikan landasan yang kokoh untuk mengembangkan keseluruhan potensi diri seseorang sebagai anggota masyarakat dan bangsa.

Pendidikan adalah suatu proses enkulturasi, berfungsi mewariskan nilai-nilai dan prestasi masa lalu ke generasi mendatang. Nilai-nilai dan prestasi itu merupakan kebanggaan bangsa dan menjadikan bangsa itu dikenal oleh bangsa-bangsa lain. Selain mewariskan, pendidikan juga memiliki fungsi untuk mengembangkan nilai-nilai budaya dan prestasi masa lalu menjadi nilai-nilai budaya bangsa yang sesuai dengan kehidupan masa kini dan masa yang akan

datang, serta mengembangkan prestasi baru menjadi karakter baru bangsa. Oleh karena itu, pendidikan budaya dan karakter bangsa merupakan inti dari suatu proses pendidikan.

Proses pengembangan nilai-nilai yang menjadi landasan dari karakter itu menghendaki suatu proses berkelanjutan, dilakukan melalui berbagai matapelajaran yang ada pada kurikulum. Pengembangan pendidikan karakter bangsa, dan kesadaran akan siapa dirinya dan bangsanya adalah bagian yang teramat penting. Kesadaran tersebut hanya dapat terbangun dengan baik melalui sejarah yang memberikan pencerahan dan penjelasan mengenai siapa diri bangsanya di masa lalu yang menghasilkan dirinya dan bangsanya di masa kini. Selain itu, pendidikan harus membangun kesadaran, pengetahuan, wawasan, dan nilai kebenaran dengan lingkungan tempat dirinya dan bangsanya hidup (geografi), nilai yang hidup di masyarakat (antropologi), sistem sosial yang berlaku dan sedang berkembang (sosiologi), sistem ketatanegaraan, pemerintahan, dan politik, bahasa Indonesia dengan cara berpikirnya, kehidupan perekonomian, ilmu, teknologi, dan seni. Artinya, perlu ada upaya terobosan kurikulum berupa pengembangan nilai-nilai yang menjadi dasar bagi pendidikan budaya dan karakter bangsa. Dengan terobosan kurikulum yang demikian, nilai dan karakter yang dikembangkan pada peserta didik akan sangat kokoh dan memiliki dampak nyata dalam kehidupan diri, masyarakat, bangsa, dan bahkan umat manusia.

Pendidikan budaya dan karakter bangsa dilakukan melalui pendidikan nilai-nilai atau kebajikan yang menjadi nilai dasar budaya dan karakter bangsa. Kebajikan yang menjadi atribut suatu karakter pada dasarnya adalah nilai. Oleh karena itu, pendidikan budaya dan karakter bangsa pada dasarnya adalah pengembangan nilai-nilai yang berasal dari pandangan hidup atau ideologi bangsa Indonesia, agama, budaya, dan nilai-nilai yang terumuskan dalam tujuan pendidikan nasional.

C. Fungsi dan Tujuan

1. Fungsi

- a. Pengembangan: pengembangan potensi peserta didik untuk menjadi perilaku yang baik bagi peserta didik yang telah memiliki sikap dan perilaku yang mencerminkan budaya dan karakter bangsa.
- b. Perbaikan: memperkuat kiprah pendidikan nasional untuk bertanggung jawab dalam pengembangan potensi peserta didik yang lebih bermartabat.
- c. Penyaring: untuk menyaring budaya bangsa sendiri dan budaya bangsa lain yang tidak sesuai dengan nilai-nilai budaya dan karakter bangsa yang bermartabat.

2. Tujuan

- a. Mengembangkan potensi kalbu/nurani/afektif peserta didik sebagai manusia dan warga negara yang memiliki nilai-nilai budaya dan karakter bangsa.
- b. Mengembangkan kebiasaan dan perilaku peserta didik yang terpuji dan sejalan dengan nilai-nilai universal dan tradisi budaya bangsa yang religius.
- c. Menanamkan jiwa kepemimpinan dan tanggung jawab peserta didik sebagai generasi penerus bangsa.
- d. Mengembangkan kemampuan peserta didik untuk menjadi manusia yang mandiri, kreatif, dan berwawasan kebangsaan.
- e. Mengembangkan lingkungan kehidupan madrasah sebagai lingkungan belajar yang aman, jujur, penuh kreativitas dan persahabatan, serta dengan rasa kebangsaan yang tinggi dan penuh kekuatan (*dignity*).⁵

D. Sumber Nilai

Nilai-nilai yang dikembangkan dalam pendidikan budaya dan karakter bangsa bersumber dari:

⁵*Ibid.*, Kementerian Pendidikan Nasional, *Bahan pelatihan penguatan metodologi*, Hal: 7.

1. *Agama*: nilai-nilai pendidikan budaya dan karakter bangsa harus didasarkan pada nilai-nilai dan kaidah yang berasal dari agama.
2. *Pancasila*: pendidikan budaya dan karakter bangsa bertujuan mempersiapkan peserta didik menjadi warga negara yang lebih baik, yaitu warga negara yang memiliki kemampuan, kemauan, dan menerapkan nilai-nilai Pancasila dalam kehidupannya sebagai warga negara.
3. *Budaya*: tidak ada manusia yang hidup bermasyarakat yang tidak didasari oleh nilai-nilai budaya yang diakui masyarakat tersebut. Nilai-nilai budaya tersebut dijadikan dasar dalam memberi makna terhadap suatu konsep dan arti dalam komunikasi antar anggota masyarakat tersebut.
4. *Tujuan pendidikan nasional*: sebagai rumusan kualitas yang harus dimiliki setiap Warga Negara Indonesia, dikembangkan oleh berbagai satuan pendidikan di berbagai jenjang dan jalur. Tujuan pendidikan nasional memuat berbagai nilai kemanusiaan yang harus dimiliki Warga Negara Indonesia. Oleh karena itu, tujuan pendidikan nasional adalah sumber yang paling operasional dalam pengembangan pendidikan budaya dan karakter bangsa.

Adapun nilai-nilai budaya dan karakter bangsa yang harus diintegrasikan dalam pembelajaran adalah sebagai berikut:

1. *Religius*: sikap dan perilaku yang patuh dalam melaksanakan ajaran agama yang dianutnya, toleran terhadap pelaksanaan ibadah agama lain, dan hidup rukun dengan pemeluk agama lain.
2. *Jujur*: perilaku yang didasarkan pada upaya menjadikan dirinya sebagai orang yang selalu dapat dipercaya dalam perkataan, tindakan, dan pekerjaan.
3. *Toleransi*: sikap dan tindakan yang menghargai

perbedaan agama, suku, etnis, pendapat, sikap, dan tindakan orang lain yang berbeda dari dirinya.

4. Disiplin: tindakan yang menunjukkan perilaku tertib dan patuh pada berbagai ketentuan dan peraturan.
5. Kerja keras: perilaku yang menunjukkan upaya sungguh-sungguh dalam mengatasi berbagai hambatan belajar dan tugas, serta menyelesaikan tugas dengan sebaik-baiknya.
6. Kreatif: berpikir dan melakukan sesuatu untuk menghasilkan cara atau hasil baru dari sesuatu yang telah dimiliki.
7. Mandiri: sikap dan perilaku yang tidak mudah tergantung pada orang lain dalam menyelesaikan tugas-tugas. Cara berfikir, bersikap, dan bertindak yang menilai sama hak dan kewajiban dirinya dan orang lain.
8. Rasa ingin tahu: sikap dan tindakan yang selalu berupaya untuk mengetahui lebih mendalam dan meluas dari sesuatu yang dipelajarinya, dilihat, dan didengar.
9. Semangat kebangsaan: cara berfikir, bertindak, dan berwawasan yang menempatkan kepentingan bangsa dan negara di atas kepentingan diri dan kelompoknya.
10. Cinta tanah air: cara berfikir, bersikap, dan berbuat yang menunjukkan kesetiaan, kepedulian, dan penghargaan yang tinggi terhadap bahasa, lingkungan fisik, sosial, budaya, ekonomi, dan politik bangsa.
11. Menghargai prestasi: sikap dan tindakan yang mendorong dirinya untuk menghasilkan sesuatu yang berguna bagi masyarakat, dan mengakui, serta menghormati keberhasilan orang lain.
12. Bersahabat komunikatif: tindakan yang memperlihatkan rasa senang berbicara, bergaul, dan bekerja sama dengan orang lain.

13. Cinta damai: sikap, perkataan, dan tindakan yang menyebabkan orang lain merasa senang dan aman atas kehadiran dirinya.
14. Gemar membaca: kebiasaan menyediakan waktu untuk membaca berbagai bacaan yang memberikan kebajikan bagi dirinya.
15. Pedul lingkungan: sikap dan tindakan yang selalu berupaya mencegah kerusakan pada lingkungan alam di sekitarnya, dan mengembangkan upaya-upaya untuk memperbaiki kerusakan alam yang sudah terjadi.
16. Peduli sosial: sikap dan tindakan yang selalu ingin memberi bantuan pada orang lain dan masyarakat yang membutuhkan.
17. Tanggung jawab: sikap dan perilaku seseorang untuk melaksanakan tugas dan kewajibannya, yang seharusnya dia lakukan, terhadap diri sendiri, masyarakat, lingkungan (alam, sosial, dan budaya), negara dan Tuhan Yang Mahaesa.⁶

E. Prinsip dan Perencanaan Pengembangan

1. Prinsip pengembangan

- a. Berkelanjutan.* Mengandung makna bahwa proses pengembangan nilai-nilai budaya dan karakter bangsa merupakan sebuah proses panjang dimulai dari awal peserta didik masuk sampai selesai dari suatu satuan pendidikan.
- b. Melalui semua mata pelajaran, pengembangan diri, dan budaya madrasah.* Mensyaratkan bahwa proses pengembangan nilai-nilai budaya dan karakter bangsa dilakukan melalui setiap matapelajaran, dan dalam setiap kegiatan kurikuler dan ekstrakurikuler.
- c. Nilai tidak diajarkan tapi dikembangkan.* Mengandung makna bahwa materi nilai-nilai budaya dan karakter

⁶ Ibid., Hal: 9-10.

bangsa bukanlah bahan ajar untuk pembelajaran biasa. Artinya nilai-nilai itu tidak dijadikan pokok bahasan yang dikemukakan seperti halnya ketika mengajarkan suatu konsep, teori, prosedur, ataupun fakta.⁷ Konsekuensi prinsip ini, nilai-nilai budaya dan karakter bangsa tidak ditanyakan dalam ulangan ataupun ujian. Walaupun demikian, peserta didik perlu mengetahui pengertian dari suatu nilai yang sedang mereka tumbuhkan pada diri mereka. Mereka tidak boleh berada dalam posisi tidak tahu dan tidak faham makna nilai itu.

- d. *Proses pendidikan dilakukan peserta didik secara aktif dan menyenangkan.* Prinsip ini menyatakan bahwa proses pendidikan nilai budaya dan karakter bangsa dilakukan oleh peserta didik bukan oleh guru. Guru menerapkan prinsip “tut wuri handayani” dalam setiap perilaku yang ditunjukkan peserta didik. Prinsip ini juga menyatakan bahwa proses pendidikan dilakukan dalam suasana belajar yang menimbulkan rasa senang dan tidak doktrinatif atau dengan pembelajaran yang aktif dan menyenangkan.⁸

2. Perencanaan pengembangan

a. Program pengembangan diri

1) *Kegiatan rutin madrasah*

Kegiatan rutin merupakan kegiatan yang dilakukan peserta didik secara terus-menerus dan konsisten setiap saat. Contoh kegiatan ini adalah upacara pada hari besar kenegaraan, pemeriksaan badan (potong kuku dan rambut) setiap hari senin, beribadah bersama atau sholat berjamaah bersama setiap waktu dhuhur, berdoa waktu memulai dan selesai pelajaran, mengucapkan salam apabila bertemu guru, tenaga kependidikan, atau teman.

⁷ Ibid., Hal: 11.

⁸ Ibid., Hal: 13.



2) *Kegiatan spontan*

Kegiatan spontan yaitu kegiatan secara spontan pada saat itu juga. Kegiatan ini dilakukan biasanya pada saat guru dan tenaga kependidikan yang lain mengetahui adanya perbuatan yang kurang baik dari peserta didik yang harus dikoreksi pada saat itu juga. Apabila guru mengetahui adanya perilaku dan sikap yang kurang baik maka pada saat itu juga guru harus melakukan koreksi sehingga peserta didik tidak akan melakukan tindakan yang tidak baik itu. Contoh kegiatan ini, membuang sampah tidak pada tempatnya, berteriak-teriak sehingga mengganggu pihak lain, berkelahi, berlaku tidak sopan, mencuri, berpakaian tidak senonoh. Kegiatan spontan berlaku untuk perilaku dan sikap peserta didik yang baik dan tidak baik, sehingga yang bersikap baik perlu dipuji.

3) *Teladan*

Keteladanan adalah perilaku dan sikap guru dan tenaga kependidikan yang lain dalam memberikan contoh terhadap tindakan-tindakan yang baik sehingga diharapkan menjadi panutan bagi peserta didik untuk mencontohinya. Jika guru dan tenaga pendidik yang lain menghendaki agar peserta didik berperilaku dan bersikap sesuai dengan nilai-nilai budaya dan karakter bangsa, maka guru dan tenaga kependidikan adalah orang yang pertama dan utama memberikan contoh berperilaku dan bersikap sesuai dengan nilai-nilai itu. Misalnya berpakaian rapi, datang tepat pada waktunya, bekerja keras, bertutur kata sopan, kasih sayang, perhatian terhadap peserta didik, jujur, dan menjaga kebersihan.

4) *Pengkondisian*

Untuk mendukung terlaksananya pendidikan budaya dan karakter bangsa, maka madrasah harus dikondisikan sebagai pendukung kegiatan ini.

Madrasah harus mencerminkan kehidupan nilai-nilai budaya dan karakter bangsa yang diinginkan. Misalnya, toilet yang selalu bersih, bak sampah ada di berbagai tempat dan selalu dibersihkan, madrasah terlihat rapi dan alat madrasah ditempatkan teratur.

⁹

b. Pengintegrasian dalam matapelajaran

Pengembangan nilai-nilai pendidikan budaya dan karakter bangsa diintegrasikan dalam setiap pokok bahasan dari setiap mata pelajaran. Nilai-nilai tersebut dicantumkan dalam silabus yang ditempuh melalui cara-cara berikut ini:

- 1) Mengkaji Standar Kompetensi (SK) dan Kompetensi Dasar (KD) pada Standar Isi (SI), untuk menentukan apakah nilai-nilai budaya dan karakter bangsa yang tercantum itu sudah tercakup di dalamnya.
- 2) Menggunakan tabel yang memperlihatkan keterkaitan antara SK dan KD dengan nilai dan indikator untuk menentukan nilai yang akan dikembangkan.
- 3) Mencantumkan nilai-nilai budaya dan karakter bangsa dalam tabel itu ke silabus.
- 4) Mencantumkan nilai-nilai yang sudah tertera dalam Silabus dan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP).
- 5) Mengembangkan proses pembelajaran peserta didik secara aktif yang memungkinkan peserta didik memiliki kesempatan melakukan internalisasi nilai dan menunjukkannya dalam perilaku yang sesuai.
- 6) Memberikan bantuan kepada peserta didik, baik yang mengalami kesulitan untuk menginternalisasi nilai maupun untuk menunjukkannya dalam perilaku.¹⁰

⁹*Ibid.*, Hal: 14-17.

¹⁰*Ibid.*, Hal: 18.

c. Budaya madrasah

Budaya madrasah cakupannya sangat luas, umumnya mencakup ritual, harapan, hubungan, demografi,kegiatankurikuler,kegiatanekstra-kurikuler, proses mengambil keputusan, kebijakan maupun interaksi sosial antar-komponen di madrasah. Budaya madrasah adalah suasana kehidupan madrasah tempat peserta didik berinteraksi dengan sesamanya, guru dengan guru, pegawai administrasi dengan sesamanya, dan antar-anggota kelompok masyarakat madrasah. Interaksi internal kelompok dan antar-anggota kelompok terikat oleh berbagai aturan, norma, moral, serta etika bersama yang berlaku di suatu madrasah. Kepemimpinan, keteladanan, keramahan, toleransi, kerja keras, disiplin, kepedulian sosial, kepedulian lingkungan, rasa kebangsaan, dan tanggung jawab merupakan nilai-nilai yang dikembangkan dalam budaya madrasah.¹¹

Pengembangan nilai-nilai dalam pendidikan budaya dan karakter bangsa dalam budaya madrasah mencakup kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh Kepala Madrasah, guru, tenaga kependidikan ketika berkomunikasi dengan peserta didik dan menggunakan fasilitas madrasah.

F. Pengembangan Proses Pembelajaran

Pembelajaran pendidikan budaya dan karakter bangsa menggunakan pendekatan proses belajar peserta didik secara aktif dan berpusat pada anak, dilakukan melalui berbagai kegiatan di kelas, madrasah, dan masyarakat.

1. Kelas. Melalui proses belajar setiap matapelajaran atau kegiatan yang dirancang sedemikian rupa. Setiap kegiatan belajar mengembangkan ranah kognitif, afektif, dan psikomotorik. Untuk itu pengembangan nilai-nilai budaya

¹¹ Asri Budiningsih. *Op.,Cit.*, Hal: 9.

dan karakter bangsa tidak selalu diperlukan kegiatan belajar khusus, namun sudah terintegrasi dalam semua matapelajaran yang biasa dilakukan guru.

2. Madrasah. melalui berbagai kegiatan madrasah yang diikuti seluruh peserta didik, guru, Kepala Madrasah dan tenaga administrasi di madrasah, direncanakan sejak awal tahun pelajaran, dimasukkan dalam Kalender Akademik dan dilakukan sehari-hari sebagai bagian madrasah.
3. Luar Madrasah. Melalui kegiatan ekstra-kurikuler dari kegiatan lain yang diikuti oleh seluruh atau bagian peserta didik, dirancang madrasah sejak awal tahun pelajaran, dan dimasukkan ke dalam Kalender Akademik. Misalnya, kunjungan ke tempat-tempat yang menumbuhkan rasa cinta terhadap tanah air, menumbuhkan semangat kebangsaan, melakukan pengabdian masyarakat untuk menumbuhkan kepedulian dan kesetiakawanan sosial (membantu mereka yang terkena musibah banjir, memperbaiki atau membersihkan tempat-tempat umum, membantu membersihkan atau mengatur barang tempat ibadah).

G. Penilaian Hasil Belajar

Penilaian pencapaian pendidikan nilai budaya dan karakter didasarkan pada indikator. Sebagai contoh untuk nilai jujur di suatu semester dirumuskan dengan “mengatakan dengan sesungguhnya perasaan dirinya mengenai apa yang dilihat, diamati, dipelajari atau dirasakan”. Penilaian dilakukan secara terus-menerus, setiap saat guru berada di kelas atau di madrasah. Model *anecdotal record* (catatan yang dibuat guru ketika melihat adanya perilaku yang berkenaan dengan nilai yang dikembangkan) selalu dapat digunakan guru. Selain itu, guru dapat pula memberikan kesempatan kepada peserta didik untuk menunjukkan nilai yang dimilikinya. Sebagai contoh, peserta didik diminta menyatakan sikapnya terhadap upaya menolong pemalas, memberikan bantuan terhadap orang kikir, atau hal-hal lain yang bersifat tidak kontroversial

sampai kepada hal yang dapat mengundang konflik pada dirinya. Dari hasil pengamatan, catatan *anecdotal*, laporan dan sebagainya, guru dapat memberikan kesimpulan atau pertimbangan tentang pencapaian suatu indikator atau bahkan suatu nilai.¹²

¹²*Ibid*, Hal: 22-23.

IMPLEMENTASI MANAJEMEN PENDIDIKAN BERBASIS KARAKTER DI MADRASAH

A. Manajemen Kurikulum dan Pembelajaran

Kurikulum adalah semua pengalaman belajar yang diperoleh peserta didik dibawah pengawaan suatu bimbingan madrasah. Manajemen kurikulum yang ditetapkan di madrasah bersifat dinamis terhadap perubahan, terutama perkembangan di lingkungan masyarakat dan arah kebijakan pemerintah di bidang pendidikan. Oleh karena itu, secara bertahap kurikulum akan dikaji ulang agar menyesuaikan sesuai dan selaras dengan kemajuan. Langkah tersebut sejalan dengan tuntutan masyarakat dan pemerintah dewasa ini dimana peserta didik harus mendapat pendidikan yang menyangkut semua aspek (Iptek dan Imtak). Dalam konteks pendidikan di madrasah menurut Muhaimin, kurikulum atau program pendidikan diarahkan untuk membantu, membimbing, melatih, serta mengkondisikan suasana agar peserta didik mampu mengembangkan dan meningkatkan kualitas IQ, EQ, CQ, dan SQ. Pendidikan IQ menyangkut

kualitas *head* agar anak didik menjadi orang yang cerdas, pintar, dan lain-lain. Pendidikan EQ menyangkut peningkatan kualitas *heart* agar peserta didik menjadi orang yang berjiwa pesaing, sabar, rendah hati, menjaga harga diri (*self-esteem*), berempati, cinta kebaikan, dan tidak terburu dalam bertindak. Pendidikan CQ menyangkut peningkatan kualitas *hend* agar anak didik nantinya menjadi *agent of change*, mampu membuat inovasi, atau menciptakan hal-hal baru. Pendidikan SQ menyangkut kualitas *honest* agar peserta didik menjadi orang yang beriman dan bertakwa kepada Allah, berakhlak mulia, bersikap amanah dalam memegang jabatan, dan memiliki keempat sifat utama (*sidiq, amanah, tabligh, fathonah*), dan lain sebagainya.¹

Untuk mencapai manajemen kurikulum dan pembelajaran yang berorientasi pada pengembangan mutu madrasah, maka langkah yang ditempuh adalah revisi kurikulum, pengembangan kurikulum, jaminan atau kendali mutu, dan kerjasama. Sebagaimana dikatakan oleh Muhaimin, bahwa untuk menjaga reliabilitas dan validitas kurikulum yang dipakai, perlu aturan tentang revisi (perubahan) dan pengembangan kurikulum secara terarah, diantaranya revisi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP), pengembangan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan, kendali mutu pelaksanaan kurikulum, dan kemitraan (implikasi KTSP).²

Madrasah dalam kontes revisi kurikulum dilakukan dengan cara evaluasi terhadap kurikulum dan dilakukan setelah diimplementasikan. Apabila terdapat kekurangan-kekurangan di dalam penyusunan kurikulum, maka akan dilaksanakan revisi selain memperoleh masukan dari Tim Kendali Mutu. Kekurangan ini akan dikaji ulang sekurang-kurangnya setiap 5 tahun sekali dengan melibatkan

¹Muhaimin. *Pengembangan Kurikulum Pendidikan Agama Islam di Sekolah, Madrasah, dan Perguruan Tinggi*. (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2007), Hal: 212.

²*Ibid.*, Hal: 106-109.

pemangku kepentingan (*stakeholder*) yang meliputi guru, Kepala Madrasah, Komite Madrasah, Kemenag Kabupaten/Kota dan Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota.

Kerjasama dengan berbagai komponen terkait dalam sebuah organisasi untuk mencapai mutu pendidikan adalah sangat penting dan merupakan ciri Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Madrasah (MPBM). Sebagaimana yang dikatakan oleh John S. Oakland, bahwa kerja tim dalam sebuah organisasi merupakan komponen penting, mengingat kerja tim akan meningkatkan kepercayaan diri, komunikasi, dan mengembangkan kemandirian.³ Senada dengan itu, Syaiful Sagala mengatakan bahwa kurikulum juga bertolak dari masalah kehidupan yang disesuaikan dengan tingkat perkembangan dan minat serta kebutuhan individu, dan dikembangkan oleh tim guru bersama-sama atau suatu departemen tertentu.⁴

Dalam konteks revisi dan pengembangan kurikulum yang dilakukan oleh madrasah, juga secara detail dijelaskan oleh Depdiknas, bahwa kurikulum yang dibuat pemerintah adalah kurikulum standar yang berlaku secara nasional pada kondisi madrasah sangat beragam. Implikasinya, madrasah dapat mengembangkan (memperdalam, memperkaya, dan memodifikasi), namun tidak boleh mengurangi isi kurikulum yang berlaku secara nasional. Madrasah juga dibolehkan memperkaya apa yang diajarkan, dan diperbolehkan memodifikasi kurikulum agar lebih kontekstual dan selaras dengan karakteristik peserta didik, dan diberi kebebasan untuk mengembangkan kurikulum muatan lokal.⁵

Menurut Muhaimin, yang dimaksud dengan revisi atau perubahan kurikulum adalah upaya untuk selalu mengembangkan dan meningkatkan pelayanan kualitas

³John S. Oakland, *Op. Cit.*, Hal: 179.

⁴Syaiful Sagala., *Op.Cit.*, Hal: 235.

⁵Depdiknas, *Op. Cit.*, Hal: 23.

pendidikan yang ada di madrasah.⁶ Lanjutnya bahwa, proses perubahan kurikulum adalah:

1. Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) bisa direvisi dan diubah apabila ada perubahan dan kebijakan dalam kurikulum pendidikan dasar.
2. Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) hanya bisa direvisi dan diubah demi mempertimbangkan diktum a, pada rapat kerja madrasah.
3. Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) bisa direvisi dan diubah dengan mempertimbangkan masukan dari Tim Penyusun KTSP yang dibentuk madrasah dengan melibatkan semua elemen yang dibutuhkan.
4. Selain pada diktum c, maka Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) bisa direvisi dan diubah apabila pelaku pendidikan yang ada dalam madrasah ingin mengubah Visi, Misi, dan Tujuan pendidikan madrasah.
5. Perubahan pada diktum d, hanya bisa dilakukan dengan rapat kerja madrasah. Apabila tidak ada perubahan kurikulum pendidikan ini setidaknya-tidaknya direvisi dan diubah, serta diuji pada setiap awal tahun pelajaran baru.⁷

Pengembangan kurikulum menurut Muhaimin, ada lima hal yang menjadi pertimbangan perkembangan kurikulum, yaitu:

1. Pengembangan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) dimaksudkan untuk selalu mengikuti perkembangan teori pendidikan dan perkembangan zaman.
2. Pada setiap guru matapelajaran yang ada di madrasah, demi perkembangan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP), diharuskan memuat

⁶Muhaimin, *Op.Cit.*, Hal: 106.

⁷*Ibid.*, Hal: 107.

perangkat pembelajaran secara terpadu pada setiap matapelajaran yang menjadi tanggung jawabnya.

3. Perubahan perangkat pembelajaran yang ada pada setiap matapelajaran yang menjadi tanggung jawab setiap guru matapelajaran setidak-tidaknya dikembangkan pada setiap semester.
4. Perangkat pembelajaran yang ada, khususnya pengembangan Silabus dan sistem penilaian harus selalu berkembang mengikuti teori-teori pembelajaran baru yang berkembang di dunia pendidikan.
5. Sistem penilaian yang ada dalam perangkat pembelajaran selalu disesuaikan dengan ketuntasan belajar yang ada pada madrasah tersebut.⁸

Disamping itu, menurut Depdiknas, madrasah selalu tanggap terhadap berbagai aspirasi yang muncul bagi peningkatan mutu. Karena itu, madrasah harus membaca lingkungan dan mengantisipasinya secara cepat dan tepat. Bahkan, madrasah tidak hanya mampu menyesuaikan terhadap perubahan dan tuntutan, akan tetapi mampu mengantisipasi hal yang mungkin terjadi.⁹ Madrasah memiliki Tim Kendali Mutu pelaksanaan kurikulum bertujuan agar mengetahui kekurangan dan kelebihan kurikulum, kemudian dilakukan evaluasi oleh Tim Kendali Mutu.

Kendali mutu pelaksanaan kurikulum menurut Muhaimin bahwa, kendali mutu pelaksanaan kurikulum merupakan proses penetapan dan penentuan standar mutu pendidikan secara konsisten dan berkelanjutan sehingga peserta didik dan *stakeholders* memperoleh kepuasan. Sistem kendali mutu merupakan proses yang digunakan untuk menjamin agar kualitas lulusan sesuai dengan kompetensi yang ditetapkan dalam kurikulum, dan hasilnya akan dipertahankan secara konsisten serta ditingkatkan secara

⁸ *Ibid.*, Hal: 107.

⁹Departemen Pendidikan Nasional, *Op.Cit.*, Hal: 18.

terus-menerus.¹⁰

Dalam bidang kerjasama, merupakan upaya untuk menjalin kerjasama yang sinergis antara madrasah dengan masyarakat dalam membantu mewujudkan Visi dan Misi. Kerjasama dikembangkan dengan harapan akan mampu meningkatkan peran serta masyarakat dalam proses penyelenggaraan pendidikan yang bermutu. Jika dikomparasikan dengan teori yang dikemukakan para ahli, dalam hal ini dikatakan oleh E. Mulyasa, bahwa hubungan kerjasama madrasah dengan masyarakat guna mewujudkan madrasah yang efektif dan efisien.¹¹ Hubungan yang tercipta demikian akan membentuk:

1. Saling pengertian antara madrasah, orangtua, masyarakat, dan lembaga-lembaga lain yang ada di masyarakat termasuk dunia usaha.
2. Saling membantu antara madrasah dan masyarakat karena mengetahui manfaat, arti, dan pentingnya peran masing-masing.
3. Kerjasama yang erat antara madrasah dengan berbagai pihak yang ada di masyarakat dan mereka akan merasa ikut bertanggung jawab atas suksesnya pendidikan di madrasah.¹²

Menurut Hendyat Soetopo, peran serta masyarakat, industri, perusahaan, instansi pemerintah dan swasta dalam memajukan pendidikan sangat urgen dijalin.¹³, bahkan dimungkinkan seluas-luasnya dengan luar negeri untuk kepentingan pendidikan.¹⁴

Dalam bidang pengajaran, langkah-langkah yang dilakukan untuk mencapai pelayanan pendidikan yang maksimal. Maka ada sembilan langkah perencanaan mutu yang dilakukan mencakup:

¹⁰Muhaimin, *Op.,Cit.*, Hal: 108.

¹¹E. Mulyasa., *Op.,Cit.*, Hal: 51.

¹²*Ibid.*, Hal: 51.

¹³Hendyat Soetopo, *Op.,Cit.*, Hal: 13.

¹⁴*Ibid.*, Hal: 13.

1. Menyusun program semester dan program tahunan, termasuk pembagian tugas mengajar.
2. Menyusun jadwal pembelajaran setiap tahun.
3. Mengatur pelaksanaan penyusunan model satuan pelajaran dan pembagian waktu yang digunakan.
4. Mengatur pelaksanaan evaluasi belajar.
5. Mengatur norma penilaian.
6. Mengatur norma kenaikan kelas dan perangkat.
7. Mengatur pencatatan kemajuan belajar murid.
8. Merencanakan dan melaksanakan usaha-usaha perbaikan dan peningkatan pengembangan pembelajaran.
9. Mengatur program pengisian waktu kosong karena guru berhalangan hadir.

Langkah-langkah tersebut di atas sama halnya dengan apa yang disarankan oleh Ibrahim Bafadal, bahwa manajemen pembelajaran mencakup:

1. *Perencanaan*, yaitu analisis materi pelajaran (AMP), penyusunan kalender pendidikan, penyusunan program tahunan (prota) dengan memperhatikan kalender pendidikan dan hasil analisis materi pelajaran, penyusunan program semester, menyusun program satuan pendidikan (PSP), penyusunan Rencana Pembelajaran (RP).
2. *Pengorganisasian*, yaitu pembagian tugas mengajar dan tugas lain, penyusunan jadwal pembelajaran, kegiatan perbaikan, kegiatan pengayaan, kegiatan ekstra-kulikuler, dan jadwal kegiatan bimbingan.
3. *Pengarahan*, yaitu pengaturan pelaksanaan kegiatan pembukaan tahun ajaran baru, pelaksanaan kegiatan pembelajaran, pelaksanaan kegiatan bimbingan dan penyuluhan.
4. *Pengawasan*, yaitu supervisi pelaksanaan pembelajaran, bimbingan penyuluhan, evaluasi proses dan hasil kegiatan bimbingan dan penyuluhan.¹⁵

¹⁵Ibrahim Bafdal., *Op.Cit.*, Hal: 59-60.

Hal senada juga dikatakan E. Mulyasa, bahwa manajemen kurikulum dan pembelajaran mencakup perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian kurikulum. Secara operasional perlu dilakukan pembagian tugas guru, penyusunan kalender pendidikan, dan jadwal pembelajaran, pembagian waktu yang digunakan, penetapan pelaksanaan evaluasi belajar, penetapan penilaian, penetapan norma kenaikan kelas, pencatatan kemajuan belajar siswa, serta peningkatan perbaikan pengajaran serta pengisian waktu jam kosong.¹⁶

Proses pembelajaran madrasah lebih ditekankan pada *pemberdayaan* siswa atau dengan kata lain, siswa dituntut lebih berperan aktif dibandingkan guru, dengan perbandingan 70 % keaktifan siswa dan 30 % untuk guru. Hal ini dapat dilihat dalam proses pembelajaran dengan cara yang aktif, kreatif, efektif, dan menyenangkan (PAKEM), dan inovatif yang berbasis CTL (*contextual teaching and learning*). Sebagaimana kita ketahui bahwa PAKEM merupakan salah satu model pembelajaran yang diinginkan dalam implementasi KTSP di dalam kelas. PAKEM menurut Hairuddin dkk, adalah proses pembelajaran yang dilakukan dalam kelas dapat merangsang aktivitas dan kreativitas belajar peserta didik serta dilaksanakan dengan efektif dan menyenangkan. Model ini juga merupakan salah satu alternatif solusi untuk menciptakan lulusan yang berkualitas, kompetitif, dan unggul.¹⁷ Sedangkan CTL (*contextual teaching and learning*) adalah merupakan model pembelajaran yang mengikat antara materi pembelajaran dengan situasi dunia nyata yang berkembang dan terjadi di lingkungan sekitar peserta didik, sehingga dia mampu menghubungkan dan menerapkan kompetensi hasil belajar dengan kehidupan sehari-hari.¹⁸

Pengelolaan proses belajar mengajar menurut Depdiknas, bahwa madrasah dalam hal ini diberi kebebasan

¹⁶E. Mulyasa, *Op.Cit.*, Hal: 40.

¹⁷Hairuddin, dkk., *Op.Cit.*, Hal: 208.

¹⁸*Ibid.*, Hal: 199.

memilih strategi, metode, dan teknik pembelajaran dan pengajaran yang paling efektif, sesuai dengan karakteristik matapelajaran, guru, dan kondisi nyata sumberdaya yang tersedia di madrasah.¹⁹ Strategi, metode, teknik pembelajaran yang berpusat pada siswa (*student centered*) lebih mampu memperdayakan pembelajaran siswa. Pembelajaran yang berpusat pada siswa adalah pembelajaran yang menekankan pada keaktifan belajar siswa, dan bukan pada keaktifan mengajar guru.²⁰

Lebih lanjut proses belajar mengajar yang efektivitasnya tinggi menurut Depdiknas adalah, madrasah yang menerapkan MPBMS/M memiliki efektivitas proses belajar mengajar (PBM) yang tinggi. Hal ini ditunjukkan dengan sifat PBM yang menekankan pada *pemberdayaan* peserta didik, dan lebih menekankan pada internalisasi tentang apa yang diajarkan sehingga tertanam dan berfungsi sebagai muatan nurani dan dihayati serta dipraktikkan dalam kehidupan sehari-hari.²¹

B. Manajemen Pengembangan Sumberdaya Manusia

Pengembangan Sumberdaya Manusia (SDM) dapat diartikan sebagai upaya membantu guru yang belum matang menjadi matang agar profesional. Pemberdayaan sumberdaya manusia bagi personalia madrasah adalah mutlak dilakukan karena maju mundurnya atau bermutu atau tidaknya madrasah, salah satunya adalah ditentukan oleh SDM itu sendiri. Dengan demikian, upaya madrasah dalam meningkatkan SDM diantaranya dilakukan melalui *in service education*, *in service training*, dan *pembinaan kedinasan*, sedangkan pemberdayaan lebih khusus bagi para guru madrasah dalam rangka peningkatan pelayanan pendidikan yang bermutu diantaranya adalah:

1. Melakukan pelatihan-pelatihan.
2. Pemberdayaan sumberdaya manusia melalui studi lanjut.

¹⁹Depdiknas, *Op.Cit.*, Hal: 23.

²⁰*Ibid.*, Hal: 22-23.

²¹*Ibid.*, Hal: 15.

Pentingnya peningkatan SDM madrasah, agar SDM yang tersedia mampu bersaing dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, disamping kepuasan dan moral kerja, dan juga untuk meningkatkan kemampuan profesional guru dalam rangka MPMBM di madrasah. Menurut Ibrahim Bafadal, bahwa pentingnya peningkatan kemampuan profesional guru dapat ditinjau dari beberapa sudut pandang.

1. *Pertama*, ditinjau dari perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi pendidikan. Seiring dengan perkembangan IPTEK yang pesat, berbagai metode dan media demikian pula pengembangan materi semuanya telah berhasil dikembangkan. Dengan demikian peningkatan kemampuan profesional guru dilakukan secara kontinyu seiring dengan IPTEK dalam pendidikan.
2. *Kedua*, ditinjau dari kemampuan dan moral kerja. Pembinaan merupakan hak setiap pegawai di madrasah, maka peningkatan profesional guru juga dipandang sebagai hak. Pembinaan ini jika dilakukan dengan baik dan bukan menghasilkan tenaga yang profesional, melainkan semakin puas, dan memiliki moral dan semangat kerja yang tinggi.
3. *Ketiga*, ditinjau dari keselamatan kerja. Aktivitas pembelajaran ada yang mengandung resiko khususnya pokok-pokok bahasan yang dalam aktivitasnya menuntut guru dan siswa menggunakan bahan kimia (IPA) bilamana pembelajaran tidak ditangani secara profesional maka menimbulkan bahaya seperti, peledakan kimia, tertentu tegangan listrik dan sebagainya. Olehnya itu pembinaan guru harus dilakukan secara kontinyu. Disinilah pentingnya peningkatan kemampuan profesional guru.
4. *Keempat*, peningkatan profesionalisme guru penting karena dalam rangka manajemen peningkatan

mutu berbasis madrasah. Hal ini sesuai dengan ciri MPMBS/M dimana kemandirian seluruh *stakeholder* madrasah salah satunya guru. Kemandirian akan tumbuh bilamana ada peningkatan kemampuan profesional kepada dirinya.²²

Pemberdayaan dan pengembangan SDM adalah sebuah keharusan dalam sebuah lembaga pendidikan. Hal ini bertujuan agar semua komponen warga madrasah dapat bekerja dan memberikan pelayanan pendidikan sesuai dengan bidang masing-masing secara maksimal dan bertanggung jawab, khususnya kepada siswa dan orangtua siswa, masyarakat, dan pemerintah.

Sebagaimana juga diisyaratkan oleh UU SISDIKNAS, bahwa tenaga pendidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan. Pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merancang dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan.²³

Depdiknas menjelaskan bahwa tenaga kependidikan, terutama guru, merupakan jiwa dari madrasah. Madrasah hanyalah merupakan wadah. Madrasah yang menerapkan MPMBS/M menyadari tentang hal ini, terlebih pada pengembangan tenaga kependidikan, hal ini harus dilakukan secara terus-menerus mengingat kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi yang sedemikian pesat. Pendeknya, tenaga kependidikan yang diperlukan untuk mensukseskan MPMBS/M adalah tenaga kependidikan yang mempunyai komitmen tinggi, selalu mampu dan sanggup menjalankan

²²Ibrahim Bafadal, *Peningkatan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar Dalam kerangka Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah: Seri Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, Cetakan Ketiga. (Jakarta, 2006). Hal: 42-43.

²³Undang-Undang dan Peraturan Pemerintah Tentang Pendidikan, (Jakarta: Ditjen Pendidikan Islam Depag RI, 2006), Hal: 27.

tugasnya dengan baik.²⁴ Hal senada juga dikatakan oleh Nanang Fattah, bahwa tugas terpenting oleh seorang Menejer adalah menyeleksi, menempatkan, melatih dan mengembangkan SDM.²⁵ SDM mempunyai hubungan yang positif dengan produktivitas dan pertumbuhan organisasi, kepuasan kerja, kekuatan dan profesionalisme Menejer.²⁶

Berkenaan dengan studi lanjut menurut UU SISDIKNAS, mengisyaratkan pendidik pada madrasah atau bentuk lain yang sederajat memiliki:

1. Kualifikasi akademik pendidikan minimum diploma empat (D-IV) atau sarjana.
2. Latar belakang pendidikan tinggi di bidang pendidikan, pendidikan lain, atau psikologi.
3. Sertifikasi profesi guru.²⁷

C. Manajemen Administrasi dan Keuangan

Manajemen administrasi madrasah terdiri atas manajemen personalia dan manajemen keuangan. Manajemen administrasi atau kepegawaian adalah upaya menata para personil madrasah dalam keahlian dan hubungan sosialnya. Manajemen personalia madrasah, meliputi aspek manajemen administrasi personalia madrasah, mencakup rekrutmen tenaga, pemberdayaan personalia, mutasi, putusan hubungan kerja (PHK), dan sistem pengajian. Hal ini diupayakan agar pelayanan penyelenggaraan pendidikan yang bermutu dan memuaskan bagi semua komponen madrasah utamanya siswa dan orangtua siswa serta *stakeholders* pada umumnya.

Kelima aspek-aspek tersebut di atas, jika hubungkan dengan teori sebagaimana pandangan Depdiknas, bahwa pengelolaan ketenagaan mulai dari analisis kebutuhan,

²⁴Depdiknas., *Op. Cit.*, Hal: 15-16.

²⁵Nanang Fattah, *Op.Cit.*, Hal: 13.

²⁶*Ibid.*, Hal: 13.

²⁷Undang-Undang dan Peraturan Pemerintah Tentang Pendidikan, *Op.Cit.*, Hal: 169.

perencanaan, rekrutmen, pengembangan, hadiah dan sanksi (*reward and punishment*), hubungan kerja, sampai evaluasi kinerja tenaga kerja madrasah (guru, tenaga administrasi, laboran, dsb) dapat dilakukan oleh madrasah, kecuali yang menyangkut pengupahan dan rekrutmen guru pegawai negeri²⁸. Langkah tersebut di atas juga dikemukakan oleh Ibrahim Bafadal, bahwa manajemen Kepegawaian atau personalia terdiri atas:

1. *Perencanaan*, yakni analisis pekerjaan di madrasah, menyusun formasi guru dan pegawai, perencanaan dan pengadaan guru dan pegawai.
2. *Pengorganisasian*, yakni pembagian tugas guru dan pegawai.
3. *Pengarahan*, yakni pembinaan profesionalisme guru dan pegawai, pembinaan karir guru dan pegawai, pembinaan kesejahteraan guru dan pegawai, pengaturan perpindahan guru dan pegawai, pengaturan pemberhentian guru dan pegawai.
4. *Pengawasan* yakni pemantauan kinerja guru dan pegawai, dan penilaian kinerja guru dan pegawai.²⁹

Manajemen keuangan madrasah mencakup:

1. Menyusun rencana anggaran penerimaan dan belanja madrasah (RAPBM).
2. Mengelola penggunaan keuangan.
3. Mempertanggungjawabkan penggunaan keuangan madrasah.

Hal senada disampaikan juga oleh Ibrahim Bafadhal, bahwa manajemen keuangan mencakup:

1. *Perencanaan*, meliputi penyusunan anggaran pendapatan dan belanja madrasah (RAPBS).
2. *Pengorganisasian*, mencakup pengadaan dan pengalokasian anggaran berdasarkan RAPBS.

²⁸*Ibid.*, Hal: 24.

²⁹Ibrahim Bafadhal, *Op.Cit.*, Hal: 60-61. Lihat juga dalam E. Mulyasa, Hal: 24.

3. *Pengarahan* yakni pelaksanaan anggaran madrasah, pembukuan keuangan madrasah, pertanggungjawaban keuangan madrasah.
4. *Pengawasan* mencakup pemantauan keuangan madrasah, penilaian kinerja manajemen keuangan madrasah.³⁰

Menurut Jones, manajemen keuangan adalah *financial planning, implementation, and evaluation*.³¹ Dalam pandangan Kemenag, bahwa perencanaan keuangan mencakup perencanaan, pelaksanaan, evaluasi dan pertanggungjawaban.³²

Pendanaan yang digunakan untuk operasional madrasah bersumber pada *Sumber Pendapatan Keuangan* (iuran siswa setiap bulan, amal jariah siswa, Pemerintah, amal Jumat siswa, dan zakat mal/infak/shadaqah siswa, guru, dan kariyawan). Manajemen keuangan dilakukan dengan berpedoman pada RAPBM yang dibuat setiap tahun berdasarkan kebutuhan madrasah dalam tiap tahunnya. Penyusunan laporan pertanggungjawaban (LPJ) dilakukan pada akhir tahun masa jabatan (tiap 4 tahun sekali).

Gambaran manajemen keuangan tersebut di atas, sebagaimana disarankan oleh Depdiknas, pengelolaan keuangan, terutama pengalokasian atau penggunaan uang sudah sepantasnya dilakukan oleh madrasah. Madrasah juga harus diberi kebebasan untuk melakukan kegiatan-kegiatan yang mendatangkan penghasilan (*income generation activities*), sehingga sumber keuangan tidak semata-mata tergantung pada pemerintah.³³

D. Manajemen Kesiswaan dan Humas

Manajemen kesiswaan dan hubungan masyarakat

³⁰*Ibid.*, Hal: 62.

³¹Jones dalam Mulyasa, *Op.Cit.*, Hal: 48-49.

³²Depag RI, *Op.Cit.*, Hal: 81.

³³Depdiknas, *Op.Cit.*, Hal: 24.

(Humas) madrasah adalah bagian terpenting dari MPMBM. Manajemen kesiswaan ini bertujuan untuk mengatur berbagai kegiatan dalam bentuk kesiswaan, agar kegiatan pembelajaran di madrasah berjalan dengan lancar, tertib, dan mencapai tujuan pendidikan di madrasah. Untuk mewujudkan tujuan tersebut, bidang manajemen kesiswaan sedikitnya mencakup: (1) mengatur penerimaan murid dan pindahan berdasarkan peraturan penerimaan murid baru dan pindahan madrasah; (2) mengatur program bimbingan dan konseling, mengevaluasi kehadiran murid; (3) mengatur program pengembangan minat dan bakat siswa; (4) mengatur kepindahan (mutasi) siswa, menyelenggarakan kegiatan-kegiatan yang dapat digunakan sebagai wahana penanaman sikap dan prilaku yang islami.

Jika dihubungkan dengan teori para ahli seperti yang dikatakan oleh Ibrahim Bafadal, manajemen kesiswaan mencakup; (1) *perencanaan* terdiri dari sensus anak usia madrasah, perencanaan daya tampung, perencanaan penerimaan siswa baru, penerimaan siswa baru; (2) *pengorganisasian* menyangkut pengelompokkan siswa berdasarkan pola tertentu; (3) *pengarahan* yakni pembinaan disiplin belajar siswa, pencatatan kehadiran siswa, pengaturan perpindahan siswa, pengaturan kelulusan siswa; (4) *pengawasan* yakni pemantauan siswa dan penilaian siswa.³⁴

Sebagaimana dikemukakan Sutisna, ada delapan hal penting yang berkenaan dengan bidang kesiswaan yakni:

1. Kehadiran murid di madrasah dan masalah-masalah yang berhubungan dengan itu.
2. Penerimaan, orientasi, klasifikasi, dan penunjukkan murid ke kelas dan program studi.
3. Evaluasi dan pelaporan kemajuan belajar.
4. Program supervisi bagi murid yang mempunyai kelainan, supervisi pengajaran, perbaikan, dan pengajaran luar biasa.
5. Pengendalian disiplin murid.

³⁴Ibrahim Bafadhal, *Op.Cit.*, Hal: 60.

6. Program bimbingan dan penyuluhan.
7. Program kesehatan dan keamanan.
8. Penyesuaian pribadi sosial dan keamanan.³⁵

Sebagaimana tugas utama manajemen kesiswaan yang meliputi rekrutmen atau pendaftaran siswa baru, pembentukan karakter siswa melalui pengembangan minat dan bakat, menghasilkan lulusan madrasah yang handal. Hal senada juga disampaikan oleh E. Mulyasa, bahwa manajemen kesiswaan sedikitnya memiliki tiga tugas utama yang harus diperhatikan yakni, penerimaan murid baru, kegiatan kemajuan belajar, serta bimbingan dan pembinaan disiplin.³⁶ Disamping itu Mulyani Sumantri mengatakan, bahwa pemberian pengajaran ketrampilan adalah agar peserta didik kelak dapat berperan serta dalam pembangunan dengan ketrampilan yang diperoleh di madrasah,³⁷ terutama bagi mereka yang tidak melanjutkan ke perguruan tinggi.³⁸

Penerimaan siswa baru madrasah didahului dengan perencanaan penentuan daya tampung sehingga disesuaikan dengan jumlah siswa yang akan diterima. Penerimaan siswa baru ditangani oleh panitia penerimaan murid baru yang telah dibentuk oleh Kepala Madrasah. Disamping itu didahului dengan serangkaian persyaratan. Syarat pendaftaran meliputi usia minimal 5 tahun 6 bulan, sedang menempuh TK/BA/TA/RA kelas B, tidak sedang menempuh SD/MI. Sedangkan seleksi meliputi psikotes, seleksi akademik meliputi membaca, menulis, dan berhitung, seleksi agama meliputi kemampuan membaca Alquran, hafalan surat pendek, hafalan doa harian.

Kaitan dengan penerimaan siswa baru, hal ini sesuai dengan saran yang disampaikan oleh E. Mulyasa, bahwa

³⁵Sutisna dalam E. Mulyasa, *Op.Cit.*, Hal: 46.

³⁶E. Mulyasa, *Ibid.*, Hal: 46.

³⁷Mulyani Sumantri, *Kurikulum dan Pembelajaran: Proyek Pengembangan Lembaga Pendidikan dan Tenaga Kependidikan*, (Jakarta: Depdikbud. Ditjen Pendidikan Tinggi, 1988) Hal: 100.

³⁸*Ibid.*, Hal: 100.

penerimaan siswa baru perlu dikelola sedemikian rupa mulai dari perencanaan penentuan daya tampung madrasah, atau jumlah siswa baru yang akan diterima, dan juga kegiatan penerimaan siswa baru. Kepala Madrasah membentuk panitia atau menunjuk beberapa orang guru untuk bertanggung jawab dalam tugas tersebut.³⁹ Lanjut E. Mulyasa, tujuan pendidikan nasional tidak hanya untuk mengembangkan pengetahuan anak, tetapi juga sikap kepribadian, serta aspek sosial emosional, disamping ketrampilan-ketrampilan lain.⁴⁰ Madrasah tidak hanya bertanggung jawab memberikan ilmu pengetahuan, tetapi juga memberi bimbingan dan bantuan terhadap anak-anak yang bermasalah, baik dalam belajar, emosional, maupun sosial, sehingga dapat tumbuh dan berkembang secara optimal sesuai potensi masing-masing.

Hubungan masyarakat (humas) merupakan kemitraan dalam upaya menjalin kerjasama yang sinergis antara madrasah dengan masyarakat dalam membantu mewujudkan Visi, Misi, dan Tujuan madrasah. Wujud kerjasama kemitraan bertujuan diantaranya adalah menyelenggarakan pembantuan Majelis Madrasah dan menjalin kerjasama secara kontinyu, menerima dan memberikan pelayanan kepada tamu madrasah, mewakili madrasah dalam hubungan kerja dengan instansi lain, dan menjalin kerjasama dengan pihak lain dalam upaya memberdayakan madrasah.

Hubungan kerjasama tersebut di atas, menurut Ibrahim Bafidhal mencakup: (1) *perencanaan* yakni analisis kebutuhan keterlibatan masyarakat dalam penyelenggaraan madrasah, menyusun program hubungan madrasah dengan masyarakat; (2) *pengorganisasian* yakni pembagian tugas melaksanakan program hubungan madrasah dengan masyarakat; (3) *pengarahan* mencakup menciptakan hubungan madrasah dengan orangtua siswa, mendorong orangtua siswa untuk menyediakan lingkungan belajar yang efektif, mengadakan

³⁹*Ibid.*, Hal: 46.

⁴⁰*Ibid.*, Hal: 47.

komunikasi dengan tokoh masyarakat, mengadakan kerjasama dengan instansi pemerintah dan swasta serta organisasi sosial keagamaan.⁴¹

Senada dengan apa yang disampaikan oleh E. Mulyasa, bahwa tujuan hubungan madrasah dengan masyarakat adalah untuk:

1. Memajukan kualitas pembelajaran dan pertumbuhan anak.
2. Memperoleh tujuan serta meningkatkan kualitas hidup dan penghidupan masyarakat.
3. Menggairahkan masyarakat untuk menjalin hubungan dengan madrasah.⁴²

Disamping itu menurut Sudarwan Danim, pemberdayaan masyarakat bertujuan bahwa secara akademik, masyarakat akan melakukan fungsi kontrol sekaligus pengguna lulusan, dan secara proses masyarakat berhak mengkritik kinerja madrasah agar lembaga milik publik ini tidak keluar dari tugas pokok dan fungsi utamanya.⁴³

Pembentukan Majelis Madrasah dan menjalin kerjasama secara kontinyu yang dilakukan oleh madrasah, agar memberikan penyadaran dan pemahaman akan pentingnya pendidikan bagi anak-anak dalam rangka pencapaian pendidikan bermutu. Pernyataan yang sama juga dikatakan oleh David bahwa Kepala Madrasah, Komite Madrasah, Persatuan Guru, guru-guru, orangtua dan masyarakat bekerja bersama-sama untuk meningkatkan mutu kegiatan belajar mengajar (*administrators, school boards, teachers unions, teachers, parents, and communities working together to improve teaching and learning*)⁴⁴. Menurut Sudarman Danim, bahwasanya pembentukan Komite Madrasah di tingkat madrasah secara ekonomis mendorong masyarakat,

⁴¹Ibrahim Bafadhal, *Op.Cit.*, Hal: 62-63.

⁴²*Ibid.*, Hal: 50.

⁴³Sudarwan Danim, *Op.Cit.*, Hal: 8.

⁴⁴David dalam Sudarman Dinim, *Op.Cit.*, Hal: 196.

khususnya orangtua siswa, untuk menjadi salah satu fondasi utama secara finansial bagi operasi madrasah, mengingat pendidikan permadrasahan itu tidak gratis (*education is not free*)⁴⁵.

Haltersebut juga sejalan dengan Program Pembangunan Nasional, berdasarkan UU Nomor 25 Tahun 2000 tentang Program Pembangunan Nasional 2000-2004. Dalam rangka pemberdayaan dan peningkatan peran serta masyarakat perlu dibentuk Dewan Pendidikan di tingkat kabupaten/kota dan Komite Madrasah di tingkat satuan pendidikan.⁴⁶ Amanat rakyat dalam UU tersebut telah ditindaklanjuti dengan Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 044/U/2002 tanggal 2 April 2002 tentang Dewan Pendidikan dan Komite Madrasah.⁴⁷ Disebutkan bahwa peran Dewan Pendidikan dan Komite Madrasah adalah: (1) *advisory agency* (pemberi pertimbangan); (2) *supporting agency* (pendukung kegiatan layanan pendidikan), (3) *controlling agency* (pengontrol kegiatan layanan pendidikan), dan (4) mediator (penghubung atau pengikat tali komunikasi antara masyarakat dengan pemerintah).⁴⁸

E. Manajemen Sarana Prasarana dan Pelayanan Khusus

Sarana prasarana adalah peralatan dan perlengkapan yang secara langsung dipergunakan dan menunjang proses pendidikan, khususnya proses belajar mengajar yang berlangsung di madrasah. Sebagaimana ciri dari berbagai komponen MPMBM, manajemen sarana prasarana madrasah mencakup: mengatur pemeliharaan kebersihan gedung dan keindahan halaman madrasah (lingkungan madrasah secara fisik) termasuk lapangan olah raga, ruangan (kelas dan aula),

⁴⁵*Ibid.*, Hal: 8.

⁴⁶Hamzah B. Uno, *Profesi Kependidikan: Problem, Solusi, dan Reformasi Pendidikan di Indonesia*. Cetakan Pertama, (Jakarta, 2007), Hal: 92.

⁴⁷*Ibid.*, Hal: 92.

⁴⁸*Ibid.*,

kebun madrasah, dan lain-lain, mengadakan dan memelihara perlengkapan madrasah (kursi, meja, almari, papan tulis, kapur, dan ATK lainnya), menyelenggarakan infestasi tanah, gedung dan perlengkapan madrasah, baik yang habis dipakai maupun yang permanen.

Sebagaimana hal tersebut, juga dikatakan oleh E. Mulyasa, bahwa lingkup pengelolaan manajemen sarana prasarana meliputi kegiatan perencanaan, pengadaan, pengawasan, penyimpanan investasi dan penghapusan serta penataan.⁴⁹ Pernyataan serupa juga dikatakan oleh Ibrahim Bafadal, bahwa manajemen sarana dan prasarana mencakup kegiatan:

1. *Perencanaan* terdiri dari analisis kebutuhan sarana dan prasarana madrasah, perencanaan dan pengadaan sarana dan prasarana madrasah.
2. *Pengorganisasian* terdiri dari pendistribusian sarana dan prasarana madrasah, penataan sasaran dan prasarana madrasah.
3. *Pengarahan* terdiri dari pemanfaatan sarana dan prasarana madrasah secara efektif dan efisien, pemeliharaan sarana dan prasarana madrasah, penghapusan sarana dan prasarana madrasah.⁵⁰

Manajemen sarana prasarana tersebut sebagaimana juga diamanatkan dalam UU SISDIKNAS tentang standar sarana dan prasarana, diantaranya bahwa setiap satuan pendidikan wajib memiliki sarana meliputi perabot, 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,⁵¹

Dikatakan pula oleh Sugeng Listyo Prabowo bahwa,

⁴⁹*Ibd.*, Hal: 50.

⁵⁰Ibrahim Bafadhal, *Op.Cit.*, Hal: 61.

⁵¹Undang-Undang dan Peraturan Pemerintah Tentang Pendidikan., *Op.Cit.*, Hal: 178.

sarana dan prasarana yang harus ada di madrasah meliputi kelas, laboratorium bahasa dan IPA, masjid madrasah, ruang pimpinan, guru dan administrasi, ruang olah raga dan *student center*, kebun percobaan, studio seni.⁵² Madrasah melakukan kerjasama dengan pihak lain untuk mengadakan atau memanfaatkan sarana dan prasarana lainnya bagi kepentingan pendidikan.⁵³

Menurut UU SISDIKNAS, sarana prasarana penunjang meliputi lahan, ruang kelas, ruang tata usaha, ruang perpustakaan, ruang laboratorium, ruang bengkel kerja, ruang unit produksi, ruang kantin, instalasi daya dan jasa, tempat berolah raga, tempat beribadah, tempat bermain, tempat berkreasi, dan ruang atau tempat lain yang menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkesinambungan.⁵⁴

Demikian pula yang disampaikan oleh E. Mulyasa bahwa, sarana prasarana yang baik diharapkan dapat menciptakan madrasah yang bersih, rapi, dan indah sehingga menciptakan kondisi yang menyenangkan, baik bagi guru maupun murid untuk berada di madrasah.⁵⁵ Disamping itu, diharapkan tersediannya fasilitas belajar yang memadai secara kuantitatif, kualitatif, dan relevan dengan kebutuhan,⁵⁶ serta dapat dimanfaatkan secara optimal untuk kepentingan proses pendidikan dan pengajaran, baik oleh guru sebagai pengajar maupun murid-murid sebagai pelajar.

Salah satu unsur terpenting dalam manajemen peningkatan mutu pendidikan di madrasah adalah unsur manajemen layanan khusus. Di madrasah, dalam rangka memberikan pelayanan yang lebih baik dan bermutu bagi siswa-siswi madrasah, maka langkah yang ditempuh adalah menyediakan Unit Layanan Khusus. Unit Layanan Khusus

⁵²Sugeng Listyo Prabowo, *Op.Cit.*, Hal: 205.

⁵³*Ibid.*, Hal: 206.

⁵⁴Undang-Undang dan Peraturan Pemerintah Tentang Pendidikan., *Op.Cit.*, Hal: 178.

⁵⁵E. Mulyasa, *Op.Cit.*, Hal: 50.

⁵⁶*Ibid.*, Hal: 50.

madrasah meliputi Usaha Kesehatan Madrasah (UKS), Bimbingan Konseling Madrasah (BKS), Tambahan atau Program Remedi dan Pengayaan, Unit Kantin, dan Antar Jemput Siswa.

Jika dihubungkan dengan teori yang dikatakan para ahli pendidikan, manajemen Unit Layanan Khusus menurut Ibrahim Bafadhal mencakup: (1) *perencanaan* terdiri dari: analisis kebutuhan program layanan khusus bagi warga madrasah, penyusunan program layanan khusus bagi warga madrasah; (2) *pengorganisasian* yakni pembagian tugas pelaksanaan program layanan khusus bagi warga madrasah; (3) *pengarahan* yakni mengatur pelaksanaan antar jemput, makan siang, dan program koperasi bagi siswa, serta layanan khusus lainnya; (4) *pengawasan* pemantauan program layanan khusus, penilaian kinerja layanan program khusus bagi warga madrasah.⁵⁷

Program pemberian layanan khusus tersebut sangat mendukung proses pencapaian Visi, Misi, serta Tujuan madrasah atau proses pendidikan yang mendukung pencapaian mutu madrasah. Disamping itu, dapat meningkatkan kesehatan dan rohani peserta didik. Manajemen layanan khusus menurut E. Mulyasa adalah layanan kesehatan dan keamanan.⁵⁸ Madrasah sebagai satuan pendidikan yang bertugas dan bertanggung jawab melaksanakan proses pembelajaran, tidak hanya bertugas mengembangkan ilmu pengetahuan, keterampilan, dan sikap saja, tetapi harus menjaga dan meningkatkan kesehatan dan rohani peserta didik. Hal ini menurut E. Mulyasa sesuai dengan tujuan pendidikan nasional, yaitu mengembangkan manusia Indonesia seutuhnya, yaitu “manusia yang memiliki kesehatan jasmani dan rohani”⁵⁹. Disamping itu, madrasah juga memberikan pelayanan keamanan kepada peserta didik dan para pegawai yang ada dalam madrasah agar mereka

⁵⁷Ibrahim Bafadhal, *Op.Cit.*, Hal: 63.

⁵⁸*Ibid.*, Hal: 52.

⁵⁹*Ibid.*, Hal: 52.

dapat belajar dan melaksanakan tugas dengan tenang dan nyaman.

Sedangkan standar operasional manajemen kelas yang diterapkan di madrasah dimaksudkan selain untuk melatih disiplin bagi para siswanya, juga berupaya untuk menciptakan budaya kerja yang bermutu bagi seluruh warga madrasah, sehingga setiap perilaku selalu disadari oleh profesionalisme. Hal ini sejalan dengan ciri MPMBM yang salah satu penekanannya adalah madrasah memiliki budaya mutu. Penerapan standar operasional manajemen kelas sebagai bagian dari perwujudan budaya mutu pendidikan di madrasah tersebut jika dihubungkan dengan teori. Menurut Hendyat Soetopo, budaya mutu bertujuan: (a) pemberi informasi kualitas untuk perbaikan; (b) kolaborasi dan sinergi, bukan persaingan sebagai dasar kerjasama; (c) warga madrasah merasa aman dan nyaman bekerja; (d) suasana keadilan; (e) imbal jasa sepadan dengan nilai pekerjaan.⁶⁰

F. Monitoring dan Evaluasi Mutu Madrasah

Monitoring dan evaluasi madrasah, dilakukan bukan hanya untuk mengetahui hasil akhir dari sebuah kegiatan, akan tetapi ketika kegiatan tersebut berlangsung. Hal ini dilakukan dengan tujuan menghindari terjadinya penyimpangan, pemborosan, mencegah terulangnya kembali kesalahan, disamping memberikan opini atas kinerja organisasi dan lain sebagainya. Mengingat semua unsur-unsur, baik unsur yang terdapat dalam manajemen maupun unsur lainnya seperti tenaga pengajar dan staf administrasi, adalah satu kesatuan yang saling mendukung satu sama lain dalam rangka menuju pencapaian sasaran atau target madrasah atau upaya peningkatan pelayanan pendidikan yang bermutu.

Gambaran tersebut di atas juga disampaikan oleh Tim Kanwil Depag Jatim, bahwa tujuan monitoring adalah:

1. Menghentikan atau meniadakan kesalahan,

⁶⁰Hendyat Soetop, *Op.Cit.*, Hal: 51-52. Lihat pula Depdiknas, *Op.Cit.*, Hal: 16.

- penyimpangan, penyelewengan, pemborosan, hambatan dan ketidakadilan.
2. Mencegah terulangnya kembali kesalahan, penyimpangan, penyelewengan, pemborosan, hambatan, dan ketidakadilan.
 3. Mendapatkan cara-cara yang lebih baik dan membina yang tidak baik.
 4. Menciptakan suasana keterbukaan, kejujuran partisipasi, dan akuntabilitas organisasi.
 5. Meningkatkan kelancaran operasional organisasi.
 6. Meningkatkan kinerja organisasi.
 7. Memberikan opini atas kinerja organisasi.
 8. Mengarahkan manajemen untuk melakukan koreksi atas masalah-masalah pencapaian kinerja yang ada.
 9. Menciptakan terwujudnya pemerintah yang bersih.⁶¹

Dalam melakukan monitoring dan evaluasi, ada dua cara yang ditempuh oleh Madrasah, diantaranya monitoring dan evaluasi yang bersifat internal dan monitoring dan evaluasi yang bersifat eksternal. Monitoring internal sebagai kegiatan yang dilakukan untuk mengecek penampilan dari aktivitas yang sedang dikerjakan, sedangkan evaluasi madrasah merupakan proses untuk menguji suatu aktivitas dengan kriteria tertentu untuk keperluan pengambilan keputusan.

Pernyataan senada juga disampaikan oleh Kemenag, bahwa monitoring adalah proses pemantauan, penilaian, dan pelaporan secara terencana atas pencapaian tujuan yang telah ditetapkan untuk tindakan korektif guna penyempurnaan lebih lanjut.⁶² Tim Kanwil Kemenag Jawa Timur berpandangan, bahwa monitoring dimaksud sebagai kegiatan yang dilakukan untuk mengecek penampilan dari aktivitas yang sedang dikerjakan, sedangkan evaluasi merupakan proses untuk menguji suatu objek atau aktivitas dengan kriteria tertentu untuk keperluan pengambilan keputusan.⁶³

⁶¹Tim Depag Jatim, *Op.Cit.*, Hal: 110.

⁶²Depag dalam *Tim Kanwil Depag Jawa Timur, Op.Cit.*, Hal: 110.

⁶³Tim Kanwil Depag., *Ibid.*, Hal: 110.

Monitoring dan evaluasi internal yang dilakukan di madrasah, lebih dikhususkan kepada proses pembelajaran di kelas, dan dimonitoring langsung oleh Kepala Madrasah pada setiap hari senin jam pertama. Sedangkan evaluasi internal lebih dikhususkan kepada guru, wali kelas, dan karyawan agar senantiasa meningkatkan kinerja sesuai bidang masing-masing.

Menurut Mulyani Sumantri, Kepala Madrasah mempunyai tanggung jawab utama dalam pelaksanaan pendidikan di madrasah. Kepala Madrasah bertanggung jawab pula memberikan pimpinan pada pelaksanaan proses belajar mengajar, sebab proses belajar mengajar mencerminkan aktivitas pendidikan di madrasah dan hasilnya akan mencerminkan kualifikasi Kepala Madrasah bersangkutan.⁶⁴ Keberhasilan penyelenggaraan pendidikan di madrasah sangat tergantung pada kualifikasi, kecakapan serta kemampuan Kepala Madrasah dalam membina, memimpin, dan mengarahkan setiap personil yang terlibat dalam usaha penyelenggaraan pendidikan di madrasah.⁶⁵

Dalam hal ini menurut Depdiknas, bahwa tujuan utama monitoring dan evaluasi internal madrasah adalah untuk mengetahui tingkat kemajuan dirinya sendiri (madrasah) sehubungan dengan sasaran-sasaran yang telah ditetapkan.⁶⁶ Hendyat Soetopo mengatakan bahwa, tanpa evaluasi terus-menerus oleh lembaga yang bersangkutan tidak akan diperoleh informasi yang berguna untuk memastikan titik berangkat dan titik akhir yang dituju dalam pengembangannya.⁶⁷ Menurut Tim Kanwil Depag Jawa Timur, bahwa monitoring dan evaluasi internal suatu penilaian yang objektif dan sistematis oleh pengawas internal atas pelaksanaan dan pengendalian organisasi.⁶⁸ Menekankan pada pemberian

⁶⁴Mulyani Sumantri., *Op.Cit.*, Hal: 101.

⁶⁵*Ibid.*, Hal: 101.

⁶⁶Depdiknas, *Op.Cit.*, Hal: 54.

⁶⁷Hendyat Soetopo, *Op. Cit.*, Hal: 40.

⁶⁸Tim Depag Jawa Timur, *Op.Cit.*, Hal: 114.

bantuan kepada manajemen dalam mengidentifikasi sekaligus merekomendasikan masalah inefisiensi maupun potensi kegagalan sistem dan program. Pengawasan ini dilakukan oleh Kepala Madrasah.⁶⁹

Sedangkan monitoring dan evaluasi eksternal madrasah, lebih pada pengawasan dan penilaian yang dilakukan oleh pihak-pihak tertentu di luar madrasah, misalnya Kemenag kabupaten/kota, evaluasi kelembagaan yang dilakukan oleh Tim Akreditasi tingkat provinsi, dan Komite Madrasah. Dalam hal ini madrasah dengan terbuka untuk dimonitoring dan dievaluasi oleh pihak-pihak luar yang memiliki kewenangan. Karena dengan cara ini dapat membantu madrasah untuk mengembangkan dirinya serta pertanggungjawabannya kepada publik. Jika dilihat dari perspektif teori, monitoring dan evaluasi eksternal menurut Tim Depag Jatim adalah suatu penilaian yang objektif dan sistematis guna memberikan pendapat terhadap kelayakan suatu pertanggungjawaban.⁷⁰ Pengawasan dilakukan oleh pihak diluar madrasah, misalnya Mapenda kota/kabupaten, Mapenda provinsi, dan sebagainya.⁷¹ Hal yang sama juga dikemukakan oleh Depdiknas, bahwa monitoring dan evaluasi eksternal adalah dilakukan oleh pihak eksternal madrasah, misalnya Dinas Pendidikan, Pengawas, dan Perguruan Tinggi, atau gabungan dari ketigannya.⁷² Hasil monitoring dan evaluasi digunakan untuk *rewards system* terhadap individu madrasah, meningkatkan iklim kompetisi antar-madrasah, kepentingan akuntabilitas publik, memperbaiki sistem yang ada secara keseluruhan, dan membantu madrasah dalam mengembangkan dirinya.⁷³

⁶⁹*Ibid.*, Hal: 114.

⁷⁰*Ibid.*, Hal: 114.

⁷¹*Ibid.*,

⁷²Depdiknas, *Op.Cit.*, Hal: 54.

⁷³*Ibid.*,

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Rachman Shaleh. *Madrasah dan Pendidikan Anak Bangsa: Visi, Misi dan Aksi, Cetakan I*. Jakarta, 2004.
- Ace Suryadi. *Analisis Kebijakan Pendidikan: Suatu Pengantar*. Remaja Rosda Karya, Bandung, 1996.
- Amiruddin Siahaan (et.all). *Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah: Quantum Teaching*. Ciputat Press Group, Jakarta, 2006.
- Asri Budiningsih. *Pembelajaran Moral Berpijak pada Karakteristik Siswa dan Budayanya*. Rineka Cipta. Jakarta, 2004.
- Depag RI. *Pedoman Manajemen Berbasis Madrasah*. Cetakan Kedua. Dirjen Kelembagaan Islam. Jakarta, 2005.
- Depdiknas, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan/ Kultur Sekolah: Hand Out Pelatihan Calon Kepala Sekolah*. Jakarta, 2002.
- Direktorat SLTP. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Departemen Pendidikan Nasional. Bandung, 2002.
- Edward Sallis. *Total Quality Management In Education*. (Alis Bahasa: Ahmad Ali Riyadi & Fahrurrozi). Cetakan Ketujuh. Yogyakarta, 2008.
- Fandy Tjiptono & Anastasia Diana. *Total Quality Mangement*. Edisi Revisi. Yogyakarta, 2003.
- Hamzah B. Uno. *Profesi Kependidikan: Problem, Solusi, dan Reformasi Pendidikan di Indonesia*. Cetakan Pertama, Jakarta, 2007.
- Hermansyah, (et.all). *Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Berbasis Sekolah*. Depdiknas. Bandung, 2008.
- Ibrahim Bafadal. *Peningkatan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar Dalam kerangka ManajemenPeningkatan Mutu*

Berbasis Sekolah: Seri Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah, Cetakan Ketiga. Jakarta, 2006.

- Jerome S. Arcaro, *Quality in Education: An Implementation Handbook* (Ali Bahasa: Yosol Iriantara). Cetakan Keempat. Yogyakarta, 2007.
- Kementerian Pendidikan Nasional, *Bahan Pelatihan Penguatan Metodologi Pembelajaran Berdasarkan Nilai-Nilai Budaya Untuk Membentuk Daya Saing Dan Karakter Bangsa*. Badan Penelitian dan Pengembangan Pusat Kurikulum, Jakarta, 2010.
- Larry Kuehn dalam Sudirman Danim. *Visi Baru Manajemen Sekolah: Dari Uraian Birokrasi ke Lembaga Pendidikan*. Cetakan Kedua. Bumi Aksara. Jakarta, 2007.
- M. Jusup Hanafiah (et.all). *Pengelolaan Mutu Total Pendidikan Tinggi*. Badan Kerjasama Perguruan Tinggi Negeri. Jakarta, 1994.
- Muhaimin. *Pengembangan Kurikulum Pendidikan Agama Islam di Sekolah, Madrasah, dan Perguruan Tinggi*. Raja Grafindo Persada. Jakarta, 2007.
- Mulyani Sumantri, *Kurikulum dan Pembelajaran: Proyek Pengembangan Lembaga Pendidikan dan Tenaga Kependidikan*, Depdikbud Ditjen Pendidikan Tinggi. Jakarta, 1988.
- Nana Sudjana. *Penelitian dan Penilaian Pendidikan*. Sinar Baru. Bandung, 1989.
- Oemar Hamalik. *Manajemen Pengembangan Kurikulum*. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Sugen Listyo Prabowo. *Manajemen Pengembangan Mutu Sekolah/Madrasah*. Cetakan I, Malang, 2008.
- Tony Bush & Marianne Coleman. *Manajemen Strategi Kepemimpinan Pendidikan*. (Alih Bahasa: Fahrurrozi). Cetakan II. Yogyakarta, 2003.
- Undang-Undang dan Peraturan Pemerintah Tentang Pendidikan, Ditjen Pendidikan Islam Depag RI. Jakarta, 2006.

LAMPIRAN

MODEL STANDAR OPERASIONAL MANAJEMEN KELAS DI MADRASAH

A. Datang Ke Sekolah Sebelum Pelajaran Dimulai

No.	Peraturan/Indikator	Prosedur Pelaksanaan	Prosedur Penanganan Kasus	Konsekuensi
1.	Masuk pintu gerbang dalam sebelum pukul 06.45	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pukul 06.45 guru telah berada di depan pintu kelas. 2. Siswa membentuk barisan putera dan puteri di depan kelasurut ketinggian, rendah ke tinggi. 3. Aba-aba barisan: <ol style="list-style-type: none"> a. Siap gerak b. Setengah lencang kanan gerak c. Tegak gerak Catatan: aba-aba hanya disampaikan satu kali 4. Barisan yang tertib/rapi masuk terlebih dahulu 5. Siswa berurutan bersalaman dengan guru 	<p>Siswa yang datang terlambat ditangani sebagai berikut:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Didata di bagian resepsionis terlebih dahulu, baru menuju ke kelas. 2. Apabila temannya sedang berbaris, anak yang terlambat berdiri di samping guru. 3. Apabila di dalam kelas siswa sedang berdoa, menunggu selesai berdoa baru masuk kelas. 4. Masuk ke dalam kelas dengan mengetuk pintu dan mengucapkan salam. 5. Meminta maaf dan menyampaikan alasan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apabila siswa dapat memberikan alasan keterlambatan dengan penyebab di luar kesengajaan maka guru mempersilahkan kepada siswa yang bersangkutan untuk mengikufi kegiatan pembelajaran. 2. Apabila terlambat dengan unsur kesengajaan, maka : Untuk kelas bawah (kelas 1-3): <ol style="list-style-type: none"> a. 1-2 kali berturut-turut, siswa dinasehati sesuai kadar permasalahannya kemudian berdoa dilanjutkan dengan mengaji. b. 3-4 kali berturut-turut, siswa membuat kesepakatan dengan guru bagaimana caranya agar tidak

		<ol style="list-style-type: none"> 6. Sambil bersalaman guru mengecek kelengkapan seragam, kebersihan dan kerapian (seragam, rambut, dan kuku) 7. Siswa yang masuk kelas langsung mengambil Alquran kemudian duduk di bangkunya masing-masing 8. Ketua kelas memberi aba-aba: <ol style="list-style-type: none"> a. Di tempat duduk siap gerak b. Memberi salam c. Berdoa... mulai d. berdoa...selesai 9. Seorang siswa maju ke depan, memberi tahu ayat yang akan di baca: ("mengaji surat... ayat...). Ta'awud....dst.) (Kelas 3-6 baca Alquran 1 ruku', sedangkan kelas 1-2 baca lqra' 1 lembar). 10. Bergantian sesuai jadual, satu persatu siswa menata Alquran di rak dengan rapi. 11. Wali Kelas mendata siswa 	<p>keterlambatan kepada guru di kelasnya.</p> <ol style="list-style-type: none"> 6. Guru mencatat di buku harian kelas. 7. Siswa dipersilakan duduk setelah mendapat nasihat dari guru dan mengambil Alquran/ lqro untuk ikut mengaji bersama. 8. a. Apabila temannya belum selesai mengaji, yang bersangkutan dinasehati kemudian disilakan mengaji b. bila temannya sudah selesai mengaji, harus mengaji saat istirahat pertama sesuai ayat yang dibaca hari tersebut didampingi wali kelas/mandiri. 	<p>terlambat lagi dan ditulis di buku harian.</p> <ol style="list-style-type: none"> c. 5-6 kali berturut-turut, siswa menulis di buku kasus dan pemberitahuan kepada orangtua melalui buku tugas. d. 7-8 kali berturut-turut, siswa menulis di buku kasus dan wali kelas mengadakan pertemuan dengan orangtua untuk mencari alternatif penyelesaian masalah. e. lebih dari 8 kali berturut-turut, permasalahan dilimpahkan ke guru BK untuk mendapatkan penanganan. <p>Untuk kelas atas (kelas 4-6):</p> <ol style="list-style-type: none"> a. 1 kali, siswa dinasehati sesuai kadar permasalahannya. b. 2-3 kali berturut-turut, siswa membuat kesepakatan dengan guru bagaimana caranya agar tidak terlambat lagi. c. 4-5 kali berturut-turut, siswa mengikuti senam dan menulis di buku kasus. d. 6-7 kali berturut-turut, siswa menulis di buku kasus dan ada pemberitahuan dari wali kelas
--	--	--	---	---

yang tidak masuk dan setiap hari Jumat disediakan kotak amal.

- kepada orangtua secara lisan atau tertulis lewat kobinsi atau buku tugas.
- e. 8 kali atau lebih berturut-turut, siswa menulis di buku kasus dan wali kelas mengadakan pertemuan pribadi dengan siswa disertai membuat pernyataan, kasus ditangani oleh BK.
3. Apabila keterlambatan tidak berturut-turut dan terjadi dalam bulan yang sama, namun ada unsur kesengajaan maka:
- Untuk kelas Bawah:
- a. ke-2 dan ke-3, siswa membuat kesepakatan dengan guru bagaimana caranya agar tidak terlambat lagi.
 - b. ke-4 dan ke-5, siswa menulis di buku kasus.
 - c. ke-6 dan ke-7, siswa menulis di buku kasus dan ada pemberitahuan dari wali kelas kepada orangtua secara lisan atau tertulis lewat kobinsi atau buku tugas.
 - d. ke-8 dan seterusnya, siswa menulis di buku kasus dan sekolah (BK)

				<p>memanggil wali murid untuk membuat komitmen bersama.</p> <p>Untuk kelas Atas: Diterapkan sama seperti kelas Bawah ditambah senam pagi sebelum masuk kelas.</p>
--	--	--	--	---

B. Saya Selalu Mentaati Peraturan Sekolah dan Perintah Bapak/Ibu Guru

No.	Peraturan/Indikator	Prosedur Pelaksanaan	Prosedur Penanganan Kasus	Konsekuensi
1.	Mernakai seragam lengkap, rapi, dan bersih sesuai ketentuan	<p>Kelengkapan seragam :</p> <p>*Putra:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Baju lengan pendek celana panjang dan dimasukkan, baju beratribut, bertopi, berdasi, dan memakai ikat pinggang pada hari Senin – Kamis. 2. Berkaos kaki putih dan bersepatu warna dasar hitam pada hari Senin dan Selasa serta berkaos kaki putih dan bersepatu warna dasar putih pada hari Rabu dan Kamis. 3. Berkopyah hitarn, berbaju koko/taqwa sesuai dengan ketentuan, benkat pinggang, 	<p>Apabila terdapat siswa yang tidak mengikuti ketentuan maka:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Siswa yang tidak rapi, guru menyuruhnya untuk merapikan sebelum ikut dalam barisan dan diijinkan masuk setelah rapi. 2. Siswa yang tidak memakai seragam dengan lengkap, guru bertanya dan siswa memberikan alasan dan berjanji untuk tidak mengulangi. 	<p>Apabila terjadi pelanggaran seragam tidak lengkap, maka:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. 1-2 kali, siswa diperingatkan secara lisan. b. 3-4 kali berturut-turut, mengisi buku kasus. c. 5-6 kali berturut-turut mengisi buku kasus dan membuat pernyataan yang diketahui orangtua. d. 7 kali dan seterusnya, mengisi buku kasus, memanggil orangtua atau menelepon dan menanyakan alasan pelanggaran dan mencari alternatif pemecahan. Apabila alasan yang dikemukakan karena tidak mampu membeli, dirujuk kepada pihak sekolah (jika memang siswa

	<p>celana panjang, berkaos kaki dan bersepatu hitam pada hari Jumat.</p> <p>4. Bertopi, berbaju pramuka, beratribut lengkap, memakai ikat pinggang warna hitam, celana panjang, berkaos kaki hitam serta bersepatu hitam pada hari Sabtu.</p> <p>5. Anggota pramuka siaga baju tidak dimasukkan sedangkan penggalang baju dimasukkan</p> <p>* Putri:</p> <p>1. Baju lengan panjang rok panjang dan dimasukkan, berjilbab, baju beratribut, dan memakai ikat pinggang pada hari Senin – Kamis.</p> <p>2. Berkaos kaki putih dan bersepatu warna dasar hitam pada hari Senin dan Selasa serta berkaos kaki putih dan bersepatu warna dasar putih pada hari Rabu dan Kamis.</p> <p>3. Berjilbab, berbaju muslimah sesuai dengan ketentuan, celana panjang, berkaos kaki hitam dan bersepatu hitam</p>		<p>dinyatakan benar-benar tidak mampu).</p>
--	--	--	---

		<p>pada hari Jumat.</p> <p>4. Bertopi, berjilbab, berbaju pramuka lengan panjang, beratribut lengkap, memakai ikat-pinggang, celana panjang, berkaos kaki hitam serta bersepatu hitam pada hari Sabtu.</p> <p>6. Anggota pramuka siaga baju tidak dimasukkan sedangkan penggalang baju dimasukkan.</p>		
2.	Mengikuti upacara dengan khidmat	<p>1. Semua siswa di kelas paralel masing-masing berbaris berkelompok putera dan puteri di depan kelas dengan tertib berdasarkan ketinggian badan dari yang rendah ke yang tinggi.</p> <p>2. Wali kelas mendampingi siswanya menuju lapangan</p> <p>3. Para siswa berbarisurut sesuai dengan kelasnya.</p> <p>4. Petugas upacara melaksanakan tugasnya dengan sungguh-sungguh dan penuh tanggung jawab.</p> <p>5. Peserta upacara mengikuti</p>	<p>Peserta upacara dikatakan tidak khidmat apabila:</p> <p>1. Berbicara/bersenda gurau dengan peserta lainnya.</p> <p>2. Menunjukkan sikap tidak sempurna dalam berbaris. misalnya berdiri tidak tegap, garuk-garuk, menoleh (tidak konsentrasi)</p>	<p>Siswa yang tidak khidmat pada saat upacara maka :</p> <p>Untuk kelas Bawah: Diingatkan oleh pembina upacara dan wali kelas di kelas masing-masing.</p> <p>Untuk kelas Atas: a. Diingatkan oleh pembina upacara. b. Selesai upacara dikumpulkan dan wali kelas mendata siswanya. c. Dilatih PBB (selama 5-10 menit) oleh pemandu.</p>

		jalannya upacara secara khidmat hingga selesai.		
3.	Melakukan senam pagi dengan sungguh-sungguh.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Setelah meletakkan tas di kelas masing-masing, siswa menuju ke lapangan. Bagi siswa yang terlambat langsung mengikuti senam. 2. Siswa membentuk barisan dipandu guru piket. 3. Siswa tiap perwakilan kelas memberi contoh gerakan senam di depan. 4. Siswa melakukan senam pagi dengan sungguh-sungguh. 5. Setelah senam selesai, salah satu perwakilan kelas dari kelas paralel memimpin doa dan ditirukan semua peserta senam. 6. Selesai berdoa, siswa kembali ke kelas dengan tertib. 	<p>Siswa dikatakan tidak melakukan senam pagi dengan sungguh-sungguh apabila :</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Gerakannya tidak sesuai dengan aturan. b. Gerakannya tidak semangat (asal-asalan). c. Tidak hafal gerakan senam. d. Bergurau. 	<p>Bagi siswa yang tidak melakukan senam pagi dengan sungguh-sungguh, maka :</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Setelah selesai senam dikumpulkan. b. Wali kelas mendata siswanya. c. Data dari wali kelas diberikan kepada guru olahraga. d. Bagi siswa yang gerakan senam tidak sesuai dengan aturan dan tidak semangat maka minggu depan diletakkan di barisan paling depan.
4.	Membeli makanan, minuman, dan Peralatan/perlengkapan sekolah di dalam sekolah. Selama dan setelah pembelajaran siswa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pembelian di toko dan kantin harus antri dengan tertib sesuai urutan datang. 2. Siswa harus sabar menunggu sesuai dengan gilirannya tanpa berteriak-teriak untuk segera dilayani. 	<p>Siswa yang antri tidak tertib, maka:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dinasihati dan diminta untuk kembali berbaris dengan tertib. 2. Siswa yang membeli di luar sekolah dinasehati. 	<p>Siswa yang membeli barang di luar sekolah, maka:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. 1 - 2 kali, didata dan dinasihati. b. 3 - 4 kali, mengisi buku kasus. c. 5-6 kali, atau lebih mengisi buku kasus dan menginformasikan kepada orang tua melalui buku

	tidak diperkenankan beli di luar sekolah.			kobinsi/ buku tugas. d. 7 kali atau lebih meminta orang tua datang ke sekolah untuk mencari alternatif penyelesaian.
5.	Tertib mengikuti pelajaran	Selama PBM siswa harus: 1. Mengikuti kegiatan secara aktif. 2. Tidak mengganggu jalannya PBM.	Siswa yang tidak tertib mengikuti pelajaran, dinasehati dan diberi tugas sesuai dengan materi yang diajarkan di luar jam tatap muka.	Siswa tidak mengikuti pelajaran dengan tertib, maka: a. Dinasehati untuk menghentikan tingkah laku yang tidak tepat. b. Dipindah tempat dibangku yang dekat dengan meja guru. b. Apabila mengulang lagi maka diberi tugas untuk yang sesuai dengan materi yang diajarkan.
6.	Mengajukan atau menjawab pertanyaan dengan santun	1. Siswa diberikan kesempatan bertanya atau menjawab pertanyaan dengan mengacungkan jari telunjuk kanan terlebih dahulu tanpa bersuara. 2. Ketika bertanya dan menjawab menggunakan bahasa yang santun. 3. Siswa yang lain memperhatikan pertanyaan atau jawaban yang diajukan.	Siswa yang bertanya dan menjawab tidak menggunakan bahasa yang santun maka: a. Dinasehati. b. Memperbaiki sikap dan saling mengingatkan antar-teman etika yang sopan dan bertanggung jawab. c. Guru tidak menanggapi pertanyaan siswa yang diajukan tidak sesuai prosedur.	Siswa yang bertanya atau menjawab tidak sesuai prosedur maka: a. Dinasihati; b. 2-3 kali, guru menanyakan bagaimana tata cara bertanya atau menjawab pertanyaan. c. 4 kali dan seterusnya guru menjelaskan secara pribadi pada siswa tentang tata cara bertanya dan menjawab yang santun.
7.	Meminta ijin bila tidak masuk sekolah atau pulang sebelum jam	1. Siswa atau orangtua minta ijin secara tertulis atau via telepon kepada wali kelas.	1. Siswa yang absen atau pulang sebelum jam pelajaran selesai tanpa ada pemberitahuan	Siswa yang absen tanpa pemberitahuan tertulis /lisan setelah masuk maka :

	<p>belajar selesai</p>	<p>2. Siswa yang pulang sebelum waktunya orangtua harus mengajukan ijin lewat resepsionis dan diperkenankan untuk menjemput ke kelas/UKS setelah menuliskan buku alibi.</p> <p>3. Guru yang sedang mengajar di kelas tersebut menuliskan di buku harian.</p>	<p>secara tertulis/lisan, maka ketika masuk wali kelas memanggil dan bertanya penyebabnya.</p>	<p>a. kali orang diminta membuat surat dan diserahkan ke wali kelas.</p> <p>b. kali atau lebih orang tua diminta untuk bertemu dengan wali kelas. Siswa yang pulang sebelum waktunya atas inisiatif sendiri maka:</p> <p>a. 1 kali jika siswa sudah masuk wali kelas menasihati;</p> <p>b. 2 - 3 kali berturut-turut mengisi buku kasus jika siswa sudah masuk wali kelas menasihati, membuat surat pernyataan, pemberitahuan kepada orang tua lewat buku tugas/kobinsi, dan dicatat di buku kasus ;</p> <p>c. 4 kali dan seterusnya jika siswa sudah masuk wali kelas menasihati, membuat surat pernyataan, di catat di buku kasus, ditangani BK, memanggil orang tua untuk menyelesaikan permasalahan;</p> <p>Siswa yang pulang sebelum waktunya atas inisiatif orangtua tanpa ijin dari sekolah maka:</p> <p>a. 2 kali orang diminta membuat surat dan diserahkan ke wali kelas;</p>
--	------------------------	--	--	---

				b. 3 kali atau lebih orangtua diminta untuk bertemu dengan wali kelas.
8.	Membawa perlengkapan belajar	Siswa membawa perlengkapan belajar yang dibutuhkan antara lain bulpen/pensil, penghapus, penggaris, buku pegangan, buku tulis PSIPR, buku tugas, dan buku kobinsi untuk hari Jumat.	Siswa yang tidak membawa perlengkapan Belajar, maka dinasihati untuk selalu menyiapkan perlengkapannya sebelum belajar.	Siswa yang tidak membawa perlengkapan belajar, maka: a. 1-2 kali dinasihati. b. 3 kali berturut-turut tidak diperkenankan meminjam milik temannya.
9.	Menata sepatu dengan rapi	Siswa menata sepatu di rak atau diletakan menyentuh dinding untuk tempat-tempat yang tidak tersedia rak.	Siswa yang tidak menata sepatu dengan rapi, maka disuruh untuk menata sepatunya dengan rapi baru diperbolehkan masuk ruang.	Jika siswa tidak menata sepatu dengan rapi maka: a. 1-2 kali disuruh menata sepatunya baru diijinkan masuk ruangan; b. 3 kali atau lebih siswa yang bersangkutan disuruh untuk selalu mengawas temannya ketika menata sepatu dan masuk dan keluar ruangan paling akhir.
10.	Melaksanakan tugas piket kelas 4 dan 5	Siswa melakukan piket sesuai dengan jadwal piket kelas.	Siswa yang tidak melaksanakan jadwal piket maka: 1. Wali kelas menasihati dan bertanya penyebabnya. 2. Apabila masih mengulang maka dinasihati dan disuruh membantu piket di hari yang lain.	Siswa yang tidak melaksanakan tugas piket maka: a. 1-2 kali dinasihati. b. 3-4 kali ditulis di buku kasus. c. 5 atau lebih ditulis di buku kasus dan membantu piket selama 1 kali, dan wali kelas memberikan informasi pada orangtua.
11.	Keluar dari ruang dengan tertib	Siswa merapikan kembali meja dan bangku seperti semula dan	Siswa yang tidak merapikan kembali meja dan bangku atau	Siswa yang keluar ruang belajar tidak tertib maka:

		berjabat tangan dengan tertib.	peralatan diminta menata kembali seperti semula.	<p>a. 1- 2 kali disuruh menata kembali peralatan seperti semula</p> <p>b. 3 atau lebih yang bersangkutan disuruh untuk mengawasi temannya ketika menata peralatan dan keluar ruangan paling akhir.</p>
--	--	--------------------------------	--	--

C. Menjaga Ketertiban, Keamanan, Kebersihan Ruang Belajar, Gedung, dan Halaman Sekolah

No.	Peraturan/Indikator	Prosedur Pelaksanaan	Prosedur Penanganan Kasus	Konsekuensi
1.	Menjaga Ketertiban Tertib memasuki ruang belajar	<ol style="list-style-type: none"> 1. Berdiri tegak di depan pintu. 2. Mengetuk pintu 3 kali 3. Mengucapkan salam 4. Berjalan mendekati salah seorang guru atau karyawan yang berada di dalam ruangan. 5. Menjabat tangan. 6. Menyampaikan maksud kedatangannya 	<p>Bila ada siswa yang melakukan tidak sesuai prosedur maka:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ditanya tentang tata cara memasuki ruangan yang benar dengan suara lembut tanpa bermaksud mempermalukan siswa. 2. Memberi penjelasan/menegaskan kembali tentang tatacara memasuki ruangan yang benar. 	Keluar dari ruangan dan mengulang tata cara memasuki ruangan dengan benar setiap kali melakukan pelanggaran dan tidak perlu ditulis di buku kasus.
2.	Meminta ijin keluar pada saat pelajaran	<ol style="list-style-type: none"> 1. Berjalan mendekati bapak/ibu guru. 2. Berdiri dengan sedikit membungkuk 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ditanya tentang prosedur ijin keluar ruangan. 2. Dibimbing melakukan prosedur ijin keluar saat pelajaran. 	Mengulang prosedur ijin keluar saat pelajaran dengan benar setiap kali melakukan pelanggaran dan tidak perlu ditulis di buku kasus.

		<p>dengan tangan kanan lurus ke bawah dan tangan kiri memegang pergelangan tangan kanan.</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Menyampaikan keperluan keluar kelas. 4. Berjalan ke pintu dan membukanya dengan tangan kanan setelah mendapatkan ijin. 5. Setelah berada di luar ruangan, pintu ditutup kembali dengan pelan. 6. Segera kembali ke kelas bila keperluan telah usai. 		
3.	Menata Alquran dan buku dengan rapi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Selesai mengaji siswa yang piket langsung ke depan untuk menata Al Qur'an. 2. Siswa yang lain secara estafet menyerahkan al Qur'an ke siswa yang duduk di bangku 	<p>Siswa yang tidak melakukan sesuai prosedur:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Guru bisa menanyakan kembali apakah perlu dijelaskan kembali atau diberi contoh cara menata Al Qur'an. 2. Mempraktikkan cara menata Al Qur'an yang baik. 	<ol style="list-style-type: none"> a. 3 kali, maka dlingatkan dan disuruh melakukan sesuai prosedur yang ada. b. Lebih dari tiga kali, harus melakukan prosedur yang ada sampai bisa.

		<p>terdepan di kelompoknya.</p> <p>3. Satu orang siswa piket menata Al Qur'an di rak sedangkan lainnya mengambil Al Qur'an dari masing-masing kelompok/deret bangku.</p> <p>4. Al Qur'an ditata berdasarkan urutan nomer yang telah diatur menurut ketinggiannya.</p> <p>5. Wali kelas perlu memberi nomor urut al Qur'an sesuai ketinggian.</p>		
4.	Menjaga Kebersihan Membuang/memasukkan sampah pada tempatnya	<p>1. Mendekati tempat sampah.</p> <p>2. Membuka tutup tempat sampah.</p> <p>3. Memastikan sampah masuk di dalam tempat sampah.</p> <p>4. Bila tersedia tempat sampah kering dan tempat sampah basah,</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Siswa yang tidak membuang atau memasukkan sampah di tempat sampah disuruh mengambil sampah tersebut dan membuangnya di tempat sampah. - Apabila membuangnya dengan cara dilempar, maka berkewajiban memungut 3 sampah lain untuk dimasukkan ke tempat sampah. 	<p>a. 1 - 2 kali diperingatkan dan diminta memungut sampah serta membuang pada tempatnya.</p> <p>b. 3 - 4 kali diminta membantu membuang sampah di kelas yang sudah penuh untuk dibuang di tempat sampah di luar kelas.</p> <p>c. 5 kali atau lebih dicatat di buku kasus dan membantu membuang sampah di kelasnya pada hari</p>

		<p>maka sampah dimasukkan sesuai dengan penggolongan tempatnya.</p> <p>5. Menutup kembali tempat sampah.</p> <p>6. Piket kelas setiap selesai istirahat/sampah di tempat sampah kelasnya sudah penuh berkewajiban membuang/memasukkan sampah ke tempat sampah yang tersedia di luar kelas.</p>		berikutnya.
5.	Menjaga kebersihan dan kerapian ruang belajar.	<p>1. Bangku selalu tertata rapi.</p> <p>1. Di sekitar bangku masing-masing siswa bebas dari sampah.</p> <p>2. Khusus untuk pelajaran praktik yang dapat menyisakan sampah di kelas maka guru harus mengantisipasinya</p>	<p>a. Ditanya apa yang harus dilakukan untuk menjaga kerapian ruang belajar.</p> <p>b. Bila siswa lupa pada salah satu bagian prosedur, maka guru mengingatkannya.</p>	<p>a. Diberitahu untuk merapikan peralatannya.</p> <p>b. Apabila siswa diingatkan guru yang sama sampai tiga kali, maka guru yang bersangkutan menyuruh siswa tersebut untuk memiripin menyiapkan dan mengkondisikan temannya dengan santun. Apabila diberitahu guru yang sama sampai tiga kali, maka siswa tersebut membantu piket pada hari berikutnya.</p>

		<p>dengan menyiapkan waktu sebelum pelajaran berakhir dengan kegiatan membersihkan dan merapikan kembali kelasnya dengan pantauan guru pengajar.</p> <p>3. Setiap pergantian jam pelajaran, buku langsung dimasukkan ke tas dan kelas dalam kondisi bersih.</p> <p>4. Di atas meja hanya ada buku dan alat tulis yang berhubungan dengan pelajaran saat itu.</p> <p>5. Buku pelajaran dan alat tulis yang belum digunakan ditata di pojok atas meja</p>		
6.	Makan/minum dengan baik.	<p>1. Cuci tangan bila tidak menggunakan sendok/garpu.</p> <p>2. Mencari tempat untuk</p>	<p>1. Diingatkan dengan santun agar makan/ minum dengan duduk di tempat yang semestinya, membaca basmalah atau doa akan makan, dan</p>	<p>Siswa yang makan/minum tidak sesuai prosedur maka :</p> <p>a. Melakukan 1 - 2 kali, diingatkan dengan santun dan disuruh mencari</p>

		<p>duduk.</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Membaca basmalah atau membaca doa akan makan. 4. Makan atau minum menggunakan tangan kanan. 5. Menikmati makanan yang ada dalam mulut tanpa bicara. 6. Memungut sisa makanannya yang tercecer dan membuangnya di tempat sampah. 7. Mengembalikan tempat makan ke stand 8. Mencuci tangan setelah makan. 	<p>menggunakan tangan kanan.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Diingatkan dengan santun untuk mengembalikan peralatan makan ke tempat yang telah disediakan dan diminta mempraktikkannya pada setiap selesai makan. 	<p>tempat duduk untuk makan 1 minum dengan membaca basmalah.</p> <ol style="list-style-type: none"> b. Melakukan 3 - 4 kali, maka ditanyakan tatacara makan/minum yang benar dan diminta mempraktikkannya dengan pantauan guru. c. Melakukan 5 - 6, siswa diminta berhenti makan dan disuruh mencari 3 temannya yang melakukan kesalahan dan diminta untuk mengingatkan dengan lembut, baru kemudian diperkenankan melanjutkan makan.
7.	Menjaga kebersihan musholla	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menuju ke musholla hanya membawa perlengkapan sholat dan atau kobinsi. 2. Memungut sampah yang ada di tempat sholatnya dan dimasukkan ke saku 	<ul style="list-style-type: none"> - Imam sholat atau pemandu di musholla selalu mengingatkan untuk mengambil sampah yang ada di sekitar tempat sholatnya dan memasukkan ke saku untuk sementara. Setelah sholat, sampah tersebut dibuang di tempat sampah. - Apabila ada siswa yang membawa 	<ol style="list-style-type: none"> a. Mengambil sampah di sekitar tempat sholatnya. b. Apabila ada siswa yang mengotori musholla, maka siswa tersebut harus memungut sampah tersebut ditambah dengan mengambil 10 sampah yang ada di halaman.

		<p>untuk sementara. Setelah selesai sholat, sampah dibuang di tempat sampah.</p> <p>3. Untuk kegiatan-kegiatan yang menggunakan ruang musholla maka selesai kegiatan tersebut diupayakan agar musholla kembali bersih dengan didampingi guru.</p>	<p>peralatan selain perlengkapan sholat, maka siswa tersebut disuruh kembali ke kelas untuk meletakkannya di tas.</p>	
8.	Menjaga kebersihan peralatan belajar	<p>1. Siswa menyediakan buku khusus untuk tempat corat-coret, hitungan, atau menggambar yang bersifat rekreatif.</p> <p>2. Peralatan belajar hanya berisi tulisan atau gambar yang berkaitan dengan pelajaran.</p> <p>3. Kondisi buku tetap dalam keadaan bersih.</p>	<p>c. Diingatkan agar selalu membawa buku khusus untuk corat-coret atau menggambar rekreatif.</p> <p>d. Diingatkan untuk selalu menjaga kebersihan peralatan belajarnya.</p>	<p>Siswa yang melanggar maka:</p> <p>a. 1 - 2 kali menghapus/membersihkan peralatan belajar dari coretan atau gambar.</p> <p>b. 3 kali atau lebih diberi tugas untuk membuat karya berupa gambar atau komik, sketsa, puisi atau karya lainnya guna menyalurkan aspirasinya ke hal-hal yang positif.</p>
9.	Menjaga kebersihan meja, kursi, dan dinding	<p>1. Meja, kursi, dan dinding sekolah bersih</p>	<p>e. Sering diingatkan secara klasikal pentingnya menjaga kebersihan meja,</p>	<p>a. Tip-ex cair yang dibawa ke sekolah supaya diletakkan di meja guru, saat</p>

	sekolah	<p>dari coretan.</p> <p>2. Menulis atau menggambar rekreatif hanya di buku coretannya sendiri.</p>	<p>kursi, dan dinding sekolah.</p> <p>f. Mengingatkan siswa untuk tidak membawa tip-ex cair tetapi menggantinya dengan tip-ex kering bila memang diperlukan.</p> <p>g. Mengajarkan kepada siswa tentang cara mencoret tulisan yang salah dengan benar.</p>	<p>pulang sekolah diambil untuk dibawa pulang.</p> <p>b. Siswa yang melakukan corat-coret di bangku, kursi, atau tembok harus membersihkannya menggunakan amplas dan berjanji untuk tidak mengulanginya.</p>
10.	Menjaga kebersihan diri	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menggunakan seragam bersih dan lengkap. 2. Rambut laki-laki tertata rapi, bersih dan pendek (tidak menutupi kerah baju). 3. Kuku bersih dan pendek (tidak hitam dan tidak melebihi ujung jari). 4. Keadaan celana atau rok utuh (tidak robek) dengan panjang rok tidak sampai di atas separuh betis 5. Kancing lengan baju difungsikan. 	<ul style="list-style-type: none"> - Minimal dua hari dalam seminggu (terutama Senin dan Jumat) sebelum masuk kelas diadakan pemeriksaan kuku oleh wali kelas - Diingatkan dengan santun tentang kebersihan dirinya yang menurut pemantuan guru belum maksimal. - Diberikan pemahaman kepada siswa tentang pengaruh pakaian yang tidak bersih dan robek terhadap keabsahan shalat yang dilakukan. 	<ol style="list-style-type: none"> a. Pelanggaran terhadap kebersihan kuku. b. Memotong kuku sebelum masuk kelas saat pemeriksaan kuku. c. Siswa yang celana/rok robek maka: <ul style="list-style-type: none"> - Setelah sholat berjamaah tinggal dulu di musholla untuk diingatkan supaya menjahitnya saat sesampai di rumah. - Bila pada hari kedua belum ada perubahan, maka wali kelas diberi informasi untuk membantu mengingatkan dan mendata kondisi ekonomi orangtua yang bersangkutan. - Bila pada hari berikutnya masih belum ada perubahan, maka wali kelas menginformasikannya ke wali murid.
11.	Menyimpan barang	1. Semua barang milik	1. Bila ada barang milik siswa tanpa	Bila siswa menemukan barang/uang

	<p>milik pribadi dengan baik</p>	<p>siswa diberi identitas sekurang-kurangnya nama dan kelas.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. semua barang miliknya disimpan dalam tas masing-masing 3. barang dikeluarkan dari dalam tas ketika akan digunakan 4. barang yang selesai digunakan segera dimasukkan kembali ke tempatnya. 	<p>identitas diingatkan untuk segera memberi identitas</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Bila ada barang siswa yang tertinggal diletakkan di kotak barang temuan. 	<p>maka:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Bila ada identitasnya segera mengembalikan pada pemiliknya b. Bila tanpa identitas segera menyerahkan ke guru/wali kelas.
<p>12.</p>	<p>Menyimpan barang milik kelas.</p>	<p>Meletakkan menata peralatan milik kelas setiap selesai menggunakannya dengan rapi.</p>	<p>Apabila siswa yang telah selesai menggunakan barang milik kelas tidak menata kembali di tempatnya, segera diingatkan untuk menatanya.</p>	<ol style="list-style-type: none"> a. -2 kali melanggar, diingatkan dan merapikan. b. -4 kali, diingatkan dan bertugas menata peralatan kebersihan milik kelas saat istirahat. c. kali atau lebih, diingatkan dan merapikan kelas pada saat istirahat.
<p>13.</p>	<p>Meminta ijin bila menggunakan barang milik orang lain</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. meminta ijin untuk meminjam pada pemiliknya 2. setelah diijinkan, 	<p>Bila menggunakan barang milik orang lain tanpa ijin, diingatkan agar membiasakan diri untuk ijin sebelum menggunakan barang milik orang lain</p>	<ol style="list-style-type: none"> a. 1-2 kali, diingatkan dengan santun tentang tata cara meminjam barang. b. 3-4 kali, diingatkan dan menulis di buku kasus.

<p>milik pribadi dengan baik</p>	<p>siswa diberi identitas sekurang-kurangnya nama dan kelas. 2. semua barang miliknya disimpan dalam tas masing-masing 3. barang dikeluarkan dari dalam tas ketika akan digunakan 4. barang yang selesai digunakan segera dimasukkan kembali ke tempatnya.</p>	<p>identitas diingatkan untuk segera memberi identitas 2. Bila ada barang siswa yang tertinggal diletakkan di kotak barang temuan.</p>	<p>maka: a. Bila ada identitasnya segera mengembalikan pada pemiliknya b. Bila tanpa identitas segera menyerahkan ke guru/wali kelas.</p>
<p>12. Menyimpan barang milik kelas.</p>	<p>Meletakkan menata peralatan milik kelas setiap selesai menggunakannya dengan rapi.</p>	<p>Apabila siswa yang telah selesai menggunakan barang milik kelas tidak menata kembali di tempatnya, segera diingatkan untuk menatanya.</p>	<p>a. -2 kali melanggar, diingatkan dan merapikan. b. -4 kali, diingatkan dan bertugas menata peralatan kebersihan milik kelas saat istirahat. c. kali atau lebih, diingatkan dan merapikan kelas pada saat istirahat.</p>
<p>13. Meminta ijin bila menggunakan barang milik orang lain</p>	<p>1. meminta ijin untuk meminjam pada pemiliknya 2. setelah diijinkan,</p>	<p>Bila menggunakan barang milik orang lain tanpa ijin, diingatkan agar membiasakan diri untuk ijin sebelum menggunakan barang milik orang lain</p>	<p>a. 1-2 kali, diingatkan dengan santun tentang tata cara meminjam barang. b. 3-4 kali, diingatkan dan menulis di buku kasus.</p>

		<p>menggunakan barang yang dipinjam</p> <p>3. segera mengembalikan dengan cara yang sopan setelah selesai menggunakan dan mengucapkan terima kasih.</p>	<p>dan segera mengembalikannya.</p>	<p>c. 5-6 kali, diingatkan dan menulis di buku kobins, ditandatangani orangtua.</p> <p>d. 7 kali atau lebih, ditangani BK bekerja sama orangtua.</p> <p>e. Bila barang yang dipinjam rusak atau hilang maka peminjam berkewajiban memperbaiki/menggantinya sesuai kesepakatan bersama.</p>
14.	<p>Tidak memakai perhiasan emas yang berlebihan / membawa barang berharga, misalnya HP dan barang lainnya yang tidak berhubungan dengan pembelajaran.</p>	<p>1. Siswa puteri tidak menggunakan perhiasan emas yang berlebihan</p> <p>2. Siswa tidak membawa barang berharga, misalnya HP atau barang lainnya yang tidak berkaitan dengan pembelajaran.</p>	<p>1. Bila siswa puteri menggunakan perhiasan emas berlebihan, diingatkan untuk tidak menggunakannya lagi</p> <p>2. Bila siswa membawa barang berharga misalnya HP atau lainnya, diingatkan untuk tidak membawa lagi.</p>	<p>a. 1-2 kali melanggar, dinasihati tentang resikonya.</p> <p>b. 3-4 kali, diingatkan dan menulis di buku tugas untuk diketahui orangtua.</p> <p>c. 5 kali atau lebih, barang tersebut dititipkan ke wali kelas dan diambil oleh orangtua.</p>
15.	<p>Selama istirahat atau sholat berada di luar ruang belajar.</p>	<p>1. setelah tanda istirahat / sholat tiba, guru mengakhiri pelajaran dengan mengucapkan hamdalah dan salam</p> <p>2. guru mengingatkan agar saat istirahat /</p>	<p>1. bila saat istirahat ada siswa yang tetap berada di dalam ruang kelas, diingatkan agar segera keluar</p> <p>2. bila saat sholat ada siswa yang tetap berada dalam kelas, diingatkan agar segera ke musholla, segera sholat atau duduk tertib di panggung musholla bagi siswa puteri yang berhalangan.</p>	<p>a. 1 -2 kali, diingatkan</p> <p>b. 3-4 kali, diingatkan, menulis di buku kobinsi.</p> <p>c. 5-6 kali, diingatkan dan menulis di buku kasus.</p> <p>d. 7 kali atau lebih, diingatkan, menulis di buku kasus dan ditanya secara khusus bila ada kehilangan di</p>

		sholat siswa segera keluar ruangan kelas			dalam kelas tersebut.
		3. bila waktunya istirahat, secara tertib siswa keluar			
		4. bila waktunya sholat, secara tertib siswa keluar menuju musholla, dikondisikan oleh guru/wali kelas.			
		5. Guru piket terutama saat sholat mengecek dan memastikan di setiap ruang kelas sudah tidak ada siswa.			

D. Menjalankan Perintah Allah dan Menjauhi Larangan-Nya

No.	Peraturan/Indikator	Prosedur Pelaksanaan	Prosedur Penanganan Kasus	Konsekuensi
1.	Berdoa pada saat mengawali dan mengakhiri pelajaran.	<ul style="list-style-type: none"> Setelah siswa baris dan siswa masuk kelas, ketua kelas / pengurus kelas / siswa sesuai nomor urut presensi memimpin 	<ul style="list-style-type: none"> Jika ada siswa yang berdoa tidak sesuai dengan adab maka: Guru menyuruh siswa tersebut untuk berdoa kembali dengan benar. 	<p>Bila siswa berdoa tidak sesuai dengan adab, maka setiap kali melanggar diminta untuk mengulang kembali dengan adab yang benar.</p>

		<p>berdoa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tata cara berdoa pada awal dan akhir pelajaran a. Duduk dengan tertib b. Tangan menengadiah c. Kepala tunduk d. Suara pelan (khusyuk) <p>Doa awal pembelajaran dan akhir pembelajaran terlampir.</p>		
2.	Mengaji dengan tertib setiap hari	<p>1. Siswa mengaji bersama wali kelas dan guru pendamping dengan variasi :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Guru meminta siswa untuk memimpin mengaji (dilakukan secara bergantian) • Apabila batasan mengaji satu ruku' panjang maka 5 ayat dibaca 	<ul style="list-style-type: none"> • Siswa dinasehati agar mengikuti kegiatan mengaji dengan sungguh-sungguh. • Siswa yang mengajinya memerlukan banyak pembenahan, maka data siswa tersebut diserahkan ke sekolah untuk dilakukan pembinaan secara khusus. 	<p>Apabila siswa tersebut tidak tertib maka:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Satu sampai dua kali diingatkan secara langsung. b. Tiga sampai empat kali diingatkan dan mengulang bacaan pada saat istirahat pertama. c. Lima kali atau lebih dibina secara khusus oleh wali kelas pada saat istirahat pertama.

		<p>individu, selebihnya bersama-sama</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apabila batasan mengaji satu ruku' pendck maka 3 ayat dibaca <p>individu, selebihnya bersama-sama</p> <p>2. Sikap mengaji :</p> <ol style="list-style-type: none"> a. serius / sungguh-sungguh b. suara jelas c. dengan tartil (mahroj dan tajwid) <p>Batasan mengaji satu hari satu makra' (satu ruku').</p>		
3.	Berprilaku jujur	<p>Siswa terbiasa jujur dalam perkataan dan perbuatan. Misalnya menyampaikan sesuatu, melaksanakan ujian, membeli dan lain-lain baik diperhatikan oleh guru maupun tidak.</p> <p>1. Apabila bertemu teman atau orang yang lebih tua</p>	<p>Bila siswa tidak jujur maka: Guru menanyakan alasan berlaku tidak jujur dan menasehati agar berlaku jujur.</p>	<p>Siswa yang tidak jujur maka:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. 1-2 kali ditanya alasannya, dinasehati dan dicatat di buku kasus. b. 3-4 dipanggil wali kelas dan membuat surat pernyataan. c. 5 dan seterusnya ditangani oleh BK.
4.	Berlaku santun terhadap teman dan orang yang lebih tua	<p>1. Apabila bertemu teman atau orang yang lebih tua</p>	<p>Bila tidak melakukan sesuai prosedur maka: guru mengingatkan dengan santun dan</p>	<p>1. Apabila tidak melakukan sesuai prosedur maka diingatkan dan diminta mempraktikkannya</p>

	<p>1. Memberi salam</p> <p>2. Bersikap tawadhu</p> <p>a. berbicara santun</p> <p>b. Sedikit membungkukkan badan dan mengucapkan permisi ketika berjalan di depan orang yang lebih tua</p> <p>c. Berjalan mendahulukan yang lebih tua</p> <p>3. Tidak berkelahi</p>	<p>tersenyum dan memberi salam.</p> <p>2. Membantu teman yang membutuhkan,</p> <p>3. Berbicara santun/tidak menyinggung perasaan orang lain/berkata jorok.</p> <p>4. Apabila di depan orang yang lebih tua sedikit membungkukkan badan dan mengucapkan kata permisi.</p> <p>5. Bila berjalan mendahulukan yang lebih tua.</p> <p>6. Tidak berkelahi.</p> <p>7. Bila melakukan kesalahan segera meminta maaf.</p>	<p>meminta siswa mempraktikkannya.</p>	<p>2. Apabila siswa berbicara menyinggung perasaan orang lain, berkata jorok berkelahi, maka:</p> <p>a. Satu sampai dua kali, diingatkan dan menulis di buku kasus.</p> <p>b. Tiga sampai empat kali, diingatkan, menulis di buku kasus dan membuat surat pernyataan diketahui orangtua.</p> <p>c. Lima sampai enam kali, diingatkan, menulis di buku kasus, dan wali kelas mengundang orangtua untuk mencari solusi.</p> <p>d. Tujuh kali atau lebih, diingatkan, menulis di buku kasus dan ditangani oleh BK.</p>
5.	<p>Berwudhu dengan tertib</p>	<p>Langkah-langkah berwudhu:</p> <p>1. Berjalan ke tempat wudhu dengan tertib.</p> <p>2. Membudayakan</p>	<p>Bila siswa tidak tertib maka diingatkan tentang tatacara berwudhu dan diminta mengulangi lagi sampai sempurna.</p>	<p>Apabila terjadi pelanggaran maka:</p> <p>1. Satu sampai dua Kali diberi contoh, dinasehati dan mengulang wudhunya.</p> <p>2. Tiga sampai empat kali mengulang wudhunya, dan ditulis di buku</p>

		<p>antri, jika tempat wudhu penuh orang.</p> <ol style="list-style-type: none"> Berwudhu dengan sempurna dan tidak sambil bergurau. Berdoa setelah berwudhu. Menghemat air dengan menutup kembali kran setelah berwudhu. Melangkah ke Masjid dengan tenang dan tertib. 		<p>kasus.</p> <ol style="list-style-type: none"> Lima kali dan seterusnya dibina secara khusus oleh guru fikih di kelas paralelnya.
<ol style="list-style-type: none"> Menerapkan adab di Musholla 	<p>Adab di mushalla</p> <ol style="list-style-type: none"> Menyegerakan masuk mushalla Melangkah dengan tertib dan tenang. Berdoa masuk Mushalla dengan mendahulukan kaki kanan. Mengisi dan merapikan shaf di depannya yang belum terisi Segera 	<ol style="list-style-type: none"> Siswa yang terlambat masuk mushalla ditempatkan secara khusus dan menambah shalat sunnahnya setelah siswa yang lain keluar masjid. Siswa yang tidak tertib maka diingatkan dengan santun dan diminta mengikuti ketentuan yang ada. Mengulangi pada bagian yang dilanggar. 	<ol style="list-style-type: none"> Satu sampai dua kali dinasihati dengan santun. Tiga sampai empat kali dinasehati dan diminta mengulang kembali. Lima kali dan seterusnya dibina dan dinasihati oleh guru fikih. 	

		<p>melaksanakan sholat sunnah tahiyatul Masjid.</p> <ol style="list-style-type: none"> 6. Duduk dengan tenang dan tertib. 7. Melafalkan bacaan surat-surat pendek sesuai tingkatan kelasnya 8. Berdzikir doa selesai sholat. 9. Menyempurnakan dengan sholat sunnah. 10. Keluar Mushalla dengan tertib. 11. Berdoa Keluar masjid dan mendahulukan kaki kiri. 12. Menuju ke kelas berjalan dengan tenang. 		
7.	<p>Mencrapkan adab kamar mandi</p>	<p>Adab di kamar mandi :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Berdoa masuk kamar mandi dan mendahulukan kaki kiri. 	<p>Siswa yang tidak melakukan pada salah satu hal yang ada dalam ketentuan maka diminta untuk mengulanginya pada bagian tersebut.</p>	<p>Apabila terjadi pelanggaran:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Satu sampai dua kali pelanggaran dinasehati dengan lembut. b. Tiga sampai empat kali dinasehati dan diminta berjanji untuk tidak

			<p>2. Membudayakan antri apabila banyak yang ingin mempergunakan.</p> <p>3. Duduk jongkok apabila buang air.</p> <p>4. Menyiram dengan air secukupnya.</p> <p>5. Mematikan kran air apabila sudah penuh.</p> <p>6. Berdoa keluar kamar mandi dan mendahulukan kaki kanan.</p>		mengulangi lagi.
8.	Mengucap tersenyum dan salam saat bertemu guru	<p>1. Tersenyum dan mengucapkan salam dengan sopan saat bertemu guru atau karyawan baik di sekolah ataupun di luar sekolah.</p> <p>2. Mencium tangan (salim) dengan guru.</p>	<p>1. Diingatkan dengan santun agar makan/minum dengan duduk di tempat yang semestinya, membaca basmalah atau doa akan makan, dan</p>	<p>Siswa diminta untuk mengucapkan salam dengan sopan saat bertemu guru atau karyawan baik di lingkungan sekolah atau di luar sekolah.</p>	<p>Dinasehati dan diingatkan untuk membudayakan mengucap salam.</p>
9.	Menerapkan adab makan/minum	<p>Adab ketika makan/minum :</p> <p>1. Cuci tangan bila tidak menggunakan</p>	<p>1. Diingatkan dengan santun agar makan/minum dengan santun dan disuruh mencari</p>	<p>Siswa yang makan/minum tidak sesuai adab maka :</p> <ul style="list-style-type: none"> Melakukan 1-2 kali, diingatkan dengan santun dan disuruh mencari 	<p>Siswa yang makan/minum tidak sesuai adab maka :</p> <ul style="list-style-type: none"> Melakukan 1-2 kali, diingatkan dengan santun dan disuruh mencari

		<p>sendok/garpu.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Ketika akan makan, duduk dengan tertib dan tenang. 3. Berdoa sebelum makan. 4. Pada saat makan/minum menggunakan tangan kanan. 5. Makan dengan tenang. 6. Selesai makan berdoa. 7. Mengembalikan tempat makan ke penjualnya apabila membeli di kantin. 8. Membersihkan tempat makan dengan rapi, apabila membawa bekal sendiri. 9. Membuang sisa makanan atau bungkus makanan ke tempat sampah. 10. Mencuci tangan 	<p>menggunakan tangan kanan.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Diingatkan dengan santun untuk mengembalikan peralatan makan ke tempat yang telah disediakan dan diminta mempraktikkannya pada setiap selesai makan. 	<p>tempat duduk untuk makan/minum dengan membaca basmalah.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Melakukan 3-4 kali, maka ditanyakan tata cara makan/minum yang benar dan diminta mempraktikkannya dengan pantauan guru. • Melakukan 5-6 kali, siswa diminta berhenti makan dan disuruh mencari 3 temannya yang melakukan kesalahan dan diminta untuk mengingatkan dengan lembut, baru kemudian diperkenankan melanjutkan makan.
--	--	--	--	---

		setelah makan bila tidak menggunakan sendok atau garpu.		
--	--	---	--	--

E. Saya Selalu Tekun Belajar Sehingga Tercapai Cita-Cita

No.	Peraturan/Indikator	Prosedur Pelaksanaan	Prosedur Penanganan Kasus	Konsekuensi
1.	Mengumpulkan tugas tepat waktu	<ol style="list-style-type: none"> Tugas Pekerjaan Sekolah (PS) atau Pekerjaan Rumah (PR) dikumpulkan pada guru pengajar sesuai waktu yang telah ditentukan. Secara bergantian siswa mengumpulkan tugas yang telah diselesaikan. 	<p>Bagi siswa yang belum selesai menyelesaikan PS, maka dipersilakan menyelesaikan di rumah.</p> <p>Bila belum menyelesaikan/tidak membawa PR, maka dicatat di buku kasus dan keluar untuk menyelesaikan PR-nya.</p>	<ol style="list-style-type: none"> Satu kali belum menyelesaikan PS, maka wajib menyelesaikan di rumah. Dua kali belum menyelesaikan PS, wajib menyelesaikan di rumah dan menulis di buku kobinsi untuk ditandatangani orangtua. Tiga kali atau lebih belum menyelesaikan PS, wajib menyelesaikan di rumah dengan nilai maksimal sesuai KKM, ditandatangani orangtua. Bagi siswa yang belum mengumpulkan tugasnya, maka ditanya alasanya. <ol style="list-style-type: none"> Bila disebabkan alasan yang diluar kemampuannya (misalnya menunggu kluarganya yang sakit), maka dipersilakan mengerjakan terlebih dahulu di

				<p>luar kelas.</p> <p>b. 1-2 kali disebabkan kelalaiannya, dicatat di buku kasus dan dipersilakan mengerjakan di luar kelas.</p> <p>c. 3-4 kali disebabkan kelalaiannya, dicatat di buku kasus dan ditandatangani oleh orangtua, dan mengerjakan di luar kelas dengan nilai maksimal sesuai KKM.</p> <p>5. Lima kali atau lebih tidak menyelesaikan PS dan atau PR maka wali kelas bekerjasama dengan orangtua untuk mencari solusi.</p>
<p>2.</p>	<p>Mengikuti pelajaran dengan sungguh-sungguh</p>	<p>1. Menyiapkan buku dan alat tulis yang dibutuhkan di atas meja</p> <p>2. Memperhatikan penjelasan guru dan melaksanakan kegiatan belajar sesuai petunjuk guru.</p> <p>3. Mengerjakan tugas-tugas dengan segera.</p>	<p>1. Guru perlu melihat kesiapan siswa baik secara fisik maupun mental sebelum mengawali pembelajarannya.</p> <p>2. Bila buku dan alat tulis belum tertata rapi di atas meja, siswa diingatkan agar segera mempersiapkannya.</p> <p>3. Bila guru menjelaskan siswa tidak memperhatikan, penjelasan ditunda hingga siswa siap memperhatikan.</p> <p>4. Bila guru telah meminta untuk melakukan aktivitas, siswa secara individu atau kelompok segera</p>	<p>1. Satu sampai dua kali tidak membawa buku, diingatkan agar tidak lupa lagi.</p> <p>2. Tiga sampai empat kali diingatkan dan menulis di buku kasus.</p> <p>3. Lima sampai enam kali diingatkan dan mencatat di buku kasus atau buku tugas diketahui orangtua dan tidak diperkenankan meminjam ke teman lain.</p> <p>4. Tujuh kali atau lebih, dirangani BK bekerjasama dengan orangtua.</p>

		<p>4. Bersemangat dalam mengikuti kegiatan belajar mengajar.</p>	<p>melakukannya dengan sungguh-sungguh.</p>	<p>5. Satu sampai dua kali gaduh diingatkan. 6. Tiga sampai empat kali dipindah tempat duduknya. 7. Lima atau lebih wali kelas bekerjasama dengan orangtua mencari penyelesaian.</p>
--	--	--	---	--

