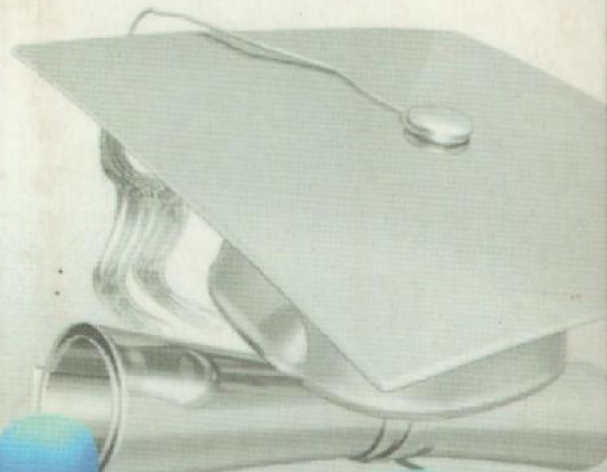


Talabudin Umkabu

# Manajemen Mutu Pendidikan

Teori dan Aplikasi  
Pengelolaan Pendidikan Bermutu  
Yang Menghasilkan  
Siswa Berkarakter



KAAN  
H JAYAPURA

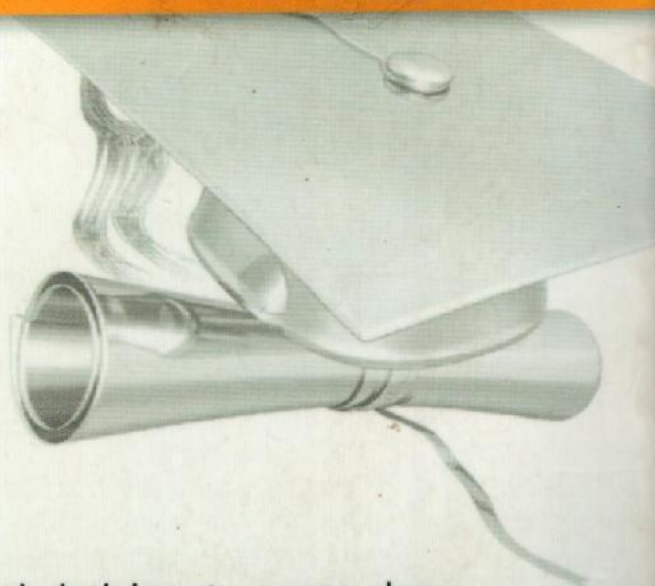
14  
3  
k

C.3

naila  
pustaka

# Manajemen Mutu Pendidikan

Teori dan Aplikasi  
Pengelolaan Pendidikan Bermutu  
Yang Menghasilkan Siswa Berkarakter



Mutu yang dirancang dengan baik mulai dari input, proses dan output pendidikan merupakan langkah awal untuk menghasilkan siswa yang berkarakter. Contoh nyata penerapan manajemen sekolah berbasis mutu yang berhasil melahirkan siswa berkarakter yang diberikan MIN Malang patut dipahami oleh masyarakat pengelola pendidikan, baik sekolah maupun madrasah. Bagaimanapun, temuan ini akan sia-sia jika sebatas mengendap di perpustakaan dalam bacaan tesis eksklusif. Kemanfaatannya perlu diperluas sehingga bisa diakses dengan mudah oleh mereka yang membutuhkan. Karena itu, tesis ini kemudian diolah menjadi sebuah buku populer yang mudah dipahami. Sebelum menghadirkan contoh aplikasi pengelolaan mutu pendidikan berbasis karakter, buku ini lebih dulu membahas berbagai konsep dasar manajemen pendidikan, mulai dari pengertian manajemen pendidikan, fungsi dan substansi manajemen pendidikan, manajemen mutu hingga manajemen mutu pendidikan berbasis karakter, dengan merujuk kepada pendapat para ahli manajemen pendidikan terkemuka.

PERP  
STAIN AL F

K

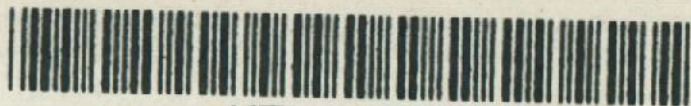


naila  
pustaka

ISBN 978-602-17072-2-7



9 786021 707227



KTI 14000014

# MANAJEMEN MUTU PENDIDIKAN BERBASIS KARAKTER:

Teori dan Aplikasi Pengelolaan  
Pendidikan Bermutu  
yang Menghasilkan Siswa Berkarakter



TALABUDIN UMKABU

PERPUSTAKAAN IAIN FATAHUL MULUK	
NOMOR INDUK	: KTI 14000014
TANGGAL TERIMA	: 2018
BELI/HADIAH DAR	: H
NOMOR BU	: KTI. 14.003. UMK.M
COPY KE	: 2013

*naila*  
pustaka  
C3

**MANAJEMEN MUTU PENDIDIKAN  
BERBASIS KARAKTER:**

**Teori dan Aplikasi Pengelolaan Pendidikan Bermutu  
Yang Menghasilkan Siswa Berkarakter**

TALABUDIN UMKABU, M.Pd.  
Copyright © 2013.

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 Penerbit

Penulis, Talabudin Umkabu, M.Pd.

Disain cover, Robait Usman

Desain Isi, Robait Usman

ISBN : 978-602-17072-2-7

Cetakan Pertama 2013

Diterbitkan oleh

**Naila Pustaka**

Jl. Kemutug 32 Ring Road Selatan

Banguntapan – Bantul Yogyakarta 55191

Telp: 081217163820 Hp: 081 555 788 548

email: cakrawala.bangsa@gmail.com

# KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah, penyusunan buku "MANAJEMEN MUTU PENDIDIKAN BERBASIS KARAKTER: Teori dan Aplikasi Pengelolaan Pendidikan Bermutu Yang Menghasilkan Siswa Berkarakter" berhasil dirampungkan sesuai rencana. Semuanya tidak lepas dari hidayah dan pertolongan Allah swt. Kami berharap buku ini membawa manfaat bagi dunia pendidikan, khususnya bagi masyarakat Indonesia Bagian Timur.

Buku ini semula merupakan tesis saya ketika menyelesaikan S2 Manajemen Pendidikan Agama Islam di UIN Malang yang kemudian diramu ulang untuk diterbitkan sebagai buku. Bahan tulisannya didasarkan hasil penelitian lapangan di MIN Malang yang sering disebut-sebut sebagai MIN terbaik tingkat Nasional. Kami melihat bahwa keberhasilan MIN Malang terutama disebabkan oleh faktor pengelolaan yang mengutamakan mutu. Mutu yang dirancang dengan baik mulai dari *input*, *proses* dan *output* pendidikan merupakan langkah awal untuk menghasilkan siswa yang berkarakter. Contoh nyata penerapan manajemen sekolah berbasis mutu yang berhasil melahirkan siswa berkarakter yang diberikan MIN Malang patut dipahami oleh masyarakat pengelola pendidikan, baik sekolah maupun madrasah. Bagaimanapun, temuan ini akan sia-sia jika sebatas mengendap di perpustakaan dalam bacaan tesis eksklusif. Kemanfaatannya perlu diperluas sehingga bisa diakses dengan mudah oleh mereka yang membutuhkan. Karena itu, tesis ini kemudian diolah menjadi sebuah buku populer yang mudah dipahami. Sebelum menghadirkan contoh aplikasi pengelolaan mutu pendidikan berbasis karakter, buku ini lebih dulu membahas berbagai konsep dasar manajemen pendidikan, mulai dari pengertian manajemen pendidikan, fungsi dan substansi manajemen pendidikan, manajemen mutu hingga manajemen mutu pendidikan berbasis karakter, dengan merujuk kepada pendapat para ahli manajemen pendidikan terkemuka.

Tentu kami menyadari bahwa dalam penulisan buku ini masih banyak kekurangannya. Oleh sebab itu, saya berencana membenahi dan melengkapinya dengan menerbitkan buku ke-2 yang *insyaallah* isinya melengkapi kekurangan-kekurangan yang terdapat dalam buku ini. Hal-hal lain yang terkait dengan ide, pengembangan ide dan contoh-contoh aplikatif masih perlu pendalaman. Karena itu, kritik, saran dan masukan dari berbagai pihak sangat kami harapkan, yang tentunya respon baliknya akan saya paparkan dalam tulisan-tulisan saya berikutnya.

Dalam kesempatan ini, saya merasa perlu menyampaikan banyak terima kasih kepada berbagai pihak yang ikut membantu penyelesaian buku ini, mulai dari penyusunan naskah (tesis), penyetaraan bahasa, berbagai masukan, dan tentunya kepada para pengelola MIN Malang, yang dengan baik hati dan terbuka memberikan kemudahan-kemudahan bagi kami ketika melakukan penelitian. *Wabillkhusus* kepada Penerbit Naila Pustaka, saya juga mengucapkan banyak terimakasih atas kesediaannya menerbitkan buku ini. Saya tidak bisa membalas mereka semua selain memohonkan limpahan rahmat kepada Allah swt untuk mereka yang baik. Semoga Allah swt membalasnya dengan kebaikan-Nya yang tidak terhingga. Amin.

Jayapura, Januari 2013

T. Umkabu

# DAFTAR ISI

Halaman Judul ~ i

Data Buku ~ ii

Kata Pengantar ~ iii

Daftar Isi ~ v

## **BAB I Konsep Manajemen Pendidikan ~ 1**

A. Pengertian Manajemen Pendidikan ~ 2

B. Fungsi Manajemen Pendidikan ~ 4

C. Substansi Manajemen Pendidikan ~ 16

D. Prinsip-Prinsip Manajemen Pendidikan ~ 21

## **BAB II MANAJEMEN MUTU PENDIDIKAN ~ 25**

A. Pengertian Mutu Pendidikan ~ 25

B. Prinsip-Prinsip Dan Manfaat Manajemen Mutu ~ 27

C. Beberapa Pendekatan Peningkatan Mutu Pendidikan ~ 28

D. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Mutu Pendidikan ~ 31

## **BAB III MADRASAH YANG BERMUTU ~ 35**

A. Madrasah Berbasis Mutu ~ 35

B. Pengertian Manajemen Peningkatan Mutu Madrasah ~ 40

C. Tujuan Dan Manfaat Mpmbm ~ 44

D. Karakteristik Mpmbm ~ 47

E. Penyusunan Sasaran Mutu Pendidikan Berbasis Madrasah ~ 60

F. Tahapan Implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Madrasah ~ 64

**BAB IV KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN MADRASAH - 73**

- A. Kepemimpinan Pendidikan Madrasah ~ 73
- B. Kepemimpinan Pembelajaran ~ 77
- C. Kepemimpinan Kepala Madrasah Yang Ideal ~ 80

**BAB V MANAJEMEN PENDIDIKAN BERBASIS KARAKTER MADRASAH - 85**

- A. Pengertian Pendidikan Budaya Dan Karakter Bangsa ~ 85
- B. Fungsi Pendidikan Budaya Dan Karakter Bangsa ~ 87
- C. Landasan Pedagogis Pendidikan Budaya Dan Karakter Bangsa ~ 88
- D. Tujuan Pendidikan Budaya Dan Karakter Bangsa ~ 91
- E. Sumber Nilai-Nilai Pendidikan Dan Karakter Bangsa ~ 92
- F. Prinsip - Prinsip Pengembangan Pendidikan Budaya Dan Karakter Bangsa ~ 96
- G. Perencanaan Pengembangan Pendidikan Budaya Dan Karakter Bangsa ~ 97
- H. Pengembangan Proses Pembelajaran ~ 101
- I. Penilaian Hasil Belajar Pendidikan Nilai Budaya Dan Karakter Bangsa ~ 102

**BAB VI PENDIDIKAN KARAKTER TERPADU DALAM MANAJEMEN MADRASAH - 103**

- A. Pengertian Manajemen Madrasah Yang Berkarakter ~ 105

- B. Prinsip-Prinsip Implementasi Manajemen Madrasah Berkarakter ~ 106
- C. Implementasi Manajemen Sekolah Terpadu Dengan Nilai-Nilai Karakter ~ 112

**Daftar Pustaka ~ 123**

**Lampiran ~ 125**

Dalam konteks pendidikan, memang masih ditemukan kontroversi dan inkonsistensi dalam penggunaan istilah *manajemen*. Dalam perkembangannya istilah *manajemen* secara substansial disamakan dengan istilah *administrasi*. Perbedaan pada keduanya terletak pada ruang lingkungannya saja. Administrasi lebih luas ruang lingkungannya dibanding dengan manajemen. Keduanya menekankan pada tercapainya efisiensi dan efektivitas kerja untuk keuntungan yang lebih besar.

Djamil Satori (1980) memberikan pengertian *manajemen sekolah* dengan menggunakan istilah *administrasi sekolah* yang diartikan sebagai "keseluruhan proses kerjasama dengan memanfaatkan semua sumber personal dan materi yang tersedia dan sesuai untuk mencapai tujuan sekolah yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien". Antara administrasi sekolah dan manajemen sekolah dapat dipandang secara esensial dari tiga sudut pandang yakni sebagai ilmu, sebagai seni, dan sebagai suatu proses kegiatan.

Baik administrasi maupun manajemen sebagai suatu ilmu keduanya telah memenuhi persyaratan

## KONSEP MANAJEMEN PENDIDIKAN

Dalam konteks pendidikan, memang masih ditemukan kontroversi dan inkonsistensi dalam penggunaan istilah *manajemen*. Dalam perkembangannya istilah *manajemen* secara substansial disamakan dengan istilah *administrasi*. Perbedaan pada keduanya terletak pada ruang lingkungannya saja. Administrasi lebih luas ruang lingkungannya dibanding dengan manajemen. Keduanya menekankan pada tercapainya efisiensi dan efektivitas kerja untuk keuntungan yang lebih besar.

Djam'an Satori (1980) memberikan pengertian *manajemen sekolah* dengan menggunakan istilah *administrasi sekolah* yang diartikan sebagai "keseluruhan proses kerjasama dengan memanfaatkan semua sumber personil dan materil yang tersedia dan sesuai untuk mencapai tujuan sekolah yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien". Antara administrasi sekolah dan manajemen sekolah dapat dipandang secara essensial dari tiga sudut pandang yakni sebagai ilmu, sebagai seni, dan sebagai suatu proses kegiatan.

Baik administrasi maupun manajemen sebagai suatu ilmu, keduanya telah memenuhi persyaratan

sebagai suatu ilmu yakni : pertama, keduanya memiliki obyek yang dipelajari yakni kerjasama sekelompok orang. Kedua, keduanya memiliki metode dalam mempelajarinya. Ketiga, keduanya memiliki sistematika baik dalam mempelajarinya maupun dalam aplikasinya. Manakala dipandang sebagai suatu seni, maka para pengelola sekolah dapat memerankan peranannya sebagai pemimpin yang mampu mempengaruhi dan mengajak orang lain untuk bekerja sama. Manakala dipandang sebagai suatu proses kegiatan, maka setiap orang yang terlibat dalam proses kerja sama dalam bidang persekolahan harus dapat melaksanakan tugas sesuai dengan fungsi dan perannya secara professional dan proporsional.

## **A. PENGERTIAN MANAJEMEN PENDIDIKAN**

Prinsip manajemen adalah pengelolaan, penataan atau pengaturan sesuatu, dan ini berarti terkait dengan suatu sistem. Karena itu, manajemen tidak pernah lepas dari suatu system. Pengertian terminologinya terdapat beberapa rumusan. Banyak pakar manajemen menuliskan pendapat mereka tentang pengertian manajemen. Mereka memberikan makna berbeda-beda meski esensinya sama. Di antara yang terpenting adalah pendapat George terry. Dalam bukunya, "The Principles of Management" George 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 melalui usaha-usaha

kelompok yang terdiri dari pemanfaatan potensi manusia dan sumber daya lainnya.

Mersey dan Blanchard dalam bukunya, *Management of Organization Behavior, Menegement* mengatakan bahwa manajemen adalah *proses bekerja sama antara individu dan kelompok serta sumber daya lainnya dalam mencapai tujuan organisasi*. Dengan kata lain aktivitas manajemen hanya ditemukan dalam wadah organisasi, baik organisasi bisnis, pemerintah, lembaga pendidikan, madrasah, industri, rumah sakit, dll. Menurut Mersey: proses menghadirkan berbagai fungsi dan aktifitas yang dilaksanakan oleh manajer dan anggota atau bawahannya dalam suatu organisasi adalah manajemen.

Dari kedua pendapat itu bisa disimpulkan bahwa manajemen adalah proses memperoleh suatu tindakan dari orang lain untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Aktivitas manajerial yang dilakukan oleh para manajer organisasi dapat mendorong sumber daya personel (pegawai atau anggota) bekerja memanfaatkan sumber daya lainnya sehingga tujuan organisasi yang disepakati bersama dapat dicapai.

Secara umum manajemen adalah proses pengaturan dan pemanfaatan sumber daya yang dimiliki organisasi melalui kerjasama para anggota untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Manajemen merupakan suatu proses social 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.

## **B. FUNGSI MANAJEMEN PENDIDIKAN**

Yang dimaksud fungsi di sini adalah makna penting kehadirannya. Artinya, eksistensi manajemen memberikan dampak positif bagi lembaga atau tatanan nilai atau perilaku yang dikelola. Fungsi manajemen sekolah berkaitan dengan pekerjaan-pekerjaan manajemen sekolah. Fungsi-fungsi yang berkaitan dengan pengelolaan sekolah dapat diklasifikasikan menurut wujud problemanya, kegiatan manajemen dan kegiatan kepemimpinan. Fungsi manajemen sekolah dilihat dari wujud problemanya terdiri dari bidang-bidang garapan (substansi) dari manajemen sekolah. Problema-problema yang merupakan bidang garapan dari manajemen sekolah terdiri dari:

- (1) Bidang pengajaran atau lebih luas disebut kurikulum
- (2) Bidang kesiswaan
- (3) Bidang personalia
- (4) Bidang keuangan
- (5) Bidang sarana
- (6) Bidang prasarana, dan
- (7) Bidang hubungan sekolah dengan masyarakat (humas)

Dilihat dari aktivitas atau kegiatan sekolah, fungsi manajemen sekolah meliputi beberapa hal berikut ini.

### **1. Kegiatan Manajerial**

Ada beberapa fungsi manajemen yang terkait dengan kegiatan manajerial yang dilakukan oleh pemimpin, yaitu:

### a. Fungsi Perencanaan

Yaitu memilih serangkaian 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.

Dengan kata lain, perencanaan merupakan kegiatan untuk menetapkan tujuan yang akan dicapai beserta cara-cara untuk mencapai tujuan tersebut. Sebagaimana disampaikan oleh Louise E. Boone dan David L. Kurtz (1984) bahwa: *planning may be defined as the proses by which manager set objective, asses the future, and develop course of action designed to accomplish these objective*. Sedangkan T. Hani Handoko (1995) mengemukakan bahwa:

*“Perencanaan (planning) adalah pemilihan atau penetapan tujuan organisasi dan penentuan strategi, kebijaksanaan, proyek, program, prosedur, metode, sistem, anggaran dan standar yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan. Pembuatan keputusan banyak terlibat dalam fungsi ini.”*

Arti penting perencanaan terutama adalah memberikan kejelasan arah bagi setiap kegiatan, sehingga setiap kegiatan dapat diusahakan dan dilaksanakan seefisien dan seefektif mungkin.

T. Hani Handoko mengemukakan sembilan (9) manfaat perencanaan sebagai dituturkan di bawah ini:

- (1) membantu manajemen untuk menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan lingkungan;
- (2) membantu dalam kristalisasi persesuaian pada masalah-masalah utama;
- (3) memungkinkan manajer memahami keseluruhan gambaran;
- (4) membantu penempatan tanggung jawab lebih tepat;
- (5) memberikan cara pemberian perintah untuk beroperasi;
- (6) memudahkan dalam melakukan koordinasi di antara berbagai bagian organisasi;
- (7) membuat tujuan lebih khusus, terperinci dan lebih mudah dipahami;
- (8) meminimumkan pekerjaan yang tidak pasti; dan
- (9) menghemat waktu, usaha dan dana.

Sedangkan Indriyo Gito Sudarmo dan Agus Mulyono (1996) mengemukakan langkah-langkah pokok dalam perencanaan sebagai berikut:

- 1) Penentuan tujuan dengan memenuhi persyaratan sebagai berikut:
  - (a) menggunakan kata-kata yang sederhana,
  - (b) mempunyai sifat fleksibel,
  - (c) mempunyai sifat stabilitas,

- (d) ada dalam perimbangan sumber daya, dan
  - (e) meliputi semua tindakan yang diperlukan.
- 2) Pendefinisian gabungan situasi secara baik, yang meliputi unsur sumber daya manusia, sumber daya alam, dan sumber daya modal.
  - 3) Merumuskan kegiatan yang akan dilaksanakan secara jelas dan tegas.

Hal senada dikemukakan pula oleh T. Hani Handoko (1995) bahwa terdapat empat tahap dalam perencanaan, yaitu:

- 1) menetapkan tujuan atau serangkaian tujuan;
- 2) merumuskan keadaan saat ini;
- 3) mengidentifikasi segala kemudahan dan hambatan;
- 4) mengembangkan rencana atau serangkaian kegiatan untuk pencapaian tujuan.

Pada bagian lain, Indriyo Gito Sudarmo dan Agus Mulyono (1996) mengemukakan bahwa atas dasar luasnya cakupan masalah serta jangkauan yang terkandung dalam suatu perencanaan, maka perencanaan dapat dibedakan dalam tiga bentuk, yaitu:

- 1) rencana global yang merupakan penentuan tujuan secara menyeluruh dan jangka panjang,
- 2) rencana strategis merupakan rencana yang disusun guna menentukan tujuan-tujuan kegiatan atau tugas yang mempunyai arti strategis dan mempunyai dimensi jangka panjang, dan

- 3) rencana operasional yang merupakan rencana kegiatan-kegiatan yang berjangka pendek guna menopang pencapaian tujuan jangka panjang, baik dalam perencanaan global maupun perencanaan strategis. Perencanaan strategik akhir-akhir ini menjadi sangat penting sejalan dengan perkembangan lingkungan yang sangat pesat dan sangat sulit diprediksikan, seperti perkembangan teknologi yang sangat pesat, pekerjaan manajerial yang semakin kompleks, dan percepatan perubahan lingkungan eksternal lainnya.

Sementara itu, T. Hani Handoko memaparkan secara ringkas tentang langkah-langkah dalam penyusunan perencanaan strategik, sebagai berikut:

- 1) Penentuan misi dan tujuan, yang mencakup pernyataan umum tentang misi, falsafah dan tujuan. Perumusan misi dan tujuan ini merupakan tanggung jawab kunci manajer puncak. Perumusan ini dipengaruhi oleh nilai-nilai yang dibawakan manajer. Nilai-nilai ini dapat mencakup masalah-masalah sosial dan etika, atau masalah-masalah umum seperti macam produk atau jasa yang akan diproduksi atau cara pengoperasian perusahaan.
- 2) Pengembangan profil perusahaan, yang mencerminkan kondisi internal dan kemampuan perusahaan dan merupakan hasil analisis internal untuk mengidentifikasi tujuan dan strategi sekarang, serta memerinci kuantitas dan kualitas sumber daya -sumber daya perusahaan yang tersedia. Profil perusahaan menunjukkan kesuksesan perusahaan

di masa lalu dan kemampuannya untuk mendukung pelaksanaan kegiatan sebagai implementasi strategi dalam pencapaian tujuan di masa yang akan datang.

- 3) Analisa lingkungan eksternal, dengan maksud untuk mengidentifikasi cara-cara dan dalam apa perubahan-perubahan lingkungan dapat mempengaruhi organisasi. Disamping itu, perusahaan perlu mengidentifikasi lingkungan lebih khusus, seperti para penyedia, pasar organisasi, para pesaing, pasar tenaga kerja dan lembaga-lembaga keuangan, di mana kekuatan-kekuatan ini akan mempengaruhi secara langsung operasi perusahaan.

Meski pendapat di atas lebih menggambarkan perencanaan strategik dalam konteks bisnis, namun secara esensial konsep perencanaan strategik ini dapat diterapkan pula dalam konteks pendidikan, khususnya pada tingkat persekolahan, karena memang pendidikan di Indonesia dewasa ini sedang menghadapi berbagai tantangan internal maupun eksternal, sehingga membutuhkan perencanaan yang benar-benar dapat menjamin sustainability pendidikan itu sendiri.

#### **b. Fungsi Pengorganisasian**

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

ada dengan struktur baru. selanjutnya merumuskan komunikasi dan hubungan –hubungan ,menciptakan diskripsi kedudukan yang menunjuk apakah rencana dapat terlaksana oleh organisasi yang ada atau diperlukan orang lain yang memiliki keterampilan khusus.

Mengenai fungsi pengorganisasian ini, George R. Terry (1986) mengemukakan bahwa “Pengorganisasian adalah tindakan mengusahakan hubungan-hubungan kelakuan yang efektif antara orang-orang, sehingga mereka dapat bekerja sama secara efisien, dan memperoleh kepuasan pribadi dalam melaksanakan tugas-tugas tertentu, dalam kondisi lingkungan tertentu guna mencapai tujuan atau sasaran tertentu”.

Dua ahli lain, Lousie E. Boone dan David L. Kurtz (1984), mengartikan pengorganisasian : “... *as the act of planning and implementing organization structure. It is the process of arranging people and physical resources to carry out plans and acomplishment organizational obtective*”. Dari kedua pendapat di atas, dapat dipahami bahwa pengorganisasian pada dasarnya merupakan upaya untuk melengkapi rencana-rencana yang telah dibuat dengan susunan organisasi pelaksanaannya. Hal yang penting untuk diperhatikan dalam pengorganisasian adalah bahwa setiap kegiatan harus jelas siapa yang mengerjakan, kapan dikerjakan, dan apa targetnya.

Berkenaan dengan pengorganisasian ini, Hadari Nawawi (1992) mengemukakan beberapa asas dalam organisasi, diantaranya adalah:

- 1) organisasi harus profesional, yaitu dengan pembagian satuan kerja yang sesuai dengan kebutuhan;
- 2) pengelompokan satuan kerja harus menggambarkan pembagian kerja;
- 3) organisasi harus mengatur pelimpahan wewenang dan tanggung jawab;
- 4) organisasi harus mencerminkan rentangan kontrol;
- 5) organisasi harus mengandung kesatuan perintah; dan
- 6) organisasi harus fleksibel dan seimbang.

Sementara itu, Ernest Dale seperti dikutip oleh T. Hani Handoko mengemukakan tiga langkah dalam proses pengorganisasian, yaitu:

- 1) pemerincian seluruh pekerjaan yang harus dilaksanakan untuk mencapai tujuan organisasi;
- 2) pembagian beban pekerjaan total menjadi kegiatan-kegiatan yang logik dapat dilaksanakan oleh satu orang; dan
- 3) pengadaan dan pengembangan suatu mekanisme untuk mengkoordinasikan pekerjaan para anggota menjadi kesatuan yang terpadu dan harmonis.

### c. Fungsi Staf

Yaitu memilih dan mengalokasikan pekerjaan kepada orang-orang yang akan melaksanakannya. fungsi ini meliputi: kegiatan seleksi calon tenaga staf, member orientasi kepada tenaga staf kearah 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 langkahh-langkah pendelegasian atau pelimpahan tanggung jawab dan akuntabilitas, memotivasi dan mengkoordinasikan agar saha-usaha kelompok serasi dengan usaha-usaha lainnya. fungsi ini juga dilakukan dalam rangka merangsang perubahan bila terjadi perbedaan /pertentangan untuk mencari pemecahan/penyelesaian sebelum mengerjakan tugas-tugas berikutnya.

#### **e. Fungsi Kontrol**

Yaitu rencana dilaksanakan, dilengkapi dan dikontrol sesuai tujuan organisasi. dan fungsi ini meliputi: kegiatan pengadaan sistim pelaporan yang serasi dengan struktur pelaporan keseluruhan. mengemangkan standar perilaku, mengukur hasil berdasarkan kualitas yang diinginkan dalam kaitannya dengan tujuan, melakukan tindakan koreksi dan memberikan ganjaran.

Pengawasan (controlling) merupakan fungsi manajemen yang tidak kalah pentingnya dalam suatu organisasi. Semua fungsi terdahulu, tidak akan efektif tanpa disertai fungsi pengawasan. Dalam hal ini, Louis E. Boone dan David L. Kurtz (1984) memberikan rumusan tentang pengawasan sebagai berikut: "... the process by

*which manager determine whether actual operation are consistent with plans."*

Sementara itu, Robert J. Mocker sebagaimana disampaikan oleh T. Hani Handoko (1995) mengemukakan definisi pengawasan yang di dalamnya memuat unsur esensial proses pengawasan, bahwa : "Pengawasan manajemen adalah suatu usaha sistematis untuk menetapkan standar pelaksanaan dengan tujuan-tujuan perencanaan, merancang sistem informasi umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan, serta mengambil tindakan koreksi yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan dipergunakan dengan cara paling efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan-tujuan perusahaan." Dengan demikian, pengawasan merupakan suatu kegiatan yang berusaha untuk mengendalikan agar pelaksanaan dapat berjalan sesuai dengan rencana dan memastikan apakah tujuan organisasi tercapai. Apabila terjadi penyimpangan di mana letak penyimpangan itu dan bagaimana pula tindakan yang diperlukan untuk mengatasinya.

Selanjutnya dikemukakan pula oleh T. Hani Handoko bahwa proses pengawasan memiliki lima tahapan, yaitu:

- 1) penetapan standar pelaksanaan;
- 2) penentuan pengukuran pelaksanaan kegiatan;
- 3) pengukuran pelaksanaan kegiatan nyata;

- 4) pembandingan pelaksanaan kegiatan dengan standar dan penganalisaan penyimpangan-penyimpangan; dan
- 5) pengambilan tindakan koreksi, bila diperlukan. Fungsi-fungsi manajemen ini berjalan saling berinteraksi dan saling kait mengkait antara satu dengan lainnya, sehingga menghasilkan apa yang disebut dengan proses manajemen. Dengan demikian, proses manajemen sebenarnya merupakan proses interaksi antara berbagai fungsi manajemen.

Dalam perspektif persekolahan, agar tujuan pendidikan di sekolah dapat tercapai secara efektif dan efisien, maka proses manajemen pendidikan memiliki peranan yang amat vital. Karena bagaimana pun sekolah merupakan suatu sistem yang di dalamnya melibatkan berbagai komponen dan sejumlah kegiatan yang perlu dikelola secara baik dan tertib. Sekolah tanpa didukung proses manajemen yang baik, boleh jadi hanya akan menghasilkan kesemrawutan lajunya organisasi, yang pada gilirannya tujuan pendidikan pun tidak akan pernah tercapai secara semestinya.

Dengan demikian, setiap kegiatan pendidikan di sekolah harus memiliki perencanaan yang jelas dan realitis, pengorganisasian yang efektif dan efisien, pengerahan dan pemotivasian seluruh personil sekolah untuk selalu dapat meningkatkan kualitas kinerjanya, dan pengawasan secara berkelanjutan

## 2. Kegiatan Operatif

Kegiatan yang bersifat operatif, yakni kegiatan yang dilakukan oleh para pelaksana. Kegiatan ini berkaitan langsung dengan pencapaian tujuan. Artinya, bagaimanapun baiknya kegiatan manajerial (seperti perencanaan) tanpa didukung oleh pelaksanaan pekerjaan yang telah direncanakan tersebut, mustahil tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik. Fungsi operatif ini meliputi pekerjaan-pekerjaan :

- a. Ketatausahaan yang dapat merembes dan dapat diperlukan oleh semua unit yang ada dalam organisasi
- b. Perbekalan
- c. Kepegawaian
- d. Keuangan, dan
- e. Humas

Dalam suatu proses kegiatan organisasi kedua fungsi tersebut (fungsi manajerial dan fungsi operatif) saling menunjang, saling mempengaruhi, saling memerlukan dan saling mengisi satu sama lain. Dalam setiap fungsi saling memerlukan, sebagai contoh: bagian kepegawaian dalam pelaksanaannya kepemimpinan memerlukan fungsi manajerial dari perencanaan sampai dengan penentuan anggaran (seperti: penggajian, pemberian honor, dan sebagainya)

Fungsi manajemen sekolah dilihat dari kegiatan kepemimpinan lebih ditekankan bagaimana cara manajer dapat mempengaruhi, mengajak orang lain serta

mengaturhubungan dengan orang lain agar bekerjasama mencapai tujuan. Dalam hal ini seorang manajer sekolah hendaknya dapat menerapkan pola kepemimpinan yang efektif. Pola kepemimpinan yang efektif adalah suatu gaya atau model kepemimpinan yang memperhatikan dimensi-dimensi hubungan antar manusia (human relation), dimensi pelaksanaan tugas dan dimensi situasi dan kondisi dimana kita berada.

### **C. SUBSTANSI MANAJEMEN PENDIDIKAN**

Dalam melaksanakan kegiatannya, sekolah memiliki beberapa bidang garapan, yang sebenarnya merupakan substansi dari manajemen sekolah atau manajemen pendidikan itu sendiri. Oleh karena itu diperlukan keteraturan dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan tersebut ke dalam bidang garapan yang sesuai. Adapun bidang garapan manajemen sekolah meliputi:

#### **1. Manajemen Kurikulum**

Kurikulum merupakan substansi manajemen yang utama dalam dunia pendidikan. Prinsip dasar manajemen kurikulum ini adalah berusaha agar proses pembelajaran dapat berjalan dengan baik, dengan tolok ukur pencapaian tujuan oleh siswa dan mendorong guru untuk menyusun dan terus menerus menyempurnakan strategi pembelajarannya.

Kurikulum adalah seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi, dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan

kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu.

Kurikulum di sekolah merupakan penentu utama kegiatan sekolah. Demikian juga dengan siswa yang mulai masuk sekolah, mereka melakukan kegiatan belajar berdasarkan kurikulum yang berlaku dan selalu disesuaikan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang berkembang. Kurikulum yang dirumuskan harus sesuai dengan filsafat dan cita-cita bangsa, perkembangan siswa, tuntutan dan kemajuan masyarakat.

Pemahaman dasar tentang konsep dasar manajemen kurikulum merupakan hal yang penting bagi kepala sekolah, yang kemudian merupakan modal untuk membuat keputusan dalam implementasi kurikulum yang akan dilakukan oleh guru. Manajemen kurikulum membiicarakan pengorganisasian sumber-sumber yang ada di sekolah sehingga kegiatan manajemen kurikulum ini dapat dilakukan dengan efektif dan efisien.

## **2. Manajemen Kesiswaan**

Manajemen kesiswaan merupakan kegiatan-kegiatan yang bersangkutan dengan masalah kesiswaan di sekolah. Tujuan manajemen kesiswaan adalah menata proses kesiswaan mulai dari perekrutan, mengikuti proses pembelajaran sampai dengan lulus sesuai dengan tujuan institusional agar dapat berlangsung secara efektif dan efisien. Kegiatan manajemen kesiswaan meliputi: perencanaan murid baru, pembinaan siswa dan kelulusan.

Dalam manajemen kesiswaan terdapat empat prinsip dasar, yaitu:

- a. Siswa harus diperlakukan sebagai subyek dan bukan obyek, sehingga mereka didorong untuk berperan serta dalam setiap perencanaan dan pengambilan keputusan yang terkait dengan kegiatan mereka
- b. Kondisi siswa sangat beragam, ditinjau dari sisi fisik, kemampuan intelektual, sosial ekonomi, minat dan seterusnya. Oleh karena itu diperlukan wahana kegiatan yang beragam, sehingga setiap siswa memiliki wahana untuk berkembang secara optimal.
- c. Siswa hanya termotivasi belajar jika mereka menyenangi apa yang diajarkan.
- d. Pengembangan potensi siswa tidak hanya menyangkut ranah kognitif, tetapi juga ranah afektif dan psikomotorik.

### **3. Manajemen Sarana dan Prasarana**

Manajemen sarana dan prasarana adalah kegiatan yang mengatur untuk mempersiapkan segala peralatan atau material bagi terselenggaranya proses pendidikan di sekolah. Manajemen sarana dan prasarana dibutuhkan untuk membantu kelancaran proses belajar mengajar. Sarana dan prasarana pendidikan adalah semua benda bergerak dan tidak bergerak yang dibutuhkan untuk menunjang penyelenggaraan kegiatan belajar mengajar, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Manajemen sarana dan prasarana merupakan keseluruhan proses perencanaan pengadaan, pendayagunaan, dan pengawasan sarana dan prasarana yang digunakan agar tujuan pendidikan di sekolah dapat tercapai dengan efektif dan efisien. Kegiatan manajemen sarana dan prasarana meliputi:

- a. Perencanaan kebutuhan
- b. Pengadaan
- c. Penyimpanan
- d. Penginventarisasian
- e. Pemeliharaan, dan
- f. Penghapusan sarana dan prasarana pendidikan.

#### **4. Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia juga kadang disebut sengan manajemen personalia. Terdapat empat prinsip dasar manajemen sumber daya manusia, yaitu:

- a. Dalam mengembangkan sekolah, sumber daya manusia adalah komponen yang paling berharga.
- b. Sumber daya manusia akan berperan secara optimal jika dikelola dengan baik, sehingga mendukung tujuan institusional.
- c. Kultur dan suasana organisasi di sekolah, serta perilaku manajerial sekolah dapat berpengaruh terhadap pencapaian tujuan pengembangan sekolah.
- d. Manajemen sumber daya manusia di sekolah pada prinsipnya mengupayakan agar setiap warga

sekolah dapat bekerja sama dan saling mendukung untuk bersama-sama mencapai tujuan sekolah.

## **5. Manajemen Keuangan**

Manajemen keuangan di sekolah terutama berkenaan dengan kiat sekolah dalam mengelola dana, pengelolaan keuangan yang dikaitkan dengan program tahunan sekolah, cara pengadministrasian dana sekolah, dan cara melakukan pengawasan, pengendalian serta pemeriksaan.

Tujuan manajemen keuangan adalah untuk mencapai efisiensi dan efektifitas penggunaan dana. Oleh karena itu, di samping mengupayakan ketersediaan dana yang memadai untuk kebutuhan pembangunan maupun kegiatan rutin operasional sekolah, juga perlu diperhatikan faktor akuntabilitas dan transparansi setiap penggunaan keuangan, baik yang bersumber dari pemerintah maupun sumber-sumber lainnya.

## **6. Manajemen Hubungan Sekolah dengan Masyarakat**

Hubungan sekolah dan masyarakat dilakukan untuk menjembatani kebutuhan yang dibutuhkan oleh sekolah dan masyarakat itu sendiri. Sekolah melakukan komunikasi dengan masyarakat agar memahami kebutuhan pendidikan dan pembangunan masyarakat. Hubungan sekolah dan masyarakat dapat dikatakan sebagai usaha kooperatif untuk menjaga dan mengembangkan saluran komunikasi dua arah yang efisien serta saling

pengertian antara sekolah, personil sekolah, dan anggota masyarakat.

## **7. Layanan Khusus**

Manajemen layanan khusus dilakukan untuk mendukung keberhasilan proses belajar mengajar. Keberhasilan proses belajar mengajar membutuhkan fasilitas lain untuk mencapainya. Keberhasilan belajar tersebut di antaranya harus ditunjang dengan pusat sumber belajar, pusat kesehatan sekolah, bimbingan konseling, dan kantin sekolah. Untuk menyelenggarakan layanan khusus tersebut dibutuhkan personel khusus pula. Namun, karena personil khusus ini tidak dapat diadakan, maka yang membantu layanan khusus ini adalah guru.

Layanan khusus adalah usaha-usaha yang secara tidak langsung berhubungan dengan proses belajar mengajar di kelas, tetapi secara khusus diberikan atau ditangani oleh kepala sekolah maupun pakar pendidikan yang ahli dalam bidang tertentu kepada para siswa agar mereka lebih optimal dalam melaksanakan proses pembelajaran di kelas.

## **D. PRINSIP-PRINSIP MANAJEMEN PENDIDIKAN**

Prinsip-prinsip manajemen pendidikan merupakan pedoman utama di dalam melakukan pengelolaan suatu organisasi, termasuk organisasi pendidikan. Isinya merupakan nilai-nilai prinsipil yang harus diterapkan ketika melakukan suatu tugas atau fungsi manajerial. Dalam hal ini, para pakar mengelompokkan prinsip-prinsip

menejemen dalam beberapa kategori. Di antara beberapa teori yang berhasil kami himpun bisa dikelompokkan menjadi beberapa hal berikut.

### **1. Prinsip Stuktur**

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 sistim finansial dan sub sistim distribusi. Fungsi ini melaksanakan otoritas sedangkan staf melaksanakan fungsi advisory.

### **2. 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.

### **3. 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-prinsip kepemimpinan, pendelegasian otoriti dan merumuskan fungsi bawahan dalam organisasi.

#### 4. 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 formalistic 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.

# MANAJEMEN MUTU PENDIDIKAN

## A. PENGERTIAN MUTU PENDIDIKAN

Dalam dunia pendidikan, mutu adalah agenda utama dan senantiasa menjadi tugas yang paling penting. Walaupun demikian, mutu bagi sebagian orang dianggapnya sebagai sebuah konsep yang penuh dengan teka teki, membingungkan, sulit untuk di ukur. Mutu memiliki persepsi yang berbeda-beda, di sesuaikan dengan pandangan masing-masing orang. Para pakar pendidikan pun memiliki kesimpulan yang berbeda tentang bagaimana cara menciptakan lembaga pendidikan yang bermutu dengan baik.

Menurut Depdiknas (2002) Mutu secara umum di defenisikan sebagai gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang di harapkan. Jerome S. Arcaro, (2007) mutu adalah sebuah proses struktur untuk memperbaiki keluaran yang di hasilkan. Filosofi manajemen mutu Dr. W. Edward Deming. Menurutnya mutu di kembangkan berdasarkan kebutuhan untuk memperbaiki kondisi kerja bagi setiap pegawai. menurut Edward Sallis, (2008) Mutu khususnya dalam konteks *Total Quality Managemet* (TQM) adalah merupakan sebuah filosofi yang membantu institusi untuk

merencanakan perubahan dan mengatur agenda dalam menghadapi tekanan-tekanan eksternal yang berlebihan.

Lebih lanjut Edward Sallis (2008) mengatakan, mutu dapat dipandang sebagai sebuah konsep yang absolut sekaligus relatif. Mutu dalam percakapan sehari-hari sebagaimana 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, ini merupakan suatu idealisme yang tidak dapat dikompromikan. Dalam defenisi yang absolut, sesuatu yang bermutu merupakan bagian dari istandar yang sangat tinggi dan tidak dapat diungguli. 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.

Sedangkan Mutu dalam konteks pendidikan, pengertiannya meliputi *input*, *proses* dan *output pendidikan*. *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*, adalah merupakan kinerja madrasah/madrasah. Kinerja madrasah adalah prestasi madrasah yang dihasilkan dari proses/prilaku madrasah. Kinerja madrasah dapat diukur dari kualitasnya, efektifitasnya, produktifitasnya, efisiensinya, inovasinya, kualitas kehidupan kerjanya serta moral kerjanya.

## **B. PRINSIP-PRINSIP DAN MANFAAT MANAJEMEN MUTU**

Pada hakekatnya prinsip dasar manajemen mutu pendidikan menurut Hendyat Soetopo, (2007) terletak pada kepuasan pelanggan pendidikan, penekanan pada proses berfungsinya setiap komponen secara sistematis, komitmen personal untuk meningkatkan mutu pendidikan dan akuntabilitas.

Namun secara spesifik berdasarkan pengertian mutu pada bagian pembahasan sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa dalam manajemen peningkatan mutu (MPM) ada beberapa prinsip yang mendasar diantaranya: (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; (d) peningkatan mutu harus memperdayakan dan melibatkan semua unsur yang ada di madrasah; (e) peningkatan mutu memiliki tujuan bahwa

madrasah dapat memberikan kepuasan kepada siswa, orang tua dan masyarakat.

Selain itu Juran berpendapat, 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 masal merupakan persyaratan mutu, dan setiap orang di madrasah/madrasah harus mendapatkan pelatihan

### **C. BEBERAPA PENDEKATAN PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN**

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

## 1. School review

Model ini merupakan sebuah proses yang merupakan seluruh komponen madrasah bekerja sama khususnya dengan orang tua dan tenaga profesional untuk mengevaluasi efektifitas madrasah, serta mutu lulusan.

*School review* dilakukan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan berikut: (1) apakah yang dicapai madrasah/madrasah sesuai dengan harapan orang tua siswa dan siswa sendiri? (2) bagaimana prestasi yang telah dicapai para peserta didik? (3) faktor apa yang menghambat upaya untuk meningkatkan mutu? (4) apakah faktor-faktor pendukung yang dimiliki madrasah/madrasah.

## 2. 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/madrasah, misalnya prestasi yang diraih siswa yang baik prilakunya dan yang sedikit nakal namun cerdas (*internal benchmarking*), maupun membandingkan standar kualitas dari madrasah/madrasah lain yang lebih baik (*exsternal benchmarking*). Tiga pertanyaan mendasar yang akan dijawab oleh *benchmarking* ini diantaranya; (1) seberapa besar kondisi kita? (2) harus menjadi seberapa baik? (3) bagaimana cara untuk mencapai yang baik tersebut?

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

### 3. Quality assurance

*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 deviasi (penyimpangan) yang terjadi pada proses. Teknik ini menekankan pada proses *monitoring* yang berkesinambungan dan melembaga, yang menjadi subsistem madrasah/madrasah.

Implikasi dari proses *quality assurance* akan menghasilkan informasi sebagai berikut; (1) merupakan umpan balik (*fidback*) bagi madrasah/madrasah; (2) memberikan jaminan bagi orang tua siswa bahwa madrasah/madrasah senantiasa memberikan pelayanan terbaik bagi siswa.

Untuk melaksanakan *quality assurance*, maka 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 dari mulai kepala madrasah, guru, pegawai

administrasi, dan juga orang tua siswa harus memiliki komitmen untuk bersama-sama mengevaluasi kondisi madrasah/madrasah yang kritis dan berupaya untuk memperbaikinya.

#### 4. 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/madrasah yang ada sehingga dapat ditentukan standar penyimpangan kualitas yang terjadi. Standar kualitas ini bersifat relatif dan dapat dicapai oleh setiap madrasah/madrasah. Standar kualitas digunakan sebagai tolok ukur untuk mengetahui maju mundurnya madrasah/madrasah.

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

### D. FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI MUTU PENDIDIKAN

Ace Suryadi (1996) mengemukakan bahwa tantangan mutu pendidikan masa depan terletak pada infrastruktur pendidikan yang merata dan masalah SDM.

Dua hal tersebut secara realitas sampai sekarang masih juga menjadi kendala terhadap meningkatnya mutu pendidikan di madrasah/madrasah-madrasah/madrasah di negara Indonesia.

Banyak hal yang menjadikan mutu pendidikan rendah, salah satunya secara eksplisit dapat dicontohkan dengan masih rendahnya kompetensi pendidikan, terbatasnya sarana prasarana, kurangnya komunikasi dan kemitraan, kurang strateginya pengembangan dan optimalisasi implementasi program pendidikan yang dibuat madrasah/madrasah, kurang efektifnya program pengawasan dan evaluasi yang dilakukan, karena tidak disertai tindak lanjut dan seterusnya.

Selain itu juga ada faktor lain yang terdapat pada program yang terlaksana namun menjadi penyebab rendahnya mutu 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, pada hal proses sangat menentukan *output* pendidikan, penyelenggaraan pendidikan dilakukan secara sentralistik, dan peranserta masyarakat khususnya orang tua 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.

Hal senada juga dijelaskan oleh Hanafiah (1994) ada beberapa masalah lain yang dihadapi dalam pelaksanaan manajemen peningkatan mutu pendidikan yaitu:

1. Sikap mental para pengelola pendidikan, baik yang pemimpin maupun yang dipimpin. SDM yang bergerak karena perintah atasan, bukan karena rasa tanggungjawab. 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 motifasi;
4. Kurangnya rasa memiliki pada 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 bila sudah ada masalah yang timbul. Hal ini pun merupakan kendala yang cukup besar dalam peningkatan mutu.

## MADRASAH YANG BERMUTU

### A. MADRASAH BERBASIS MUTU

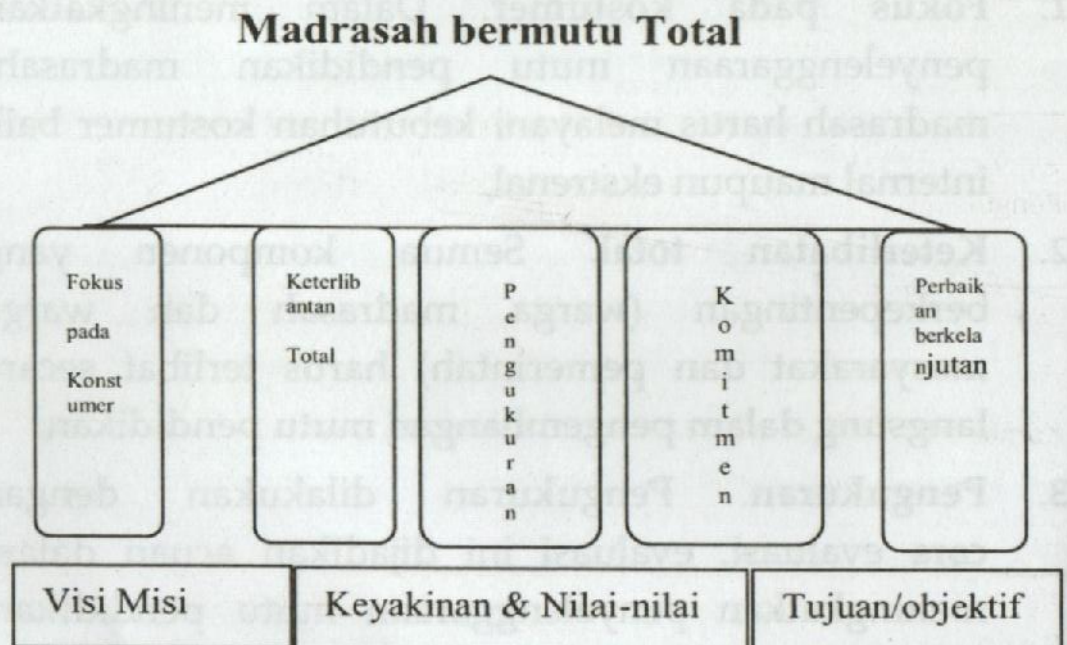
Madrasah bermutu sangat erat kaitannya dengan adanya keterlibatan masyarakat secara totalitas di dalamnya. Mutu menuntut adanya komitmen pada kepuasan pelanggan yang memungkinkan adanya perbaikan pada para karyawan, siswa dalam mengerjakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya.

Berkenaan dengan madrasah/madrasah bermutu, ada beberapa model (karakteristik) madrasah bermutu yang dikemukakan oleh Jerome S. Arcaro (2007) di antaranya adalah sebagaimana dipaparkan berikut ini.

1. **Fokus pada kostumer.** Dalam meningkatkan penyelenggaraan mutu pendidikan madrasah/madrasah harus melayani kebutuhan kostumer baik internal maupun ekstrenal,
2. **Keterlibatan total.** Semua komponen yang berkepentingan (warga madrasah dan warga masyarakat dan pemerintah) harus terlibat secara langsung dalam pengembangan mutu pendidikan.
3. **Pengukuran.** Pengukuran dilakukan dengan cara evaluasi, evaluasi ini dijadikan acuan dalam meningkatkan penyelenggaraan mutu pendidikan. Salah satu bagian yang sering dijadikan instrumen pengukuran adalah nilai 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 terus-menerus (berkelenjutan) langkah ini dilakukan secara konsisten menemukan cara menangani masalah dan membuat perbaikan yang diperlukan.

Model madrasah bermutu yang dicirikan dengan enam (6) komponen, sebagaimana disebutkan di atas dapat digambarkan dengan model gambar berikut ini:



**Gambar 2.1 model madrasah bermutu**

Dalam rangka mengetahui mutu pendidikan pada madrasah dengan cara mengukur kekuatan dan kelemahan. Berikut contoh latihan pengukuran tersebut dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

**Tabel:**

**Analisis Madrasah Bermutu Terpadu**

<b>Pilar-pilar mutu</b>	<b>Kekuatan</b>	<b>Kelemahan</b>
Fokus pada kostumer	Secara berkala mengadakan pertemuan dengan staf, siswa, orangtua dan wakil-wakil komunitas untuk merumuskan keinginanya	Tidak menanggapi keluhan/kepedualian staf, siswa orang tua 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.

Di samping 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, (2003) mengatakan semua usaha manajemen dalam MMT diarahkan pada suatu tujuan utama, yaitu terciptanya kepuasan pelanggan.

Hendyat Soetopo, (2007) menyatakan bahwa kepuasan pelanggan berarti sistem pendidikan harus dilaksanakan demi pencapaian pihak-pihak yang berkepentingan (para orang tua, pemakai lulusan, penyandang dana, pemerintah, dan pihak lain yang selama ini peduli dan turut berpartisipasi dalam peningkatan mutu madrasah. Dengan demikian keberhasilan madrasah juga dapat diukur dari tingkat kepuasan pelanggannya baik pelanggan internal maupun eksternal.

Berkenaan dengan tingkat keberhasilan suatu madrasah/madrasah tersebut, menurut Hendyat Soetopo, (2007) bahwa ada beberapa komponen-komponen yang berhubungan secara langsung dengan keberhasilan atau bermutunya sebuah madrasah. serta sifat-sifat layanan demi kepuasan pelanggannya, yakni:

- a). 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);

- b). Orang tua siswa puas dengan layanan terhadap anaknya maupun layanan kepada orang tua, (puas karena mendapat laporan periodik tentang perkembangan siswa maupun program-program madrasah);
- c). Pihak pemakai/penerima lulusan (perguruan tinggi, industri, masyarakat) puas karena menerima lulusan dengan kualitas yang sesuai dengan harapan;
- d). Guru dan karyawan puas dengan pelayanan madrasah, (pembagian kerja, hubungan antara guru/karyawan/pimpinan, gaji/honorarium, dan sebagainya)

Sedangkan sifat layanan harus diberikan madrasah agar pelanggan (siswa, orang tua siswa, pemakai lulusan, guru, karyawan, pemerintah, dan masyarakat) puas, mencakup 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. Keterjaminan (*assurance*) artinya, madrasah mampu menjamin kualitas layanan yang diberikan. Aspek-aspek dalam keterjaminan, (kompetensi guru/staf, dan keobjektifan). Penampilan (*tangible*) artinya, bagaimana situasi madrasah tampak baik. Aspek-aspek penampilan, (kerapian, keberihan, keteraturan, dan keindahan). Perhatian (*empathy*) artinya, madrasah/madrasah memberikan perhatian penuh kepada pelanggan. Aspek-aspek dalam perhatian, (melayani pelanggan dengan ramah, memahami aspirasi mereka, berkomunikasi dengan baik). Dan ketanggapan (*responsiveness*) artinya, madrasah/madrasah harus cepat

tanggap terhadap kebutuhan pelanggan. Aspek-aspek dalam ketanggapan, (tanggap terhadap kebutuhan pelanggan, dan cepat memperhatikan dan mengatasi keluhan-keluhan yang muncul).

## **B. PENGERTIAN MANAJEMEN PENINGKATAN MUTU MADRASAH**

Manajemen peningkatan mutu madrasah dapat diartikan sebagai model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada madrasah, memberikan fleksibilitas/keluwesannya kepada madrasah, dan mendorong partisipasi secara langsung warga madrasah (kepala madrasah, guru, siswa, karyawan) dan masyarakat (orang tua siswa, tokoh masyarakat, ilmuwan, dan pengusaha) untuk meningkatkan mutu madrasah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional serta peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Menurut West-Burnham et. al. (1995) mutu memiliki ciri-ciri sebagai (1) mutu diartikan sebagai kebutuhan pelanggan dari pada kebutuhan penyedia layanan, (2) manajemen mutu didasarkan pada perbaikan terus-menerus dan sebuah penekanan pada pencegahan dari pada deteksi, (3) mutu dapat diukur, (4) mutu membutuhkan kepemimpinan yang bervisi tetapi ini tidak mengurangi tanggungjawab individual, (5) mutu harus meliputi hubungan ditempat kerja misalnya struktur-struktur pekerja dan manajemen berbasis tim, (6) manajemen mutu dikerakkan oleh visi dan nilai-nilai, (7) jaminan mutu melibatkan konsistensi tingkat tinggi, (8) manajemen mutu memerlukan tinjauan yang konstan.

Sedangkan 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.

Larry Kuehn dalam *ERIC Clearinghouse on Educational Management* (1999). 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.

1. Manajemen lokal madrasah (*local management of schools*), di mana madrasah memiliki otonomi pengelolaan pada tingkat kampus (*building level*) atau kompleks madrasah.
2. Pembagian kewenangan dalam pembuatan keputusan (*shared decision making*) dalam kaitan ini, Diknas/Depag atau instansi terkait, melimpahkan sebagian kewenangannya selama ini ketingkat madrasah, baik secara langsung maupun melalui komite madrasah.
3. Pengelolah madrasah secara mandiri (*self-managing schools*). Madrasah memiliki kewenangan mengelola diri dari lingkup yang cukup luas untuk penyusunan perencanaan, program, penganggaran dan implementasi.

4. 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.
5. Otonomi madrasah secara local (*locally-autonomous schools*). Program internal madrasah dirancang dan diimplementasikan sendiri sesuai dengan potensi yang dimilikinya.
6. Manajemen madrasah yang bersifat partisipatori (*school participatory management*), tempat untuk menciptakan kondisi madrasah yang efektif diperlukan partisipasi semua warga madrasah.
7. 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.
8. Desentralisasi pengelolaan madrasah (*scholla decentralization*). Meski madrasah merupakan sub sistem dari sistem pendidikan nasional, sebagian program yang selama ini banyak dipandu dari instansi di atasnya dikelola dengan cara desentralisasi atau dilaksanakan secara mandiri.
9. Restrukturisasi madrasah (*restructured schools*) restrukturisasi madrasah berupa perubahan struktur madrasah dari tidak lebih dari perpanjangan tangan

unit birokrasi di atasnya ke lembaga akademik yang tidak terlalu diikuti oleh kaidah-kaidah kerja birokrasi pendidikan.

10. Madrasah berbasis swakelola atau penyelenggaraan madrasah secara mandiri (*self-giverning*).
11. Madrasah berbasis penentuan "nasib" sendiri (*self-determining*) madrasah memiliki kewenangan untuk mandiri atau menentukan nasib sendiri masilnya mengenai standar prestasi, program unggulan, muatan local, kalender belajar, program khusus, dan sebagainya.

Dengan demikian, merujuk pada pengertian MBM atau MPMBM maka dapat disimpulkan bahwa manajemen peningkatan mutu berbasis madrasah adalah manajemen yang menerapkan kaidah-kaidah otonomi, akuntabilitas, feksibilitas yang seluas-luasnya kepada madrasah, serta mendorong pertisipasi aktif warga madrasah (guru, kepala madrasah, staf dan siswa) dan warga masyarakat (orang tua siswa, tokoh masyarakat, ilmuan, 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 fihak (kepala madrasah, guru, staf administrasi, siswa orang

tua siswa dan pakar). Dengan otonomi yang lebih besar, maka madrasah memiliki kewenangan yang lebih besar dalam mengelola madrasah, 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 sumber daya 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 ditingkatkan. Peningkatan rasa memiliki ini akan menyebabkan rasa tanggung jawab, dan peningkatan rasa tanggungjawab akan meningkatkan dedikasi warga madrasah dan masyarakat terhadap madrasah. Inilah esensi partisipasi warga madrasah dan masyarakat dalam pendidikan.

### **C. TUJUAN DAN MANFAAT MPMBM**

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

1. Meningkatkan mutu pendidikan melalui peningkatan kemandirian, fleksibilitas, partisipasi, keterbukaan, kerjasama, akuntabilitas, sustainabilitas, dan inisiatif madrasah dalam mengelolah, memanfaatkan, dan memperdayakan sumberdaya yang tersedia;
2. Meningkatkan kepedulian warga madrasah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan melalui pembinaan keputusan bersama;
3. Meningkatkan tanggung jawab madrasah kepada orang tua, masyarakat, dan pemerintah tentang mutu madrasah; dan
4. Meningkatkan kompetensi yang sehat antara madrasah tentang mutu pendidikan yang akan dicapai.

Menurut Detjen. Kelembagaan Islam, MPMBM bertujuan untuk meningkatkan efesiensi, mutu, dan pemerataan pendidikan. Peningkatan efesiensi dimaksud, agar lebih leluasa mengelola sumberdaya, partisipasi masyarakat dan pemberdayaan birokrasi. Peningkatan mutu tersebut diperoleh dengan jalan revitalisasi partisipasi orang tua terhadap madrasah, keluesan-keluesan/fleksibilitas dalam pengelolaan madrasah dan pembelajaran, peningkatan profesionalisme guru dan kepala madrasah. Sedangkan pemerataan antara lain diperoleh melalui peningkatan partisipasi masyarakat yang memungkinkan pemerintah lebih berkonsentrasi pada kelompok tertentu.

Senada dengan pernyataan tersebut di atas, menurut, Abdul Rachman Shaleh. Tujuan utama MPMBM adalah meningkatkan efesiensi, mutu, dan pemerataan pendidikan. Peningkatan efesiensi diantaranya, diperoleh melalui keluwesan mengelola sumber daya partisipasi masyarakat dan penyederhanaan birokrasi. Peningkatan mutu pendidikan dapat diperoleh, diantaranya, melalui partisipasi orang tua terhadap madrasah, fleksibilitas pengelolaan kepalamadrasah, berlakunya sistem insentif dan disentif. Peningkatan pemerataan pendidikan diantaranya, diperoleh melalui peningkatan partisipasi masyarakat yang memungkinkan pemerintah lebih terkonsentrasi pada kelompok tertentu. Hal ini memungkinkan karena pada kelompok masyarakat tumbuh rasa kepemilikan yang tinggi terhadap madrasah.

Sedangkan manfaat MPMBM lanjut Detjen. Kelembagaan Islam, antara lain (1) MPMBM memberikan kebebasan dan kewenangan yang luas kepada madrasah, disertai seperangkat tanggung jawabnya, (2) adanya otonomi yang memberikan tanggungjawab pengelolaan sumber daya 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 sumber daya 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 orang tua, karena orang tua atau warga masyarakat dapat merasakan langsung mengawasi kegiatan belajar anaknya.

#### **D. KARAKTERISTIK MPMBM**

Sebagai langka perwujudan dari otonimisasi pendidikan dalam kerangka otonomi daerah MPMBM diharapkan memberi dampak positif terhadap peningkatan efisiensi dan efektifitas kinerja warga madrasah. Dalam menyediakan layanan pendidikan yang komprehensif dan tanggap terhadap kebutuhan pelanggan. Madrasah melalui MPMBM diharapkan juga dapat meningkatkan efisiensi, 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 sistim administrasi secara menyeluruh. Menurut Depdiknas. Karakteristik MPMBM meliputi: *output, proses, dan input pendidikan.*

## 1. Output yang diharapkan

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

- a. *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)
- b. *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 olahraga, kesenian, dan kepramukaan.

## 2. Proses pendidikan

Madrasah yang efektif pada umumnya memiliki sejumlah karakteristik proses sebagai berikut.

### a. Proses belajar mengajar yang efektifitasnya tinggi

Madrasah yang menerapkan MPMBM memiliki efektifitas 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 penekanan pada penguasaan pengetahuan tentang *apa* yang di ajarkan (*logos*) akan tetapi

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

#### **b. Kepemimpinan madrasah yang kuat**

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 madrasah untuk dapat mewujudkan visi, misi, tujuan, dan sasaran madrasahnyanya 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/prakarsa untuk meningkatkan mutu madrasah. Secara umum, kepala madrasah yang tangguh memiliki kemampuan sumberdaya manusia, untuk mencapai tujuan madrasah.

#### **c. Lingkungan madrasah yang aman dan tertib**

Madrasah memiliki lingkungan yang aman dan tertib (*iklim*) belajar yang aman, tertib, dan nyaman

sehingga proses belajar mengajar dapat berlangsung dengan nyaman (*enjoyable leaning*) karena itu, madrasah yang efektif selalu menciptakan iklim madrasah yang aman, nyaman, tertib melalui pengupayaan faktor-faktor yang dapat menumbuhkan iklim tersebut. Dala hal ini, peranan kepala madrasah sangat penting sekali.

#### **d. Pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif**

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-lebih pada pengembangan tenaga kependidikan, ini 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.

#### **e. Madrasah memiliki budaya mutu**

Budaya mutu tertanam di sanubari semua kemponen warga madrasah, sehingga setiap perilaku didasari oleh

profesionalisme. Budaya mutu memiliki elemen-elemen yang harus dipenuhi. Elemen-elemen tersebut meliputi hal-hal berikut.

- 1) informasi kualitas yang digunakan untuk perbaikan, bukan untuk mengadili/mengontrol orang;
- 2) kewenangan harus sebatas tanggung jawab;
- 3) hasil harus diikuti penghargaan (*rewards*) atau sangsi (*punishment*);
- 4) kolaborasi dan sinergi, bukan kompetisi, harus merupakan basis untuk kerja sama;
- 5) warga madrasah merasa aman terhadap pekerjaannya;
- 6) atmosfir keadilan (*fainess*) harus ditanamkan
- 7) imbal jasa harus sepadan dengan nilai pekerjaan; dan
- 8) warga madrasah merasa memiliki madrasah.

**f. Madrasah memiliki "teamwork" yang kompak, cerdas dan dinamis**

Kebersamaan (*teamwork*) merupakan karakteristik yang dituntut oleh MPMBM, karena *output* pendidikan merupakan hasil kolektif komponen warga madrasah, bukan hasil individu. Karena itu, budaya kerja sama antara fungsi dalam madrasah, antara individu dalam madrasah, harus merupakan kebiasaan hidup sehari-hari warga madrasah.

**g. Madrasah memiliki kewenangan (kemandirian)**

Madrasah memiliki kewenangan untuk melakukan yang terbaik bagi madrasahnyanya, sehingga dituntut untuk memiliki kemampuan dan kesanggupan kerja yang tidak selalu menguntungkan pada atasan, untuk menjadi mandiri, madrasah harus memiliki sumberdaya yang cukup untuk menjalankan tugasnya.

**h. 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 makin tinggi tingkat partisipasi, makin besar rasa memiliki; makin besar rasa memiliki makin besar pula rasa tanggung jawabnya; dan makin besar rasa tanggungjawabnya, makin besar pula tingkat dedikasinya.

**i. Madrasah memiliki keterbukaan (transparansi) manajemen**

Keterbukaan/transparansi dalam mengelola madrasah merupakan karakteristik madrasah yang menerapkan MPMBM. Keterbukaan/transparansi ini ditunjukkan dalam pengambilan keputusan, perencanaan dan pelaksanaan kegiatan, penggunaan uang, dan sebagainya, yang selalu dilibatkan pihak-pihak terkait sebagai alat kontrol.

**j. Madrasah memiliki kemauan untuk berubah (psikologi dan fisik)**

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

**k. 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 dan 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, prosudur, proses dan sumberdaya untuk menerapkan manajemen.

## **l. Madrasah responsive dan antisipasi terhadap kebutuhan**

Madrasah harus tanggap/responsive 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/tuntutan, akan tetapi juga mampu mengantisipasi hal-hal yang mungkin bakal terjadi. Menjemput bola, adalah padanan kata yang tepat bagi istilah antisipatif.

## **m. Memiliki komitmen yang baik**

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

## **n. Madrasah memiliki akuntabilitas**

Akuntabilitas adalah bentuk pertanggungjawaban yang harus dilakukan madrasah terhadap keberhasilan program yang telah dilaksanakan. Akuntabilitas ini

berbentuk laporan prestasi yang dicapai dan laporan kepada pemerintah, orang tua siswa, dan masyarakat. Berdasarkan laporan hasil program ini, 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, para orang tua 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 orang tua peserta didik perlu memberikan semangat dan dorongan untuk meningkatkan program yang akan datang. Jika kurang berhasil, maka orang tua 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.

#### **o. 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-program yang telah dirintis sebelumnya dan pernah ada sebelumnya. Sustainability pendanaan dapat ditunjukkan oleh kemampuan madrasah dalam mempertahankan besarnya dana yang dimiliki dan bahkan makin besar jumlahnya. Madrasah memiliki kemampuan menggali sumberdana dari masyarakat, dan tidak sepenuhnya mengandalkan subsidi dari pemerintah.

### **3. Input pendidikan**

Input yang diharapkan dari sebuah lembaga pendidikan memiliki beberapa poin penting yang masing-masing terdapat kriterianya. Input ini lebih merupakan unsur-unsur internal dalam manajemen pendidikan. Input yang dimaksud terdiri dari beberapa hal berikut.

#### **a. 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 kearah yang lebih efektif. Dengan demikian 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 dimuka.

#### **b. Sumber daya 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) dengan penegasan bahwa 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 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 dilingkungan madrasahnyanya. Karena itu, diperlukan kepala madrasah yang mampu mobilisasi sumberdaya yang ada disekitarnya.

### **c. 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.

### **d. 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. Sedangkan 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.


**e. Fokus pada pelanggan (khusus siswa)**

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. Konsekwensi logis dari ini semua adalah bahwa penyiapan *input* dan proses belajar mengajar harus benar-benar mewujudkan sosok utuh mutu dan kepuasan yang diharapkan dari siswa.

**f. 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 membantukepalamadrasahmengelola madrasah dengan efektif. *Input* manajemen yang dimaksud meliputi: tugas yang jelas, rencana yang rinci dan sistimatis, program yang mendukung bagi palaksana rencana, ketentuan-ketentuan (aturan mian) yang jelas sebagai penutan bagi warga madrasah untuk bertindak, dan adanya sistem pengendalian mutu yang efektif dan efisien untuk meyakinkan agar sasaran yang telah disepakati dapat tercapai.

## E. PENYUSUNAN SASARAN MUTU PENDIDIKAN BERBASIS MADRASAH



Persaingan penyelenggaraan pendidikan yang berkualitas (bermutu) mencuat dan makin bersemangat dewasa ini. Madrasah/madrasah negeri saling berlomba untuk menunjukkan pelayanan pendidikan yang terbaik (bermutu) tak ketinggalan madrasah/madrasah swasta bermunculan diberbagai 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/madrasah yang tidak berkualitas (bermutu) demikian akan tersingkir dengan sendirinya.

Sebagaimana yang diungkapkan oleh Hendyat Seotopo, (2007) bahwa lembaga pendidikan yang tidak dikelolah 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 komprehensif. ...mendasar, berkaitan erat dengan norma, nilai, orientasi dasar, tujuan, visi, misi, landasan, kebijakan, dan program yang digunakan; terpadu, berkaitan erat dengan sistim pelibatan berbagai komponen supra sistem, dan berbagai komponen manajemen dalam penyelenggaraan pendidikan; komprehensif, berarti menyangkut luasnya objek kajian dan penyelenggaraan mencakup kurikulum, sumber daya manusia, siswa,

sarana prasarana, layanan program khusus, topangan (keterlibatan) masyarakat, sistem layanan adminstrasif, program pembinaan dan pengembangan, serta program kajian dan inovasi secara kontinyu.

Demikian atas dasar paparan tersebut di atas madrasah/madrasah yang dianggap bisa berkompetisi sedah seharusnya memikirkan tatantangan 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 pelaksanaanya oleh para pengelola dan pelaksana lembaga (madrasah). Depdiknas, (2002) Visi adalah gambaran masa depan yang diinginkan oleh madrasah/madrasah, agar madrasah yang bersangkutan menjamin kelangsungan hidup dan perkembangannya. Misi adalah tindakan untuk mewujudkan/merealisasikan visi tersebut. Tujuan merupakan "apa" yang akan dicapai/dihasilkan oleh madrasah/madrasah yang bersangkutan dan "kapan" tujuan akan dicapai. ...jika visi, misi terkait dengan jangka waktu yang panjang, maka tujuan dikaitkan dengan jangka waktu 3-5 tahun.

Dengan demikian tujuan pada dasarnya merupakan tahapan nyata madrasah/madrasah menuju visi yang telah ditetapkan. Hendyat Seotop, (2007) menjelaskan bahwa: rumusan visi ini akan menjadi dasar perumusan misi madrasah/madrasah, misi madrasah/madrasah menjadi dasar acuan perumusan tujuan, dan tujuan menjadi dasar acuan perumusan sasaran atau target yang ingin dicapai. dan untuk lebih jelas tentang karangka sitimatik rumusan

visi, misi, dan tujuan serta sasaran/target dapat dilihat pada gambar. 2.1 dibawah ini.

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/madrasah dalam pencapaian program-program yang menjadi prioritas sasaran yang mengarah kepada pelayanan pendidikan yang bermutu. Setelah tujuan madrasah/madrasah (tujuan jangka menengah) dirumuskan, maka langkah selanjutnya menetapkan sasaran. Tim Kanwil Depag, (2007) bahwa penetapan sasaran digunakan sebagai panduan dalam menyusun kegiatan yang dilakukan waktu tertentu (4 atau 1 tahun) guna merealisasikan program-program yang telah direncanakan. ...sasaran yang baik adalah realistis, dapat diukur, spesifik. Sasaran adalah pemjabaran dari tujuan yakni sesuatu yang dicapai oleh madrasah/madrasah atau dengan kata lain sasaran /target adalah tujuan operasional yang dapat diukur tingkat keberhasilannya. Dalam perumusan sasaran dalam peningkatan mutu pada madrasah/madrasah. Depdiknas, (2002) menjelaskan bahwa sasaran harus mengandung peningkatan, baik peningkatan kualitas, efektifitas, produktifitas, maupun efisiensi agar sasaran tercapai dengan baik, maka sasaran harus dibuat spesifik, terukur, jelas kriterianya dan disertai indikator-indikator yang rinci.

Penjelasan tersebut di atas, juga disampaikan oleh Sugeng Listyo Brabowo, (2008) teknik penulisan 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* 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 yakni tujuan dan sasaran harus memiliki kerangka waktu pencapaian.

Dalam penyusunan sasaran mutu perlu memperhatikan langkah-langkah pemecahan persoalan sesuai dengan kondisi riil yang dihadapi madrasah/madrasah (tantangan nyata yang dihadapinya). Sebagaimana juga disampaikan oleh Hendyat Seotopo, (2007) bahwa sasaran/target ini disusun berdasarkan tantangan nyata yang dihadapi oleh madrasah/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/madrasah. Dengan demikian rumusan target/sasaran 1 tahun mendatang adalah rata-rata pencapaian nilai prestasi siswa nilai naik 0,25 dibandingkan tahun

sebelumnya. rumusan visi ini akan menjadi dasar perumusan misi madrasah/madrasah, misi madrasah/madrasah menjadi dasar acuan perumusan tujuan, dan tujuan menjadi dasar acuan perumusan sasaran atau target yang ingin dicapai.

## **F. TAHAPAN IMPLEMENTASI MANAJEMEN PENINGKATAN MUTU BERBASIS MADRASAH**

### **1. Tahap Sosialisasi**

Sosialisasi merupakan penting yang harus ditempuh dalam menjalankan implementasi peningkatan mutu madrasah. Sosialisasi tidak bisa dilakukan secara mendadak apalagi tanpa disertai perencanaan, tetapi berlangsung secara bertahap. Secara lebih rinci, kegiatan sosialisasi manajemen peningkatan mutu berbasis madrasah dapat dilakukan melalui cara-cara sebagai berikut.

- a. Baca dan pahami sistim, budaya, dan sumber daya yang ada di madrasah secara cermat dan refleksikan kecocokannya dengan sistim, budaya, dan sumber daya baru yang diharapkan dapat mendukung penyelenggaraan manajemen peningkatan mutu berbasis madrasah.
- b. Identifikasikan sistim, budaya, dan sumber daya yang perlu diperkuat dan yang perlu diubah. Selanjutnya kenalkan sistim, budaya, dan sumber daya baru yang diperlukan untuk menyelenggarakan manajemen peningkatan mutu berbasis madrasah.

- c. Buatlah komitmen secara rinci yang diketahui oleh semua unsur yang bertanggung jawab, jika terjadi perubahan sistem budaya, dan sumber daya yang cukup mendasar!
- d. Bekerjalah dengan semua unsur madrasah untuk mengklarifikasikan visi, misi, tujuan, sasaran, rencana, dan program-program penyelenggaraan manajemen peningkatan mutu berbasis madrasah.
- 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 sumber daya yang belum ada sekarang akan tetapi sangat diperlukan untuk mendukung visi, misi, tujuan sasaran, rencana, dan program-program penyelenggaraan manajemen berbasis madrasah. Doronglah sistem, budaya, dan sumber daya manusia yang mendukung penerapan manajemen berbasis madrasah serta hargailah mereka (unsure-unsur) yang telah memberi contoh dalam penerapan manajemen berbasis madrasah.

## **2. Merumuskan Renstra (visi, misi, tujuan dan sasaran madrasah/madrasah)**

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/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 kedepan kemana madrasah akan dibawa. Visi adalah gambaran masa depan yang diinginkan oleh madrasah agar madrasah yang bersangkutan dapat menjamin kelangsungan hidup dan perkembangannya.

**b. 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 kepada perumusan visi yang harus mengakomodasi semua kelompok kepentingan dalam organisasi madrasah. Perumusan

misi juga harus memperhatikan tugas pokok dan fungsi madrasah yang bersangkutan sesuai dengan peraturan perundang-undangan tentang pendidikan.

### **c. 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.

### **d. 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 tahunan, semesteran, triwulan atau bulanan. Sasaran dikenal juga dengan sebutan tujuan situasional atau tujuan jangka pendek. Rumusan sasaran harus selalu mengandung peningkatan, baik peningkatan kuakitas, produktivitas, maupun efisiensi. Agar sasaran dapat dicapai dengan efektif, maka sasaran harus dibuat secara spesifik, terukur, jelas kriterianya, dan disertai dengan indicator-indikator yang rinci.

Ketika merumuskan sasaran, prioritas harus dipertimbangkan. Jika tujuan yang telah dirumuskan

mencakup 5 aspek, tentukan skala prioritasnya berdasarkan urutan tahun pencapaian sarannya.

### **3. Mengidentifikasi fungsi-fungsi yang diperlukan untuk mencapai sasaran**

Mengidentifikasi fungsi-fungsi yang perlu dilibatkan untuk mencapai sasaran. Fungsi-fungsi tersebut diantaranya: (1) proses belajar-mengajar (2) Fungsi pengembangan kurikulum (3) Fungsi perencanaan dan evaluasi (4) Fungsi ketenagaan (5) Fungsi keuangan (6) Fungsi pelayanan kesiswaan (7) Fungsi pengembangan iklim akademik madrasah (8) Fungsi hubungan madrasah dan masyarakat dan (9) Fungsi pengembangan fasilitas.

### **4. Melakukan Analisis SWOT (Strength, weakness, opportunity, and threat)**

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 factor-faktornya dicapai melalui membandingkan factor dalam kondisi nyata dengan factor dalam criteria kesiapan.

Analisis SWOT dilakukan terhadap keseluruhan factor dalam setiap fungsi, baik factor yang tergolong internal maupun factor eksternal. Faktor internal adalah factor 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 tergolong internal) dan peluang (bagi faktor yang tergolong eksternal). Sedangkan tingkat kesiapan yang kurang memadai dinyatakan sebagai kelemahan (bagi factor yang tergolong internal) dan ancaman (bagi factor yang tergolong eksternal).

## **5. Alternatif Langkah Pemecahan Persoalan**

Setelah melakukan analisis SWOT, maka 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. Oleh karena itu, agar sasaran tercapai 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/lebih factor yang bermakna kekuatan atau peluang.

## **6. Menyusun Rencana Dan Program Peningkatan Mutu**

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

## **7. Melaksanakan Rencana Peningkatan Mutu**

Madrasah perlu mengambil langkah-langkah proaktif untuk mewujudkan sasaran-sasaran yang telah ditetapkan. Kepala madrasah dan guru dituntut untuk mampu mendayagunakan sumber daya pendidikan yang tersedia semaksimal mungkin dan mendayagunakan factor-faktor lain untuk mampu meningkatkan kualitas pembelajaran.

Agar terhindar dari berbagai penyimpangan, kepala madrasah perlu melakukan supervisi dan monitoring terhadap kegiatan-kegiatan peningkatan mutu yang dilakukan dimadrasah.

## **8. Melakukan Monitoring dan Evaluasi Pelaksanaan**

Madrasah perlu melaksanakan evaluasi pelaksanaan program baik yang jangka pendek maupun yang jangka panjang. Evaluasi jangka pendek sebaiknya dilakukan setiap akhir catur wulan untuk mengetahui keberhasilan

program secara bertahab. Evaluasi jangka menengah sebaiknya dilakukan setiap akhir tahun untuk mengetahui tingkat ketercapaian sasaran-sasaran yang telah ditetapkan. Melalui evaluasi ini akan diketahui kekuatan dan kelemahan program untuk diperbaiki pada tahun-tahun berikutnya.

## 9. Merumuskan Sasaran Mutu Baru

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

## KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN MADRASAH

### A. KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN MADRASAH

Peningkatan mutu pendidikan adalah menjadi sebuah dambaan (harapan), keinginan, tuntutan dan pandangan yang belum tentu dimiliki oleh setiap orang dalam mengembangkannya. Dengan demikian diperlukan seorang kepala madrasah yang profesional. Kepala madrasah yang mampu melayani dan dapat memberi rasa nyamanan bagi semua pihak yang berkepentingan, yakni warga madrasah (siswa, guru, kepala madrasah dan staf tata usaha) dan warga masyarakat (orang tua 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 yang setinggi-tingginya. Semuanya ini adalah menjadi tanggung jawab seorang kepala madrasah. Dengan demikian baru disadari bahwa dibalik adanya harapan, tuntutan, keinginan dan pandangan pada diri seorang kepala madrasah terdapat adanya "kepercayaan" yang diemban dengan penuh amanah dan rasa tanggungjawab.

Kepemimpinan kepala madrasah adalah kemampuan untuk menggerakkan faktor-faktor yang mempengaruhi ketercapaiannya tujuan pendidikan di madrasah.

### Ciri-ciri seorang kepala madrasah yang professional

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

Untuk bisa melakukan itu semua dengan memuaskan diperlukan segudang peran dari seorang kepala madrasah, 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 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 kepala pengembangan instruksional, organisasional, staf, layanan murid, serta hubungan dan komunikasi dengan masyarakat.

Sebuah ungkapan yang perlu dicermati:

*"Tidak ada madrasah yang baik tanpa adanya kepemimpinan kepala madrasah yang baik; dan kepemimpinan kepala madrasah yang baik hanya bisa dilakukan oleh kepala madrasah yang memiliki potensi kepemimpinan baik."*

Pernyataan tersebut didasari oleh suatu teori bahwa "kepemimpinan pendidikan pada dasarnya adalah seni dan ketrampilan dari seorang kepala madrasah untuk mempengaruhi, mengarahkan, mengerakkan dan mengembangkan staf, karyawan dan guru agar bekerja dengan maksimal sehingga tujuan pendidikan di madrasah bisa tercapai secara efektif dan efisien.

Jelaslah bagi kita semua sekarang bahwa kepemimpinan merupakan salah satu kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang kepala madrasah. Terdapat banyak model kepemimpinan yang dapat dianut dan diterapkan di madrasah oleh seorang kepala madrasah. Namun, model kepemimpinan yang paling cocok untuk diterapkan di madrasah 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 untuk dicapai. Banyak potensi, kemampuan dan daya kekuatan yang dimiliki madrasah tidak bisa disinergikan secara efektif. Semua komponen bekerja sendiri sendiri, dengan kreatifitas 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*".

<b>MANAJER</b>	<b>PEMIMPIN</b>
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 Teknikal	Mendemonstrasikan keterampilan dalam menjual visi
Mendemonstrasikan keterampilan administrative	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 erat 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 siswa meningkat: prestasi belajar meningkat, kepuasan belajar semakin tinggi, motivasi belajar semakin tinggi, keingintahuan terwujudkan, kreativitas terpenuhi, inovasi terealisasi, jiwa kewirausahaan terbentuk, dan kesadaran untuk belajar sepanjang hayat karena ilmu pengetahuan dan teknologi serta seni berkembang dengan pesat tumbuh dengan baik.

Kepemimpinan pembelajaran jika diterapkan di madrasah akan mampu membangun komunitas belajar warganya dan bahkan mampu menjadikan madrasah nya sebagai madrasah belajar (*learning school*). Madrasah belajar memiliki perilaku-perilaku sebagai berikut: memberdayakan warga madrasah seoptimal mungkin, memfasilitasi warga madrasah untuk belajar terus dan belajar ulang, mendorong kemandirian setiap warga madrasah nya, memberi kewenangan dan tanggungjawab kepada warga madrasah nya, mendorong warga madrasah untuk mempertanggungjawabkan proses dan hasil kerjanya, mendorong *teamwork* yang kompak, cerdas, dinamis, harmonis, dan lincah/cepat tanggap terhadap pelanggan utama yaitu siswa, mengajak warga madrasah nya untuk menjadikan madrasah nya berfokus pada layanan prima kepada siswa, mengajak warga madrasah nya untuk siap dan akrab menghadapi perubahan, mengajak warga madrasah nya untuk berpikir sistem, mengajak warga

madrasahnyanya untuk komit terhadap keunggulan mutu, dan mengajak warga madrasahnyanya untuk melakukan perbaikan secara terus-menerus.

Direktorat Tenaga Kependidikan (2009) 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 *teamwork* yang kompak, dan (12) menginspirasi dan memberi contoh.

Jika dibandingkan model kepemimpinan pembelajaran dengan para ahli yang lain, maka dapat disimpulkan bahwa tidak ada model yang paripurna alias sempurna dari teori-teori model kepemimpinan yang ada. Setiap model memiliki kelebihan dan kelemahannya masing-masing. Model yang terbaik untuk diterapkan adalah model yang

cocok dengan kebutuhan madrasah dan kepala madrasah sendiri.

### **C. KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH YANG IDEAL**

Kepala madrasah adalah pemegang kendali organisasi kelembagaan yang dipimpinnya, maju mundurnya organisasi kelembagaan tersebut tergantung sejauhmana kemampuan kepemimpinan yang diperankannya.

Dengan demikian dibutuhkan Kepala madrasah yang ideal, kepala madrasah yang ideal memiliki ketrampilan dasar kepemimpinan. Keterampilan dasar yang dimaksud di antaranya sebagaimana berikut ini.

1. Ketrampilan mempengaruhi, yakni ketrampilan untuk meyakinkan warga madrasah/madrasah dan stek holders untuk menyetujui/mengikuti ide, gagasan, program yang ditawarkan (merubah menseh cara berpikir untuk sama dengan pimpinan).
2. Ketrampilan menggerakkan, yakni ketrampilan untuk mendorong warga madrasah melakukan/melaksanakan gagasan, ide, program (mengajak untuk melakukan hal yang diminta oleh pimpinan).
3. Ketrampilan mengembangkan yakni ketrampilan untuk membuat status gue (kepala madrasah/madrasah) lebih baik, misalnya; meningkatkan potensi dan kualifikasi warga madrasah, meningkatkan mutu madrasah dan sebagainya, dan

4. keterampilan memberdayakan yakni, ketrampilan mengoptimalkan /memanfaatkan sumberdaya warga madrasah yang ada sesuai dengan potensinya untuk mencapai tujuan madrasah/madrasah.

Keterampilan kepemimpinan diperoleh melalui berbagai latihan yang terus-menerus dan dalam waktu yang lama. Tentunya dalam melakukannya didasari pengetahuan dan berbagai teori. Dalam dunia pendidikan, termasuk pendidikan dalam skala madrasah, seorang kepala madrasah dituntut memiliki keterampilan memimpin, baik yang terkait dengan masalah sumber daya manusia, birokrasi dan kemampuan menjalin komunikasi dan kerjasama dengan dunia luar.

Dalam hal ini, sejauh mana penguasaan seorang pemimpin dalam keterampilan kepemimpinan dapat dilihat dan diukur dengan memperhatikan berbagai indikator yang melingkupinya. Indikator-indikator ini menjadi alat pengukur untuk menentukan bahwa seseorang dikatakan layak memegang kepemimpinan. Banyak para ahli yang memberikan ketentuan indikatornya meski pada intinya sama.

Berikut ini dipaparkan indikator-indikator yang mendasari empat (4) keterampilan kepemimpinan kepala madrasah yang ideal. Semakin banyak indikator yang terpenuhi, maka semakin ideal kepemimpinannya. Inilah indikator-indikatornya:

No	Empat (4) ketrampilan m e n d a s a r kepemimpinan kepala madrasah	Indikator-indikator empat (4) ketrampilan kepemimpinan madrasah
1	K e t r a m p i l a n mempengaruhi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengajak serta pihak lain untuk mencapai tujuan</li> <li>• Meminta untuk mengikuti tindakan</li> <li>• Menirukan</li> <li>• Mengadopsi</li> <li>• Menjelaskan elaborasi dan klasifikasi jalan pikiran</li> <li>• Menawarkan alternatif pikiran/tindakan</li> </ul>
2	K e t r a m p i l a n Menggerakkan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menunjukkan arah/tanda-tanda</li> <li>• Mengkoordinasi</li> <li>• Memotivasi</li> <li>• M e m b i m b i n g / mendampingi</li> <li>• Mereviuw/mengulang</li> <li>• Melakukan umpan balik</li> <li>• Mendorong</li> <li>• Mensinergikan</li> </ul>

3	Ketrampilan Mengembangkan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menambah nilai guna/ utilitas dari tindakan yang tepat untuk jumlah dan sasaran pada cakupan yang lebih luas</li> <li>• Mengakomodasikan hasil tindakan</li> <li>• Melanjutkan tindakan persuasif pada cakupan yang lebih luas</li> <li>• Mengkreasi hal baru, merevisi, melengkapi menyempurnakan yang ada</li> </ul>
4	Ketrampilan Memberdayakan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memanfaatkan sumber daya dan sumber dana yang di miliki secara sinergi untuk mencapai tujuan yang searah, efektif dan efisien</li> <li>• Secara sinergi untuk mencapai tujuan yang searah, efektif dan efisien.</li> <li>• Memanfaatkan fungsi utilitas sumber daya/ sumber dana</li> </ul>

# **MANAJEMEN PENDIDIKAN BERBASIS KARAKTER MADRASAH**

## **A. PENGERTIAN PENDIDIKAN BUDAYA DAN KARAKTER BANGSA**

Pendidikan adalah suatu usaha yang sadar dan sistematis dalam mengembangkan potensi peserta didik. Pendidikan juga diartikan suatu usaha masyarakat dan bangsa dalam mempersiapkan generasi mudanya bagi keberlangsungan kehidupan masyarakat dan bangsa yang lebih baik di masa depan. 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 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 di

gunakan dalam kehidupan manusia dan menghasilkan sistim sosial, sistim ekonomi, sistim kepercayaan, sistim pengetahuan, teknologi, seni dan sebagainya. Manusia sebagai makhluk sosial menjadi penghasil sistim berpikir, nilai norma, moral dan keyakinan, akan tetapi juga dalam interaksi dengan sesama manusia dan alam kehidupan, manusia diatur oleh sistim berfikir, nilai, moral, norma dan keyakinan yang dihasilkannya. Ketika kehidupan manusia terus berkembang, maka yang berkembang sesungguhnya adalah sistim sosial, sistim ekonomi, sistim kepercayaan, ilmu teknologi dan seni.

Karakter adalah watak, tabiat, akhlak, atau kepribadian seseorang yang terbentuk dari hasil internalisasi berbagai kebajikan (virtues) yang diyakininya dan digunakannya 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 bangsa. 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.

Dengan demikian, 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, menerapkan nilai-nilai tersebut dalam kehidupan dirinya, sebagai anggota masyarakat dan warganegara yang religious, nosional 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 mata pelajaran, dan menjadi bagian yang tak terpisahkan dari budaya madrasah.

Atas dasar pemikiran itu, pengembangan pendidikan budaya dan karakter bangsa sangat strategis bagi keberlangsungan dan keunggulan bangsa dimasa mendatang. Pengembangan itu harus dilakukan melalui perencanaan yang baik, pendekatan yang sesuai, dan metode belajar serta pembelajaran yang efektif.

## **B. FUNGSI PENDIDIKAN BUDAYA DAN KARAKTER BANGSA**

Ada banyak fungsi yang dimainkan pendidikan dalam membentuk karakter bangsa. Fungsi-fungsi tersebut setidaknya meliputi tiga peran utama, yang masing-masing bekerja saling mengisi dan melengkapi. Ketiga fungsi tersebut adalah sebagai berikut.

1. **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
2. **Perbaikan:** memperkuat kiprah pendidikan nasional untuk bertanggungjawab dalam pengembangan potensi peserta didik yang lebih bermartabat
3. **Penyaring:** untuk menyaring budaya-budaya bangsa sendiri dan budaya bangsa lain yang tidak sesuai dengan nilai-nilai budaya dan karakter bangsa yang bermartabat.

### **C. LANDASAN PEDAGOGIS PENDIDIKAN BUDAYA DAN KARAKTER BANGSA**

Pendidikan adalah suatu upaya sadar untuk mengembangkan potensi peserta didik secara optimal. Usaha sadar itu tidak boleh dilepaskan dari lingkungan peserta didik berada, terutama lingkungan budayanya, karena peserta didik hidup tak terpisahkan dalam 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 lingkungan terdekat (kampung, RT, RW, desa) berkembang ke lingkungan 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 di gunakan 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 cirri keIndonesiaannya. Hal ini sesuai dengan fungsi utama pendidikan yang diamanatkan dalam UUSisdiknas, 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 di kenal oleh bangsa-bangsa lain. Selain mewariskan, juga pendidikan memiliki fungsi untuk mengembangkan nilai-nilai budaya dan prestasi masa lalu itu 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, di lakukan melalui berbagai mata pelajaran yang ada pada kurikulum. Dan mengembangkan pendidikan karakter bangsa, 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 dimasa kini. Selain itu pendidikan harus membangun pula kesadaran, pengetahuan, wawasan, dan nilai kebenaran dengan lingkungan tempat dirinya dan bangsanya hidup, (geografi), nilai yang hidup di masyarakat (antropologi), sistim

sosial yang berlaku dan sedang berkembang (sosiologi), sistem ketatanegaraan, pemerintahan, dan politik, bahasa Indonesia dengan cara berpikirkannya, 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 dirinya 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.

#### **D. TUJUAN PENDIDIKAN BUDAYA DAN KARAKTER BANGSA**

1. Mengembangkan potensi kalbu/nurani/afektif peserta didik sebagai manusia dan warganegara yang memiliki nilai-nilai budaya dan karakter bangsa
2. Mengembangkan kebiasaan dan perilaku peserta didik yang terpuji dan sejalan dengan nilai-nilai

universal dan tradisi budaya bangsa yang religius

3. Menanamkan jiwa kepemimpinan dan tanggungjawab peserta didik sebagai generasi penerus bangsa
4. Mengembangkan kemampuan peserta didik menjadi manusia yang mandiri, kreatif, berwawasan kebangsaan
5. Mengembangkan lingkungan kehidupan madrasah sebagai lingkungan belajar yang aman, jujur, penuh kreativitas dan persahabatan, serta dengan rasa kebangsaan yang tinggi dan penuh kekuatan (*dignity*).

## **E. SUMBER NILAI-NILAI PENDIDIKAN DAN KARAKTER BANGSA**

Nilai-nilai yang dikembangkan dalam pendidikan budaya dan karakter bangsa diindikasikan dari sumber-sumber berikut ini:

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.
- (8) Cara berfikir, bersikap, dan bertindak yang menilai sama hak dan kewajiban dirinya dan orang lain.
- (9) Rasa ingin tahu sikap dan tindakan yang selalu berupaya untuk mengetahui lebih mendalam dan meluas dari sesuatu yang dipelajarinya, dilihat, dan didengar.
- (10) Semangat kebangsaan: Cara berfikir, bertindak, dan berwawasan yang menempatkan kepentingan bangsa dan negara di atas kepentingan diri dan kelompoknya.
- (11) 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.

- (12) Menghargai prestasi: Sikap dan tindakan yang mendorong dirinya untuk menghasilkan sesuatu yang berguna bagi masyarakat, dan mengakui, serta menghormati keberhasilan orang lain.
- (13) Bersahabat/Komunikatif: Tindakan yang memperlihatkan rasa senang berbicara, bergaul, dan bekerja sama dengan orang lain.
- (14) Cinta damai: Sikap, perkataan, dan tindakan yang menyebabkan orang lain merasa senang dan aman atas kehadiran dirinya.
- (15) Gemar membaca: Kebiasaan menyediakan waktu untuk membaca berbagai bacaan yang memberikan kebajikan bagi dirinya.
- (16) Peduli 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.
- (17) Peduli social: Sikap dan tindakan yang selalu ingin memberi bantuan pada orang lain dan masyarakat yang membutuhkan.
- (18) 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 Maha Esa.

## **F. PRINSIP - PRINSIP PENGEMBANGAN PENDIDIKAN BUDAYA DAN KARAKTER BANGSA**

1. 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.
2. Melalui semua mata pelajaran, pengembangan diri, dan budaya madrasah mensyaratkan bahwa proses pengembangan nilai-nilai budaya dan karakter bangsa dilakukan melalui setiap mata pelajaran, dan dalam setiap kegiatan kurikuler dan ekstrakurikuler.
3. Nilai tidak diajarkan tapi dikembangkan: mengandung makna bahwa materi nilai-nilai budaya dan karakter 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.

Konsekwensi 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.

4. 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 indoktrinatif atau dengan pembelajaran yang aktif dan menyenangkan.

## **G. PERENCANAAN PENGEMBANGAN PENDIDIKAN BUDAYA DAN KARAKTER BANGSA**

### **1. Program Pengembangan Diri**

#### **a. 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, rambung) setiap hari senin, beribadah bersama atau sholat berjamaah bersama setiap waktu dhuhur, berdoa waktu mulai dan selesai pelajaran, mengucapkan salam bila bertemu guru, tenaga pendidikan atau teman.

#### **b. 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, membeuang sampah tidak pada tempatnya, berteriak-teriak sehingga mengganggu pihak lain, berkelai, 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.

### c. 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 mencontohnya. 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, dating tepat pada waktunya, bekerja keras, bertutur kata sopan, kasih sayang, perhatian terhadap peserta didik, jujur, menjaga kebersihan.

#### **d. Pengkondisian**

Untuk mendukung keterlaksanaan 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 di bersihkan, madrasah terlihat rapi dan alat madrasah ditempatkan teratur.

### **2. Pengintegrasian Dalam Mata Pelajaran**

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:

- a. Menkaji Standar Kompetensi (SK) dan Kompetensi Dasar (KD) pada Standar Isi (SI) untuk menentukan apakah nilai-nilai budaya dan karakter bangsa yang tecantum itu sudah tercakup didalamnya.
- b. Menggunakan table I yang memperlihatkan keterkaitan antara SK dan KD dengan nilai dan indicator untuk menentukan nilai yang akan dikembangkan.
- c. Mencantumkan nilai-nilai budaya dan karakter bangsa dalam table I itu ke silabus.
- d. Mencantumkan nilai-nilai yang sudah tertera dalam silabus dan RPP.
- e. Mengembangkan proses pembelajaran peserta didik secara aktif yang memungkinkan peserta didik

memiliki kesempatan melakukan internalisasi nilai dan menunjukkannya dalam perilaku yang sesuai.

- f. Memberikan bantuan kepada peserta didik, baik yang mengalami kesulitan untuk menginternalisasi nilai maupun untuk menunjukkannya dalam perilaku.

### 3. Budaya Madrasah

Budaya madrasah cakupannya sangat luas, umumnya mencakup ritual, harapan, hubungan, demografi, kegiatan kurikuler, kegiatan ekstrakurikuler, 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.

Pengembangannilai-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.

## H. 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 dikelas, madrasah dan masyarakat.

1. Kelas, melalui proses belajar setiap mata pelajaran atau kegiatan yang dirancang sedemikian rupa. Setiap kegiatan belajar mengembangkan ranah kognitif, afektif dan psikomotorik. Untuk itu pengembangan nilai-nilai budaya dan karakter bangsa tidak selalu diperlukan kegiatan belajar khusus namun sudah terintegrasi dalam semua mata pelajar yang biasa dilakukan guru.
2. Madrasah, melalui berbagai kegiatan madrasah yang diikuti seluruh peserta didik, guru, kepala madrasah dan tenaga administrasi di madrasah itu, di rencanakan sejak awal tahun pelajaran, di masukkan dalam Kalender Akademik dan di lakukan sehari-hari sebagai bagian madrasah.
3. Luar Madrasah, melalui kegiatan ekstra kurikuler dan 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).

## **I. PENILAIAN HASIL BELAJAR PENDIDIKAN NILAI BUDAYA DAN KARAKTER BANGSA**

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 di buat guru ketika melihat adanya perilaku yang berkenaan dengan nilai yang di kembangkan) selalu dapat di gunakan guru. Selain itu, guru dapat pula memberikan kesempatan kepada peserta didik untuk menunjukkan nilai yang dimilikinya. Sebagai contoh, peserta didik di minta menyatakan sikapnya terhadap upaya menolong pemalas, memberikan bantuan terhadap orang kikir, atau hal-hal lain yang bersifat bukan kontroversial sampai kepada hal yang dapat mengundak konflik pada dirinya.

Dari hasil pengamatan, catatan anecdotal, laporan dan sebagainya, guru dapat memberikan kesimpulan atau pertimbangan tentang pencapaian suatu indicator atau bahkan suatu nilai.

## **PENDIDIKAN KARAKTER TERPADU DALAM MANAJEMEN MADRASAH**

Selain dibentuk melalui proses pembelajaran di kelas dan kegiatan ekstrakurikuler, siswa yang berkarakter baik, juga sangat dipengaruhi oleh pola manajemen sekolah. Manajemen madrasah, yang merupakan implementasi dari konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), dapat dengan subur memfasilitasi peserta didik dan warga sekolah pada umumnya untuk menginternalisasi karakter yang baik. Nilai-nilai yang bersumber dari ajaran agama, Pancasila, dan budaya bangsa seperti kejujuran, keterbukaan, tanggungjawab, kerjasama, partisipasi, dan mandiri merupakan nilai-nilai dalam manajemen sekolah yang memandu kepala sekolah dalam mengelola sekolah yang bernuansa pendidikan karakter. Nilai-nilai itu yang memandu baik bagi kepala sekolah sendiri, para guru karyawan dan pendidik di sekolah, para stakeholder sekolah yang bersangkutan.

Pendidikan karakter yang menyatu dengan manajemen sekolah memiliki beberapa tujuan, yang dijadikan kiblat atau arahan dalam melakukan pengelolaan manajemen. Ketercapaian tujuan menjadi indikator keberhasilan pendidikan. Di antara tujuan-tujuannya

dimaksudkan agar sekolah mendapatkan pencapaian sebagai berikut.

1. Merencanakan, melaksanakan, mengawasi dan mengevaluasi seluruh komponen sekolah (pendidik dan tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, peserta didik, dan biaya pendidikan) yang dijiwai oleh nilai-nilai karakter dalam hubungannya dengan Allah SWT, diri sendiri, sesama manusia, lingkungan, dan nilai-nilai kebangsaan.
2. Memadukan nilai-nilai dalam manajemen berbasis sekolah seperti kemandirian, kerjasama, partisipasi, transparansi dan akuntabilitas dengan nilai-nilai karakter dalam hubungannya dengan Allah SWT, diri sendiri, sesama manusia, lingkungan, dan nilai-nilai kebangsaan.
3. Menginternalisasi dan membiasakan tingkah laku yang berkarakter dalam proses pendidikan di madrasah maupun dalam kehidupan sehari-hari melalui manajemen berbasis sekolah.

Bagian-bagian berikut akan menyajikan seluk beluk manajemen madrasah yang diwarnai dengan karakter yang baik, karena diyakini bahwa pengelolaan sekolah yang mengandung nilai-nilai karakter yang baik, akan menghasilkan lulusan yang berkarakter baik pula.

## **A. PENGERTIAN MANAJEMEN MADRASAH YANG BERKARAKTER**

Manajemen adalah pemanfaatan dan pemberdayaan seluruh sumber daya (manusia dan sumber-sumber lainnya), melalui suatu proses dan pendekatan dalam rangka mencapai tujuan secara efisien dan efektif. Dalam manajemen, proses ini terkait dan melibatkan organisasi, arahan, koordinasi dan evaluasi orang-orang guna mencapai tujuan tersebut. Proses tersebut meliputi: perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan. Esensi manajemen adalah bekerja dengan orang lain agar mencapai hasil yang diharapkan. Melalui manajemen, dilakukan proses pengintegrasian berbagai sumber daya dan tugas untuk mencapai berbagai tujuan yang telah ditentukan. Dalam kaitannya dengan pengelolaan sekolah, tujuan yang dimaksud adalah tujuan kurikuler yang dirumuskan berdasarkan tujuan kelembagaan dan tujuan pendidikan.

Manajemen madrasah yang berkarakter baik (mengandung nilai-nilai karakter) adalah pemanfaatan dan pemberdayaan seluruh sumber daya yang dimiliki madrasah, melalui proses dan pendekatan dalam rangka mencapai tujuan secara efektif dan efisien, berdasarkan dan mencerminkan nilai-nilai dan norma-norma yang luhur, baik terhadap Allah SWT, diri sendiri, sesama manusia, berbangsa maupun lingkungan. Dalam pengertian ini pendidikan karakter tidak dimaksudkan sebagai payung manajemen madrasah, melainkan sebagai upaya menerapkan nilai-nilai karakter dalam penyelenggaraan manajemen di madrasah, atau dengan kata lain bahwa nilai-nilai karakter ditanamkan secara terpadu ke dalam pengelolaan sekolah.

## B. PRINSIP-PRINSIP IMPLEMENTASI MANAJEMEN MADRASAH BERKARAKTER

Dalam implementasi manajemen sekolah yang mengandung nilai-nilai karakter terdapat prinsip-prinsip yang hendaknya diterapkan oleh sekolah. Prinsip-prinsip tersebut lebih merupakan wewenang dan tanggungjawab madrasah dalam mewujudkan visi-misinya. Berikut ini adalah paparan prinsip-prinsip yang dimaksud.

### 1. Kejelasan Tugas dan Pertanggungjawaban

Prinsip ini menekankan bahwa di madrasah hendaknya ada kejelasan tugas pokok dan fungsi (Tupoksi) setiap *person* yang ada, sehingga tertuang secara jelas tugas masing-masing personil di madrasah. Dalam mengimplementasikan prinsip ini, hendaknya tercermin antara lain nilai-nilai **amanah**, **terbuka**, dan **tanggung jawab**. Artinya, pada saat seseorang diberi tugas maka yang menjadi dasar penugasan tersebut adalah, apakah orang yang akan diberi tugas itu amanah atau tidak, bukan karena faktor kedekatan atau pilih kasih. Terbuka, artinya memberikan kesempatan kepada semua orang yang memenuhi kriteria untuk diberi tugas itu. Kemudian, pihak-pihak yang terkait dengan hal tersebut hendaknya melakukan prosedur dan mekanisme secara bertanggung jawab sehingga hasil dari keseluruhan proses dapat dipertanggung jawabkan.

## 2. Pembagian Kerja Berdasarkan the Right Man on the Right Place

Prinsip ini mengarahkan bahwa dalam memberikan tugas atau pekerjaan kepada seseorang, hendaknya didasarkan pada keahlian dan kemampuan yang bersangkutan. Penempatan seseorang dalam suatu jabatan harus sesuai dengan tuntutan *job discription* dari posisi yang akan ditempati, dan orang yang akan diberi tugas hendaknya memenuhi kriteria yang disyaratkan. Dalam mengimplementasikan prinsip ini, hendaknya tercermin antara lain nilai-nilai **rasional**, **komitmen**, dan **berpikir jauh ke depan**. Artinya, penempatan orang pada posisi tertentu hendaknya didasarkan pada pertimbangan yang masuk akal karena yang bersangkutan memiliki komitmen yang tinggi dan hal tersebut diarahkan pada tercapainya tujuan yang hendak dicapai di masa depan.

## 3. Kesatuan Arah Kebijakan

Prinsip ini menegaskan bahwa dalam penyelenggaraan madrasah, hendaknya ada kesatuan arah kebijakan yang dapat dijadikan dasar pelaksanaan bagi warga sekolah sehingga tidak terjadi simpang siur dan kebingungan. Atau dengan kata lain perlu dihindari terjadinya kebijakan yang tumpang tindih dan kontradiktif. Dalam mengimplementasikan prinsip ini, hendaknya tercermin antara lain nilai-nilai **bijaksana**, **demokratis**, dan **manusiawi**. Artinya, penetapan kesatuan arah kebijakan tersebut hendaknya dilaksanakan secara bijaksana, dengan

mempertimbangkan dan mengakomodasikan masukan dan aspirasi yang berkembang serta dilakukan secara persuasif dan manusiawi.

#### 4. Teratur

Prinsip ini menekankan bahwa dalam penyelenggaraan madrasah, hendaknya ada aturan yang disepakati dan menjadi pijakan bagi semua warga sekolah dalam melaksanakan tugas-pokok-fungsi dan interaksi di antara mereka sehingga terwujud keteraturan. Dalam mengimplementasikan prinsip ini, hendaknya tercermin antara lain nilai-nilai **kebersamaan, kooperatif dan dinamis**. Artinya, keteraturan itu muncul karena kesamaan perasaan dan tujuan yang hendak dicapai, yang diwujudkan secara konkrit dalam bentuk kemauan dan kerja bersama-sama dengan semua warga sekolah. Di samping itu keteraturan bersifat dinamis, yakni tetap mengakomodir perubahan-perubahan yang positif dan konstruktif sehingga semakin lama semakin meningkat kualitas keteraturannya.

#### 5. Disiplin

Prinsip ini mengharuskan setiap warga sekolah untuk selalu taat asas, patuh dan konsisten terhadap aturan yang dibuat dan disepakati bersama. Dalam mengimplementasikan prinsip ini, hendaknya tercermin antara lain nilai-nilai **kukuh hati, menghargai waktu**

dan **berani berbuat benar**. Artinya, kedisiplinan yang dilakukan tersebut merupakan perwujudan dari sikap dan tindakan kukuh pada hukum dan menghargai waktu, karena terdorong oleh semangat berani berbuat benar dan bukan faktor takut pada pimpinan atau terhadap sanksi.

## 6. Adil (Seimbang)

Prinsip keadilan mengarah pada terwujudnya keseimbangan antara hak dengan kewajiban, penghargaan dengan hasil karya, *punishment* dengan tingkat kesalahan, baik yang dilakukan oleh guru, staf tata usaha maupun para peserta didik dan warga sekolah lainnya. Dalam mengimplementasikan prinsip ini, hendaknya tercermin antara lain nilai-nilai **empati**, **lugas** dan **pemaaf**. Artinya, keadilan (keseimbangan) yang hendak diupayakan dan ditegakkan di sekolah itu dilandasi oleh adanya pengertian, kepedulian dan kemauan untuk dapat menempatkan sesuatu pada posisi yang tepat, tanpa mengurangi sikap lugas pada aturan yang berlaku dan sifat pemaaf kepada yang menyadari akan kekhilafan dan kesalahannya.

## 7. Inisiatif

Prinsip ini menekankan bahwa setiap orang yang ada di sekolah hendaknya memiliki keinginan, pikiran dan gagasan untuk terus menerus mengambil prakarsa, melakukan hal-hal baru yang positif. Kemampuan berinisiatif sangat menunjang keberhasilan sekolah

dalam meraih tujuan yang ditetapkan. Dalam mengimplementasikan prinsip ini, hendaknya tercermin antara lain nilai-nilai **berani mengambil resiko, rendah hati, dan sabar**. Artinya, inisiatif tersebut dilakukan demi pengembangan dan kemajuan sekolah. Oleh karena itu kepala sekolah, pendidik, dan peserta didik harus berani mengambil resiko. Namun demikian tetap dengan sikap rendah hati dan sabar dalam menyikapi perubahan dan kemajuan yang diharapkan.

#### 8. Semangat Kebersamaan

Prinsip ini menekankan kesadaran kepada setiap warga sekolah adalah sebagai bagian yang integral dan merupakan satu kesatuan yang tak terpisahkan dengan bagian lainnya. Rasa kebersamaan (*the common*) merupakan modal sosial (*social capital*) yang hendaknya dikembangkan di sekolah. Kebersamaan merupakan aset sosial sekolah yang sangat berharga, karena dengan kebersamaan itu suatu pekerjaan akan lebih mudah dan cepat diselesaikan. Dalam mengimplementasikan prinsip ini, hendaknya tercermin antara lain nilai-nilai **baik sangka, saling menghormati dan mandiri**. Artinya, semangat kebersamaan tersebut dilandasi dan dibarengi dengan sikap baik sangka dan saling menghormati antar sesama warga sekolah dan antara warga sekolah dengan *stakeholders* lainnya, dengan tetap menjaga dan mempertahankan sifat kemandiriannya.

## 9. Sinergis

Prinsip ini menekankan bahwa pengelolaan sekolah hendaknya dilakukan secara terpadu, saling mengisi dan melengkapi antara satu bidang dengan bidang atau urusan lainnya. Dalam kenyataannya, tidak ada bidang atau urusan yang berdiri sendiri dan terpisah dengan lainnya. Dalam mengimplementasikan prinsip ini, hendaknya tercermin antara lain nilai-nilai **menghargai karya orang lain, tenggang rasa dan rela berkorban**. Artinya, dalam pengelolaan dan penanganan sesuatu masing-masing pihak yang terkait mau menghargai karya orang lain, tenggang rasa dan ada kemungkinan dituntut kerelaannya untuk berkorban.

## 10. Ikhlas

Prinsip ini mengarahkan bahwa pekerjaan yang telah diberikan hendaknya dilaksanakan dengan tekat sungguh-sungguh untuk berbuat sebaik mungkin dan dengan penuh kesadaran. Di samping itu, ada kemungkinan bahwa yang dilakukannya itu semata-mata sebagai wujud tanggung jawab terhadap amanah yang diberikan kepadanya. Dalam mengimplementasikan prinsip ini, hendaknya tercermin antara lain nilai-nilai pengabdian, tawakal dan syukur. Artinya, segala yang dilakukannya itu diapresiasi sebagai pengejawantahan pengabdian kepada Allah Yang Maha Kuasa, bakti kepada bangsa dan negara serta kemaslahatan untuk sesama.

## C. IMPLEMENTASI MANAJEMEN SEKOLAH TERPADU DENGAN NILAI-NILAI KARAKTER

Pelaksanaan manajemen madrasah yang terpadu dengan nilai-nilai karakter mewujud dalam semua fungsi dan tahap manajemen di madrasah, mulai dari perencanaan program, pelaksanaan program sampai dengan pengendalian pengawasan program. Berikut ini beberapa contoh praktek-praktek yang baik (good practices) dari implementasi manajemen madrasah yang terpadu dengan nilai-nilai karakter.

1. **Peningkatan pengetahuan dan pemahaman nilai-nilai karakter yang terintegrasi dalam manajemen madrasah**
  - a. Penugasan kepada warga sekolah untuk melakukan kajian-kajian ajaran keagamaan, dalam bentuk penelitian, penulisan karya ilmiah, dan sebagainya yang mengandung nilai-nilai karakter pengetahuan moral.
  - b. Pengiriman warga sekolah ke tempat-tempat perguruan keagamaan untuk belajar dan mendalami mengandung nilai-nilai karakter pengetahuan moral.
  - c. Sekolah memiliki *perangkat instrumen* yang disusun dan dikembangkan berdasarkan pada pengetahuan dan pemahaman nilai-nilai mengandung nilai-nilai karakter pengetahuan moral, untuk dipakai sebagai acuan sekolah dalam menilai pemahaman karakter tersebut di samping untuk menilai kinerja (DP3) bagi warganya;

- d. Sekolah mengadakan *seminar atau workshop* yang menghadirkan nara sumber praktisi atau pemuka agama yang dipandang telah melaksanakan dengan baik atau sebagai orang yang memiliki pengetahuan lebih.
- e. Sekolah *memiliki* referensi, panduan-panduan, tata tertib, dan lain-lain yang mengandung nilai-nilai karakter pengetahuan moral.
- f. Sekolah mengadakan kegiatan-kegiatan yang tepat untuk warga sekolah dalam rangka meningkatkan pengetahuan dan pemahaman tentang nilai-nilai moral terhadap *dirinya* seperti: reflektif, percaya diri, rasional, logis, kritis, analitis, kreatif dan inovatif, mandiri, hidup sehat, bertanggung jawab, cinta ilmu, sabar, berhati-hati, rela berkorban, pemberani, dapat dipercaya, jujur, menepati janji, adil, rendah hati, malu berbuat salah, pemaaf, berhati lembut, setia, bekerja keras, tekun, ulet/gigih, teliti, berpikir positif, disiplin, antisipatif, inisiatif, visioner, bersahaja, bersemangat, dinamis, hemat/efisien, menghargai waktu, pengabdian/dedikatif, pengendalian diri, produktif, ramah, cinta keindahan (estetis), sportif, tabah, terbuka, dan tertib.
- g. Sekolah mengadakan kegiatan-kegiatan yang sesuai untuk warga sekolah dalam rangka meningkatkan pengetahuan dan pemahaman tentang nilai-nilai moral terhadap *sesama* seperti taat peraturan, toleran, peduli, kebersamaan (kooperatif), demokratis, apresiatif, santun, bertanggung jawab, menghormati orang lain, menyayangi orang lain, pemurah dan dermawan,

- mengajak berbuat baik, berbaik sangka, empati, dan konstruktif.
- h. Sekolah mengadakan kegiatan-kegiatan yang sesuai untuk warga sekolah dalam rangka meningkatkan pengetahuan dan pemahaman tentang nilai-nilai moral terhadap *kebangsaan* yaitu: taat peraturan pemerintah, toleran antar beragama-suku-ras-lainnya, peduli sesama yang berbeda agama-suku-ras, kebersamaan (kooperatif), demokratis, apresiatif, santun, bertanggung jawab, konstruktif, nasionalisme, loyalitas, komitmen, rela berkorban, cinta tanah air, bela negara, dan lain-lain untuk berbakti pada bangsa dan Negara.
  - i. Sekolah *melaksanakan evaluasi atau penilaian* pemahaman atau pengetahuan mengandung nilai-nilai karakter pengetahuan moral untuk mengetahui tingkat pemahaman karakter tersebut. Hal ini diharapkan menjadi budaya sekolah dalam membina warganya tentang pemahaman nilai-nilai karakter ini.
- 2. Penumbuhan kesadaran mengimplementasikan nilai-nilai karakter dalam manajemen madrasah**
- a. Sekolah mengadakan *kegiatan ESQ* ketika diadakan kegiatan yang akan menyadarkan untuk bersikap tentang nilai-nilai karakter;
  - b. Sekolah mengadakan *kegiatan renungan* dalam waktu-waktu tertentu dengan materi keagamaan khususnya nilai-nilai taat kepada Tuhan YME, syukur (berterima

- kasih), ikhlas, sabar (kepada Tuhan), dan tawakkal, untuk merubah sikap yang lebih baik atas dasar kemauan dirinya (tanpa paksaan atau tekanan);
- c. Sekolah mengadakan *kunjungan ke tempat-tempat khusus* (misalnya ziarah) yang dapat membangkitkan kesadaran pentingnya nilai-nilai karakter pengetahuan moral. Hasilnya juga dapat dipergunakan untuk merubah kondisi sekolah yang menumbuhkan dan membangkitkan kesadaran diri dan emosinya menjadi kuat bagi warganya terhadap nilai-nilai karakter tersebut;
  - d. Sekolah *bekerjasama dengan lembaga keagamaan/pondok/lainnya* untuk memberikan motivasi tentang praktik kehidupan nyata yang mengandung nilai-nilai karakter. Potret dan pengalaman sikap baik dari orang lain, emosional yang baik, dll dari orang lain dapat memberikan penguatan sikap yang baik pula;
  - e. Sekolah mengadakan *kegiatan outbond* dengan tema-tema yang berkaitan dengan nilai-nilai karakter untuk memberikan kesadaran, introspeksi diri, dan merubah sikap karakter yang lebih baik;
  - f. Sekolah melakukan *kunjungan dan mengkaji* fenomena ke lembaga-lembaga sosial seperti panti asuhan, lembaga pemasyarakatan, penampungan anak, dan sebagainya untuk memberikan muatan tentang sikap moral yang berkaitan dengan nilai-nilai karakter, sehingga dapat memberikan inspirasi dalam bersikap yang dilandasi oleh nilai-nilai tersebut; dan sebagainya.

3. **Pengimplementasian perilaku (tindakan) yang berkarakter baik dan terintegrasi dalam manajemen sekolah**
- a. Sekolah *memfasilitasi* "waktu dan kesempatan" untuk menjalankan ibadah sesuai keyakinan dan agama sesuai kondisi dan kemampuan sekolah, sehingga secara lahiriah telah terjadi gerakan moral yang diwujudkan dalam perbuatan beribadah secara nyata. Sekolah bukan hanya untuk mencari ilmu, tetapi juga untuk mengamalkan ilmu, sehingga menghasilkan sesuatu yang terukur dan terlihat nyata bermanfaat; Sekolah menciptakan "budaya" beribadah secara kongkret;
  - b. Sekolah *menugaskan secara bergilir* kepada guru-guru untuk memimpin peribadatan sesuai dengan keyakinan dan agamanya masing-masing pada kegiatan rutin, insidental, terprogram, dan lainnya;
  - c. Sekolah *mengadakan kegiatan pembiasaan* bagi para guru dan tenaga kependidikan bahwa dalam setiap kegiatan pengembangan kompetensi lulusan adalah merupakan tanggungjawab mereka yang tidak didasari oleh semata-mata materi;
  - d. Sekolah *memiliki perangkat instrumen dan tim khusus* yang mengawasi dan menilai secara proporsional tentang perilaku warga sekolah yang berkaitan dengan nilai-nilai ketaatan kepada Tuhan YME, kesyukuran (berterima kasih), keikhlasan, kesabaran (kepada Tuhan), dan ketawakkalan;
  - e. Terdapat *sanksi moral* dalam lingkungan sekolah, sanksi

administrasi, dan sangat dimungkinkan sanksi yuridis apabila terdapat warganya yang tidak taat agama dan banyak tuntutan yang di luar koridor (berlebihan);

- f. Sekolah *melaksanakan ibadah bersama* (misalnya bagi pemeluk Agama Islam sholat berjamaah) pada secara rutin setiap harinya sesuai agama dan keyakinan masing-masing, yang dipimpin oleh salah seorang warga sekolah secara bergantian menurut tata aturan yang diyakini;
- g. Sekolah *mengadakan pelatihan dan lomba-lomba* pendalaman agama dan ibadah lain yang tidak menyalahi ajaran masing-masing;
- h. Terdapat *upaya tertentu* di sekolah yang diciptakan oleh kepala sekolah apabila terdapat penyimpangan, kesalahan, dan lainnya yang dilakukan guru pada saat menjalankan tugasnya.
- i. Sekolah *mengawasi dan menilai* secara proporsional tentang perilaku warga sekolah dengan perangkat instrumen dan tim khusus pada saat warga sekolah melaksanakan tugas-tugasnya yang berkaitan dengan nilai-nilai karakter.
- j. Sekolah selalu *mengkondisikan (membudayakan)* dalam suasana kerjanya adalah sebagai *bentuk ibadah*, yaitu sebuah tindakan menyerahkan atau memberikan (*the act of giving*) kepada Tuhan atau atau bagian dari tawakkal juga, mengandung makna keagungan dalam pengabdian yang terwujud dalam suatu kesadaran yang dapat mempengaruhi ikatan batin pekerja, motivasi,

kebiasaan, dan bahkan karakter pekerja, sehingga akan memiliki kualitas kerja tinggi dan akan ditempatkan pada posisi pekerja yang maksimal dan akibatnya imbalan materi secara otomatis makin tinggi dengan sendirinya.

**4. Implementasi keterpaduan nilai-nilai karakter kemandirian, keterbukaan, akuntabilitas, kerjasama/kemitraan, dan partisipasi dalam Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)**

- a. *kemandirian*, yaitu dalam penyusunan RKS dan RKAS, pelaksanaan program dan evaluasinya di sekolah diharapkan mampu tanpa banyak ditentukan oleh pihak lain, tidak tergantung, tidak menunggu, tidak mengharapkan, tidak "didekte" oleh pihak lain, serta tidak hanya sekedar mencontoh atau meniru dan mengambil dari pihak lain. Semua yang direncanakan oleh sekolah memang sesuai kebutuhan sekolah dan atas dasar inisiasi sekolah tanpa melanggar peraturan perundangan yang ada;
- b. *kemitraan atau kerjasama*, yaitu dalam melakukan penyusunan RKS dan RKAS, pelaksanaan dan evaluasi program menuntut adanya masukan-masukan atau sekaligus bantuan secara langsung dari para pemangku kepentingan, dan kemitraan dalam arti luas tetap menerima dan memerlukan kerjasama dengan pihak lain;
- c. *partisipasi*, yaitu dalam penyusunan RKS dan RKAS,

pelaksanaan program serta evaluasi kegiatan ini *stakeholders* terlibat aktif, terciptanya kondisi yang terbuka dan demokratis di sekolah yaitu semua warga sekolah didorong untuk terlibat secara langsung dalam penyusunan sampai evaluasi program dan kegiatan yang selanjutnya diharapkan dapat meningkatkan mutu pendidikan,

d. *keterbukaan*, yaitu setiap orang yang terkait dengan penyusunan RKS dan RKAS, pelaksanaan dan evaluasi program/kegiatan sekolah dapat mengetahui proses dan hasil akhirnya secara keseluruhan;

e. *akuntabilitas*, dimana sekolah berkewajiban mempertanggungjawabkan proses dan hasil penyusunan RKS dan RKAS, pelaksanaan, evaluasi, dan hasil-hasil program sekolah kepada pihak-pihak terkait atau publik, sehingga sekolah memiliki kewajiban untuk memberikan pertanggungjawaban kepada pihak yang memiliki hak atau kewenangan untuk meminta keterangan atau pertanggungjawaban.

## 5. **Kepemimpinan yang mengembangkan/membangun nilai-nilai karakter di sekolah**

a. Visi yang strategis dan jelas

b. Kompetensi dan komitmen

c. Tanggung jawab

d. Dapat dipercaya (amanah)

e. Memberikan otonomi

- f. Mampu memberikan motivasi
- g. Bersikap adil
- h. Berani mengambil keputusan
- i. Kreatif dan inovatif
- j. Partisipasi
- k. Taat Hukum
- l. Keteladanan
- m. Berorientasi konsensus
- n. Saling berkaitan (*Interrelatedness*)

#### **6. Implementasi pengelolaan lingkungan dan pembudayaan nilai-nilai karakter di sekolah**

Diharapkan sekolah mampu menciptakan suasana sekolah yang kondusif untuk mewujudkan nilai-nilai karakter dalam tindakan sehari-hari di lingkungan sekolah. Pemimpin, guru, karyawan dan lainnya mampu menjadi contoh para siswa dan para warga sekolah lain atau sesamanya. Dengan demikian akhirnya, nilai-nilai karakter dapat diwujudkan dalam kehidupan sehari-hari di sekolah oleh semua warga sekolah sebagai suatu kebiasaan (*habitiasi*).

#### **7. Implementasi Supervisi, Monitoring, dan Evaluasi dalam Pendidikan Karakter**

Supervisi dan monitoring tidak bisa dipisahkan, yaitu sama-sama untuk memberikan solusi ketika terjadi

permasalahan di lapangan. Keuntungan atau tujuan khusus supervisi adalah untuk memberikan solusi, sedangkan monitoring untuk mengetahui perkembangan pelaksanaan program dan kegiatan. Bahkan sangat mungkin untuk tujuan tertentu antara supervisi, monitoring, dan evaluasi dapat berjalan secara bersama-sama. Dalam kerangka pelaksanaan supervisi dan monitoring program dan kegiatan penanaman nilai-nilai karakter, dapat dikembangkan berbagai macam instrumen sesuai dengan tujuan supervisi dan monitoring.

Contoh nyata implementasi manajemen pendidikan berbasis karakter dalam bentuk standar operasional manajemen kelas di sebuah madrasah bisa dilihat di bagian belakang buku ini di *Lampiran: Standar Operasional Manajemen Kelas Madrasah Ibtidaiyah Negeri Malang I*.

## DAFTAR PUSTAKA

- Amiruddin, Siahaan, dkk. *Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah (Quantum Teaching)* Jakarta: Ciputat Press Group, 2006.
- Arcaro, Jerome S. *Quality in Education: (An Implementation Handbook)* Alih Bahasa. Yosol Iriantara: *Pendidikan Berbasis Mutu (Prinsip-Prinsip dan Tata Langkah Penerapan)* Yogyakarta. Cet: IV, 2007.
- Anonim. *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan/Kultur Sekolah, Depdiknas*, hand out pelatihan calon kepala sekolah, Direktorat Sekolah Lanjutan Pertama, 2002.
- Budiningsih, Asri. *Pembelajaran Moral Berpijak pada Karakteristik Siswa dan Budayanya*, Jakarta: Rineke Cipta. 2004.
- Bush, Tony & Marianne Coleman. *Manajemen Strategi Kepemimpinan Pendidikan*, Alih Bahasa Fahrurrozi, Jogjakarta: Cet: II, 2008.
- Depag. RI. *Pedoman Manajemen Berbasis Madrasah, (Derjen Kelembagaan Islam)*. Jakarta. Cet: II., 2005.
- Direktorat sekolah Lanjutan Tingkat pertama. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, Bandung: Departemen Pendidikan Nasional, 2002.
- Hanafiah, M. Jusup dkk. *Pengelolaan Mutu Total Pendidikan Tinggi, Badan Kerjasama Perguruan Tinggi Negeri*, 1994.
- Hamalik, Oemar, *Manajemen Pengembangan Kurikulum*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009.

- Hermansyah, dkk. *Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Berbasis Sekolah*, Bandung: Depdiknas, 2008.
- 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.
- Kementerian Pendidikan Nasional, *Bahan pelatihan penguatan metodologi*, 2011.
- Kuehn, Larry, dalam Sudirman Danim. *Visi Baru Manajemen Sekolah (Dari Uraian Birokrasi ke Lembaga Pendidikan)* Jakarta. PT Bumi Aksara. Cet: II. 2007.
- Sallis, Edward. *Total Quality Management In Education, (Manajemen Mutu Pendidikan) Alih Bahasa: Ahmad Ali Riyadi & Fahrurrozi*. Yogyakarta, Cet, VII, 2008.
- Shaleh, Abdul Rachman. *Madrasah dan Pendidikan Anak Bangsa (Visi, Misi dan Aksi)*, Jakarta. Cet. I. 2004.
- Sugen Listyo Prabowo. *Manajemen Pengembangan Mutu Sekolah/Madrasah*, Malang. cet: I. 2008.
- Sudjana, Nana. *Penelitian Dan Penilaian Pendidikan*, Bandung: Sinar Baru. 1989.
- Suryadi, Ace. *Analisis Kebijakan Pendidikan (suatu pengantar)*, Bandung: PT Remaja Rosda Karya, 1996.
- Tjiptono, Fandy & Anastasia Diana. *Total Quality Mangement (edisi revisi)* Yogyakarta, 2003.



No	Kategori	Materi	Konten
1	Kategori 1	Materi 1	Konten 1
2	Kategori 2	Materi 2	Konten 2
3	Kategori 3	Materi 3	Konten 3
4	Kategori 4	Materi 4	Konten 4
5	Kategori 5	Materi 5	Konten 5
6	Kategori 6	Materi 6	Konten 6
7	Kategori 7	Materi 7	Konten 7
8	Kategori 8	Materi 8	Konten 8
9	Kategori 9	Materi 9	Konten 9
10	Kategori 10	Materi 10	Konten 10
11	Kategori 11	Materi 11	Konten 11
12	Kategori 12	Materi 12	Konten 12

# LAMPIRAN



LAMPIRAN: STANDAR OPERASIONAL MANAJEMEN KELAS  
MADRASAH IBTIDAIYAH NEGERI MALANG I



NO.	PERATURAN/INDIKATOR	PROSEDUR PELAKSANAAN	PROSEDUR PENANGANAN KASUS	KONSEKUENSI LOGIS
A	1. Datang ke sekolah sebelum masuk pintu gerbang dalam sebelum pukul 06.45	<p>pelajaran dimulai</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. PKI 06.45 WIB guru telah berada di depan pintu kelas</li> <li>2. Siswa membentuk barisan putera dan puteri di depan kelas urut ketinggian, rendah ke tinggi</li> <li>3. Aba-aba barisan:               <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Siap gerak</li> <li>b. Setengah lencang kanan gerak</li> <li>c. Tegak gerak</li> </ol>               Catatan: aba-aba hanya disampaikan satu kali             </li> <li>4. Barisan yang tertib/ rapi masuk terlebih dahulu</li> <li>5. Siswa berurutan bersalaman dengan guru</li> <li>6. Sambil bersalaman guru mengecek kelengkapan seragam, kebersihan dan kerapian (seragam, rambut, dan kuku)</li> <li>7. Siswa yang masuk kelas langsung mengambil al guran kemudian duduk di bangkunya masing-masing</li> <li>8. Ketua kelas memberi aba-aba:               <ol style="list-style-type: none"> <li>a. di tempat duduk siap gerak</li> <li>b. memberi salam</li> <li>c. berdoa...mulai (doa terlampir)</li> <li>d. berdoa...selesai</li> </ol> </li> <li>9. Seorang siswa maju ke depan, memberi tahu ayat yang akan di baca: ("mengaji surat... ayat...). Ta'awud....dst.) (Kelas 3-6 baca Al-Our'an 1 ruku', sedangkan kelas 1-2 baca lqra' 1 lembar)</li> <li>10. Bergantian sesuai jadwal, satu persatu</li> </ol>	<p>Siswa yang datang terlambat ditangani sebagai berikut:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. di data di bagian resepsionis terlebih dahulu, baru menuju ke kelas</li> <li>2. Bila temannya sedang berbaris, anak yang terlambat berdiri di samping guru.</li> <li>3. Bila di dalam kelas siswa sedang berdoa, menunggu selesai berdoa baru masuk kelas.</li> <li>4. masuk ke dalam kelas dengan mengetuk pintu dan mengucapkan salam</li> <li>5. meminta maaf dan menyampaikan alasan keterlambatan kepada guru di kelasnya</li> <li>6. guru mencatat di buku harian kelas</li> <li>7. Siswa dipersilakan duduk setelah mendapat nasihat dari guru dan mengambil Al Quran/ lqro untuk ikut mengaji bersama</li> <li>8. a. bila 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</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bila siswa dapat memberikan alasan keterlambatan dengan penyebab di luar kesengajaan maka guru mempersilahkan kepada siswa yang bersangkutan untuk mengaktif kegiatan pembelajaran.</li> <li>2. Bila terlambat dengan unsur kesengajaan, maka : Untuk kelas bawah (kelas 1-3):             <ol style="list-style-type: none"> <li>a. 1-2 kali berturut-turut, siswa dinasehati sesuai kadar permasalahannya kemudian berdoa dilanjutkan mengaji.</li> <li>b. 3-4 kali berturut-turut, siswa membuat kesepakatan/perjanjian dengan guru bagaimana caranya agar tidak terlambat lagi dan ditulis di buku harian.</li> <li>c. 5-6 kali berturut-turut, siswa menuhs di buku kasus dan pembentahan kepada orang tua Melalui buku tugas</li> <li>d. 7-8 kali berturut-turut, siswa menulis di buku kasus dan wali kelas mengadakan pertemuan dengan orang tua untuk mencan alternatif penyelesaian masalah</li> <li>e. lebih dari 8 kali berturut-turut, permasalahan dilimpahkan ke guru BK untuk mendapatkan penanganan.</li> </ol>             Untuk kelas atas (kelas 4-6):             <ol style="list-style-type: none"> <li>a. 1 kali, siswa dinasehati sesuai kadar permasalahannya.</li> <li>b. 2-3 kali berturut-turut, siswa membuat kesepakatan dengan guru bagaimana caranya agar tidak terlambat lagi.</li> <li>c. 4-5 kali berturut-turut, siswa mengikuti senam dan menulis di buku kasus.</li> <li>d. 6-7 kali berturut-turut, siswa menulis di buku kasus dan ada pemberitahuan dari wali kelas kepada orang tua secara lisan atau tertulis lewat kobinsi atau buku tugas.</li> <li>e. 8 kali atau lebih berturut-turut, siswa menulis di buku kasus dan wali kelas mengadakan pertemuan</li> </ol> </li> </ol>

		<p>siswa menata al quran di rak dengan rapi</p> <p>11. Wali Kelas mendata siswa yang tidak masuk dan setiap hari Jumat disediakan kotak amal.</p>		<p>pribadi dengan siswa disertai membuat pernyataan, kasus ditangani oleh BK.</p> <p>3. Bila keterlambatan tidak berturut-turut dan terjadi dalam bulan yang sama, namun ada unsur kesengajaan maka:</p> <p>Untuk kelas Bawah:</p> <p>a. ke-2 dan ke-3, siswa membuat kesepakatan dengan guru bagaimana caranya agar tidak terlambat lagi.</p> <p>b. ke-4 dan ke-5, siswa menulis di buku kasus</p> <p>c. ke-6 dan ke-7, siswa menulis di buku kasus dan ada pemberitahuan dari wali kelas kepada orang tua secara lisan atau tertulis lewat kobini atau buku tugas.</p> <p>d. ke-8 dan seterusnya, siswa menulis di buku kasus dan sekolah (BK) memanggil wali murid untuk membuat komitmen bersama.</p> <p>Untuk kelas Atas:</p> <p>Diterapkan sama seperti kelas Bawah ditambah senam pagi sebelum masuk kelas.</p>
<p><b>B</b></p> <p>1.</p>	<p><b>Saya selalu mentaati peraturan sekolah dan perintah Bapak/Ibu Guru</b></p> <p>Mernakai seragam lengkap, rapi, dan bersih sesuai ketentuan</p>	<p>Kelengkapan seragam :</p> <p>*Putra:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Baju lengan pendek celana panjang dan dimasukkan, baju beratribut, bertopi, berdasi, dan memakai ikat pinggang pada hari Senin - Kamis</li> <li>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</li> <li>3. Berkopyah hitam, berbaju koko/taqwa sesuai dengan ketentuan, benkat pinggang, celana panjang, berkaos kaki dan bersepatu hitam pada hari Jumat</li> <li>4. Bertopi, berbaju pramuka, beratribut lengkap, berhasduk, memakai ikat pinggang warna hitam, celana panjang, berkaos kaki hitam serta bersepatu hitam pada hari Sabtu.</li> <li>5. Anggota pramuka siaga baju tidak dimasukkan sedangkan penggalang baju</li> </ol>	<p>Bila terdapat siswa yang tidak mengikuti ketentuan maka:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. siswa yang tidak rapi guru menyuruhnya untuk merapikan sebelum ikut dalam baris dan diijinkan masuk setelah rapi.</li> <li>b. siswa yang tidak memakai seragam dengan lengkap guru bertanya dan siswa memberikan alasan dan berjanji untuk tidak mengulangi.</li> </ol>	<p>1. Bila terjadi pelanggaran seragam tidak lengkap:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. 1-2 kali, siswa diperingatkan secara lisan</li> <li>b. 3-4 kali berturut-turut, mengisi buku kasus.</li> <li>c. 5-6 kali berturut-turut mengisi buku kasus dan membuat pernyataan yang diketahui orang tua</li> <li>d. 7 kali dan seterusnya, mengisi buku kasus, memanggil orang tua 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 dinyatakan benar-benar tidak mampu).</li> </ol>

		<p>dimasukkan</p> <p>* Putri:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Baju lengan panjang rok panjang dan dimasukkan, berjilbab, baju beratribut, dan memakai ikat pinggang pada hari Senin - Kamis</li> <li>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</li> <li>3. Berjilbab, berbaju muslimah sesuai dengan ketentuan, celana panjang, berkaos kaki hitam dan bersepatu hitam pada hari jum'at</li> <li>4. Bertopi, berjilbab, berbaju pramuka lengan panjang, beratribut lengkap, memakai ikat-pinggang, celana panjang, berkaos kaki hitam serta bersepatu hitam pada hari Sabtu</li> <li>5. Anggota pramuka siaga baju tidak dimasukkan sedangkan penggalang baju dimasukkan</li> </ol>		
2.	Mengikuti upacara dengan khidmat	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. semua siswa di kelas paralel masing-masing berbaris berkelompok putra dan putri di depan kelas dengan tertib berdasarkan ketinggian badan dari yang rendah ke yang tinggi</li> <li>2. wali kelas mendampingi siswanya menuju lapangan</li> <li>3. para siswa berbaris urut sesuai dengan kelasnya</li> <li>4. petugas upacara melaksanakan tugasnya dengan sungguh-sungguh dan penuh tanggung jawab</li> <li>5. peserta upacara mengikuti jalannya upacara secara khidmat hingga selesai.</li> </ol>	<p>Peserta upacara dikatakan tidak khidmat apabila</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. berbicara/bersenda gurau dengan peserta lainnya</li> <li>b. menunjukkan sikap tidak sempurna dalam berbaris. misalnya : berdiri tidak tegap, garuk-garuk, menoleh (tidak konsentrasi)</li> </ol>	<p>Siswa yang tidak khidmat pada saat upacara maka : Untuk kelas Bawah : dingatkan oleh pembina upacara dan wali kelas di kelas masing-masing. Untuk kelas Atas : 1. dingatkan oleh pembina upacara 2. Selesai upacara dikumpulkan dan wali kelas mendata siswanya 3. dilatih PBB (selama 5 - 10 menit) oleh pemandu</p>
3.	Melakukan senam pagi dengan sungguh-sungguh.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. setelah meletakkan tas di kelas masing-masing, siswa menuju ke lapangan. Bagi siswa yang terlambat langsung mengikuti senam.</li> </ol>	<p>Siswa dikatakan tidak melakukan senam pagi dengan sungguh-sungguh apabila : a. gerakannya tidak sesuai dengan aturan</p>	<p>Bagi siswa yang tidak melakukan senam pagi dengan sungguh-sungguh, maka : 1. setelah selesai senam dikumpulkan</p>

		<p>2. Siswa membentuk barisan dipandu guru piket.</p> <p>3. Siswa tiap perwakilan kelas memberi contoh gerakan senam di depan.</p> <p>4. Siswa melakukan senam pagi dengan sungguh-sungguh.</p> <p>5. Setelah senam selesai, salah satu perwakilan kelas dari kelas paralel memimpin doa dan ditirukan semua peserta senam.</p> <p>6. Selesai berdoa, siswa kembali ke kelas dengan tertib.</p>	<p>b. gerakannya tidak semangat (asal-asalan)</p> <p>c. Tidak hafal gerakan senam</p> <p>d. Bergurau.</p>	<p>2. wali kelas mendata siswanya data dari wali kelas diberikan kepada guru olahraga</p> <p>3. bagi siswa yang gerakan senam tidak sesuai dengan aturan dan tidak semangat maka minggu depan diletakkan di barisan paling depan.</p>
4.	<p>Membeli makanan, minuman, dan Peralatan/perengkapan sekolah di dalam sekolah.</p> <p>Selama dan setelah pembelajaran siswa tidak diperkenankan beli di luar sekolah.</p>	<p>1. Pembelian di toko dan kantin harus antri dengan tertib sesuai urutan datang.</p> <p>2. Siswa harus sabar menunggu sesuai dengan gilirannya tanpa berteriak-teriak untuk segera dilayani.</p>	<p>Siswa yang antri tidak tertib, maka:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Dinasehati dan diminta untuk kembali berbaris dengan tertib.</li> <li>Siswa yang membeli di luar sekolah dinasehati</li> </ol>	<p>Siswa yang membeli barang di luar sekolah, maka:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 - 2 kali, di data dan dinasehati;</li> <li>3 - 4 kali, mengisi buku kasus;</li> <li>5-6 kali, atau lebih mengisi buku kasus dan menginformasikan kepada orang tua melalui buku kobinsi/ buku tugas</li> <li>7 kali atau lebih meminta orang tua datang ke sekolah untuk mencari alternatif penyelesaian.</li> </ol>
5.	<p>Tertib mengikuti pelajaran</p>	<p>Selama PBM siswa harus:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Mengikuti kegiatan secara aktif</li> <li>Tidak mengganggu jalannya PBM</li> </ol>	<p>Siswa yang tidak tertib mengikuti pelajaran Dinasehati dan diberi tugas sesuai dengan materi yang diajarkan di luar jam tatap muka</p>	<p>Siswa tidak mengikuti pelajaran dengan tertib, maka:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>dinasehati untuk menghentikan tingkah laku yang tidak tepat;</li> <li>dipindah tempat dibangku yang dekat dengan meja guru</li> <li>Bila mengulang lagi maka diberi tugas untuk yang sesuai dengan materi yang diajarkan;</li> </ol>
6.	<p>Mengajukan atau menjawab pertanyaan dengan santun</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Siswa diberikan kesempatan bertanya atau menjawab pertanyaan dengan mengacungkan jari telunjuk kanan terlebih dahulu tanpa bersuara.</li> <li>Ketika bertanya dan menjawab menggunakan bahasa yang santun.</li> <li>Siswa yang lain memperhatikan pertanyaan atau jawaban yang diajarkan.</li> </ol>	<p>Siswa yang bertanya dan menjawab tidak menggunakan bahasa yang santun maka:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Dinasehati;</li> <li>Memperbaiki sikap dan saling mengingatkan antar teman etika yang sopan dan bertanggung jawab;</li> <li>Guru tidak menanggapi pertanyaan siswa yang diajukan tidak sesuai prosedur.</li> </ol>	<p>Siswa yang bertanya atau menjawab tidak sesuai prosedur maka:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>dinasehati;</li> <li>2-3 kali, guru menanyakan bagaimana tata cara bertanya atau menjawab pertanyaan.</li> <li>4 kali dan seterusnya guru menjelaskan secara pribadi pada siswa tentang tata cara bertanya dan menjawab yang santun</li> </ol>
7.	<p>Meminta ijin bila tidak masuk sekolah atau pulang sebelum</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Siswa/orang tua minta ijin secara tertulis atau via telepon kepada wali</li> </ol>	<p>1. Siswa yang absen atau pulang sebelum jam pelajaran selesai tanpa prosedur.</p>	<p>Siswa yang absen tanpa pemberitahuan tertulis /lisan setelah masuk maka :</p>

	jam belajar selesai	kelas 2. Siswa yang pulang sebelum waktunya orang tua harus mengajukan ijin lewat resepsionis dan diperkenankan untuk menjemput ke kelas/UKS setelah menuliskan buku aibbi 3. Guru yang sedang mengajar di kelas tersebut menuliskan di buku harian.	ada pemberitahuan secara tertulis/lisan maka ketika masuk wali kelas memanggil dan bertanya penyebabnya.	a. 1-2 kali orang d'iminta membuat surat dan diserahkan ke wali kelas b. 3 kali atau lebih orang tua diminta untuk bertemu dengan wali kelas Siswa yang pulang sebelum waktunya atas inisiatif sendiri maka: a. 1 kali jika siswa sudah masuk wali kelas menasihati; 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; 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; Siswa yang pulang sebelum waktunya atas inisiatif orang tua tanpa ijin dari sekolah maka: a. 1-2 kali orang diminta membuat surat dan diserahkan ke wali kelas; b. 3 kali atau lebih orang tua 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 menata sepatu di rak atau diletakan menyentuh dinding untuk tempat-tempat yang tidak tersedia rak.	Siswa yang tidak membawa perlengkapan belajar maka: 1. dinasihati untuk, selalu menyiapkan perengkapannya 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 melakukan piket sesuai dengan jadwal piket kelas.	Siswa yang tidak menata sepatu dengan rapi maka: 1. 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 dijinjak 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 merapikan kembali meja dan bangku seperti semula dan berjabat	Siswa yang tidak melaksanakan jadwal piket maka: 1. wali kelas menasihati dan bertanya penyebabnya. 2. bila 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 orang tua;
11.	Keluar dari ruang dengan tertib	Siswa merapikan kembali meja dan bangku seperti semula dan berjabat	Siswa yang tidak merapikan kembali meja dan bangku atau peralatan diminta	Siswa yang keluar ruang belajar tidak tertib maka: a. 1-2 kali disuruh menata kembali peralatan seperti

		tangan dengan tertib.	menata kembali seperti semula.	semula b. 3 atau lebih yang bersangkutan disuruh untuk mengawasi temannya ketika menata peralatan dan keluar ruangan paling akhir.
<b>C</b>	<b>Menjaga ketertiban, keamanan, dan kebersihan ruang belajar, gedung, dan halaman sekolah</b>			
1.	Menjaga Ketertiban Tertib memasuki ruang belajar	<ol style="list-style-type: none"> <li>Berdiri tegak di depan pintu.</li> <li>Mengetuk pintu 3 kali</li> <li>Mengucapkan salam</li> <li>Berjalan mendekati salah seorang guru atau karyawan yang berada di dalam ruangan.</li> <li>Menjabat tangan.</li> <li>Menyampaikan maksud kedatangannya</li> </ol>	<p>Bila ada siswa yang melakukan tidak sesuai prosedur maka:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Ditanya tentang tata cara memasuki ruangan yang benar dengan suara lembut tanpa bermaksud mempermalukan siswa.</li> <li>Memberi penjelasan/menegaskan kembali tentang tatacara memasuki ruangan yang benar.</li> </ol>	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"> <li>Berjalan mendekati bapak/ibu guru.</li> <li>Berdiri dengan sedikit membungkuk dengan tangan kanan lurus ke bawah dan tangan kiri memegang pergelangan tangan kanan.</li> <li>Menyampaikan keperluan keluar kelas.</li> <li>Berjalan ke pintu dan membukanya dengan tangan kanan setelah mendapatkan ijin.</li> <li>setelah berada di luar ruangan, pintu ditutup kembali dengan pelan.</li> <li>segera kembali ke kelas bila keperluan telah usai.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Ditanya tentang prosedur ijin keluar ruangan.</li> <li>Dibimbing melakukan prosedur ijin keluar saat pelajaran.</li> </ol>	Mengulang prosedur ijin keluar saat pelajaran dengan benar setiap kali melakukan pelanggaran dan tidak perlu ditulis di buku kasus.
3.	Menata Al Quran dan buku dengan rapi	<ol style="list-style-type: none"> <li>Selesai mengaji siswa yang piket langsung ke depan untuk menata Al Quran.</li> <li>Siswa yang lain secara estafet menyerahkan al Quran ke siswa yang duduk di bangku terdepan di kelompoknya.</li> <li>Satu orang siswa piket menata Al Quran di rak sedangkan lainnya mengambil Al Quran dari masing-masing kelompok/deret bangku.</li> <li>Al Quran ditata berdasarkan urutan nomer yang telah diatur menurut ketinggiannya.</li> </ol>	<p>Siswa yang tidak melakukan sesuai prosedur:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Guru bisa menanyakan kembali apakah perlu dijelaskan kembali atau diberi contoh cara menata Al Quran.</li> <li>Mempraktikkan cara menata Al Quran yang baik.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 - 3 kali, maka diingatkan dan disuruh melakukan sesuai prosedur yang ada.</li> <li>Lebih dari tiga kali, harus melakukan prosedur yang ada sampai bisa.</li> </ul>

4.	Menjaga Kebersihan Membuang/memasukkan sampah pada tempatnya.	5. Wali kelas perlu memberi nomor urut al Qur'an sesuai ketinggian. 1. Mendekati tempat sampah. 2. Membuka tutup tempat sampah. 3. Memastikan sampah masuk di dalam tempat sampah. 4. Bila tersedia tempat sampah kering dan tempat sampah basah, maka sampah dimasukkan sesuai dengan penggolongan tempatnya. 5. Menutup kembali tempat sampah. 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.	- Siswa yang tidak membuang/memasukkan sampah di tempat sampah disuruh mengambil sampah tersebut dan membuangnya di tempat sampah. - Bila membuangnya dengan cara dilempar, maka berkewajiban memungut 3 sampah lain untuk dimasukkan ke tempat sampah.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 - 2 kali diperingatkan dan diminta memungut sampah serta membuang pada tempatnya.</li> <li>• 3 - 4 kali diminta membantu membuang sampah di kelas yang sudah penuh untuk dibuang di tempat sampah di luar kelas.</li> <li>• 5 kali atau lebih dicatat di buku kasus dan membantu membuang sampah di kelasnya pada hari berikutnya.</li> </ul>
5.	Menjaga kebersihan dan kerapian ruang belajar.	1. Bangku selalu tertata rapi. 2. Di sekitar bangku masing-masing siswa bebas dari sampah. 3. Khusus untuk pelajaran praktik yang dapat menyisakan sampah di kelas maka guru harus mengantisipasinya dengan menyiapkan waktu sebelum pelajaran berakhir dengan kegiatan membersihkan dan merapikan kembali kelasnya dengan pantauan guru pengajar. 4. Setiap pergantian jam pelajaran, buku langsung dimasukkan ke tas dan kelas dalam kondisi bersih. 5. Di atas meja hanya ada buku dan alat tulis yang berhubungan dengan pelajaran saat itu. 6. Buku pelajaran dan alat tulis yang belum digunakan ditata di pojok atas meja	- Ditanya apa yang harus dilakukan untuk menjaga kerapian ruang belajar. - Bila siswa lupa pada salah satu bagian prosedur, maka guru mengingatkan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diberitahu untuk merapikan peralatannya.</li> <li>• Bila siswa diingatkan guru yang sama sampai tiga kali, maka guru yang bersangkutan menyuruh siswa tersebut untuk memimpin menyiapkan dan mengkondisikan temannya dengan santun. Bila diberitahu guru yang sama sampai tiga kali, maka siswa tersebut membantu piket pada hari berikutnya.</li> </ul>
6.	Makan/minum dengan baik.	1. Cucu tangan bila tidak menggunakan sendok/garpu. 2. Mencari tempat untuk duduk. 3. Membaca basmalah atau membaca doa akan makan. 4. Makan atau minum menggunakan tangan	1. Diingatkan dengan santun agar makan/minum dengan duduk di tempat yang semestinya, membaca basmalah atau doa akan makan, dan menggunakan tangan kanan. 2. Diingatkan dengan santun untuk	Siswa yang makan/minum tidak sesuai prosedur maka : - Melakukan 1 - 2 kali, diingatkan dengan santun dan disuruh mencari tempat duduk untuk makan 1 minum dengan membaca basmalah. - Melakukan 3 - 4 kali, maka ditanyakan tatacara makan/minum yang benar dan diminta mempraktikkannya

		<p>kanan.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>5. Menikmati makanan yang ada dalam mulut tanpa bicara.</li> <li>6. Memungut sisa makanannya yang tercecer dan membuangnya di tempat sampah.</li> <li>7. Mengembalikan tempat makan ke stand</li> <li>8. Mencuci tangan setelah makan.</li> </ol>	<p>mengembalikan peralatan makan ke tempat yang telah disediakan dan diminta mempraktikkannya pada setiap selesai makan.</p>	<p>dengan pantauan guru.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 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.</li> </ul>
7.	Menjaga kebersihan musholla.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menuju ke musholla hanya membawa perlengkapan sholat dan atau kobirisi.</li> <li>2. Memungut sampah yang ada di tempat sholatnya dan dimasukkan ke saku untuk sementara. Setelah sholat, sampah tersebut dibuang di tempat sampah.</li> <li>3. Untuk kegiatan-kegiatan yang menggunakan ruang musholla maka selesai kegiatan tersebut diupayakan agar musholla kembali bersih dengan didampingi guru.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 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.</li> <li>- Bila ada siswa yang membawa peralatan selain perlengkapan sholat/kobirisi, maka siswa tersebut disuruh kembali ke kelas untuk meletakkannya di tas.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengambil sampah di sekitar tempat sholatnya.</li> <li>2. Bila ada siswa yang mengotori musholla, maka siswa tersebut harus memungut sampah tersebut ditambah dengan mengambil 10 sampah yang ada di halaman.</li> </ol>
8.	Menjaga kebersihan peralatan belajar.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Siswa menyediakan buku khusus untuk tempat corat-coret, hitungan, atau menggambar yang bersifat rekreatif.</li> <li>2. Peralatan belajar hanya berisi tulisan atau gambar yang berkaitan dengan pelajaran.</li> <li>3. Kondisi buku tetap dalam keadaan bersih.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diingatkan agar selalu membawa buku khusus untuk corat-coret atau menggambar rekreatif.</li> <li>- Diingatkan untuk selalu menjaga kebersihan peralatan belajarnya.</li> </ul>	<p>Siswa yang melanggar maka:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 - 2 kali menghapus/membersihkan peralatan belajar dari coretan atau gambar.</li> <li>• 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.</li> </ul>
9.	Menjaga kebersihan meja, kursi, dan dinding sekolah.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meja, kursi, dan dinding sekolah bersih dari coretan.</li> <li>2. Menulis atau menggambar rekreatif hanya di buku coretannya sendiri.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sering dilingatkan secara klasikal pentingnya menjaga kebersihan meja, kursi, dan dinding sekolah.</li> <li>- Mengingat siswa untuk tidak membawa tip-ex cair tetapi menggantinya dengan tip-ex kering bila memang diperlukan.</li> <li>- Mengajarkan kepada siswa tentang cara mencoret tulisan yang salah dengan benar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tip-ex cair yang dibawa ke sekolah supaya diletakkan di meja guru, saat pulang sekolah diambil untuk dibawa pulang.</li> <li>- Siswa yang melakukan corat-coret di bangku, kursi, atau tembok harus membersihkannya menggunakan amplas dan berjanji untuk tidak mengulanginya.</li> </ul>
10.	Menjaga kebersihan diri	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menggunakan seragam bersih dan lengkap.</li> <li>2. Rambut laki-laki tertata rapi, bersih dan pendek (tidak menutupi kerah baju).</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minimal dua hari dalam seminggu (terutama Senin dan Jumat) sebelum masuk kelas diadakan pemeriksaan kuku oleh wali kelas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pelanggaran terhadap kebersihan kuku</li> <li>- Memotong kuku sebelum masuk kelas saat pemeriksaan kuku.</li> <li>• Siswa yang celana/rok robek maka:</li> </ul>

		<p>3. Kuku bersih dan pendek (tidak hitam dan tidak melebihi ujung jari).</p> <p>4. Keadaan celana atau rok utuh (tidak robek) dengan panjang rok tidak sampai di atas separuh betis</p> <p>5. Kancing lengan baju difungsikan.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diingatkan dengan santun tentang kebersihan dirinya yang menurut pemantuan guru belum maksimal.</li> <li>• Diberikan pemahaman kepada siswa tentang pengaruh pakaian yang tidak bersih dan robek terhadap keabsahan shalat yang dilakukan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Setelah sholat berjamaah tinggal dulu di musholla untuk diingatkan supaya menjahitnya saat sesampai di rumah.</li> <li>- Bila pada hari kedua belum ada perubahan, maka wali kelas diberi informasi untuk membantu mengingatkan dan mendafta kondisi ekonomi orang tua yang bersangkutan.</li> <li>- Bila pada hari berikutnya masih belum ada perubahan, maka wali kelas menginformasikannya ke wali murid.</li> </ul>
11.	Menyimpan barang milik pribadi dengan baik.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Semua barang milik siswa diberi identitas sekurang-kurangnya nama dan kelas.</li> <li>2. semua barang miliknya disimpan dalam tas masing-masing</li> <li>3. barang dikeluarkan dari dalam tas ketika akan digunakan</li> <li>4. barang yang selesai digunakan segera dimasukkan kembali ke tempatnya.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. bila ada barang milik siswa tanpa identitas diingatkan untuk segera memberi identitas</li> <li>2. bila ada barang siswa yang tertinggal diletakkan di kotak barang temuan.</li> </ol>	<p>Bila siswa menemukan barang/uang maka:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. bila ada identitasnya segera mengembalikan pada pemiliknya</li> <li>2. bila tanpa identitas segera menyerahkan ke guru/wali kelas.</li> </ol>
12.	Menyimpan barang milik kelas.	Meletakkan menata peralatan milik kelas setiap selesai menggunakannya dengan rapi.	Bila siswa yang telah selesai menggunakan barang milik kelas tidak menata kembali di tempatnya, segera diingatkan untuk menatanya.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 1-2 kali melanggar, diingatkan dan merapikan.</li> <li>2. 3-4 kali, diingatkan dan bertugas menata peralatan kebersihan milik kelas saat istirahat</li> <li>3. 5 kali atau lebih, diingatkan dan merapikan kelas pada saat istirahat.</li> </ol>
13.	Meminta ijin bila menggunakan barang milik orang lain	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. meminta ijin untuk meminjam pada pemiliknya</li> <li>2. setelah diijinkan, menggunakan barang yang dipinjam</li> <li>3. segera mengembalikan dengan cara yang sopan setelah selesai menggunakan dan mengucapkan terima kasih.</li> </ol>	Bila menggunakan barang milik orang lain tanpa ijin, diingatkan agar membiasakan diri untuk ijin sebelum menggunakan barang milik orang lain dan segera mengembalikannya.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 1-2 kali, diingatkan dengan santun tentang tata cara meminjam barang</li> <li>2. 3-4 kali, diingatkan dan menulis di buku kasus</li> <li>3. 5-6 kali, diingatkan dan menulis di buku kobins, ditandatangani orang tua</li> <li>4. 7 kali atau lebih, ditangani BK bekerja sama orang tua</li> <li>5. Bila barang yang dipinjam rusak atau hilang maka pemnjam berkewajiban memperbaiki/menggantinya sesuai kesepakatan bersama.</li> </ol>
14.	Tidak memakai perhiasan emas yang berlebihan / membawa barang berharga, misalnya HP dan barang lainnya yang tidak berhubungan dengan pembelajaran.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Siswa puteri tidak menggunakan perhiasan emas yang berlebihan</li> <li>2. Siswa tidak membawa barang berharga, misalnya HP atau barang lainnya yang tidak berkaitan dengan pembelajaran.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bila siswa puteri menggunakan perhiasan emas berlebihan, diingatkan untuk tidak menggunakannya lagi</li> <li>2. Bila siswa membawa barang berharga misalnya HP atau lainnya, diingatkan untuk tidak membawa lagi.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 1-2 kali melanggar, dinasihati tentang resikonya</li> <li>2. 3-4 kali, diingatkan dan menulis di buku tugas untuk diketahui orang tua</li> <li>3. 5 kali atau lebih, barang tersebut dititipkan ke wali kelas dan diambil oleh orang tua.</li> </ol>

15.	Selama istirahat atau sholat berada di luar ruang belajar.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. setelah tanda istirahat / sholat tiba, guru mengakhiri pelajaran dengan mengucapkan hamdalah dan salam</li> <li>2. guru mengingatkan agar saat istirahat / sholat siswa segera keluar ruangan kelas</li> <li>3. bila waktunya istirahat, secara tertib siswa keluar</li> <li>4. bila waktunya sholat, secara tertib siswa keluar menuju musholla, dikondisikan oleh guru/wali kelas.</li> <li>5. Guru piket terutama saat sholat mengecek dan memastikan di setiap ruang kelas sudah tidak ada siswa.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. bila saat istirahat ada siswa yang tetap berada di dalam ruang kelas, diingatkan agar segera keluar</li> <li>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.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 1-2 kali, diingatkan</li> <li>2. 3-4 kali, diingatkan, menulis di buku kobinsi</li> <li>3. 5-6 kali, diingatkan dan menulis di buku kasus</li> <li>4. 7 kali atau lebih, diingatkan, menulis di buku kasus dan ditanya secara khusus bila ada kehilangan di dalam kelas tersebut.</li> </ol>
<b>D</b>	<b>Menjalankan perintah Allah dan menjauhi larangannya</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Setelah siswa baris dan siswa masuk kelas, ketua kelas / pengurus kelas / siswa sesuai nomor urut presensi memimpin berdoa</li> <li>• Tata cara berdoa pada awal dan akhir pelajaran <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Duduk dengan tertib</li> <li>b. Tangan menengadah</li> <li>c. Kepala tunduk</li> <li>d. Suara pelan (khusyuk)</li> </ol> </li> </ul> <p>Doa awal pembelajaran dan akhir pembelajaran terlampir.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jika ada siswa yang berdoa tidak sesuai dengan adab maka: Guru menyuruh siswa tersebut untuk berdoa kembali dengan benar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bila siswa berdoa tidak sesuai dengan adab, maka setiap kali melanggar diminta untuk mengulang kembali dengan adab yang benar.</li> </ul>
2.	Mengaji dengan tertib setiap hari.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Siswa mengaji bersama wali kelas dan guru pendamping dengan variasi : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Guru meminta siswa untuk memimpin mengaji (dilakukan secara bergantian)</li> <li>• Apabila batasan mengaji satu ruku' panjang maka 5 ayat dibaca individu, selebihnya bersama-sama</li> <li>• Apabila batasan mengaji satu ruku' pendek maka 3 ayat dibaca individu, selebihnya bersama-sama</li> </ul> </li> <li>2. Sikap mengaji : <ol style="list-style-type: none"> <li>a. serius / sungguh-sungguh</li> <li>b. suara jelas</li> <li>c. dengan tartil (mahkroj dan tajwid)</li> </ol> </li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Siswa dimasehati agar mengikuti kegiatan mengaji dengan sungguh-sungguh.</li> <li>• Siswa yang mengajinya memerlukan banyak penbenahan, maka data siswa tersebut diserahkan ke sekolah untuk dilakukan pembinaan secara khusus.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apabila siswa tersebut tidak tertib maka: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 1 - 2 kali diingatkan secara langsung.</li> <li>2. 3 - 4 kali diingatkan dan mengulang bacaan pada saat istirahat pertama.</li> <li>3. 5 kali atau lebih dibina secara khusus oleh wali kelas pada saat istirahat pertama.</li> </ol> </li> </ul>

	<p>Batasan mengaji satu hari satu makra' (satu ruku').</p> <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>Bila siswa tidak jujur maka: Guru menanyakan alasan berlaku tidak jujur dan menasehati agar berlaku jujur.</p>	<p>Siswa yang tidak jujur maka: 1.1-2 kali ditanya alasannya, dinasehati dan buku kasus 2.3-4 dipanggil wali kelas dan membuat surat pe 3.5 dan seterusnya ditangani oleh BK</p>
3.	<p>Berprilaku jujur.</p>	<p>Bila tidak melakukan sesuai prosedur maka: guru mengingatkan dengan santun dan meminta siswa mempraktikkannya.</p>	<p>1. Bila tidak melakukan sesuai prosedur maka diing diminta mempraktikkannya 2. Bila siswa berbicara menyinggung perasaan o berkata jorok berkelahi, maka: a. 1-2 kali, diingatkan dan menulis di buku ke b. 3-4 kali, diingatkan, menulis di buku ke membuat surat pernyataan diketahui orang c. 5-6 kali, diingatkan, menulis di buku kasus, kelas mengundang orang tua untuk menca d. 7 kali atau lebih, diingatkan, menulis di bul dan ditangani oleh BK.</p>
4.	<p>Berlaku santun terhadap teman dan orang yang lebih tua</p> <p>1. Memberi salam 2. Bersikap tawadhu a. berbicara santun b. sedikit membungkukkan badan dan mengucapkan permissi ketika berjalan di depan orang yang lebih tua c. berjalan mendahulukan yang lebih tua</p> <p>3. Tidak berkelahi.</p>	<p>1. Bila bertemu teman atau orang yang lebih tua tersenyum dan memberi salam 2. membantu teman yang membutuhkan santun/tidak menyinggung perasaan orang lain/berkata jorok 3. berbicara santun/tidak menyinggung perasaan orang lain/berkata jorok 4. bila berjalan di depan orang yang lebih tua sedikit membungkukkan badan dan mengucapkan kata permissi 5. bila berjalan mendahulukan yang lebih tua 6. tidak berkelahi 7. bila melakukan kesalahan segera meminta maaf.</p>	<p>Bila terjadi pelanggaran : 1. 1-2 Kali diberi contoh, dinasehati dan m wudhunya. 2. 3-4 kali mengulang wudhunya, dan ditulis kasus. 3. 5 kali dan seterusnya dibina secara khusus c fikh di kelas paralelnya.</p>
5.	<p>Berwudhu dengan tertib.</p>	<p>1. Siswa yang terlambat masuk mushalla ditempatkan secara khusus dan menambah shalat sunnahnya setelah siswa yang lain keluar masjid. 2. Siswa yang tidak tertib maka ditngatkan dengan santun dan diminta mengikuti ketentuan yang ada.</p>	<p>1. Siswa yang terlambat masuk mushalla ditempatkan secara khusus dan menambah shalat sunnahnya setelah siswa yang lain keluar masjid. 2. Siswa yang tidak tertib maka ditngatkan dengan santun dan diminta mengikuti ketentuan yang ada.</p>
6.	<p>Menerapkan adab di Musholla.</p>	<p>Adab di mushalla 1. Menyegerakan masuk mushalla 2. Melangkah dengan tertib dan tenang. 3. Berdoa masuk Mushalla dengan mendahulukan kaki kanan. 4. Mengisi dan merapikan shaf di depannya yang belum terisi</p>	<p>1 - 2 kali dinasehati dengan santun. 3 - 4 dinasehati dan diminta mengulang kembali 5 dan seterusnya dibina dan dinasehati oleh guru</p>

	<p>5. Segera melaksanakan sholat sunnah tahiyatul Masjid.</p> <p>6. Duduk dengan tenang dan tertib.</p> <p>7. Melafalkan bacaan surat-surat pendek sesuai tingkatan kelasnya</p> <p>8. Berzikir doa sesesal sholat. (taks dzikir terlampir)</p> <p>9. Menyempurnakan dengan sholat sunnah.</p> <p>10. Keluar Mushalla dengan tertib.</p> <p>11. Berdoa Keluar masjid dan mendahulukan kaki kiri.</p> <p>12. Menuju ke kelas berjalan dengan tenang.</p>	<p>3. Mengulangi pada bagian yang dilanggar.</p>	
<p>7. Menerapkan adab kamar mandi.</p>	<p>Adab di kamar mandi :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Berdoa masuk kamar mandi dan mendahulukan kaki kiri.</li> <li>2. Membudayakan antri apabila banyak yang ingin mempergunakan.</li> <li>3. Duduk jongkok apabila buang air.</li> <li>4. Menyiram dengan air secukupnya.</li> <li>5. Mematikan kran air apabila sudah penuh.</li> <li>6. Berdoa keluar kamar mandi dan mendahulukan kaki kanan.</li> </ol>	<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> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1-2 kali pelanggaran dinasehati dengan lembut.</li> <li>• 3-4 kali dinasehati dan diminta berjanji untuk tidak mengulangi lagi.</li> </ul>
<p>8. Mengucapkan tersenyum dan salam saat bertemu guru.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tersenyum dan mengucapkan salam dengan sopan saat bertemu guru atau karyawan baik di sekolah ataupun di luar sekolah.</li> <li>2. Mencium tangan (salim) dengan guru.</li> </ol>	<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 mengucapkan salam.</p>
<p>9. Menerapkan adab makan/minum.</p>	<p>Adab ketika makan/minum :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. cuci tangan bila tidak menggunakan sendok/garpu.</li> <li>2. Ketika akan makan, duduk dengan tertib dan tenang.</li> <li>3. Berdoa sebelum makan.</li> <li>4. Pada saat makan/minum menggunakan tangan kanan.</li> <li>5. Makan dengan tenang.</li> <li>6. Selesai makan berdoa.</li> <li>7. Mengembalikan tempat makan ke penjualnya apabila membeli di kantin.</li> </ol>	<p>1. Diingatkan dengan santun agar makan/minum dengan duduk di tempat yang semestinya, membaca basmalah atau doa akan makan, dan menggunakan tangan kanan.</p> <p>2. Diingatkan dengan santun untuk mengembalikan peralatan makan ke tempat yang telah disediakan dan diminta mempraktikkannya pada setiap</p>	<p>Siswa yang makan/minum tidak sesuai adab maka :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Melakukan 1-2 kali, diingatkan dengan santun dan disuruh mencari tempat duduk untuk makan/minum dengan membaca basmalah.</li> <li>• Melakukan 3-4 kali, maka dilanyakan tata cara makan/minum yang benar dan diminta mempraktikkannya dengan pentauan guru.</li> <li>• 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.</li> </ul>

		<p>8. Membereskan tempat makan dengan rapi, apabila membawa bekal sendiri.</p> <p>9. Membuang sisa makanan atau bungkus makanan ke tempat sampah.</p> <p>10. Mencuci tangan setelah makan bila tidak menggunakan sendok atau garpu.</p>	<p>selesai makan.</p>	
<b>E</b>				
1.	<p><b>Saya Selalu Tekun Belajar dengan tepat waktu</b></p>	<p>1. Tugas Pekerjaan Sekolah (PS) dan atau Pekerjaan Rumah (PR), dikumpulkan pada guru pengajar sesuai waktu yang telah ditentukan.</p> <p>2. Secara bergantian siswa mengumpulkan tugas yang telah diselesaikan.</p>	<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 PRnya.</p>	<p>1. 1 kali belum menyelesaikan PS, maka wajib menyelesaikan di rumah.</p> <p>2. 2 kali belum menyelesaikan PS, wajib menyelesaikan di rumah dan menulis di buku kobinsi untuk ditandatangani orang tua</p> <p>3. 3 kali atau lebih belum menyelesaikan PS, wajib menyelesaikan di rumah dengan nilai maksimal sesuai KKM, ditandatangani orang tua.</p> <p>4. Bagi siswa yang belum mengumpulkan - kan tugas PR-nya, maka ditanya alasannya.</p> <p>a. Bila disebabkan alasan yang di luar kemampuannya (misalnya menunggu keluarganya yang sakit), maka dipersilakan mengerjakan terlebih dahulu di 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 orang tua, dan mengerjakandi luar kelas dengan nilai maksimal sesuai KKM.</p> <p>5. 5 kali atau lebih tidak menyelesaikan PS dan atau PR maka wali kelas bekerjasama dengan orang tua untuk mencari solusi.</p>
2.	<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>4. bersemangat dalam mengikuti kegiatan belajar mengajar.</p>	<p>1. Guru perlu melihat kesiapan siswa baik secara fisik maupun mental sebelum memulai pembelajaran.</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</p>	<p>1. 1-2 kali tidak membawa buku, diingatkan agar tidak lupa lagi.</p> <p>2. 3-4 kali, diingatkan dan menulis di buku kasus.</p> <p>3. 5-6 kali, diingatkan, dan mencatat di buku kasus atau buku tugas diketahui orang tua dan tidak diperkenankan meminjam ke teman lain.</p> <p>4. 7 kali atau lebih, ditangani BK bekerjasama dengan orang tua</p> <p>5. 1-2 kali gaduh, diingatkan</p>

				<p>6. 3-4 kali, dipindah tempat duduknya</p> <p>7. 5 atau lebih wali kelas bekerjasama dengan mencari penyelesaian.</p>
			<p>melakukan aktivitas, siswa secara individu atau kelompok segera melakukannya dengan sungguh-sungguh.</p>	

