

# MANAJEMEN PENGEMBANGAN MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI DI KOTAAGUNG

Oleh

**Fajarita Riesmawati, Sowiyah, Riswanti Rini**

Unila FKIP: Jl. Soemantri Brojonegoro No.1 Gedung Meneng, Bandar Lampung

*E-Mail:* fajarita.mp4@gmail.com

**Abstract: Management Development of State Islamic Junior Secondary School in Kotaagung.** This research aims to describe and analyze the management of madrasa education quality-based development through management of madrasa, culture of madrasa, new student enrollment, curriculum madrasa, the development of human resources, and management of the education infrastructure. This research uses qualitative approach the draft case studies. The data in this study were obtained from the informant, the research head of the madrasah, head of staff, vice headmaster, the teacher and the students. Data collection techniques used is interviews, observation, and study the documentation. The results showed that 1) Madrasa have conducted the function of management such as planning, organization, actuating dan controlling in madrasa management, 2) Existence of madrasa culture is closely related to the positive values and norms that binds all citizens of madrasa, 3) new students enrollment to capture the grade regular and superior class to get good input that will produce a very good output, 4) Learning curriculum madrasa using KTSP, and for local curriculum and life skill are not done gradually yet, 5) Development of human resources especially teachers and staff at MTs Kotaagung has been running the country and done well to the formation of professional skills and the improvement of service schools, and 6) management of educational facilities that exist at the school has been good although not entirely meet the infrastructure of the National Education Standards.

**Keywords:** management development, management madrassa, management elementary education

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mendeskripsikan manajemen pengembangan Madrasah Tsanawiyah Negeri di Kotaagung melalui manajemen madrasah, budaya madrasah, penerimaan peserta didik baru, kurikulum madrasah, pengembangan sumber daya manusia, dan pengelolaan sarana prasarana pendidikan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan rancangan studi kasus. Data dalam penelitian diperoleh dari informan penelitian, yaitu kepala madrasah, kepala tata urusan, wakil kepala, dewan guru dan siswa. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara, observasi, dan studi dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa 1) Kepala madrasah telah menerapkan fungsi manajemen : perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan dalam manajemen madrasah, 2) Keberadaan budaya madrasah berkaitan erat dengan nilai-nilai positif dan norma-norma yang mengikat seluruh warga madrasah, 3) Penerimaan siswa baru untuk menjaring siswa kelas reguler

dan kelas unggulan dilaksanakan untuk mendapatkan input yang baik yang akan menghasilkan output yang amat baik, 4) Kurikulum pembelajaran MTs Negeri Kotaagung menggunakan KTSP dan untuk kurikulum muatan lokal dan kecakapan hidup belum seluruhnya dikembangkan, 5) Pengembangan sumber daya manusia terutama guru beserta staf di MTs Negeri Kotaagung sudah berjalan dan terlaksana dengan baik guna pembentukan keterampilan profesional dan perbaikan layanan sekolah, dan 6) Pengelolaan sarana dan prasarana pendidikan yang ada di madrasah sudah baik meskipun belum seluruhnya sarana prasarana memenuhi Standar Nasional Pendidikan.

**Kata kunci:** manajemen pengembangan, manajemen madrasah, manajemen pendidikan dasar

Madrasah Tsanawiyah adalah lembaga pendidikan yang sederajat dengan sekolah lanjutan menengah pertama yang memiliki ciri Islam yang dikelola dan dikembangkan di bawah naungan Kementerian Agama Republik Indonesia. Sebagai lembaga pendidikan yang mempunyai ciri khas Islam, madrasah memegang peranan penting dalam proses pembentukan kepribadian anak didik, karena melalui pendidikan madrasah ini para orang tua berharap anak-anaknya memiliki dua kemampuan sekaligus, tidak hanya pengetahuan umum (IPTEK) tetapi juga memiliki kepribadian dan komitmen yang tinggi terhadap agamanya (IMTAQ).

Upaya meningkatkan mutu pendidikan, tidak bisa terlepas dari upaya perbaikan manajemen madrasah. Oleh karena itu sistem pendidikan di madrasah saat ini harus diperbaiki, minimal pada aspek perbaikan kurikulum dan perbaikan kualitas pembelajaran, kualitas SDM baik tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan, perbaikan sarana prasarana, dan partisipasi masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan.

Langkah-langkah strategis harus dikembangkan oleh madrasah untuk menjadi madrasah yang efektif dalam membangun citra positif sehingga ada akselerasi peningkatan kualitas madrasah. Madrasah harus mempunyai visi dan misi yang jelas, kepala madrasah yang

profesional, guru yang profesional, lingkungan yang kondusif, ramah siswa, manajemen yang kuat, kurikulum yang luas tapi seimbang, penilaian dan pelaporan prestasi siswa yang bermakna, serta pelibatan orang tua/masyarakat.

Madrasah Tsanawiyah Negeri Kotaagung adalah salah satu lembaga pendidikan di Kotaagung Kabupaten Tanggamus yang berkomitmen terhadap mutu agar mampu menjadi sekolah yang unggul. Visi madrasah adalah menjadi madrasah unggulan, kompetitif dan berakhlakul karimah. Dalam memenuhi visi tersebut madrasah terus mencari sesuatu yang baru yang mampu menjadikan madrasah sebagai lembaga pendidikan pilihan masyarakat di Kotaagung. Kepala madrasah selalu berinovasi dan mengembangkan ide-ide baru baik dalam pola/ metode pembelajaran untuk murid dan juga pola manajemen yang tepat bagi guru dan staf. Karena kualitas suatu lembaga pendidikan tak hanya ditentukan oleh kualitas pembelajaran semata namun juga dipengaruhi bagaimana lembaga pendidikan tersebut mampu mengelola pegawainya dengan baik sehingga memunculkan motivasi dan potensi pegawainya untuk mampu mengupayakan yang terbaik dalam melakukan tugasnya.

Madrasah Tsanawiyah Negeri Kotaagung menggunakan manajemen

mutu terpadu dimana fokusnya adalah perbaikan terus menerus dan kepuasan pelanggan menjadi hal yang utama. Guna mencapai kepuasan pelanggan dan menjadi madrasah unggulan, madrasah memiliki tiga langkah yang strategis antara lain: Pertama, *be Inovative*, menciptakan suatu produk terobosan yang baru. Inovasi bisa diolah pada materi kurikulumnya, fasilitas, atau pengajarannya. Kedua, *be different*, bila inovasi sulit dicapai, maka membuat yang berbeda dari sekolah lain juga merupakan jembatan yang tidak rumit. Seperti membuat program kelas unggulan yang berbeda dengan sekolah lain. Ketiga *be the best*, bila ingin menciptakan produk yang sama setidaknya kita bisa melayani dengan cara yang terbaik, dari fasilitas dan pengajaran yang terbaik.

Tabel 1.1 Data Penerimaan Siswa Baru MTs Negeri Kotaagung 4 Tahun terakhir.

No	Tahun	Pendaftar	Jumlah Yang diterima
1	2010/2011	732	367
2	2011/2012	735	365
3	2012/2013	755	373
4	2013/2014	760	328

Sumber: Data MTs Negeri Kotaagung Tahun 2013/2014

Data tersebut menunjukkan tingginya minat siswa baru untuk bersekolah di MTs Negeri Kotaagung. Salah satu faktor yang membuat masyarakat tertarik untuk menyekolahkan anak mereka di madrasah adalah adanya program kelas unggulan. Program kelas unggulan adalah salah satu strategi pengembangan madrasah untuk memenuhi keinginan masyarakat atau pelanggan. Program Kelas Unggulan ini diharapkan menjadi pilot program MTsN Kotaagung yang lebih unggul dimasa depan dan menjadi nilai jual di masyarakat, dimana kepuasan pelanggan terhadap pelayanan yang diberikan madrasah menjadi hal utama bagi mereka untuk memilih MTsN

Kotaagung sebagai lembaga pendidikan bagi putra dan putri mereka. Hal yang membanggakan adalah bahwa peringkat 1 sampai 5 umum di SMA Negeri I Kotaagung berturut-turut diraih oleh alumni kelas unggulan madrasah.

Kepala madrasah memiliki peran penting dalam mengembangkan Sumber Daya Manusia (SDM) madrasah. Pengembangan SDM dapat dilakukan melalui melalui pendidikan dan pelatihan. Kepala madrasah memberikan kesempatan dan memotivasi guru untuk menambah ilmu dan pengalamannya untuk studi lanjut ke jenjang yang lebih tinggi. Guru MTsN Kotaagung yang telah melanjutkan pendidikan ke Pasca Sarjana UNILA, IAIN, UBL, dan STKIP berjumlah 11 orang dan guru yang sudah mendapatkan sertifikat guru profesional berjumlah 42 orang. Hal ini menunjukkan bagaimana guru-guru di madrasah berusaha untuk mengembangkan keilmuan dan keprofesionalan mereka yang berguna untuk peningkatan kualitas mereka dalam pembelajaran dan peningkatan prestasi belajar peserta didik.

Budaya madrasah juga berpengaruh terhadap peningkatan prestasi dan motivasi siswa untuk berprestasi, sikap dan motivasi guru serta produktivitas dan kepuasan kerja guru. Nilai-nilai karakter positif dikembangkan sehingga memiliki kekuatan untuk terus menerus mempengaruhi perilaku seluruh warga madrasah. Guru harus mampu memberikan motivasi dan inspirasi bagi siswa seperti: datang tepat waktu, jujur, dan disiplin dalam melaksanakan tugas merupakan nilai dan teladan yang harus senantiasa dijaga dalam kehidupan sekolah.

Manajemen pendidikan memiliki dasar manajemen yang sama dengan manajemen pada umumnya, hanya lebih ditekankan pada pengelolaan pada tingkat pendidikan. Bush, dkk (dalam Usman, 2009:12) memberikan definisi tentang manajemen pendidikan yaitu: *“Educational management is a field of study and practice concerned with the*

*operation of educational organization*". Dari pengertian ini kita dapat mengetahui bahwa manajemen pendidikan adalah salah satu bidang studi yang berkaitan dengan praktik pengelolaan organisasi pendidikan. Senada dengan pendapat Arikunto (2010:4) bahwa manajemen pendidikan adalah rangkaian segala kegiatan yang berupa proses pengelolaan usaha kerjasama sekelompok manusia yang tergolong dalam organisasi pendidikan, untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan sebelumnya, agar efektif dan efisien.

Manajemen peserta didik termasuk salah satu bagian dari manajemen sekolah yang menduduki tempat sangat penting karena sentral layanan pendidikan di sekolah ada pada peserta didik. Kegiatan kesiswaan menitik beratkan pada pelayanan siswa secara individual dengan harapan agar para siswa dapat berkembang sesuai dengan bakat, kemampuan dan perbedaan individu masing-masing. Imron, dkk (2003:52) mendefinisikan manajemen peserta didik sebagai usaha pengaturan terhadap peserta didik tersebut masuk sekolah sampai mereka lulus sekolah. Sementara menurut Sutikno (2012:76) manajemen kesiswaan merupakan kegiatan pencatatan siswa dari proses penerimaan hingga siswa tersebut keluar dari sekolah disebabkan telah tamat. Hal ini senada dengan pendapat Arikunto, dkk (2008:57) yang menyebutkan bahwa manajemen kesiswaan adalah kegiatan pencatatan siswa mulai dari proses penerimaan hingga siswa tersebut lulus dari sekolah disebabkan karena tamat atau sebab lain.

Sumber daya manusia merupakan komponen paling berharga dalam suatu organisasi karena mereka merupakan energi dan sumber kemajuan dalam mengembangkan organisasi termasuk madrasah. Stoner (1989:329) berpendapat bahwa : "*human resource management is the management function that deals with the recruitment, placement, training, and development of organization members*". Hal ini menjelaskan bahwa dengan adanya

proses rekrutmen, penempatan, pelatihan dan pengembangan anggota dalam sebuah organisasi, maka organisasi tersebut akan mendapati orang-orang terbaik dan kompeten yang dapat membantu organisasi dalam memenuhi tujuan secara efektif dan efisien. Sementara menurut Asmani (2013:87) manajemen sumber daya manusia meliputi penempatan personel dalam struktur, *job description* (pembagian tugas), jalur intruksi dan koordinasi, pola interaksi serta komunikasi, mekanisme kenaikan karir, pengembangan kompetensi, dan lain-lain.

Budaya organisasi oleh Owens (1991:171) didefinisikan sebagai "*... the body of solution to external and internal problems that has worked consistently for a group and that is therefore taught to new members as the correct way to perceive, think about and feel in relation to those problems..*". Ini menjelaskan bahwa budaya organisasi adalah pola pemecahan masalah eksternal dan internal yang diterapkan secara konsisten bagi suatu kelompok, dan oleh karenanya diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar dalam memandang, memikirkan dan merasakan masalah yang dihadapi tersebut. Senada dengan pendapat tersebut, Robbins (1991:572) menegaskan, "*Organizational culture is a common perception held by the organization's members; a system of shared meaning*". Dapat diterjemahkan "budaya organisasi adalah suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu; suatu sistem dari makna bersama". Artinya bahwa budaya organisasi terwujud dalam filosofi, ideologi, nilai-nilai, asumsi, keyakinan serta sikap dan norma bersama anggota-anggota organisasi tersebut dalam memandang berbagai realitas, terutama berkaitan dengan permasalahan internal maupun eksternal.

Menurut Townsend dalam Mulyasa (2012:83) pelaksanaan kurikulum mencakup isu: (1) kualitas program yang diberikan, (2) keterlibatan guru dalam pembelajaran, (3) harapan masyarakat

sekolah, (4) teknik motivasi untuk memenuhi harapan ini, (5) alokasi waktu, (6) tipe pembelajaran, (7) pemantauan kemajuan belajar, (8) tingkat keterlibatan peserta didik dalam pembelajaran, dan (9) fasilitas belajar yang disediakan sekolah.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini bertujuan mendapatkan gambaran mendalam tentang manajemen pengembangan Madrasah Tsanawiyah Negeri di Kotaagung dengan menggunakan pendekatan penelitian kualitatif dengan teori fenomenologi. Menurut Bungin (2004:9) fenomenologi pada dasarnya berpandangan bahwa apa yang tampak di permukaan, termasuk pola perilaku sehari-hari hanyalah suatu gejala atau fenomena dari apa yang tersembunyi di “kepala” sang pelaku. Perilaku apapun yang tampak di tingkat permukaan baru bisa dipahami manakala bisa mengungkap atau membongkar apa yang tersembunyi dalam dunia pengetahuan si pelaku. Sementara menurut Moleong (2013: 17) peneliti dalam pandangan fenomenologis berusaha memahami arti peristiwa dan kaitan-kaitannya terhadap orang-orang yang berada dalam situasi-situasi tertentu.

Peneliti menggunakan teori fenomenologis dalam penelitian ini untuk dapat mengungkap fenomena-fenomena yang ada mengenai manajemen pengembangan MTsN di Kotaagung dan peneliti akan berupaya menemukan peristiwa-peristiwa yang dapat dipahami peneliti dan berbagai pendapat informan. Penelitian ini juga diharapkan dapat mendeskripsikan data secara menyeluruh dan utuh mengenai manajemen pengembangan MTsN di Kotaagung.

Peneliti memilih rancangan studi kasus karena peneliti ingin menjawab pertanyaan bagaimana manajemen pengembangan madrasah di MTs Negeri Kotaagung sehingga menjadi salah satu sekolah favorit di Kecamatan Kotaagung dan menarik minat masyarakat untuk

menyekolahkan anak mereka di madrasah dengan melakukan eksplorasi secara mendalam terhadap program, kejadian, proses dan aktivitas yang ada di madrasah. dengan manajemen pengembangan madrasah di MTsN Kotaagung.

Penentuan informan dalam penelitian ini dilakukan dengan teknik *purposive sampling*. Pengambilan sampel bukan dimaksudkan untuk mewakili populasi, melainkan pada relevansi dan kedalaman informasi serta didasarkan pada tema yang muncul dilapangan. Melalui teknik ini dapat dikembangkan untuk memperoleh informan lainnya dengan teknik sampel bola salju (*snowball sampling*) sampai dirasakan data yang diperoleh sudah sangat baik/jenuh.

Pengumpulan data dalam penelitian ini dapat dilakukan dalam berbagai *setting*, berbagai sumber dan berbagai cara. Teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan observasi, wawancara, dokumentasi dan gabungan ketiganya. Penelitian ini menggunakan ketiga teknik tersebut, akan tetapi yang lebih utama adalah teknik wawancara mendalam karena teknik ini dapat mengungkapkan makna yang tersembunyi dibalik suatu fenomena yang nampak. Sedangkan teknik pengumpulan data dengan observasi dan dokumentasi digunakan untuk membantu, memperkaya, dan melengkapi data penelitian.

Pada penelitian ini peneliti menggunakan observasi berpartisipasi lengkap. Stainback dalam Sugiyono (2012:310) menyatakan bahwa :

*“complete participant observation means the researcher is a natural participant where, the researcher observes what people do, listen to what they say, and participates in their activities”.*

Peneliti sudah terlibat sepenuhnya terhadap apa yang dilakukan sumber data dengan mengamati langsung apa yang dikerjakan orang, mendengarkan apa yang mereka ucapkan, dan berpartisipasi dalam aktivitas mereka. Peneliti akan mengadakan pengamatan langsung

terhadap objek penelitian berupa kegiatan pelaksanaan manajemen pengembangan MTsN Kotaagung.

Analisa data dalam penelitian kualitatif bersifat induktif dan berkelanjutan. Bogdan, dkk (dalam Sugiyono, 2012:332) menyatakan analisis data kualitatif adalah proses mencari serta menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lainnya sehingga mudah dipahami dan diinformasikan kepada orang lain. Sementara Moleong (2013:296) menerangkan bahwa proses analisis data diawali dengan menelaah sejumlah data yang ada yang berasal dari berbagai sumber seperti; wawancara, pengamatan, dokumentasi, dan sebagainya. Kemudian melakukan reduksi data yang dilakukan dengan membuat abstraksi yakni membuat rangkuman, kemudian menyusunnya dalam satuan sambil membuat koding atau pengolahan.

Menurut Moleong (2013:330) pengecekan keabsahan data merupakan bagian yang penting dalam penelitian kualitatif untuk mengetahui dan mengecek kebenaran data yang diperoleh. Untuk melihat tingkat kepercayaan hasil penelitian dapat digunakan beberapa cara yaitu dengan kredibilitas, transferabilitas dan konfirmabilitas. Namun yang utama adalah uji kredibilitas data yakni dengan melakukan perpanjangan pengamatan, meningkatkan ketekunan, triangulasi, diskusi dengan teman sejawat, *member check* dan analisis kasus negatif.

Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu. Pengujian terhadap kredibilitas data dalam penelitian ini dilakukan dengan triangulasi sumber data dan pemanfaatan metode, serta member check. Triangulasi sumber data dilakukan dengan cara menanyakan kebenaran suatu data atau informasi yang diperoleh dari seorang informan kepada

informan lainnya. Misalnya dari guru yang satu ke guru yang lainnya, dari kepala madrasah ke wakil kepala madrasah dan sebagainya.

Menurut Moleong (2013:127-148) tahapan-tahapan penelitian secara umum dikelompokkan menjadi empat tahap, yaitu: (1) tahap pra-lapangan, (2) tahap pekerjaan lapangan, dan (3) tahap analisis data, (4) tahap pelaporan hasil penelitian.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil

#### Manajemen Madrasah di MTsN Kotaagung

Manajemen ditinjau dari konsep Islam dipandang sebagai perwujudan amal sholeh yang harus bertitik tolak dari niat baik. Niat baik tersebut akan memunculkan motivasi aktivitas untuk mencapai hasil yang bagus demi kesejahteraan bersama. Manajemen madrasah meliputi perencanaan program madrasah, pelaksanaan rencana kerja madrasah, pengawasan dan evaluasi.

Madrasah unggulan mengandung pengertian lebih tinggi, lebih pandai, lebih cakap dan melebihi dari yang lain. Dengan kata unggul diharapkan setiap siswa memiliki nilai lebih dari yang lain. Baik dalam perolehan NEM yang tinggi, unggul dalam kedisiplinan, unggul dalam kegiatan-kegiatan kesenian, olahraga, karya ilmiah dan lainnya. Tenaga pendidik dan tenaga kependidikan juga profesional dalam melaksanakan tugasnya.

Kompetitif mengandung pengertian bahwa madrasah siap bersaing dengan sekolah-sekolah umum maupun madrasah yang ada di Kabupaten Tanggamus, baik dalam prestasi akademik, non akademik maupun alumni.

Berakhlakul karimah mengandung pengertian bahwa MTs adalah sekolah negeri yang bercirikan agama islam. Titik tekan pada bagaimana terwujudnya

generasi yang mampu membaca Alqur'an, tekun melaksanakan ibadah, dan santun dalam bertutur dan berperilaku.

#### a. Pengawasan dan Evaluasi

Kepala madrasah melakukan pengawasan dan evaluasi untuk mengetahui sejauh mana efektifitas program yang sedang dan sudah berjalan. Kepala madrasah menyusun program pengawasan didasarkan pada Standar Nasional Pendidikan. Dalam penyusunan program pengawasan, kepala madrasah di bantu oleh wakil kepala bidang kurikulum, terutama berkaitan dengan jadwal supervisi akademik. Jadwal tersebut di letakkan di ruang guru agar mereka tahu kapan waktu mereka di supervisi.

Setelah kepala madrasah melakukan pengawasan, langkah selanjutnya adalah mengadakan evaluasi. Evaluasi bertujuan untuk menilai apakah program yang sudah dijalankan berhasil atau tidak. Evaluasi guru berkaitan dengan hasil setelah proses pembelajaran berakhir. Dalam kegiatan evaluasi, madrasah juga membuat EDS setiap tahun untuk mengetahui kelemahan-kelemahan, dan meningkatkannya pada tahun berikutnya. Selain EDS, program akreditasi juga merupakan evaluasi terhadap pelaksanaan 8 SNP di madrasah.

#### b. Sistem Informasi Manajemen di MTsN Kotaagung

Pengembangan implementasi teknologi informasi dan komunikasi di madrasah merupakan upaya yang sudah seharusnya dilakukan untuk menghapus *image* negatif masyarakat yang menganggap madrasah sebagai lembaga pendidikan *second class*, minim fasilitas, tidak maju dan *gaptek* hilang. Untuk merespon tuntutan masyarakat yang sangat dinamis, MTsN Kotaagung menggunakan Sistem Informasi Manajemen (SIM) dalam mengelola kegiatan-kegiatannya secara profesional baik dalam bidang manajemen

kesiswaan, kurikulum, keuangan, sarana prasarana dan lain-lain.

Hasil observasi yang diperoleh peneliti adalah bahwa dalam segala kegiatan manajemen terutama yang berkaitan dengan administrasi guru, staf maupun siswa sudah terkomputerisasi dengan baik. Adanya WIFI memudahkan warga madrasah untuk mencari informasi melalui internet.

Sistem Informasi Manajemen sangat berguna dalam membantu proses perencanaan, pengelolaan dan pengevaluasian administrasi sekolah dan akademik sekolah. Dengan adanya Sistem Informasi tersebut, maka akan mendukung kinerja madrasah dengan meningkatkan efisiensi, efektivitas dan produktivitas layanan bagi masyarakat baik eksternal maupun internal. Penggunaan teknologi yang efektif untuk pembelajaran akan meningkatkan kreativitas siswa-siswi dan guru.

#### Budaya Madrasah di MTsN Kotaagung

Budaya madrasah dinyatakan sebagai suatu kebiasaan dan nilai-nilai positif yang diterapkan di madrasah yang dibangun dari hasil pertemuan antara nilai-nilai yang dianut oleh kepala madrasah sebagai pemimpin dengan nilai-nilai yang dianut oleh guru, para karyawan, dan siswa yang ada di madrasah tersebut. Budaya yang kuat membutuhkan kemampuan kepala madrasah dalam memberikan pemaknaan terhadap visi tentang mutu madrasah.

Budaya madrasah dikelola dan dibentuk menjadi aktivitas rutin dalam manajemen organisasi, terutama dilakukan terhadap simbol-simbol, norma-norma, nilai-nilai dan perilaku dalam organisasi. Ada beberapa cara membentuk budaya yaitu melalui partisipasi dan komitmen, tindakan simbolik, hadiah dan pengakuan dan membangun kontrol sosial

1. Membentuk budaya melalui partisipasi dan komitmen (*shaping*)

*culture through participation and commitment*).

2. Membentuk budaya melalui tindakan-tindakan simbolik (*shaping culture through symbolic actions*).
3. Membentuk budaya melalui hadiah dan pengakuan (*shaping culture through reward and recognition*).

Guru memiliki andil yang sangat besar terhadap keberhasilan pembelajaran di sekolah. Minat, bakat, kemampuan dan potensi-potensi yang dimiliki oleh peserta didik tidak akan berkembang secara optimal tanpa bantuan guru. Di kegiatan belajar mengajar kelas unggulan guru dituntut mempunyai wawasan yang luas serta mampu menjadi fasilitator yang bertugas memberikan kemudahan belajar (*facilitate of learning*) kepada seluruh peserta didik agar dapat belajar dalam suasana yang menyenangkan, gembira, penuh semangat, tidak cemas, dan berani mengemukakan pendapat secara terbuka. Guru harus kreatif dalam merancang bahan pembelajaran, sumber ajar dan menggunakan media yang menarik.

Kurikulum dan pembelajaran merupakan dua komponen yang tidak dapat dipisahkan dan bagian dari manajemen madrasah yang sangat penting. Pelaksanaan kurikulum tingkat kelas ditugaskan langsung kepada para guru. Pembagian tugas ini meliputi kegiatan dalam bidang proses belajar mengajar, pembinaan kegiatan ekstrakurikuler dan kegiatan bimbingan belajar. Dalam pelaksanaan pembelajaran di kelas yang harus diperhatikan oleh guru adalah bagaimana karakteristik siswa, kesiapan siswa belajar, dan kemampuan siswa dalam menangkap informasi. Guru juga harus menunjukkan perilaku yang baik kepada siswa seperti santun dalam berbicara dan mendisiplinkan dirinya terlebih dahulu agar kedisiplinan siswa tercapai.

kurikulum MTsN Kotaagung didasarkan atas muatan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan, dimana muatan mata pelajaran agama lebih

banyak. Kurikulum madrasah juga dibedakan untuk kelas reguler dan kelas unggulan dengan beberapa penambahan jam pada mata pelajaran tertentu sebagai bekal mereka di masyarakat. Madrasah mengembangkan muatan lokal sebagai karakteristik daerah. Sementara muatan lifeskill belum sepenuhnya dikembangkan.

Evaluasi atau penilaian menjadi hal yang penting dalam proses belajar mengajar, karena dengan adanya evaluasi kita dapat mengukur sejauhmana tujuan pembelajaran yang kita inginkan sudah tercapai.

### **Pengembangan Sumber Daya Manusia di MTsN Kotaagung**

Dalam melakukan analisis kebutuhan pengembangan SDM ini, kepala madrasah meminta masukan atau data dari Kepala Tata Usaha dan wakil kepala bidang kurikulum untuk menentukan guru dan staf yang akan mengikuti pelatihan. Biasanya waka kurikulum akan mengusulkan guru yang belum pernah mengikuti pelatihan atau guru yang dari hasil pemetaan dianggap perlu untuk diikuti sertakan dalam pelatihan. Pegawai staf tata usaha yang belum terampil dalam menggunakan teknologi informasi juga diutamakan untuk mengikuti program pelatihan.

Madrasah telah menentukan pengembangan guru dan staf yang tepat bagi kebutuhan mereka. Pengembangan guru dan staf di MTsN Kotaagung melalui pendidikan, kegiatan pelatihan, lokakarya, dan MGMP. Guru dapat mengembangkan karirnya melalui pendidikan, promosi dan penghargaan diberikan bagi guru dan staf yang dianggap cakap oleh kepala madrasah, dan ada juga yang melalui mutasi. Proses mutasi di MTsN Kotaagung berjalan sesuai aturan Peraturan Pemerintah Nomor 09 Tahun 2003 Tentang Kewenangan Pengangkatan, Pemindahan, dan Pemberhentian Pegawai.

## **Pengelolaan Sarana Prasarana Pendidikan di MTsN Kotaagung**

Semua sarana prasarana madrasah dan sarana belajar selalu dalam kondisi siap pakai pada setiap saat diperlukan. Perlengkapan di madrasah tidak hanya ditata dengan rapi tetapi juga harus dipelihara dengan sebaik-baiknya. Dengan pemeliharaan secara teratur semua sarana dan prasarana pendidikan di madrasah selalu enak dipandang, mudah digunakan, dan tidak cepat rusak. Pemeliharaan sarana prasarana menjadi tanggung jawab semua warga madrasah. Kepala madrasah menunjuk salah seorang staf tata usaha dan wakil kepala bidang sarana prasarana yang bertanggung jawab dalam pengadministrasian dan pemeliharaan sarana prasarana madrasah. Penataan dan pemeliharaan sarana prasarana dapat dilakukan dengan memberi label dan kode-kode pada sarana tertentu seperti meja, kursi, dan lemari yang ada di ruang kelas, dan diperiksa secara berkala oleh waka sarana.

Karena itu pengelolaan sarana prasarana pendidikan di MTsN Kotaagung di mulai dari perencanaan kebutuhan sarana prasarana yang dibutuhkan sesuai dengan skala prioritas dan dana yang tersedia. Sarana prasarana pendidikan di madrasah sudah cukup lengkap walaupun belum sepenuhnya memenuhi Standar Pelayanan Minimal (SPM). Pemeliharaan sarana prasarana menjadi tanggung jawab seluruh warga madrasah.

### **Pembahasan Hasil Penelitian**

Pembahasan hasil penelitian ini meliputi manajemen madrasah, budaya madrasah, penerimaan peserta didik baru, kurikulum madrasah, pengembangan sumber daya manusia, dan pengelolaan sarana prasarana pendidikan.

## **Manajemen Madrasah di MTsN Kotaagung**

Manajemen madrasah di MTsN Negeri Kotaagung dilaksanakan berdasarkan Peraturan Pemerintah RI No.19 tentang Standar Pengelolaan Madrasah tahun 2007 yang mengatur tentang perencanaan program madrasah, pelaksanaan rencana kerja, kepemimpinan kepala madrasah, pengawasan dan evaluasi, serta ditambah dengan sistem informasi manajemen madrasah.

Eksistensi dan prestasi sebuah lembaga pendidikan ditentukan oleh kemampuan kepala madrasah dalam menyusun perencanaan madrasah baik jangka pendek, menengah maupun panjang. Menurut Terry (2013:43) perencanaan diperlukan untuk menentukan tujuan-tujuan yang hendak dicapai pada masa yang akan datang dan apa yang harus diperbuat agar dapat mencapai tujuan-tujuan itu. Berdasarkan hasil temuan data penelitian, Kepala MTsN Kotaagung sudah menyusun perencanaan program madrasah yang komprehensif untuk mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya yang ada dan yang mungkin diperoleh guna mencapai tujuan yang diinginkan di masa mendatang bersama *stakeholder*, wakil kepala, guru dan kepala tata usaha. Madrasah memiliki visi menjadi madrasah unggulan yang kompetitif dan berakhlakul karimah. Visi tersebut dijabarkan kedalam misi dan tujuan pendidikan yang relevan dengan kebutuhan masyarakat.

Sementara mengenai pengawasan dan evaluasi, Terry (2013:9) berpendapat bahwa pengawasan merupakan kegiatan untuk mengukur pelaksanaan tujuan, menentukan sebab-sebab penyimpangan-penyimpangan dan mengambil tindakan-tindakan korektif bila diperlukan. Dari hasil temuan data penelitian diketahui bahwa kepala madrasah memiliki jadwal supervisi akademik, dan mengevaluasi program yang sudah dijalankan melalui Evaluasi Diri Madrasah (EDM) dan Akreditasi. Dari hasil supervisi akademik, kepala madrasah dapat mengetahui kelemahan dan kelebihan guru dalam

pembelajaran dan dapat memberikan umpan balik setelah pengawasan selesai. Madrasah membuat EDM setahun 1 kali untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan madrasah dalam 8 SNP.

MTsN Kotaagung menggunakan Sistem Informasi Manajemen (SIM) dalam mengelola kegiatan - kegiatannya secara profesional baik dalam bidang manajemen kesiswaan, kurikulum, keuangan, sarana prasarana dan lain-lain. Semua database guru, staf dan siswa sudah terkomputerisasi, pelayanan gaji lewat ATM, absensi kehadiran guru sudah menggunakan *fingerprint*, pemasangan WIFI yang memudahkan guru untuk mengakses informasi secara online melalui internet. Untuk daerah Kotaagung madrasah lebih unggul dalam hal pengadministrasian di banding sekolah umum lainnya.

### **Budaya Madrasah di MTsN Kotaagung**

Madrasah adalah sekolah umum yang bercirikan Agama Islam sehingga budaya yang diterapkan di madrasah tidak menyimpang dari ajaran Agama Islam dan menitik beratkan pada akhlakul karimah. Deal dalam Barnawi dkk (2013:109) mendefinisikan budaya sekolah sebagai sekumpulan nilai yang melandasi perilaku, tradisi, kebiasaan keseharian, dan simbol-simbol yang dipraktikkan oleh kepala sekolah, guru, petugas administrasi, siswa, dan masyarakat sekitar sekolah. Budaya sekolah merupakan ciri khas, karakter atau watak, dan citra sekolah tersebut di masyarakat luas.

Berdasarkan hasil penelitian, budaya madrasah yang ada di MTsN Kotaagung adalah kebiasaan-kebiasaan dan nilai-nilai positif yang memberikan keunikan pada madrasah, juga norma-norma yang meliputi peraturan dan perilaku yang berlaku yang disepakati seluruh warga madrasah. Kepala madrasah memiliki peran kunci dalam mengembangkan budaya madrasah yang

positif dengan memberikan teladan dan mampu membangun *teamwork* yang kuat untuk terus mengembangkan kebiasaan-kebiasaan dan nilai-nilai yang baik di madrasah.

Menurut Rivai, dkk (2012:257) nilai-nilai adalah suatu gagasan masyarakat tentang apa yang benar atau yang salah. Sementara menurut Robbins (1991:309) nilai-nilai penting untuk mempelajari perilaku organisasi, karena nilai-nilai meletakkan fondasi untuk memahami sikap dan motivasi serta mempengaruhi persepsi orang-orang di organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian, MTsN Kotaagung memiliki nilai keunggulan seperti, nilai ibadah, nilai *prestise* (kebanggaan), nilai kedisiplinan, nilai prestasi dan persaingan, dan nilai keefektifan. Nilai-nilai ini berhubungan dengan pembentukan karakter di sekolah baik dalam kegiatan proses pembelajaran di kelas, budaya madrasah, kegiatan ekstrakurikuler, maupun kegiatan keseharian anak di rumah dan di masyarakat.

Norma selalu berjalan seiring dengan nilai, jika nilai adalah sebuah penghargaan terhadap sesuatu maka norma adalah aturan-aturan yang mengatur tingkah laku manusia dalam bermasyarakat. Dari norma tersebut kita bisa menilai apakah yang di lakukan oleh seseorang itu suatu hal yang baik atau tidak.

Berdasarkan hasil penelitian, MTsN Kotaagung memiliki norma atau aturan-aturan yang harus di patuhi oleh seluruh warga madrasah baik yang tertulis maupun tidak tertulis meliputi norma agama, susila, dan norma hukum. Norma agama terlihat dalam aktivitas keseharian guru dan siswa, aktivitas kegiatan sholat dhuha dan sholat zhuhur berjamaah rutin dilaksanakan oleh seluruh warga madrasah. Norma Hukum berkaitan dengan Peraturan Pemerintah RI No 53 tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil. Pada Bab II Kewajiban dan

Larangan Pasal 3 ayat 11 yang berbunyi masuk kerja dan mentaati ketentuan jam kerja. Seluruh Pegawai Negeri Sipil di MTsN Kotaagung telah melaksanakan PP RI no. 53 Tahun 2010. Apabila ada pegawai yang melanggar, pegawai tersebut akan dikenai sanksi sesuai dengan isi peraturan tersebut.

Tushman, dkk (dalam Kusdi 2010:123) menyebutkan ada empat cara untuk membentuk dan mengelola budaya organisasi, yaitu melalui pembentukan komitmen, penggunaan symbol, menciptakan imbalan (*reward and recognition*), dan melalui kontrol sosial. Pembentukan budaya di MTsN Kotaagung telah melalui :

a. Partisipasi dan komitmen.

Komitmen untuk menjadi madrasah unggul sudah di sosialisasikan dengan baik kepada seluruh warga madrasah, sehingga guru dan siswa berkomitmen melaksanakan kebiasaan-kebiasaan, norma-norma maupun nilai-nilai yang telah disepakati bersama. Tanpa adanya partisipasi dan komitmen seluruh warga madrasah, nilai-nilai dan norma-norma yang diharapkan dapat menjadi perilaku organisasi tidak akan terwujud.

Kepala madrasah berupaya menanamkan kebiasaan dan nilai-nilai positif melalui pemberian nilai-nilai ketauladanan dengan menjaga hubungan yang baik diantara kepala sekolah dan guru, guru dan guru, guru dan siswa, siswa dan siswa, serta antar semua warga sekolah.

b. Membentuk budaya melalui tindakan-tindakan simbolik

Kementerian Agama memiliki simbol ikhlas beramal. Seluruh guru dan staf MTsN Kotaagung telah menjadikan simbol tersebut sebagai perilaku sehari-hari dalam berperilaku. Siswa dibiasakan untuk berinfak.

c. Membentuk budaya melalui hadiah dan pengakuan

Kepala madrasah telah membangun sistem penghargaan yang sesuai dengan

norma dan nilai yang ada. Peran dan tugas kepala madrasah untuk menciptakan sistem *reward* yang proporsional dan profesional sangat mendukung lahirnya budaya madrasah yang sehat. *Reward* atau penghargaan yang diberikan kepala madrasah dapat menjadi motivasi bagi guru dan staf untuk meningkatkan unjuk kerja.

### **Penerimaan Peserta Didik Baru di MTsN Kotaagung**

Faktor penentu keberhasilan salah satu program pendidikan di madrasah saat ini adalah proses Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB). Menurut Imron, dkk (2003:57) prosedur penerimaan peserta didik baru dimulai dari pembentukan panitia penerimaan peserta didik baru, rapat penentuan peserta didik baru, pembuatan, pemasangan atau pengiriman pengumuman, pendaftaran peserta didik baru, penentuan peserta didik yang diterima, pengumuman peserta didik yang diterima, dan registrasi peserta didik yang diterima.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan peneliti, MTsN Kotaagung sudah melaksanakan prosedur penerimaan peserta didik baru sesuai dengan teori tersebut. Yang berbeda adalah bahwa madrasah membedakan syarat pendaftaran antara siswa kelas reguler dan siswa kelas unggulan.

Sistem PPDB di MTsN Kotaagung adalah melalui rekrutmen dan seleksi. Menurut Rasyid (2009:3) rekrutmen peserta didik adalah sebuah proses pencarian dan pengikatan calon peserta didik yang mampu mendaftar sebagai peserta didik disuatu lembaga pendidikan, dengan pertimbangan syarat-syarat tertentu, yang menjadi standar dari suatu lembaga pendidikan.

Berdasarkan pendapat tersebut, peneliti menyimpulkan bahwa rekrutmen siswa baru adalah proses penerimaan memasuki sebuah sekolah dan merupakan kegiatan untuk mendapatkan sejumlah

siswa baru dari berbagai sekolah sesuai dengan jumlah siswa baru yang akan diterima melalui proses seleksi. Tujuan rekrutmen adalah menerima pelamar sebanyak-banyaknya dari berbagai sekolah yang ada, sehingga memungkinkan akan terjaring calon siswa dengan kualitas tertinggi dari yang terbaik. MTsN Kotaagung melaksanakan proses rekrutmen dan seleksi penerimaan siswa sebelum awal ajaran baru di mulai. Rekrutmen siswa baru melalui undangan LCT dan sosialisasi tim PSB ke sekolah-sekolah, dan untuk kelas unggulan sosialisasi dilakukan oleh kakak kelas di dampingi guru.

Menurut Yuniarsih, dkk (2011:104) seleksi dilihat dari teknis pelaksanaannya dapat dibedakan ke dalam tiga jenis yaitu:

1. Seleksi administratif dilakukan dengan memeriksa kelengkapan data yang ditulis dalam formulir isian beserta keabsahan lampirannya.
2. Seleksi dilakukan dengan tes pengujian, biasanya berbentuk tes tertulis, lisan dan penampilan.
3. Seleksi kepribadian dapat dilakukan melalui analisis terhadap persyaratan administratif, psikotes khusus, wawancara langsung atau wawancara orang-orang terdekat yang ada di sekitar pelamar.

Madrasah Tsanawiyah Negeri Kotaagung melaksanakan seleksi administratif, tes tertulis, dan wawancara. Sementara untuk kelas unggulan ada tes potensi akademik dan wawancara Bahasa Inggris. Proses seleksi dalam penerimaan siswa di MTsN Kotaagung baru dilakukan setelah kegiatan rekrutmen berakhir. Seleksi administratif, tes tertulis, dan wawancara bagi calon siswa baru dibedakan antara siswa kelas reguler dan siswa unggulan. Ada persyaratan khusus bagi siswa kelas unggulan yaitu melampirkan piagam peringkat 1 sampai 5 atau piagam penghargaan di bidang non akademik. Bagi siswa yang akan masuk kelas unggulan, setelah lulus tes tertulis,

mereka akan mengikuti tes potensi akademik dan wawancara Bahasa Inggris. Program kelas unggulan merupakan salah satu strategi madrasah untuk meningkatkan mutu madrasah.

Imron, dkk (2003:57) menambahkan bahwa ada tiga macam kriteria penerimaan peserta didik baru yaitu :

1. Kriteria acuan patokan (*standar criteria reference*), yaitu suatu penerimaan peserta didik yang didasarkan atas patokan-patokan yang telah ditentukan sebelumnya.
2. Kriteria acuan norma (*norm criterion reference*), yaitu suatu penerimaan calon peserta didik baru yang didasarkan atas keseluruhan prestasi calon peserta didik yang mengikuti seleksi.
3. Kriteria yang didasarkan atas daya tampung sekolah. Dalam hal ini, sekolah terlebih dahulu menentukan berapa jumlah daya tampungnya atau berapa peserta didik baru yang akan diterima. Setelah sekolah menentukan, kemudian merangking siswa dari yang berprestasi tinggi sampai terendah.

### **Kurikulum Madrasah di MTsN Kotaagung**

Kurikulum merupakan salah satu substansi manajemen madrasah yang sangat penting. Dalam pelaksanaannya, kurikulum tidak dapat dipisahkan dengan

pembelajaran dimana terjadi upaya pendidik untuk membantu peserta didik melakukan kegiatan belajar ditinjau dari sudut proses dan sudut hasilnya. Madrasah adalah sekolah umum yang bercirikan Agama Islam, muatan kurikulum madrasah sama dengan kurikulum SMP hanya saja porsi pada mata pelajaran agama lebih banyak.

Menurut Sutikno (2012: 71) kurikulum merupakan segala pengalaman pendidikan yang diberikan oleh sekolah kepada seluruh peserta didiknya, baik

dilakukan di dalam sekolah maupun di luar sekolah. Pengalaman peserta didik di sekolah dapat diperoleh melalui berbagai kegiatan pembelajaran baik yang dilakukan di dalam kelas maupun di luar kelas. Hamalik (2006) menambahkan bahwa pelaksanaan kurikulum dibagi menjadi dua:

- 1) Pelaksanaan kurikulum tingkat sekolah, yang dalam hal ini langsung ditangani oleh kepala sekolah. Kepala sekolah selain bertanggung jawab supaya kurikulum dapat terlaksana di sekolah, juga berkewajiban melakukan kegiatan-kegiatan yakni menyusun kalender akademik yang akan berlangsung di sekolah dalam satu tahun, menyusun jadwal pelajaran dalam satu minggu, pengaturan tugas dan kewajiban guru, dan lain-lain yang berkaitan tentang usaha untuk pencapaian tujuan kurikulum.
- 2) Pelaksanaan kurikulum tingkat kelas, yang dalam hal ini dibagi dan ditugaskan langsung kepada para guru. Pembagian tugas ini meliputi; (1) kegiatan dalam bidang proses belajar mengajar, (2) pembinaan kegiatan ekstrakurikuler yang berada diluar ketentuan kurikulum sebagai penunjang tujuan sekolah, (3) kegiatan bimbingan belajar yang bertujuan untuk mengembangkan potensi yang berada dalam diri siswa dan membantu siswa dalam memecahkan masalah.

Berdasarkan hasil penelitian, kurikulum MTsN Kotaagung menggunakan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan dimana madrasah diberi kebebasan untuk menentukan kebijakan dalam merancang dan mengelola kurikulum menurut kebutuhan peserta didik dan masyarakat. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem pendidikan Nasional pada Pasal 30 ayat 2 menyebutkan bahwa "Kurikulum pada semua jenjang dan jenis pendidikan dikembangkan dengan prinsip diversifikasi sesuai dengan satuan pendidikan, potensi daerah, dan siswa."

Berdasarkan undang-undang di atas, madrasah bertugas dan berwenang untuk mengembangkan kurikulum muatan lokal dan *life skill* sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan lingkungan setempat. Muatan lokal yang dikembangkan madrasah adalah Bahasa Daerah Lampung dan Tahsin Tahfiz. *Lifeskill* yang dikembangkan adalah Bahasa Arab dan Bahasa Inggris, walupun baru sebatas untuk siswa kelas unggulan. Kendala yang dihadapi adalah terbatasnya sumber daya manusia yang ada di madrasah.

Tahapan manajemen kurikulum di madrasah dilakukan melalui empat tahap yaitu:

- 1) Perencanaan.

Di awal tahun ajaran baru Kepala MTsN Kotaagung beserta komite dan guru menyusun Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) dimana madrasah diberi kebebasan untuk menentukan kebijakan dalam merancang dan mengelola kurikulum menurut kebutuhan peserta didik dan masyarakat. Gurupun dituntut untuk menyiapkan perangkat pembelajaran seperti silabus dan RPP. Perangkat pembelajaran harus disusun berdasarkan kebutuhan dan mengacu kepada silabus atau kurikulum yang berlaku. Persiapan guru dalam proses belajar mengajar itu penting karena akan berpengaruh terhadap persiapan, proses, dan evaluasi belajar. Guru yang baik adalah guru yang membuat perencanaan. Karena dengan adanya perencanaan maka pelaksanaan pengajaran menjadi baik dan efektif.

- 2) Pengorganisasian dan koordinasi.

Muatan kurikulum madrasah sama dengan muatan kurikulum SMP hanya saja porsi pada mata pelajaran agama lebih banyak. Rumpun mata pelajaran agama dibagi menjadi 5 yaitu; Akidah Akhlak, SKI, Qur'an Hadits, Fiqih dan Bahasa Arab. MTsN Kotaagung juga membedakan muatan kurikulum kelas reguler dengan

kurikulum di kelas unggulan dengan penambahan jam pada mata pelajaran yang diunggulkan seperti Bahasa Inggris, Bahasa Arab dan Matematika.

### 3) Pelaksanaan.

Untuk menjamin peserta didik belajar maka harus dilakukan proses interaksi antara pendidik dan peserta didik sebagai bentuk pelaksanaan rencana pembelajaran yang telah dibuat. Dalam pelaksanaan proses pembelajaran, guru tidak hanya mengajar di dalam kelas saja, tetapi guru juga melibatkan lingkungan sekolah sebagai sarana belajar. Guru memahami bahwa belajar bagi siswa tidak terjadi secara instan melainkan perlu proses. Kualitas dan keunggulan belajar sangat dipengaruhi oleh kuantitas dan kualitas interaksi dengan informasi dan lingkungannya. Guru dalam kegiatan belajar mengajar di kelas unggulan dituntut mempunyai wawasan yang luas serta persyaratan lainnya yang mampu mengarahkan peserta didik untuk mewujudkan tujuan hidupnya secara optimal, siap beradaptasi, siap menghadapi berbagai kemungkinan dan siap memasuki era globalisasi yang penuh tantangan.

### 4) Evaluasi

Evaluasi menjadi hal yang penting dalam proses belajar mengajar, karena dengan adanya evaluasi kita dapat mengukur sejauhmana tujuan pembelajaran yang kita inginkan sudah tercapai. Evaluasi proses pembelajaran merupakan tahap yang perlu dilakukan oleh guru untuk menentukan kualitas pembelajaran. Kegiatan ini sering disebut juga sebagai refleksi proses pembelajaran, karena kita akan menemukan kelebihan dan kekurangan dari proses pembelajaran yang telah dilakukan. Guru tidak hanya mengevaluasi hasil belajar siswa melalui ulangan harian, mid semester maupun semester, tetapi guru juga menilai bagaimana minat, motivasi, keuletan dan sikap siswa dalam pembelajaran.

Madrasah memiliki program ekstrakurikuler yang di dalamnya terkandung nilai-nilai karakter, tetapi kegiatan ini belum seluruhnya diikuti oleh seluruh siswa karena terbatasnya SDM yang ada di madrasah. Bimbingan belajar diberikan tidak hanya untuk siswa yang akan mengikuti ujian saja, tetapi juga diberikan kepada siswa yang memiliki bakat khusus pada mata pelajaran tertentu. Bagi siswa yang mengalami kesulitan belajar, guru juga dapat memberikan pelajaran tambahan.

## **Pengembangan Sumber Daya Manusia di MTsN Kotaagung**

Keberhasilan pendidikan di madrasah sangat ditentukan oleh keberhasilan kepala madrasah dalam mengelola dan memberdayakan sumber daya manusia yang ada di madrasah termasuk pengembangan guru dan staf. Stoner (1989:329) berpendapat bahwa : manajemen sumber manusia adalah fungsi-fungsi manajemen yang berkaitan dengan rekrutmen, penempatan, pelatihan dan pengembangan anggota organisasi. Sementara pelatihan dan pengembangan (*training and development*) merupakan upaya strategis dalam proses manajemen untuk meningkatkan kompetensi/kualitas sumber daya manusia.

Menurut Yuniarsih, dkk (2011:133) pengembangan pegawai merupakan aktivitas memelihara dan meningkatkan kompetensi pegawai guna mencapai efektivitas organisasi. Pengembangan pegawai dapat diwujudkan melalui pengembangan karir, serta pendidikan dan pelatihan.

### a. Pendidikan dan pelatihan

Pendidikan dan pelatihan merupakan penciptaan suatu lingkungan di mana para pegawai dapat memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan dan perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan.

## b. Pengembangan karir

Pengembangan karir merupakan pendekatan formal yang digunakan organisasi untuk menjamin bahwa pegawai dengan kualifikasi tepat dan berpengalaman tersedia pada saat dibutuhkan. Pengembangan karir terdiri atas (a) *Career Planning*, yaitu bagaimana pegawai merencanakan dan mewujudkan tujuan-tujuan karirnya sendiri; (b) *Career Management*, yaitu bagaimana organisasi mendesain dan melaksanakan pengembangan karir pegawai. Pengembangan karir adalah outcome atau hasil yang berasal dari interaksi antara karir individu dengan proses manajemen karir organisasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepala MTsN Kotaagung selalu berupaya untuk meningkatkan mutu pendidikan di madrasah melalui pengembangan guru dan staf dengan beberapa cara yaitu :

1. Melakukan analisis kebutuhan berdasarkan kinerja, analisis persyaratan pekerjaan, dan analisis organisasi. Setelah kebutuhan pelatihan organisasi telah diidentifikasi, madrasah segera memulai upaya pelatihan yang sesuai.
2. Kepala madrasah memberi kesempatan dan motivasi untuk guru yang ingin melanjutkan pendidikan ke jenjang S2 dengan memberi kemudahan dan dukungan untuk peningkatan kompetensi guru. Saat ini, 11 orang Guru MTsN Kotaagung yang sudah dan sedang menyelesaikan pendidikannya ke jenjang Pasca Sarjana yang ada di Bandar Lampung.
3. Mengikutsertakan guru dan staf mengikuti kegiatan-kegiatan pelatihan yang sudah diprogramkan seperti workshop, MGMP, dan diklat yang menunjang pengembangan profesi guru. Kepala madrasah tidak hanya melibatkan guru, tetapi juga memberi kesempatan kepada staf untuk meningkatkan kemampuan mereka dalam menguasai IT dan bekerjasama

dengan lembaga kursus. Guru yang sudah mendapat sertifikat profesi dituntut untuk selalu meningkatkan kualitas diri mereka melalui berbagai kegiatan pengembangan keprofesian seperti membuat karya ilmiah, karya seni, PTK, jurnal maupun publikasi ilmiah.

4. Pengembangan karir guru dan staf dengan mempromosikan guru dan staf yang dianggap berprestasi dan cakap dalam melaksanakan tugas dengan diberi jabatan dengan beban dan tanggung jawab yang lebih besar daripada jabatan semula, seperti menjadi wakil kepala, pembina bahkan kepala madrasah dan mutasi ke madrasah lain untuk meningkatkan karir guru dan staf, seperti mutasi untuk menjadi kepala madrasah, kepala tata usaha, dan pengawas madrasah. Peneliti menyimpulkan bahwa pada intinya proses mutasi lebih mengarah pada kebutuhan organisasi yang berkordinasi dengan pihak Kamenag dan Kanwil .

## **Pengelolaan Sarana Prasarana Pendidikan di MTsN Kotaagung**

Sarana prasarana pendidikan merupakan faktor yang sangat penting dalam meningkatkan efisiensi belajar dan membelajarkan. Tersedianya berbagai sarana pokok merupakan elemen penting bagi eksistensi madrasah dalam membangun prestasi. MTsN Kotaagung mendapat predikat Akreditasi A untuk 2 periode yaitu tahun 2008 dan Tahun 2013. Prestasi ini membuktikan bahwa peningkatan mutu madrasah berjalan dengan baik melalui fasilitas sarana prasarana yang lengkap.

Bafadal (2003:87) mengidentifikasi beberapa hal mengenai tujuan sarana dan prasarana pendidikan yaitu:

1. Untuk mengupayakan pengadaan sarana dan prasarana pendidikan melalui sistem perencanaan dan pengadaan secara hati-hati dan

- seksama, sehingga sekolah atau madrasah memiliki sarana dan prasarana yang baik sesuai dengan kebutuhan dana yang efisien.
2. Untuk mengupayakan pemakaian sarana dan prasarana sekolah secara tepat dan efisien.
  3. Untuk mengupayakan pemeliharaan sarana dan prasarana pendidikan, sehingga keberadaannya selalu dalam keadaan kondisi siap pakai ketika akan digunakan oleh semua personel sekolah.

Berdasarkan hasil penelitian, Peneliti dapat menyimpulkan bahwa :

1. MTsN Kotaagung telah membuat perencanaan untuk selalu berupaya melengkapi sarana dan prasarana pendidikan yang ada di madrasah baik sarana fisik maupun non fisik dalam meningkatkan efisiensi proses pembelajaran. Perencanaan itu diperhitungkan dengan seksama dan matang agar tidak mubazir dalam pengadaan. Perencanaan kebutuhan sarana prasarana dilakukan dengan melakukan analisis kebutuhan dan membuat skala prioritas dengan memadukan rencana kebutuhan pengadaan sarana prasarana dengan dana yang tersedia.
2. Pengadaan sarana prasarana pembelajaran di kelas unggulan berbeda dengan kelas reguler. Hal ini disebabkan karena waktu belajar siswa kelas unggulan yang lebih lama, sehingga sekolah berinisiatif untuk membuat mereka merasa nyaman di kelas dengan melengkapi fasilitas belajar mereka seperti pengelolaan kelas yang tertata baik, hordengnya indah, ada AC, tempat air minum, loker siswa, dan LCD sudah terpasang permanen. Sementara fasilitas di kelas reguler baru tersedia kipas angin dan LCD yang digunakan bergantian dengan kelas lain. Sarana prasarana penunjang yang tepat dan lengkap juga dapat meningkatkan hasil belajar siswa. Penggunaan teknologi

yang efektif untuk pembelajaran akan meningkatkan kreativitas siswa-siswi dan guru dalam memperoleh sumber dan bahan pembelajaran.

3. Standar Sarana Prasarana di MTsN Kotaagung belum seluruhnya sesuai dengan PP No.19 tahun 2005 tentang standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan kriteria minimal pada pengadaan buku di perpustakaan untuk 1 buku 1 siswa, ketersediaan jamban, dan kantin yang belum kondusif. Hal ini disebabkan kurangnya luas lahan, besarnya jumlah siswa dan kurangnya dana. Madrasah menghadapi kendala dalam pengadaan sarana prasarana karena semua anggaran MTsN Kotaagung berasal dari APBN yang dimasukkan dalam Daftar Isian Pagu Anggaran (DIPA), sehingga madrasah berusaha memaksimalkan dan mengefisienkan anggaran yang ada dari pemerintah pusat. Madrasah Tsanawiyah Negeri Kotaagung juga sudah melakukan pemeliharaan sesuai dengan kebutuhan dengan dukungan seluruh warga madrasah

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan analisis paparan data dan temuan penelitian dapat disimpulkan hasil penelitian sebagai berikut:

- 1) Manajemen MTsN Kotaagung meliputi perencanaan program madrasah, pelaksanaan rencana kerja madrasah, pengawasan dan evaluasi serta Sistem Informasi Manajemen. Manajemen madrasah sudah sesuai dengan Peraturan Pemerintah RI No. 19 Tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Madrasah. Keunggulan Madrasah adalah bahwa Sistem Informasi Manajemen (SIM) di MTsN Kotaagung sudah berjalan dengan baik. Dengan adanya Sistem Informasi tersebut, maka akan mendukung

- kinerja madrasah dengan meningkatkan efisiensi, efektivitas dan produktivitas layanan bagi masyarakat baik eksternal maupun internal.
- 2) Budaya madrasah yang diterapkan di MTsN Kotaagung tidak menyimpang dari ajaran Agama Islam dan menitik beratkan pada akhlakul karimah. Budaya madrasah berkaitan erat dengan nilai-nilai positif, norma-norma dan kebiasaan-kebiasaan yang mengikat seluruh warga madrasah. Kepala madrasah memiliki peran kunci dalam mengembangkan budaya madrasah yang positif dengan memberikan teladan dan mampu membangun *teamwork* yang kuat untuk terus mengembangkan kebiasaan-kebiasaan dan nilai-nilai yang baik di madrasah.
  - 3) Budaya madrasah dibentuk melalui : partisipasi dan komitmen, tindakan-tindakan simbolik, hadiah dan penghargaan serta kontrol sosial. Budaya madrasah yang didesain secara terstruktur, sistematis, dan tepat sesuai dengan kondisi sosial madrasah memberikan kontribusi yang positif bagi peningkatan kualitas sumber daya manusia dalam menuju madrasah yang berkualitas.
  - 4) Penerimaan Peserta Didik Baru di MTsN Kotaagung adalah salah satu faktor penentu keberhasilan program pendidikan di madrasah saat ini dan berbeda dengan sekolah umum yang ada di Kecamatan Kotaagung. Sistem penerimaan peserta didik baru madrasah melalui rekrutmen dan seleksi siswa baru untuk menjaring siswa kelas reguler dan kelas unggulan. Proses ini dilaksanakan untuk mendapatkan input yang baik yang akan menghasilkan output yang amat baik. Madrasah juga menjaring siswa kelas unggulan melalui LCT antar SD/MI, tes potensi akademik, bakat siswa, dan wawancara bahasa Inggris. Kriteria penerimaan peserta didik baru dengan melihat daya tampung madrasah dan acuan norma.
  - 5) Madrasah Tsanawiyah Negeri Kotaagung menggunakan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) dimana madrasah diberi kebebasan untuk menentukan kebijakan dalam merancang dan mengelola kurikulum menurut kebutuhan peserta didik dan masyarakat. Kurikulum tidak hanya meliputi bahan pelajaran tetapi meliputi seluruh aktivitas siswa baik di dalam maupun di luar kelas. Hubungan sosial antara guru dan murid, metode mengajar, dan cara mengevaluasi termasuk kurikulum. Pelaksanaan kurikulum meliputi pelaksanaan kurikulum tingkat sekolah dan kurikulum tingkat kelas. Pelaksanaan kurikulum tingkat kelas meliputi kegiatan proses pembelajaran, kegiatan ekstrakurikuler dan bimbingan belajar. 100% guru sudah menyiapkan perangkat pembelajaran, melaksanakan pembelajaran dan termasuk melakukan evaluasi.
  - 6) Pengembangan sumber daya manusia terutama guru dan staf di MTsNi Kotaagung sudah berjalan dan terlaksana dengan baik guna pembentukan keterampilan profesional dan perbaikan layanan sekolah melalui pendidikan, kegiatan-kegiatan seperti pelatihan, penataran, seminar, workshop, dan MGMP. Di samping itu, pengembangan guru dan staf juga dilakukan kepala madrasah melalui promosi dan mutasi sesuai PP Nomor 9 Tahun 2003, guna pengembangan karir mereka. Saat ini, ada 11 guru madrasah yang telah dan sedang menyelesaikannya pendidikannya di program pasca sarjana yang ada di Bandar Lampung. Semua ini menunjukkan kepedulian dan dukungan kepala madrasah terhadap guru untuk meningkatkan profesional mereka yang akan berpengaruh pada mutu pendidikan di

madrasah. Salah satu bentuk tantangan yang harus dipertimbangkan kepala madrasah adalah pemberian kompensasi bagi guru dan staf yang menunjukkan penilaian kerja amat baik, cakap dan berprestasi.

- 7) Madrasah Tsanawiyah Negeri Kotaagung selalu berupaya melengkapi sarana dan prasarana pendidikan yang ada di madrasah baik sarana fisik maupun non fisik dalam meningkatkan efisiensi proses pembelajaran. Hal ini dibuktikan dengan predikat Akreditasi A untuk 2 periode yaitu tahun 2008 dan Tahun 2013. Prestasi ini membuktikan bahwa peningkatan mutu madrasah berjalan dengan baik melalui fasilitas sarana prasarana yang lengkap, tetapi fasilitas tersebut belum sepenuhnya memenuhi standar sarana prasarana seperti yang tercantum dalam PP No. 24 tahun 2007. Tantangan yang dihadapi madrasah adalah karena kurangnya luas lahan, jumlah siswa yang besar dan karena dana untuk pengadaan sarana prasarana di batasi oleh aturan BOS bagi sekolah negeri.

### **Saran**

Berdasarkan kesimpulan hasil penelitian dapat disarankan beberapa hal sebagai berikut:

### **Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanggamus**

Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanggamus hendaknya dapat menjadikan tesis ini sebagai kajian dan bahan masukan dalam merumuskan kebijakan menyangkut pengembangan madrasah di sekolah negeri maupun swasta untuk meningkatkan mutu pendidikan.

### **Kepala Madrasah**

Kepala madrasah hendaknya dapat lebih merumuskan, menggali, dan mengembangkan seluruh potensi sumber daya pendidikan yang ada di madrasah untuk meningkatkan mutu dan pengembangan madrasah dalam mencapai visi menjadi madrasah unggulan di Kabupaten Tanggamus.

### **Guru**

Guru hendaknya aktif mendukung seluruh program kerja kepala madrasah dalam mengembangkan madrasah dan selalu berusaha untuk meningkatkan kemampuan profesionalnya dalam berbagai bentuk pengembangan diri dan pelatihan untuk meningkatkan mutu pendidikan di madrasah.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Arikunto, Suharsimi. 2010. *Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Arikunto, Suharsimi dan Lia Yuliana. 2008. *Manajemen Pendidikan*. Yogyakarta: Aditya Media.
- Asmani, Jamal Ma'mur. 2013. *Kiat Melahirkan Madrasah Unggulan*. Jogjakarta: Diva Press
- Barnawi, dan Muhamad Arifin. 2013. *Branded School: Membangun Sekolah Unggul Berbasis Peningkatan Mutu*. Jakarta: Ar-Ruzz Media.

- Bungin, Burhan. 2004. *Metode Penelitian Kualitatif: Aktualisasi Metodologis ke Arah Ragam Varian Kontemporer*. Jakarta : Rajawali Press
- Deal, Terrence E. & Peterson, Kent D. 1999. *Shaping School Culture: The Hearth of Leadership*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Hamalik, Oemar. 2006. *Manajemen Pengembangan Kurikulum*. Bandung; PT Remaja Rosyda Karya.
- Bafadal, Ibrahim. 2003. *Pengelolaan Perlengkapan Pendidikan di Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara
- Imron, Ali, Maysaroh, dan Burhanuddin. 2003. *Manajemen Pendidikan ; Analisis Substantif dan Aplikasinya dalam Institusi Pendidikan*. Tim Pakar Pendidikan Universitas Negeri Malang. Malang : Universitas Negeri Malang.
- Kusdi. 2010. *Budaya Organisasi: Teori, Penelitian, dan Praktik*. Jakarta : Salemba Empat.
- Moleong, Lexy. 2013. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, HE. 2012. *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Bandung: Bumi Aksara
- Owens, RG. 1991. *Organizational Behaviour in Education*. 4<sup>th</sup> edition. Boston: Allyn and Bacon.
- Rasyid, Brian. 2009. *Rekrutmen Peserta Didik*. Dalam <http://brianrasyid.blogspot.com/2009/11/rekrutmen-peserta-didik/>. Di akses tanggal 10 November 2013.
- Rivai, Veithzal & Deddy Mulyadi. 2012. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Robbins, S.P. 1991. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia edisi 9.
- Stoner, J.A.F dan Freeman, R.E. 1989. *Management*. 4<sup>th</sup> Edition. United States of America : Prentice Hall International (Inc) edition.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung : Alfabeta.
- Sutikno, M. Sobri. 2012. *Manajemen Pendidikan: Langkah Praktis mewujudkan Lembaga Pendidikan yang Unggul*. Lombok: Holistica
- Terry, GR.,& Leslie W.Rue (Alih Bahasa). 2013. *Dasar-Dasar Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Usman, Husaini. 2009. *Manajemen : Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan Edisi* Jakarta: Bumi Aksara.
- Yuniarsih, Tjutju dan Suwatno, 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia; Teori, Aplikasi dan Isu Penelitian*. Bandung : Alfabeta