

**IMPLEMENTASI MANAJEMEN PENINGKATAN MUTU BERBASIS
SEKOLAH (MPMBS) DI MADRASAH ALIYAH NEGERI 3 SRAGEN**



**Oleh :
NINUK FAIZAH
NIM : 26.09.7.3.014**

**Tesis Ditulis untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan dalam
Mendapatkan Gelar Magister
PROGRAM PASCASARJANA
SEKOLAH TINGGI AGAMA ISLAM NEGERI SURAKARTA**

2010

***THE PROBLEMATIC AND SOLUTION OF IMPLEMENTATION
OF SCHOOL BASED QUALITY DEVELOPMENT MANAGEMENT
IN MTsN TERAS BOYOLALI***

MUSFIROTUN MUDZI'AH

ABSTRACT

**PROBLEMATIKA DAN SOLUSI PELAKSANAAN
MANAJEMEN PENINGKATAN MUTU BERBASIS MADRASAH
DI MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI (MTsN) TERAS
KABUPATEN BOYOLALI**

MUSFIROTUN MUDZI'AH

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan informasi tentang problematika yang dihadapi, solusi serta dampak yang diakibatkan dari pelaksanaan manajemen peningkatan mutu berbasis madrasah di Madrasah Tsanawiyah Negeri Teras (MTsN) Kabupaten Boyolali. Pelaksanaan manajemen sekolah ini meliputi input, proses dan output

Subyek dalam penelitian ini adalah kepala sekolah, guru, siswa dan komite sekolah di MTsN Teras Boyolali. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah wawancara, observasi dan dokumentasi. Proses analisis data diawali dengan mengumpulkan data dari hasil wawancara mendalam, observasi lapangan dan pencermatan dokumentasi, setelah itu dilanjutkan dengan reduksi data, penyajian data dan pengambilan kesimpulan/verifikasi. Teknik pemeriksaan keabsahan data dengan triangulasi.

Hasil analisis data menunjukkan bahwa Terdapat beberapa problematika yang mengganggu jalannya pelaksanaan MPMBM di MTsN Teras Boyolali yaitu: 1) Siswa kurang bersemangat dalam belajar, 2) SDM guru kurang memahami terhadap sistem pendidikan, 3) Sumber daya lain seperti perlengkapan, peralatan kurang lengkap dan kurang memadai, 4) Sumber dana yang dimiliki sangat terbatas. Dari beberapa permasalahan terkait dengan sumber daya tersebut telah dilakukan upaya solusi yaitu: 1) Memberikan pengarahan kepada siswa dan pendekatan intensif kepada orang tua agar mengarahkan anak-anak mereka untuk lebih giat belajar, 2) Mengirim guru mengikuti forum-forum ilmiah, 3) Memaksimalkan fungsi penggunaan sumber daya tersebut, dengan menggunakan sumber daya yang ada sebaik-baiknya, 4) Mengajukan proposal bantuan dana kepada pemerintah ataupun menyampaikan permasalahan ini kepada komite madrasah ataupun kepada wali murid untuk mendapatkan jalan keluar terkait dengan pendanaan. Pelaksanaan MPMBM di MTsN Teras Boyolali memberikan dampak bagi madrasah, yaitu: 1) Terbentuknya komite madrasah, 2) Secara kelembagaan pelaksanaan MPMBM mampu meningkatkan animo masyarakat sehingga berdampak meningkatnya jumlah siswa baru, 3) Mampu meningkatkan keamanan lingkungan madrasah. Hasil penelitian ini perlu dikaji dan di bahas secara lebih mendalam agar hasil penelitian yang akan datang lebih baik.

PERSETUJUAN UNTUK UJIAN TESIS

Kepada Yth.
Direktur Program Pascasarjana
STAIN Surakarta
Di Surakarta

Assalaamu'alaikum Wr. Wb.

Setelah memberikan bimbingan atas tesis saudara:

Nama : Ninuk Faizah
NIM : 26.09.7.3.014
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Angkatan : III
Tahun : 2010
Judul : Implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) di Madrasah Aliyah Negeri 3 Sragen.

Kami menyetujui bahwa tesis tersebut telah memenuhi syarat untuk diajukan pada ujian tesis.

Demikian persetujuan disampaikan, atas perhatiannya diucapkan terima kasih.

Wassalaamu'alaikum Wr. Wb.

Surakarta, Oktober 2010
Dosen Pembimbing Tesis,

Prof. Dr. H. Usman Abu Bakar, MA.
NIP. 194812081978031001

MOTTO

وَالْحَقُّ أَكْبَرُ مِنْ الْفُلْجِ □ نَدْوِ □ دَعْوَةُ الْحَقِّ تَهْتِكُ أَعْيُنَ الْمَنَافِقِ

وَالْحَقُّ أَكْبَرُ مِنْ الْفُلْجِ □ نَدْوِ □ دَعْوَةُ الْحَقِّ تَهْتِكُ أَعْيُنَ الْمَنَافِقِ

وَالْحَقُّ أَكْبَرُ مِنْ الْفُلْجِ □ نَدْوِ □ دَعْوَةُ الْحَقِّ تَهْتِكُ أَعْيُنَ الْمَنَافِقِ

وَالْحَقُّ أَكْبَرُ مِنْ الْفُلْجِ □ نَدْوِ □ دَعْوَةُ الْحَقِّ تَهْتِكُ أَعْيُنَ الْمَنَافِقِ

“Demi masa. Sungguh manusia berada dalam kerugian .kecuali orang orang yang beriman dan mengerjakan kebajikan serta saling menasehati kebenaran dan saling menasehati untuk kesabaran ”

Dengan penuh rasa syukur kepada Allah SWT. Tesis ini penulis persembahkan kepada :

1. Suami Drs.Syukri, M.Hum
2. Ananda Naufal dan Ari
3. Rekan Rekan Seperjuangan
4. Almamaterku Di STAIN Surakarta

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

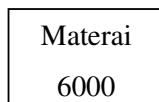
Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa Tesis yang saya susun sebagai syarat untuk memperoleh gelar Magister dari Program Pascasarjana Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri Surakarta seluruhnya merupakan hasil karya sendiri.

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

Apabila di kemudian hari ditemukan seluruhnya ataupun sebagian Tesis ini bukan asli karya saya sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

Surakarta,2010

Yang menyatakan ,



Ninuk Faizah

KATA PENGANTAR

Dengan nama Allah yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang. Puji Syukur senantiasa dipanjatkan kepada Allah SWT, Tuhan Yang Maha Kuasa yang telah memberikan kekuatan dan kemudahan sehingga tesis ini dapat diselesaikan dengan baik. Tesis ini mendeskripsikan Implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) di Madrasah Aliyah Negeri 3 Sragen.

Dalam penulisan tesis ini banyak bimbingan, arahan, motivasi dan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu penulis menyampaikan terima kasih dan penghargaan kepada:

1. Prof. Dr. H. Usman Abu Bakar, MA, Selaku Ketua STAIN Surakarta sekaligus selaku dosen pembimbing, yang dengan sabar dan ikhlas telah memberikan motivasi, arahan, gagasan dan bimbingan kepada penulis hingga selesainya penyusunan tesis ini.
2. Drs. H. Rohmat, M.Pd, Ph.D, Selaku Direktur Program Pascasarjana STAIN Surakarta, yang telah membantu dan mengarahkan dan memberi motivasi kepada penulis sehingga tesis ini tersusun
3. Seluruh Dosen Program Pascasarjana STAIN Surakarta yang telah menyampaikan ilmu-ilmu yang bermanfaat serta memberikan pengetahuan baru bagi penulis.
4. Bapak Drs. H. Joko Triyono , M.Ag. yang tak pernah berhenti memberikan do'a restu kepada penulis dalam segala aktifitas yang positif.

5. Suami ku Drs. Syukri , M.Hum dan anak-anaku tersayang Naufal & Ari yang penuh pengertian dan kesabaran dalam memberikan dukungan kepada penulis selama studi di Pasca sarjana

Semoga amal baik dari berbagai pihak tersebut mendapatkan balasan yang berlipat dari Allah SWT. Amin

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih banyak terdapat kekeliruan. Oleh karena itu kritik dan saran yang membangun sangat diharapkan untuk dapat lebih memperbaiki tesis ini. Akhirnya semoga tesis yang sederhana ini dapat bermanfaat bagi siapa saja yang membaca serta bagi pengembangan pendidikan Islam pada umumnya.

Surakarta, September 2010

Penulis,

Ninuk Faizah

	Halaman
HALAMAM JUDUL	i
<i>ABSTRACT</i>	ii
ABSTRAK	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
MOTTO	v
PERSEMBAHAN	vi
LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	x
BAB I : PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Fokus Penelitian	8
C. Rumusan Masalah	10
D. Tujuan Penelitian	10
E. Manfaat Penelitian	11
BAB II : KAJIAN TEORI	14
A. Teori Yang Relevan.	14
1. Hakekat Manajemen	14
2. Hakekat Manajemen Mutu Berbasis Madrasah (MPMBM)	27
3. Kedudukan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Madrasah (MPMBM) dalam Penyelenggaraan Pendidikan.	36
4. Efektivitas Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis	

Madrasah (MPMBM).	48
5. Kedudukan Kepala Madrasah dalam Pelaksanaan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Madrasah.....	81
B. Penelitian Yang Relevan	
BAB III : METODOLOGI PENELITIAN	83
A. Metode Penelitian	83
B. Latar Seting Penelitian	85
C. Subjek dan Informan Penelitian	86
D. Metode Pengumpulan Data	87
E. Pemeriksaan Keabsahan Data	92
F. Teknik Analisis Data	93
BAB IV : HASIL PENELITIAN	96
A. Deskripsi Data	96
B. Penafsiran	149
C. Pembahasan	154
BAB V : PENUTUP	163
A. Kesimpulan	163
B. Implikasi	165
C. Saran-saran	166
DAFTAR PUSTAKA	169
LAMPIRAN-LAMPIRAN	

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 : Panduan Wawancara	171
Lampiran 2 : Panduan Observasi.....	175
Lampiran 3 : Analisis Dokumentasi	178

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pendidikan merupakan usaha sadar yang dilakukan oleh manusia agar dapat mengembangkan potensi diri. Setiap manusia memerlukan pendidikan dalam kehidupannya, baik melalui proses pembelajaran ataupun melalui cara lain yang dikenal dan diakui oleh masyarakat. Disebutkan dalam Undang-undang Dasar 1945 pasal 31 ayat (1) bahwa setiap warga negara berhak mendapat pendidikan dan ayat (3) menegaskan bahwa pemerintah mengusahakan dan menyelenggarakan satu sistem pendidikan nasional yang meningkatkan keimanan dan ketakwaan serta akhlak mulia dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa yang merupakan salah satu tujuan negara Indonesia sebagaimana diamanatkan dalam pembukaan undang-undang Dasar Negara Republik Indonesia tahun 1945 alinea empat yaitu melindungi segenap bangsa Indonesia, memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa dan ikut melaksanakan ketertiban dunia yang berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi dan kesejahteraan sosial. Untuk itu, seluruh komponen bangsa wajib berupaya untuk mencapai tujuan tersebut.

Seiring kemajuan jaman, ilmu pengetahuan dan teknologi yang berkembang pesat memunculkan tuntutan baru dalam segala aspek kehidupan, termasuk dalam sistem pendidikan nasional. Selain itu gerakan

reformasi secara umum menuntut diterapkannya prinsip demokrasi, desentralisasi, keadilan, dan menjunjung tinggi hak asasi manusia dalam kehidupan berbangsa dan bernegara akan memberikan dampak yang mendasar pada kandungan, proses, dan manajemen sistem pendidikan.

Tuntutan tersebut menyangkut pembaharuan sistem pendidikan, di antaranya pembaharuan kurikulum, penyusunan standar kompetensi tamatan yang berlaku secara nasional dan daerah menyesuaikan dengan kondisi setempat; penyusunan standar kualifikasi pendidik yang sesuai dengan tuntutan pelaksanaan tugas secara profesional; penyusunan standar pendanaan pendidikan untuk setiap satuan pendidikan sesuai prinsip-prinsip pemerataan dan keadilan; pelaksanaan manajemen pendidikan berbasis sekolah dan otonomi perguruan tinggi; serta penyelenggaraan pendidikan dengan sistem terbuka dan multimakna. Pembaharuan sistem pendidikan nasional dilakukan untuk memperbaharui visi, misi, dan strategi pembangunan pendidikan nasional.

Dalam lembaran negara RI nomor 4301 tentang pendidikan disebutkan bahwa pendidikan nasional mempunyai visi terwujudnya sistem pendidikan sebagai pranata sosial yang kuat dan berwibawa untuk memberdayakan semua warga negara Indonesia berkembang menjadi manusia yang berkualitas sehingga mampu dan proaktif menjawab tantangan zaman yang selalu berubah.

Dengan visi pendidikan tersebut, pendidikan nasional mempunyai misi sebagai berikut:

1. Mengupayakan perluasan dan pemerataan kesempatan memperoleh pendidikan yang bermutu bagi seluruh rakyat Indonesia;
2. Membantu dan memfasilitasi pengembangan potensi anak bangsa secara utuh sejak usia dini sampai akhir hayat dalam rangka mewujudkan masyarakat belajar;
3. Meningkatkan kesiapan masukan dan kualitas proses pendidikan untuk mengoptimalkan pembentukan kepribadian yang bermoral;
4. Meningkatkan keprofesionalan dan akuntabilitas lembaga pendidikan sebagai pusat pembudayaan ilmu pengetahuan, keterampilan, pengalaman, sikap, dan nilai berdasarkan standar nasional dan global; dan
5. Memberdayakan peran serta masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan berdasarkan prinsip otonomi dalam konteks Negara Kesatuan RI.

Adapun strategi pembangunan pendidikan nasional sebagaimana dicantumkan dalam undang-undang sistem pendidikan nasional (UU Sisdiknas) meliputi 13 hal yaitu: 1) pelaksanaan pendidikan agama serta akhlak mulia, 2) pengembangan dan pelaksanaan kurikulum berbasis kompetensi, 3) proses pembelajaran yang mendidik dan dialogis, 4) evaluasi, akreditasi, dan sertifikasi pendidikan yang memberdayakan, 5) peningkatan keprofesionalan pendidik dan tenaga kependidikan, 6) penyediaan sarana belajar yang mendidik, 7) pembiayaan pendidikan yang sesuai dengan prinsip

pemerataan dan berkeadilan, 8) penyelenggaraan pendidikan yang terbuka dan merata, 9) pelaksanaan wajib belajar, 10) pelaksanaan otonomi manajemen pendidikan, 11) pemberdayaan peran masyarakat, 12) pusat kebudayaan dan pembangunan masyarakat dan 13). pelaksanaan pengawasan dalam sistem pendidikan nasional. Dengan strategi tersebut diharapkan visi, misi, dan tujuan pendidikan nasional dapat terwujud secara efektif dengan melibatkan berbagai pihak secara aktif dalam penyelenggaraan pendidikan.

Terkait dengan pembaharuan sistem pendidikan khususnya dalam pelaksanaan otonomi manajemen pendidikan dan pemberdayaan peran masyarakat diperlukan adanya upaya sistematis dan profesional untuk mewujudkannya. Adalah tugas dan tanggung jawab bersama antara pemerintah dan masyarakat mengupayakan pengelolaan pendidikan yang memadai sebagaimana diamanatkan dalam undang-undang sisdiknas BAB III pasal 4 ayat 6 yang menyatakan bahwa pendidikan diselenggarakan dengan memberdayakan semua komponen masyarakat melalui peran serta dalam penyelenggaraan dan pengendalian mutu layanan pendidikan, sehingga tuntutan mutu pendidikan nasional dapat terpenuhi sesuai dengan standar yang diharapkan yang akhirnya dapat mengangkat harga diri dan martabat bangsa.

Kebijakan pembangunan pendidikan dalam kurun waktu 2004 – 2009 meliputi tiga pilar utama yaitu (1) pemerataan dan perluasan akses, (2) peningkatan mutu dan (3) relevansi dan daya saing. (Sarbiran, 2009: 1) Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa peningkatan mutu pendidikan

merupakan pilar penting dalam pendidikan. Mutu pendidikan yang merupakan fungsi dari sejumlah faktor. Faktor penting diantaranya adalah input, proses dan output. Input dan proses pendidikan dapat dinilai dari output. Lulusan dari sebuah lembaga pendidikan dapat digunakan sebagai indikator yang menunjukkan kualitas lembaga pendidikan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai tempat belajar. Umaedi (1999:2) mengatakan bahwa salah satu indikator rendahnya mutu tersebut adalah NEM siswa untuk berbagai bidang studi pada jenjang pendidikan sekolah dasar dan menengah yang tidak menunjukkan kenaikan yang berarti.

Dalam upaya peningkatan mutu pendidikan, didorong oleh semangat otonomi pendidikan, berdasarkan undang-undang sistem pendidikan nasional (sisdiknas) pemerintah menyusun kebijakan untuk peningkatan mutu pendidikan dengan pendekatan peningkatan mutu pendidikan berbasis sekolah dan masyarakat.

Undang-undang RI tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional Bab VI bagian kedua tentang pendidikan dasar pasal (1) menyebutkan bahwa Pendidikan dasar merupakan jenjang pendidikan yang melandasi jenjang pendidikan menengah. Sedangkan pasal (2) menyatakan bahwa pendidikan dasar berbentuk sekolah dasar (SD) dan madrasah ibtidaiyah (MI) atau bentuk lain yang sederajat serta sekolah menengah pertama (SMP) dan madrasah tsanawiyah (MTs), atau bentuk lain yang sederajat. Undang-undang tersebut dapat memberikan pengertian bahwa Madrasah Tsanawiyah (MTs) telah

mendapatkan pengakuan sebagai lembaga pendidikan formal yang merupakan salah satu bentuk lembaga pendidikan tingkat dasar yang sederajat dengan SMP (Sekolah Menengah Pertama). Lembaga tersebut dikelola oleh kementerian agama RI (sebelumnya bernama Departemen Agama RI).

Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Teras Kabupaten Boyolali merupakan salah satu lembaga pendidikan formal setingkat Sekolah Menengah Pertama (SMP) yang memiliki ciri khusus (yaitu kurikulum agama), dikelola oleh kementerian agama RI. berlokasikan di kabupaten Boyolali. Konsep-konsep manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah (madrasah) perlu diimplementasikan dalam pengelolaan madrasah tersebut.

Pengamatan sementara sebelum penelitian ini dilaksanakan, diketahui bahwa implementasi manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah (madrasah) pada lembaga tersebut masih belum sepenuhnya berjalan sesuai dengan yang dikehendaki sebagaimana esensi *school based management*, yakni otonomi madrasah dalam pengambilan keputusan untuk mencapai sasaran mutu madrasah. Hal ini diperlihatkan pada informasi yang diperoleh di lapangan yang menunjukkan bahwa dalam proses pembelajaran guru menggunakan alat peraga apa adanya mengingat sarana pembelajaran yang terbatas, terdapat kesenjangan antara guru dan karyawan tata usaha, sebagian guru dan karyawan belum memahami konsep-konsep manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah (madrasah) serta hal-hal lain yang menunjukkan bahwa

terdapat problematika dalam pelaksanaan manajemen peningkatan mutu berbasis madrasah. Hal-hal lain tersebut diantaranya adalah:

1. Partisipasi masyarakat dan warga madrasah dalam implementasi manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah/madrasah (MPMBM) belum maksimal.
2. Kemandirian madrasah dalam mengelola dan mengurus kepentingan warga madrasah sesuai dengan aspirasi belum sepenuhnya dapat dilakukan.
3. Belum diketahui keterbukaan manajemen madrasah, baik dari segi dan\maupun program.
4. Belum diketahui sejauh mana tingkat kemandirian madrasah dalam mengelola seluruh komponen madrasah.
5. Kerjasama antar sesama komponen madrasah dan antara mdrasah dan masyarakat masih kurang.
6. Terdapat kendala yang dapat menghambat implementasi manajemen peningkatan mutu berbasis madrasah.
7. Ketercapaian tujuan sesuai dengan yang telah ditetapkan dalam rencana awal belum diketahui.
8. Dampak MPMBM bagi lembaga madrasah.

9. Usaha untuk peningkatan mutu pendidikan masih kurang.

Berdasarkan pada uraian diatas penulis memandang bahwa bahwa manajemen berbasis madrasah penting untuk diimplementasikan di MTsN Teras kabupaten Boyolali. Sedangkan yang menjadi permasalahan diantaranya adalah sejauh mana ketercapaian tujuan yang telah dirumuskan, bagaimana kiat mengatasi kendala yang ditemui dalam pelaksanaan MPMBM, dan bagaimana dampak MPMBM terhadap MTsN Teras Kabupaten Boyolali. Permasalahan inilah yang akan diangkat dalam penelitian yang diharapkan dapat menjadi jawaban atas permasalahan yang disampaikan diatas dan diharapkan mampu membantu peningkatan kualitas pendidikan pada umumnya dan khususnya bagi MTsN Teras kabupaten Boyolali. Untuk itulah penelitian ini menggunakan judul *Probelmatika dan Solusi Pelaksanaan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Madrasah di Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Teras Kabupaten Boyolali.*

B. Fokus Penelitian.

Sesuai dengan subbab yang diampaikan fokus penelitian ditetapkan dengan tujuan mempertajam penelitian agar lebih berkonsentrasi pada masalah-masalah yang lebih khusus. Spardley dalam Sugiyono (2008: 208) menyatakan bahwa *a focused refer to a single cultural domain or a few related domains.* Maksudnya adalah bahwa fokus itu merupakan domain tunggal atau beberapa domain yang terkait dari situasi sosial. Adapun penelitian ini dilakukan tidak terhadap semua kegiatan yang dilakukan di

MadrasahTsanawiyah atau yang sederajat, namun hanya meneliti pada kegiatan-kegiatan yang terkait dengan manajemen meningkatkan mutu madrasah yang di MTsN Teras Boyolali .

Dari latar belakang masalah sebagaimana telah dipaparkan di atas maka tidak semua masalah akan penulis analisis mengingat keterbatasan-keterbatasan baik waktu, tenaga ataupun finansial penelitian. Sesuai dengan judul penelitian maka yang akan penulis bahas adalah masalah-masalah yang berkaitan dengan pelaksanaan manajemen berbasis madrasah di MTsN Teras Kabupaten Boyolali pada tahun pelajaran 2009/2010.

Adapun secara rinci fokus pembahasan dalam penelitian ini adalah untuk mendapatkan informasi tentang :

1. Gambaran nyata problematika pelaksanaan manajemen peningkatan mutu berbasis madrasah di MTsN Teras Kabupaten Boyolali.
2. Kiat mengatasi problematika yang ditemui dalam pelaksanaan manajemen peningkatan mutu berbasis madrasah di MTsN Teras Kabupaten Boyolali.
3. Dampak pelaksanaan manajemen peningkatan mutu berbasis madrasah di MTsN Teras Kabupaten Boyolali.

C. Rumusan Masalah.

Berdasarkan latar belakang masalah dan fokus penelitian sebagaimana di uraikan di atas terkait dengan kendala dan solusi pelaksanaan

manajemen peningkatan mutu berbasis madrasah di MTsN Teras Kabupaten Boyolali dapat disampaikan rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apa saja problematika pelaksanaan manajemen peningkatan mutu berbasis madrasah di MTsN Teras Kabupaten Boyolali ?
2. Bagaimana kiat mengatasi problematika yang ditemui dalam pelaksanaan manajemen peningkatan mutu berbasis madrasah di MTsN Teras Kabupaten Boyolali ?
3. Bagaimana dampak pelaksanaan manajemen peningkatan mutu berbasis madrasah di MTsN Teras Kabupaten Boyolali ?

D. Tujuan Penelitian.

Tujuan merupakan salah satu faktor vital dalam setiap aktifitas. Setiap kegiatan tidak pernah terlepas dari tujuan, termasuk kegiatan penelitian yang penulis lakukan. Tanpa tujuan suatu aktifitas menjadi kehilangan arah sehingga mengakibatkan aktivitas kegiatan tersebut tidak terkontrol.

Berdasarkan latar belakang masalah, fokus penelitian dan ruusan masalah yang disesuaikan dengan judul penelitian yang telah dikemukakan didepan maka tujuan yang diharapkan dalam penelitian ini adalah untuk mendapatkan informasi tentang:

1. Problematika pelaksanaan manajemen peningkatan mutu berbasis madrasah di MTsN Teras Kabupaten Boyolali.

2. Kiat mengatasi problematika yang ditemui dalam pelaksanaan manajemen peningkatan mutu berbasis madrasah di MTsN Teras Kabupaten Boyolali.
3. Dampak pelaksanaan manajemen peningkatan mutu berbasis madrasah di MTsN Teras Kabupaten Boyolali.

E. Manfaat Penelitian.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pengembangan manajemen madrasah, khususnya pada Madrasah Tsanawiyah Negeri Teras Boyolali dan umumnya bagi semua lembaga pendidikan di Indonesia, baik lembaga pendidikan agama (Islam) maupun lembaga pendidikan umum, tingkat dasar maupun menengah, baik manfaat teoritis maupun manfaat praktis.

1. Manfaat Teoritis.

Secara teoritis penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat agar :

- a. Dapat memberikan informasi khususnya tentang kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan pelaksanaan manajemen peningkatan mutu madrasah pada lembaga Pendidikan Islam khususnya terkait dengan problematika dan kiat-kiat untuk mendapatkan solusi dari problematika tersebut serta dampak yang diakibatkan dari pelaksanaan MPMBM.

- b. Sebagai bahan kajian lebih lanjut khususnya bagi peneliti dan akademisi yang terkait dengan bidang pendidikan.

2. Manfaat Praktis.

Selain terdapat manfaat teoretis penelitian ini diharapkan juga mempunyai manfaat praktis. Adapun manfaat praktis yang diharapkan dari hasil penelitian ini diantaranya adalah :

- a. Sebagai sumbangan pemikiran bagi Kepala MTs Negeri Teras Kabupaten Boyolali khususnya atau bagi kepala madrasah/sekolah ataupun pimpinan lembaga pendidikan yang lain dalam mengambil kebijakan, khususnya terkait dengan manajemen peningkatan mutu berbasis madrasah.
- b. Sebagai wahana untuk dapat mengimplementasikan ilmu yang diperoleh selama studi di program pascasarjana Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Surakarta dalam kondisi lapangan yang sebenarnya terkait dengan manajemen pendidikan Islam.
- c. Sebagai bahan referensi bagi para penulis dan peneliti lain mengenai masalah yang sama pada saat mendatang.
- d. Sebagai tambahan informasi bagi guru tentang peran dan fungsi manajemen peningkatan mutu madrasah sehingga dapat memotivasi siswa siswinya dan lebih memaksimalkan sumber daya dan dana sarana pendukung pembelajaran.

- e. Sebagai motivasi bagi siswa dalam meningkatkan intensitas belajar dengan memanfaatkan program peningkatan mutu berbasis madrasah.
- f. Sebagai bahan informasi bagi setiap pembaca yang menggunakan penelitian ini sebagai bahan bacaan, pertimbangan dan pengetahuan.

Semoga karya ini bermanfaat bagi perkembangan dan kemajuan pendidikan Islam secara lebih luas.

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Teori Yang Relevan.

1. Hakekat Manajemen

a. Pengertian Manajemen

Istilah manajemen berasal dari bahasa Inggris *mangement* yang kemudian di adaptasi ke dalam bahasa Indonesia. Pada awalnya manajemen lebih populer/dominan dipergunakan di lingkungan organisasi bidang ekonomi. Di lingkungan organisasi yang bergerak di bidang ekonomi dalam bentuk industri dan berbagai jenis badan usaha (perusahaan) lainnya sebagai organisasi profit, penggunaan istilah manajemen merupakan suatu keharusan untuk di implementasikan secara efektif guna mewujudkan eksistensinya dalam lingkungan bisnis yang bersifat kompetitif. (Nawawi, 2000:1).

Dalam sejarah perkembangannya manajemen digunakan sebagai ilmu terapan telah menunjukkan kemajuan yang pesat dari tahun ke tahun, terutama pada penghujung abad ke XX. Kemajuan dan perkembangan manajemen yang pesat itu berlangsung di lingkungan akademik, ilmuwan dan peneliti bidang ilmu ekonomi yang menekuninya secara teoretis. Dari hasil studi telah diuji dan dipraktekkan oleh para pelaku bisnis di lingkungan organisasi profit

melalui kegiatan pengendalian organisasi yang disebut perusahaan atau industri.

Keberhasilan demi keberhasilan dari kerjasama kegiatan teoretis dan praktis antara akademisi dan ilmuwan dan peneliti dengan para pelaku bisnis dalam mewujudkan manajemen yang handal untuk mempertahankan, memajukan dan mengembangkan eksistensinya sebagai organisasi profit, berefleksi menjadi isyarat yang menarik untuk diuji secara ilmiah dan dilaksanakan di lingkungan organisasi nonprofit. Kondisi itu telah memberikan motivasi yang besar bagi para akademisi, ilmuwan dan para peneliti serta pakar di bidang ilmu administrasi atau kepemimpinan untuk mengadaptasinya, baik sebagai ilmu teoretis maupun ilmu praktis, meskipun menyadari masih akan dihadapi berbagai kendala dalam memanifestasikannya secara operasional lingkungan organisasi nonprofit.

Dalam kenyataan terdapat beberapa kesamaan antara organisasi profit dan nonprofit walaupun harus diakui bahwa kedua organisasi tersebut terdapat banyak perbedaan, khususnya dalam visi, misi dan tujuan. Penggunaan terminologi manajemen dalam kehidupan sehari-hari menunjukkan gejala semakin lama terasa semakin akrab bagi berbagai jenis organisasi.

Dalam kamus bahasa Indonesia istilah manajemen diartikan sebagai pengolahan dan atau pengendalian yang dilanjutkan menjadi

pengolahan atau pengendalian sejumlah manusia yang harus bekerjasama dalam sebuah organisasi. Seiring dengan perkembangan informasi dan tuntutan sosial budaya setiap organisasi memerlukan manajemen dalam melaksanakan kegiatannya.

Secara umum pengertian manajemen mempunyai arti yang sangat luas. Para ahli telah banyak membahas pengertian manajemen. Terdapat beberapa perbedaan dalam mendefinisikannya. Pendapat-pendapat tersebut satu dengan yang lainnya saling menguatkan dan melengkapi walaupun dari sudut pandang yang berbeda. Adapun beberapa pendapat tentang pengertian manajemen tersebut antara lain:

- 1) Di dalam *Encyclopaedia of the Social Sciences* terdapat definisi sebagai berikut: “..... *the process, by which the execution of a given purpose is put into operation and supervised*”. (Manajemen adalah proses dengan mana pelaksanaan dari suatu tujuan tertentu diselenggarakan dan diawasi).
- 2) Definisi lain menyebutkan manajemen adalah “*getting things done through the efforts of other people, and that function breaks down into at least 2 major responsibilities, one of which is planning, the other control*” (membuat tujuan tercapai lewat kegiatan lain-lain orang dan fungsi itu dapat dipecah menjadi sekurang-kurangnya dua tanggung jawab utama, yaitu pertama adalah perencanaan dan kedua adalah pengawasan (Pangalakykim, 1991:26).

- 3) Terry dalam pangalaykim (1991:27) mendefinisikan manajemen dengan *the accomplishing of a predetermined objective through the efforts of other people* (mencapai tujuan yang ditetapkan terlebih dahulu dengan menggunakan kegiatan lain-lain orang).
- 4) Stoner, seperti yang dikutip oleh Hadari Nawawi (2000:36) menyatakan bahwa manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan anggota organisasi dan mempergunakan sumber-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.
- 5) Drucker dalam Nawawi (2000:36) merumuskan bahwa pengertian manajemen adalah kegiatan spesifik dalam menggerakkan sejumlah orang agar berlangsung efektif dalam mencapai tujuan dan organisasi yang produktif.
- 6) Manajemen berdasarkan ilmu adalah manajemen yang berciri ilmu dan dilaksanakan dengan menggunakan ilmu pengetahuan dan metode keilmuan. Alat yang dipergunakan dalam ilmu pengetahuan seperti riset, penelitian dan eksperimen, dipergunakan dalam berbagai bidang manajemen. (pangalaykim, 1991:28).
- 7) N. Nelson dalam Subardi (2001:3) mengemukakan bahwa manajemen perusahaan adalah ilmu dan seni memadukan ide-ide, fasilitas, proses, bahan dan orang-orang untuk menghasilkan barang atau jasa yang bermanfaat dan menjualnya dengan menguntungkan.

8) Suharsimi dan Lia (2008) menyebutkan bahwa apabila pengertian manajemen masih dapat diartikan untuk semua jenis kegiatan maka dapat didefinisikan manajemen adalah rangkaian segala kegiatan yang merujuk kepada usaha kerjasama dua orang atau lebih untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan beberapa definisi di atas terdapat hal-hal pokok yang perlu ditegaskan dalam definisi manajemen, yaitu bahwa:

- a) Manajemen mempunyai suatu tujuan tertentu, terkait dengan kegiatan yang dilakukan. Indikator berhasil atau tidaknya manajemen dapat diukur dengan berdasarkan pada ketercapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Oleh karena itu setiap manajemen tidak pernah terlepas dari tujuan-tujuan yang akan dicapai.
- b) Manajemen tidak harus melakukan pekerjaan-pekerjaan sendiri. Untuk melaksanakan kegiatan dalam pencapaian tujuan memerlukan orang lain yang melaksanakan kegiatan. Dengan menggunakan orang lain dalam menyelesaikan pekerjaan untuk mencapai tujuan maka waktu dan tenaga lebih efektif dan efisien
- c) Untuk melaksanakan manajemen dalam proses pencapaian tujuan diperlukan keahlian. Dengan skill yang memadai manajer dapat lebih mempergunakan sumber-sumber yang ada (baik sumber daya

manusia, sumber dana ataupun sumber-sumber yang lain) sesuai dengan tujuan yang diharapkan secara maksimal.

Dari beberapa definisi manajemen di atas dapat dinyatakan bahwa manajemen adalah kegiatan, rangkaian kegiatan, proses kegiatan, sistem kegiatan ataupun ilmu yang mempelajari tentang kegiatan yang berupa perencanaan, pengorganisasian dan pengawasan yang dilakukan secara kerja sama antara dua orang atau lebih oleh sumber daya manusia (SDM) ataupun oleh sumber daya yang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Sumber yang dikelola diantaranya meliputi 7 M yaitu: Man (SDM), Money (sumber dana), Material (sarana dan prasarana), Methode (teknik), Machine (alat-alat), Market (pendistribusian pasat) dan Minute (waktu). Manajemen yang baik adalah manajemen yang tidak jauh menyimpang dari konsep perencanaan dan sesuai dengan objek yang ditangani serta tempat organisasi itu berada sehingga tujuan yang diharapkan dapat tercapai dengan baik.

b. Fungsi Manajemen.

Manajemen dengan segala definisi yang diungkapkan para pakar telah berkembang secara dinamis mengikuti perkembangan jaman., tidak menyurutkan arti dan makna utamanya sebagaimana diuraikan di depan. Demikian pula fungsi manajemen terkadang sudah disebutkan dalam uraian-uraian yang telah dijelaskan.

Manajemen dapat berfungsi mengatur seluruh komponen dalam lembaga ataupun unit kerja. Demikian pula dalam pengelolaan lembaga pendidikan Madrasah Tsanawiyah. Pelaksanaan pengelolaan Madrasah Tsanawiyah akan memiliki kinerja yang baik apabila ditunjang dengan manajemen yang memadai. Dengan manajemen yang baik maka seluruh aktifitas dapat mengarah pada upaya pencapaian tujuan yang telah ditetapkan, sehingga seluruh komponen yang terlibat dalam lembaga akan berusaha secara maksimal memposisikan diri sesuai ketentuan lembaga. (Lasa Hs, 2008:1).

Sebagaimana dikemukakan di depan bahwa para pakar mempunyai beberapa perbedaan pendapat dalam mendefinisikan manajemen, berbeda pula dalam menyebutkan fungsi-fungsi manajemen. Pendapat-pendapat tersebut satu dengan yang lainnya saling melengkapi walaupun dari sudut pandang yang berbeda. Adapun fungsi-fungsi manajemen secara singkat dapat disampaikan sebagai berikut:

a.) *Planning* (Perencanaan)

Setiap lembaga / organisasi mempunyai tujuan tertentu. Untuk mencapai tujuan-tujuan yang hendak dicapai dalam mengimplementasikan kegiatan manajemen tersebut diperlukan kegiatan awal yang disebut *planning* (perencanaan).

Perencanaan merupakan aktifitas titik awal dari berbagai kegiatan dalam mencapai tujuan, yang menyangkut pembuatan keputusan apa yang akan dilakukan, bagaimana cara melaksanakan keputusan tersebut, kapan pelaksanaannya dan siapa saja yang akan dilibatkan dan bertanggung jawab atas pelaksanaan kegiatan tersebut. Rencana-rencana dibutuhkan oleh lembaga organisasi untuk memberikan tujuan dan menetapkan prosedur terbaik dalam mencapai tujuan yang diharapkan.

Dengan *planning* (perencanaan) yang baik maka seluruh aktifitas organisasi dapat diarahkan menuju titik yang jelas. Perencanaan yang matang dapat dijadikan sebagai pedoman dan standar kerja dari seluruh komponen yang terkait dalam sebuah lembaga/organisasi dalam melaksanakan aktifitasnya .

Beberapa pengertian *planning* sebagai salah satu fungsi manajemen terkait dengan pengelolaan organisasi diketengahkan sebagai berikut:

- (1) Perencanaan merupakan menentukan garis-garis besar untuk dapat memulai usaha (pangalaykim, 1991:39).
- (2) Perencanaan (*planning*) adalah pemilihan atau penetapan tujuan-tujuan organisasi dan penentuan strategi kebijaksanaan, program, proyek, prosedur metode, sistem (cara), anggaran

dan standar (tolok ukur) yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan. (Handoko, 2003: 23)

(3) Perencanaan adalah penetapan secara sistematis pengetahuan tepat guna untuk mengontrol dan mengarahkan kecenderungan perubahan menuju pada tujuan yang telah ditetapkan.

(4) Perencanaan adalah kegiatan persiapan yang dilakukan melalui perumusan dan penetapan keputusan, yang berisi langkah-langkah penyelesaian suatu masalah atau pelaksanaan suatu pekerjaan yang terarah pada pencapaian tujuan tertentu (Nawawi, 2000: 53).

(5) Perencanaan adalah suatu proses mempersiapkan serangkaian keputusan untuk mengambil tindakan di masa yang akan datang yang diarahkan kepada tercapainya tujuan – tujuan dengan sarana yang optimal (Arikunto dan Yuliana, 2008: 9)

Esensi perencanaan sebagai salah satu fungsi manajemen adalah pengambilan keputusan dengan memilah dan memilih alternatif kegiatan yang akan dilaksanakan atau tidak dilaksanakan agar tujuan organisasi / lembaga dapat tercapai secara efektif dan efisien. Oleh karena itu dalam pengelolaan Madrasah Tsanawiyah memerlukan perencanaan yang teliti .

b) Organizing (Pengorganisasian).

Agar tujuan dapat tercapai dengan tuntas dan pendayagunaan sumber daya dapat maksimal maka kegiatan yang telah dijabarkan dalam perencanaan diwujudkan dalam langkah pertama yaitu pengorganisasian. Pengorganisasian adalah sistem kerja sama sekelompok orang yang dilakukan dengan pembedaan dan pembagian seluruh pekerjaan/tugas dengan membentuk sejumlah satuan atau unit kerja yang menghimpun pekerjaan sejenis dalam satu satuan unit kerja (Nawawi, 2000:65).

Arikunto dan Yuliana (2008: 10) menyebutkan bahwa pengorganisasian adalah penyatuan dan penghimpunan sumber manusia dan sumber lain dalam sebuah struktur organisasi. Pengorganisasian merupakan penyatuan langkah dari sebuah kegiatan yang akan dilaksanakan oleh komponen-komponen dalam suatu lembaga. Penyatuan langkah ini penting agar tidak terjadi tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.

Proses pengorganisasian dalam pengelolaan lembaga madrasah dapat berjalan dengan baik apabila memiliki sumber daya, dana, prosedur, koordinasi dan pengarahan langkah-langkah tertentu. Langkah-langkah penyatuan antar bagian dalam sebuah lembaga sangat diperlukan untuk mencapai tujuan.

c) *Actuating* (Pelaksanaan).

Pelaksanaan dilakukan setelah sebuah lembaga memiliki perencanaan dan melakukan pengorganisasian dengan memiliki struktur organisasi termasuk tersedianya personil sebagai pelaksana kegiatan sesuai dengan kebutuhan unit/satuan kerja yang dibentuk. Kegiatan pelaksanaan dilakukan dengan pengarahan dan bimbingan, komunikasi dan koordinasi sebagaimana telah disampaikan dalam fungsi pengorganisasian. Untuk itu diperlukan kepemimpinan yang kuat dalam pelaksanaan kegiatan-kegiatan yang terkait dengan proses pendidikan di madrasah. Kepala madrasah memegang peranan yang sangat penting dalam pelaksanaan manajemen di madrasah.

d) *Controlling* (Pengawasan)

Controlling (Pengawasan) berhubungan erat dengan fungsi fungsi manajemen yang lain, seperti perencanaan dan pengorganisasian. Adanya pengawasan yang efektif akan memberikan umpan balik untuk perencanaan-perencanaan dalam perubahan standar dan masukan. Dengan pengawasan yang baik akan mampu memberikan penilaian yang obyektif kepada semua sumber daya yang dimiliki. Dengan pengawasan yang cermat pengorganisasian dapat lebih terarah sesuai dengan kebutuhan. Dengan demikian pengawasan perencanaan, pengorganisasiandan

pelaksanaan dalam manajemen dapat dipandang sebagai mata rantai yang berhubungan dan saling mempengaruhi.

Menurut Pangalaykim (1991: 176) bahwa *controlling* dapat dilihat dari tiga sudut, yaitu: (a) menyeleksi standar dan titik-titik strategis, (b) pemeriksaan dan memberikan laporan akan pelaksanaan yang lalu, (c) mengambil tindakan-tindakan korektif (suatu yang memperbaiki keadaan-keadaan yang tidak baik). Arikunto dan Yuliana, (2008:12) menyatakan bahwa yang dinamakan *study* pengawasan adalah usaha pimpinan untuk mengetahui semua hal yang menyangkut pelaksanaan kerja, khususnya untuk mengetahui kelancaran kerja para pegawai dalam melaksanakan tugas mencapai tujuan.

Pengawasan perlu dilakukan oleh pimpinan lembaga (organisasi) karena faktor perubahan lingkungan organisasi, peningkatan kompleksitas organisasi dan kebutuhan manajer untuk mendelegasikan wewenang. Perubahan lingkungan berpengaruh terhadap perjalanan organisasi. Hal ini dapat mengancam kelangsungan lembaga. Dalam melaksanakan fungsi pengawasan perlu dipahami terlebih dahulu konsep perencanaan, standar evaluasi dan sistem pengawasan. Oleh karena itu perlu sejauh mana kesesuaian perencanaan tentang kegiatan, sumber daya

manusia, sumber informasi, sistem, anggaran dan sarana prasarana dengan realisasi pada waktu tertentu.

Demikian pula peningkatan kompleksitas organisasi dapat mempengaruhi aktifitas, prosedur dan biaya pelaksanaan program yang telah direncanakan. Jika dalam pelaksanaan kegiatan terdapat beberapa kekeliruan ataupun penyimpangan maka perlu segera diluruskan agar tetap sesuai dengan tujuan semula. Apabila pengawasan itu diperlukan tindakan korektif tindakan itu harus segera diambil. Tindakan korektif ini mungkin dapat berupa mengubah standar yang telah direncanakan, memperbaiki pelaksanaan, mengubah cara pengukuran pelaksanaan atau mengubah cara interpretasi atas penyimpangan-penyimpangan.

2. Hakekat Manajemen Mutu Berbasis Madrasah (MPMBM).

a. Konsep Dasar Manajemen Mutu Berbasis Madrasah (MPMBM).

Sejarah telah mencatat bahwa perkembangan lembaga pendidikan Islam di Indonesia diawali dari masuknya pedagang muslim yang membawa ajaran Islam ke Indonesia, yang kemudian menyebarkannya kepada penduduk sekitar tempat mereka menetap. Dimulai dari masjid-masjid, musholla, surau-surau ataupun tempat-tempat ibadah yang dijadikan pusat pengajian dan pendalaman ilmu agama. Pada perkembangannya, pendalaman ilmu agama dilakukan di pondok-pondok pesantren.

Pondok pesantren berkembang sesuai dengan tuntutan jaman. Melalui pembaharuan dan inovasi dari para alumni yang melanjutkan belajar ke timur tengah, kemudian memadukan dengan sekolah-sekolah yang telah didirikan oleh Belanda, berdirilah madrasah atau sekolah pribumi, yang kemudian berkembang berdampingan dengan pondok pesantren.

Madrasah dan pondok pesantren berkembang secara profesional dengan dukungan dengan dukungan dan partisipasi masyarakat. Watak kemandirian, keikhlasan pengabdian dan kesetiakawanan serta gotong royong merupakan ciri utama proses pendirian madrasah dan pondok pesantren. Pada esensinya watak ini telah mengkristal secara intensif melalui sosialisasi dari lingkaran *kiai, santri, pondok, masjid*. Masjid merupakan sentral kegiatan keagamaan dan menjadi lambang kemasyarakatan. Hal ini menunjukkan bahwa telah lama ada istilah *community based management* dalam lembaga pendidikan Islam di negeri Indonesia.

Konsep manajemen pendidikan mutu berbasis sekolah (madrasah) diidentifikasi beragam oleh para pakar pendidikan. Mulyasa (2002:24) menyatakan bahwa pada sistem MBS sekolah dituntut untuk secara mandiri dapat menggali, mengalokasikan, menentukan prioritas, mengendalikan dan mempertanggungjawabkan pemberdayaan sumber-sumber baik kepada masyarakat maupun

kepada pemerintah. Otonomi dalam manajemen merupakan potensi bagi madrasah untuk meningkatkan kinerja staf, menawarkan partisipasi langsung kelompok-kelompok yang terkait dan meningkatkan pemahaman masyarakat terhadap pendidikan.

Sejalan dengan jiwa dan semangat desentralisasi serta otonomi dalam bidang pendidikan kewenangan sekolah juga berperan dalam menampung konsensus umum yang meyakini bahwa sedapat mungkin keputusan seharusnya dibuat oleh mereka yang memiliki akses paling baik terhadap informasi setempat, yang bertanggungjawab terhadap pelaksanaan kebijakan, dan yang terkena akibat-akibat dari kebijakan tersebut.

Dari uraian di atas dinyatakan bahwa esensi dari MPMBM adalah usaha pengelolaan lembaga pendidikan di madrasah untuk menumbuhkan pendidikan dari bawah, agar pendidikan berakar dari masyarakat, berasal dari inisiatif masyarakat, dikelola oleh masyarakat dan untuk kepentingan masyarakat. Ciri utama dari MPMM adalah kemandirian madrasah dalam segala aspek untuk mampu menentukan arah pengembangan, yang semua itu disesuaikan dengan kondisi dan tuntutan lingkungan masyarakat setempat.

b. Pengertian MPMBM.

Secara umum konsep manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah /madrasah (MPMBM) mempunyai arti yang sangat luas. Para ahli telah banyak membahas pengertian MPMBM. Para pakar ilmu pengetahuan mendefinisikan sesuai dengan pendapat-pendapat mereka. Walaupun terdapat beberapa perbedaan dalam pendefinisian, namun pendapat-pendapat tersebut satu dengan yang lainnya saling menguatkan dan melengkapi meskipun dari sudut pandang yang berbeda. Adapun beberapa pendapat tentang pengertian MPMBM tersebut antara lain:

- 1) Malen, Ogawa dan Kranz dalam Mohran, SA (1994:56) menyatakan bahwa *school based management can be viewed conceptually as a formal alteration of governance structures, as a form of decentralization that identifies the individual school as the primary unit of improvement and relies on the redistribution of decision-making authority as the primary means through which improvements might be stimulated and sustained.*

Definisi di atas menyebutkan bahwa manajemen berbasis sekolah (madrasah) sebagai suatu bentuk desentralisasi pengelolaan yang memandang sekolah (madrasah) sebagai suatu unit dasar pengembangan dan bergantung pada redistribusi otoritas pengambilan keputusan.

- 2) Slamet PH (2000: 4) mengemukakan bahwa manajemen berbasis sekolah (madrasah) sebagai pengkoordinasian dan penyalarsan sumber daya yang dilakukan secara otonomi (mandiri) oleh sekolah melalui sejumlah input manajemen untuk mencapai tujuan sekolah dalam kerangka pendidikan nasional, dengan melibatkan semua kelompok *stakeholder* dalam pengambilan keputusan yang partisipatif. Kelompok *stakeholder* meliputi kepala sekolah dan wakil-wakilnya, guru, siswa, konselor, tenaga administratif, orang tua siswa tokoh masyarakat, para profesional wakil pemerintah dan wakil organisasi pendidikan.

- 3) Abu Duhou (2002: 16) menyampaikan dua definisi komprehensif tentang manajemen mutu berbasis sekolah (MBS). Yang pertama bahwa manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah secara konseptual dapat digambarkan suatu perubahan formal struktur penyelenggaraan, suatu bentuk desentralisasi yang mengidentifikasi sekolah itu sendiri sebagai unit utama peningkatan serta bertumpu pada redistribusi kewenangan pembuatan keputusan sebagai suatu sarana penting yang dengannya peningkatan dapat didorong dan ditopang.

Definisi kedua adalah suatu cara untuk memaksa sekolah itu sendiri mengambil tanggung jawab atas apa yang terjadi pada anak menuntun yurisdiksinya dan mengikuti sekolahnya. Konsep ini menegaskan bahwa ketika sekolah ini dibebani dengan

pengembangan total program kependidikan yang bertujuan melayani kebutuhan-kebutuhan anak dalam mengikuti sekolah khusus itu personil sekolah akan mengembangkan program-program yang lebih meyakinkan karena mereka mengetahui para siswa dan kebutuhan-kebutuhan mereka.

- 4) Nanang Fattah (2001: 8) merumuskan definisi manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah sebagai wujud dari kondisi yang baik dengan memberikan kewenangan (otoritas) kepada sekolah memberdayakan diri, bentuk reformasi pendidikan yang diamanatkan dalam konsep manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah.
- 5) Satori (2000: 2) menyatakan bahwa manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah merupakan gagasan yang menempatkan kewenangan pengelola sekolah dalam suatu keutuhan kuantitas sistem. Dalam konteks ini maka aspirasi-aspirasi pihak yang berkepentingan dengan sekolah diakomodasikan dalam berbagai kepentingan yang ditujukan dalam peningkatan kinerja sekolah antara lain direfleksikan pada rumusan visi, misi tujuan dan program-program prioritas sekolah. Dengan demikian setiap sekolah akan memiliki ciri khasnya masing-masing yang direfleksikan dalam rumusan dalam visi, misi tujuan, program prioritas dan sasaran yang akan dicapai dalam pengembangan sekolah.

6) Apabila MPMBM dipandang sebagai perwujudan dari Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), maka Caldwell dan Spinks (1988) dalam Teguh Winarno memandang MBS sebagai *a self managing school* yakni suatu sekolah yang telah mengadopsi desentralisasi yang berarti dan konsisten sehingga sekolah tersebut mempunyai wewenang untuk mengambil keputusan-keputusan yang berhubungan dengan alokasi sumber-sumber yang meliputi pengetahuan, teknologi, wewenang, material, orang, waktu dan keuangan. Hal ini berarti bahwa sekolah yang menggunakan MBS memperoleh hak otonomi untuk mengelola sumber-sumber daya pendidikan yang dimilikinya.

Dari berbagai pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Madrasah (MPMBM) adalah merupakan model pengelolaan madrasah yang memberikan keleluasaan dan otonomi yang kepada madrasah, memberikan keluwesan lebih besar kepada madrasah untuk mengelola sumber daya yang dimiliki dan mendorong madrasah meningkatkan partisipasi warga di lingkungan madrasah dan masyarakat untuk mencapai tujuan mutu madrasah dalam kerangka peningkatan kualitas pendidikan nasional. Hal ini sejalan dengan semangat reformasi, otonomi, desentralisasi pendidikan serta diharapkan dapat meningkatkan kemandirian madrasah

Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa esensi dari manajemen peningkatan mutu berbasis madrasah adalah otonomi madrasah, peningkatan partisipasi warga madrasah dan masyarakat serta kerja sama untuk mencapai tujuan peningkatan mutu pendidikan.

Terdapat beberapa faktor yang menjadi alasan penyelenggaraan lembaga pendidikan madrasah menerapkan sistem manajemen peningkatan mutu berbasis madrasah. Faktor-faktor tersebut antara lain adalah:

- 1) Madrasah sebagai institusi pendidikan lebih mengetahui kelebihan, kelemahan, peluang dan ancaman bagi lembaga, sehingga dapat mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya yang dimilikinya untuk kepentingan kemajuan lembaga.
- 2) Madrasah lebih mengetahui kebutuhan institusinya khususnya input pendidikan yang akan dikembangkan dan diberdayakan dalam proses pendidikan sesuai dengan kebutuhan institusi dan perkembangan anak didiknya.
- 3) Pengambilan keputusan yang dilakukan oleh lembaga bersama masyarakat sekitar akan lebih cocok untuk memenuhi kebutuhan institusi karena lembaga dan masyarakat lebih mengetahui sumber-sumber daya yang dimiliki beserta semua kelebihan yang melekat pada SDM itu serta apa yang diperlukannya.
- 4) Keterlibatan komunitas madrasah dan masyarakat dalam pengambilan keputusan madrasah menunjukkan adanya transparansi

dan demokrasi yang sehat. Madrasah dapat bertanggung jawab tentang mutu pendidikan masing-masing kepada orang tua siswa, masyarakat dan pemerintah, sehingga dapat mencurahkan kemampuan madrasah semaksimal mungkin bekerja untuk mencapai sasaran mutu pendidikan yang disepakati dan ditetapkan bersama-sama antara madrasah, masyarakat dan pemerintah.

- 5) Madrasah dapat secara cepat dan tanggap dalam memberikan respon aspirasi masyarakat dan lingkungan sekitar yang senantiasa berubah serta dapat bersaing secara sehat dengan sekolah/madrasah lain dalam meningkatkan mutu pendidikan melalui upaya-upaya inovatif dengan dukungan orang tua siswa, masyarakat dan pemerintah.

Pendapat yang berbeda dari beberapa tokoh mengenai pengertian Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS), namun perbedaan itu tidak perlu diperdebatkan secara signifikan, karena dari perbedaan pengertian tersebut mempunyai pengertian yang sama bahwa MPMBS (MPMBM) adalah pengelolaan sumber daya sekolah secara mandiri, dimana sumber daya ada dua macam yaitu : sumber daya sekolah (kepala sekolah, guru, karyawan, sarana dan lain-lain) dan Sumber Daya Manusia luar sekolah (wali siswa, pengguna prasarana dan lulusan). Inilah yang menjadi ciri utama dalam Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Madrasah. Oleh karena itu manajemen

peningkatan mutu berbasis madrasah perlu dikembangkan, dengan memberikan kewenangan, kepercayaan dan otonomi serta kemandirian kepada madrasah untuk mengelola dan mengembangkan sumber-sumber daya yang dimiliki.

Dengan demikian kemampuan pemimpin lembaga, dalam hal ini kepala madrasah dalam melaksanakan tugas sebagai *leader* sekaligus manajer di madrasah yang menjadi tanggung jawabnya serta kemampuannya dalam mengelola sumber daya yang tersedia merupakan persyaratan bagi keberhasilan MPMBM ini, sehingga lembaga madrasah yang dipimpin mempunyai daya saing yang tinggi yang diharapkan mampu memberikan *output* yang memiliki *skill* yang dapat diandalkan sebagai bekal dalam kehidupan bermasyarakat.

3. Kedudukan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Madrasah (MPMBM) dalam Penyelenggaraan Pendidikan.

Sebagaimana disampaikan di depan bahwa manajemen telah dimasyarakatkan dan cenderung semakin akrab penggunaannya di lingkungan organisasi non profit, termasuk dalam pengelolaan lembaga pendidikan termasuk madrasah, walaupun dengan menggunakan istilah yang berbeda-beda. Terkait dengan pengelolaan lembaga pendidikan, manajemen pendidikan dikenal dengan istilah administrasi pendidikan atau administrasi persekolahan.

Dari berbagai pendapat para pakar yang mendefinisikan manajemen secara umum terdapat beberapa hal yang sama diantaranya bahwa manajemen merupakan hal yang sangat penting dalam rangka merealisasikan rencana sesuai dengan yang telah ditetapkan dan langkah-langkah yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan yang telah dirumuskan sebelumnya. Tujuan yang dimaksudkan ini adalah pencapaian target mutu pendidikan atau mutu madrasah.

Seiring dengan semangat reformasi dan otonomi di bidang pendidikan model manajemen berbasis sekolah/madrasah (*school based management*) menjadi pilihan untuk dapat dikembangkan sebagai manajemen di madrasah. MPMBM merupakan salah satu model pengelolaan lembaga pendidikan yang telah lama diberlakukan oleh lembaga-lembaga pendidikan Islam di Indonesia. Seperti madrasah dan pondok pesantren.

Secara historis proses pendirian madrasah diawali dari inisiatif masyarakat yang memiliki kepedulian terhadap pendidikan Islam untuk mendirikan lembaga pendidikan agama dan memerikan pelajaran agama kepada masyarakat setempat. Pengelolaan lembaga tersebut dilakukan secara mandiri oleh masyarakat secara gotong royong yang semakin lama lembaga pendidikan yang dikelola seadanya oleh masyarakat tersebut mendapatkan pengakuan dari

pemerintah sebagai lembaga pendidikan formal di bawah Kementerian Agama RI.

Disebutkan dalam undang-undang no 20 tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional pasal 17 ayat (2) bahwa pendidikan dasar berbentuk sekolah dasar (SD) dan madrasah ibtidaiyah (MI) atau bentuk lain yang sederajat serta sekolah menengah pertama (SMP) dan madrasah tsanawiyah (MTs), atau bentuk lain yang sederajat. Sedangkan pasal 18 ayat (3) menyebutkan bahwa pendidikan menengah berbentuk sekolah menengah atas (SMA), madrasah aliyah (MA), sekolah menengah kejuruan (SMK), dan madrasah aliyah kejuruan (MAK), atau bentuk lain yang sederajat. Dua pasal tersebut menunjukkan bahwa lembaga pendidikan Islam di bawah Kementerian Agama (MI, MTs dan MA) mempunyai kedudukan yang sama dengan lembaga-lembaga pendidikan yang lain yang sederajat.

Konsep Manajemen peningkatan Mutu Berbasis Madrasah (MPMBM) yang saat ini diterapkan dalam rangka untuk melakukan reorientasi penyelenggaraan pendidikan dianggap baik untuk peningkatan mutu madrasah atau mutu pendidikan sesuai dengan standar mutu berdasarkan kebijakan pendidikan nasional. Desentralisasi benar-benar merupakan salah satu kecenderungan utama dalam manajemen pendidikan dalam beberapa tahun terakhir. Diantara banyak reformasi yang dilakukan seperti itu pengenalan manajemen

berbasis sekolah (madrasah) dalam struktur penyelenggaraan pendidikan benar-benar merupakan satu perkembangan yang sangat menarik, tetapi juga kontroversial (Abu-Duhou: viii).

Akan tetapi betapapun baiknya manajemen belum dapat menjamin tingkat ketercapaian tujuan pendidikan ataupun tujuan madrasah. Manajemen peningkatan Mutu Berbasis Madrasah (MPMBM) perlu diterapkan dalam upaya untuk mencapai tujuan tersebut. Dalam MPMBM madrasah mempunyai keleluasaan untuk melaksanakan program-program yang telah ditetapkan dengan memberdayakan sumber daya yang ada secara otonom.

Menurut pendapat sebagaimana disampaikan oleh Arikunto (1999: 51) bahwa manajemen berbasis sekolah (madrasah) adalah penataan sistem pendidikan yang memberikan keleluasaan penuh kepada warga sekolah (madrasah) untuk memanfaatkan semua fasilitas dan media yang tersedia untuk menyelenggarakan pendidikan bagi siswa dan dan mampu mempertanggung jawabkan secara penuh. Dalam MPMBM wilayah yang menjadi cakupan pengelolaan tidak hanya terbatas pada pagar madrasah dengan komunitasnya namun meluas sampai lingkungan masyarakat setempat. Anggota organisasi lembaga tidak pula terbatas pada warga masyarakat lokal tetapi siapa saja yang mempunyai kepedulian terhadap urusan madrasah walaupun menetap pada lokasi yang jauh dari madrasah.

Untuk meningkatkan mutu pendidikan pengelola lembaga pendidikan tidak dapat melepaskan perhatiannya dari faktor-faktor pendidikan yang menyertainya. Faktor-faktor tersebut berpengaruh dalam pelaksanaan dan dapat menentukan hasil dari proses pendidikan di madrasah, sebagaimana dinyatakan oleh Bernadib (1987: 35), bahwa dalam ilmu pendidikan dikenal beberapa macam faktor pendidikan yang terdiri dari lima macam faktor, yaitu: 1) faktor tujuan, 2) faktor pendidik, 3) faktor anak didik, 4) faktor alat-alat, dan 5) faktor alam sekitar (millieu). Kelima faktor tersebut saling terkait antara satu dengan yang lainnya, tidak dapat dipisahkan satu persatu.

1) Faktor Tujuan.

Faktor tujuan merupakan sesuatu yang sangat penting dalam setiap kegiatan yang akan dilaksanakan mengingat bahwa segala kegiatan apapun tidak akan terlepas dari tujuan. Dengan tujuan yang jelas akan jelas pula kegiatan yang akan dilaksanakan. Tanpa tujuan yang jelas kegiatan dilaksanakan tanpa arah yang jelas. Dalam pengelolaan pendidikan dalam madrasah tujuan pendidikan di sebutkan dalam visi, misi dan tujuan yang telah dirumuskan oleh semua komponen madrasah. Adapun komponen-komponen dalam madrasah terdiri dari : kepala madrasah, guru dan pegawai ataupun komponen yang lain yang menunjang berlangsungnya proses pendidikan dalam madrasah seperti orang tua siswa, komite madrasah serta masyarakat di lingkungan

madrasah itu berada. Visi dan misi lembaga pendidikan (madrasah) ditetapkan dalam mencapai tujuan pendidikan yang diharapkan.

Adapun secara lebih rinci MPMBM berjuan untuk:

- a) Meningkatkan mutu pendidikan melalui kemandirian dan inisiatif sekolah dalam mengelola sekolah (madrasah) dan memberdayakan sumber daya yang tersedia.
 - b) Meningkatkan kepedulian warga sekolah (madrasah) dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama.
 - c) Meningkatkan tanggung jawab sekolah (madrasah) kepada orang tua, masyarakat dan pemerintah tentang mutu sekolah (madrasah)nya dan.
 - d) Meningkatkan kompetensi yang sehat antar sekolah (madrasah) tentang mutu pendidikan yang akan dicapai (Depdiknas, 2001: 4)
- 2) Faktor Pendidik.

Pendidik merupakan unsur utama dalam lembaga pendidikan. Yang dimaksudkan dengan pendidik tidak hanya guru di madrasah, akan tetapi semua yang terlibat dalam lembaga madrasah yang terdiri dari kepala madrasah, pegawai tata usaha ataupun guru dalam lembaga pendidikan formal (madrasah), baik guru pendidikan agama ataupun guru mata pelajaran yang lain. Guru merupakan fasilitator, inovator pembelajaran, motivator

sekaligus mediator bagi siswa dalam menimba ilmu di madrasah. Melalui keterangan yang disampaikan guru siswa dapat memahami apa yang belum dipahami, melalui apa yang disampaikan guru siswa dapat bertambah pengetahuan.

3) Faktor Anak Didik.

Anak didik merupakan faktor utama dalam pendidikan. Dalam lembaga pendidikan termasuk dalam madrasah anak didik menjadi objek sekaligus subjek pendidikan. Pelaku utama proses pendidikan adalah anak didik dan pendidik. Anak didik terdiri dari siswa yang diharapkan dapat mendapatkan fasilitas-fasilitas, sekaligus menjadi tolok ukur keberhasilan proses pendidikan. Prestasi siswa selama belajar di madrasah dapat menentukan mutu madrasah. Apabila siswa dalam menempuh ujian mendapatkan nilai yang sangat baik, maka masyarakat akan memberikan penilaian bahwa madrasah itu baik terbukti mampu menghasilkan anak didik yang mempuntai nilai sangat baik.

Demikian pula apabila dalam menempuh ujian siswa mendapatkan nilai yang tidak baik, atau terdapat siswa yang tidak lulus ujian, maka masyarakat akan memberikan penilaian bahwa madrasah itu kurang baik atau bahkan tidak baik. Untuk itu faktor anak didik menjadi faktor utama yang harus diperhatikan dalam proses pendidikan di madrasah.

4) Faktor alat-alat.

Faktor pendidikan yang tak kalah penting dalam menunjang aktifitas pendidikan adalah factor alat-alat. Dalam hal ini yang dimaksud dengan alat-alat adalah sarana dan prasarana ataupun fasilitas pendidikan yang digunakan dalam proses pembelajaran maupun sarana yang menunjang proses pembelajaran. Dengan fasilitas yang lengkap maka proses pembelajaran akan lebih variatif sekaligus siswa dapat lebih mudah dalam memahami materi pelajaran. Siswa dapat belajar secara kontekstual tidak hanya memahami secara konseptual saja. Sehingga dengan fasilitas yang lengkap diharapkan tujuan pembelajaran dapat tercapai.

5) Faktor alam sekitar (Millieu).

Faktor penting lainnya yang perlu diperhatikan dalam proses pendidikan adalah alam sekitar. Alam sekitar madrasah berupa lingkungan alam di dalam madrasah ataupun masyarakat di luar madrasah.

Faktor-faktor pendidikan sebagaimana disebutkan di atas dapat menunjukkan bahwa Manajemen Berbasis Madrasah (MPMBM) tepat untuk diterapkan untuk meningkatkan mutu madrasah, dimana dalam pelaksanaan manajemen melibatkan semua faktor yang menunjang terwujudnya kemajuan madrasah.

MPMBM dapat diartikan sebagai pengkoordinasian dan penyerasian sumber daya yang dimiliki madrasah yang dilakukan secara mandiri oleh madrasah dengan melibatkan semua kelompok kepentingan yang terkait dengan madrasah (*stakeholders*) secara langsung dalam proses pengambilan keputusan untuk memenuhi kebutuhan mutu madrasah atau untuk mencapai tujuan mutu madrasah dalam kerangka pendidikan nasional. Dari pengertian tersebut dapat dinyatakan bahwa madrasah memiliki kewenangan lebih besar dalam pengelolaan lembaga dan pengambilan keputusan partisipatif dengan melibatkan komponen-komponen madrasah merupakan esensi dari MPMBM.

Pola MPMBM merupakan model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada madrasah dan mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan secara langsung semua komponen madrasah untuk meningkatkan mutu madrasah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional. Dengan otonomi yang lebih besar maka madrasah memiliki kewenangan yang lebih besar dalam pengelolaan sehingga kemandirian madrasah dapat terwujud.

Dengan kemandirian yang dimiliki madrasah lebih berdaya dalam mengembangkan program-program sesuai kebutuhan dan potensi yang dimilikinya. Demikian juga dengan pengambilan keputusan partisipatif yaitu melibatkan warga masyarakat secara

langsung dalam pengambilan keputusan maka dapat meningkatkan kepedulian masyarakat terhadap perkembangan dan mutu madrasah. Peningkatan kepedulian masyarakat ini dapat memupuk rasa tanggung jawab yang disertai dengan dedikasi yang tinggi untuk meningkatkan mutu madrasah. Hal inilah yang menjadi esensi dari pengambilan keputusan partisipatif. Baik peningkatan otonomi madrasah maupun pengambilan keputusan partisipatif tersebut, kesemuanya ditujukan untuk meningkatkan mutu madrasah.

MPMBM kurang berarti apabila implementasinya tidak memperhatikan rangkaian kegiatan atau langkah-langkah pelaksanaan fungsi-fungsinya tidak mendaya gunakan sumber daya yang dimiliki organisasi secara integral inti dari MPMBM terletak pada kemampuan sumber daya manusia (SDM) dalam memanfaatkan sumber daya - sumber daya yang lain secara profesional dalam setiap langkah pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen yang berkualitas.

Dari berbagai pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya esensi dari MPMBM adalah otonomi madrasah, fleksibilitas, peningkatan partisipasi dan kerja sama untuk mencapai mutu pendidikan. Madrasah mempunyai kewenangan lebih besar untuk mengelola rumah tangganya dalam pengambilan keputusan partisipatif.

Strategi ini berbeda dengan konsep pengelolaan yang selama ini diterapkan di Indonesia. Dalam sistem terdahulu birokrasi pusat

sangat mendominasi proses pengambilan keputusan pendidikan. Bukan hanya kebijakan makro tetapi hingga pada kebijakan yang bersifat mikro. Sementara itu madrasah cenderung hanya melaksanakan kebijakan-kebijakan pemerintah tersebut yang belum tentu sesuai dengan kebutuhan belajar anak didik, masyarakat di lingkungan madrasah, ataupun harapan orang tua siswa.

Fenomena pemberian kemandirian kepada madrasah dalam pengelolaan ini memperlihatkan suatu cara pandang dan berpikir dari sifat rasional normatif dan pendekatan preskriptif dalam pengambilan keputusan pendidikan pada suatu kesadaran akan kompleksnya pengambilan keputusan di dalam sistem pendidikan dan organisasi yang mungkin tidak dapat mengapresiasi secara utuh oleh birokrat pusat. Hal inilah yang kemudian mendorong munculnya pemikiran untuk beralih kepada konsep manajemen peningkatan mutu berbasis madrasah sebagai pendekatan baru yang sebenarnya sudah lama dikenal di Indonesia, yang merupakan bagian dari desentralisasi pendidikan yang tengah dikembangkan.

Sejalan dengan gagasan desentralisasi pendidikan maka dapat dipahami bahwa penyelenggaraan pendidikan perlu memperhatikan karakteristik, aspirasi dan kebutuhan masyarakat lingkungan dimana lembaga pendidikan itu berada. Dengan memperhatikan karakteristik geografis, aspirasi dan kebutuhan masyarakat yang heterogen maka

kebijakan desentralisasi pendidikan di Indonesia memiliki alasan kuat baik secara argumentatif maupun empirik. Beberapa alasan pentingnya desentralisasi pendidikan pada masyarakat dikemukakan oleh Santoso sebagaimana dikemukakan Nanang Fattah (2000: 16) sebagai berikut:

- a) Wilayah Indonesia secara geografis sangat luas dan beraneka ragam.
- b) Aneka ragan golongan sosial, budaya, ras, etnik serta bahasa.
- c) Besarnya jumlah dan banyaknya jenis populasi pendidikan yang tumbuh sesuai dengan perkembangan ekonomi, iptek, perdagangan, sosial budaya.
- d) Perluasan lingkungan suasana yang menimbulkan aspirasi dan gaya hidup yang berbeda antar wilayah.
- e) Perkembangan sosial, politik, ekonomi, budaya yang cepat dan dinamis.

Inilah hal yang mendasar. MPMBM ditawarkan sebagai salah satu alternatif jawaban pemberian otonomi daerah di bidang pendidikan, mengingat prinsip dan kecenderungannya mengembalikan pengelolaan manajemen madrasah kepada pihak-pihak yang dianggap paling mengetahui kebutuhan riil madrasah. Oleh karena itu tema sentral yang di angkat dalam MPMBM adalah desentralisasi dalam pengertian sebagai pengalihan tanggung jawab pemerintah pusat dalam

hal perencanaan, manajemen, penggalan dana, alokasi sumber daya ke pemerintah daerah (Abu-Duhou, 2002: xvi)

4. Efektivitas Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Madrasah (MPMBM).

Thomas dalam Mulyasa (2004: 83) mengemukakan bahwa efektifitas pendidikan dalam kaitannya dengan produktifitas berdasarkan tiga dimensi sebagai berikut :

- 1) *The administrator production function*: fungsi ini meninjau produktifitas sekolah dari keluaran administratif, yaitu seberapa besar dan baik layanan yang dapat diberikan dalam suatu proses pendidikan, baik oleh guru, kepala sekolah maupun pihak lain yang berkepentingan.
- 2) *The psychologist,s production function* : fungsi ini melihat produktifitas dari segi keluaran, perubahan perilaku yang terjadi pada peserta didik, dengan melihat nilai-nilai yang diperoleh peserta didik sebagai suatu gambaran dari prestasi akademik yang telah dicapainya.
- 3) *The economic's production function* : fungsi yang berkaitan dengan pembiayaan layanan pendidikan di sekolah.

MPMBM merupakan alternatif dalam pengelolaan lembaga pendidikan yang lebih menekankan pada kemandirian dan kreatifitas

madrasah. Konsep ini tidak dapat dipisahkan dari teori *effective school* yang lebih memfokuskan diri pada perbaikan proses pendidikan (Depdiknas, 2001: 11). Oleh karena itu pada dasarnya karakter dari MPMBM memuat secara inklusif elemen-elemen yang tergabung dalam madrasah yang efektif, baik siswa, guru, karyawan orang tua siswa ataupun masyarakat. Elemen-elemen dalam MPMBM tersebut dikategorikan sebagai input, proses maupun output.

1) Input Pendidikan.

Input pendidikan bukan hanya siswa yang menjadi anak didik dalam lembaga pendidikan, namun input pendidikan adalah segala sesuatu yang harus tersedia, karena dibutuhkan untuk berlangsungnya proses pendidikan, yakni berupa sumber daya dan perangkat lunak serta harapan-harapan sebagai pemandu bagi berlangsungnya proses pendidikan. Input sumber daya pendidikan merupakan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya yang tersedia di lembaga pendidikan (madrasah). Input sumber daya manusia meliputi kepala madrasah, guru karyawan kantor madrasah, siswa maupun semua orang yang terlibat dalam proses pendidikan dalam sebuah lembaga. Input sumber daya lainnya meliputi peralatan, uang, perlengkapan dan sebagainya.

Input perangkat pendidikan terdiri dari struktur organisasi madrasah, peraturan perundang-undangan, kurikulum, deskripsi

tugas, rencana program dan sebagainya. Input harapan-harapan berupa visi, misi tujuan dan sasaran yang ingin dicapai oleh madrasah.

Depdiknas (2001: 17 – 20) menyebutkan bahwa terdapat beberapa yang terkait dengan input pendidikan, yaitu memiliki kebijakan, tujuan dan sasaran mutu yang jelas, sumber daya tersedia dan siap, staf yang kompeten dan berdedikasi tinggi, memiliki harapan prestasi yang tinggi, fokus pada pelanggan (khususnya siswa) dan input manajemen.

a) Memiliki Kebijakan, Tujuan dan Sasaran Mutu yang Jelas.

Secara formal sekolah menyatakan dengan jelas tentang keseluruhan kebijakan, tujuan dan sasaran sekolah yang berkaitan dengan mutu. Kebijakan, tujuan dan sasaran mutu tersebut dinyatakan oleh kepala sekolah yang kemudian disosialisasikan kepada semua warga sekolah sehingga mampu menanamkan pemikiran, tindakan dan kebiasaan hingga sampai pada kepemilikan karakter mutu oleh warga sekolah.

b) Sumber Daya Tersedia dan Siap.

Sumber daya merupakan input penting yang diperlukan untuk untuk berlangsungnya proses pendidikan di sekolah. Tanpa sumber daya yang memadai maka proses kegiatan

belajar mengajar di sekolah tidak akan berlangsung secara memadai dan pada gilirannya sasaran sekolah tidak akan tercapai. Sumber daya dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu sumber daya manusia (SDM) dan sumber daya selebihnya (uang, peralatan, perlengkapan, bahan dan sebagainya). Dengan penegasan bahwa sumber daya selebihnya tidak mempunyai arti apapun bagi perwujudan sasaran sekolah tanpa campur tangan sumber daya manusia.

Secara umum sekolah yang menerapkan MPMBM harus memiliki tingkat kesiapan sumber daya yang memadai untuk menjalankan proses pendidikan. Artinya segala sumber daya yang diperlukan untuk menjalankan proses pendidikan harus tersedia dan dalam keadaan siap. Ini bukan berarti bahwa sumber daya yang ada harus mahal. Akan tetapi madrasah yang bersangkutan dapat memanfaatkan keberadaan sumber daya yang tersedia dilingkungan madrasahnyanya. Oleh karena itu diperlukan kepala madrasah yang mampu memobilisasi sumber daya yang ada disekitarnya.

c) Staf yang Kompeten dan Berdedikasi Tinggi.

Meskipun pada butir terdahulu (butir b) telah disinggung tentang ketersediaan dan kesiapan sumber daya 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 yang tinggi terhadap madrasah. Implikasinya jelas, yaitu bagi madrasah yang ingin efektivitasnya tinggi maka adalah merupakan keharusan bagi madrasah tersebut untuk memiliki staf yang kompeten dan berdedikasi tinggi terhadap perkembangan madrasah, siswa-siswanya maupun bersedia untuk melaksanakan sesuatu yang terbaik untuk kemajuan madrasah.

d) Memiliki Harapan Prestasi Yang Tinggi.

Madrasah yang menerapkan MPMBM mempunyai dorongan dan harapan yang tinggi untuk meningkatkan prestasi, baik prestasi bagi siswa siswanya maupun prestasi bagi madrasah. Kepala madrasah sebagai pemimpin 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 sumber daya pendidikan yang dimiliki madrasah. Peserta didik juga memiliki motivasi untuk selalu meningkatkan diri untuk berprestasi sesuai dengan bakat dan kemampuannya.

Harapan tinggi dari ketiga unsur madrasah ini merupakan salah satu faktor yang menyebabkan madrasah selalu dinamis untuk selalu menjadi lebih baik dari keadaan sebelumnya.

e) Fokus Pada Pelanggan (Khususnya Siswa).

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

f) Input Manajemen.

Madrrasah yang menerapkan MPMBM memiliki input manajemen yang memadai untuk menjalankan roda madrasah. Kepala madrasah dalam mengatur dan mengurus madrasah menggunakan sejumlah input manajemen. Kelengkapan dan kejelasan input manajemen akan membantu kepala madrasah mengelola madrasah dengan efektif. Input manajemen yang dimaksud meliputi tugas yang jelas, rencana yang rinci dan sistematis, program yang mendukung bagi pelaksanaan rencana, ketentuan-ketentuan (aturan main) yang

jelas sebagai panutan bagi warga madrasah untuk bertidak dan adanya sistem pengendalian mutu yang efektif dan efisien untuk meyakinkan agar sasaran yang telah disepakati dapat tercapai.

2) Proses.

Proses pendidikan merupakan perubahan sesuatu menjadi sesuatu yang lain. Dalam pendidikan berskala mikro atau tingkat madrasah, yang disebut dengan proses adalah pengambilan keputusan, proses pengelolaan kelembagaan, proses pembelajaran, dan proses monitoring dan evaluasi dengan catatan bahwa proses belajar memiliki tingkat kepentingan tertinggi dibandingkan dengan proses-proses yang lain.

Proses dapat dikatakan bermutu tinggi apabila pengkoordinasian dan penyerasian serta pemaduan input madrasah yang terdiri dari guru, kurikulum, dana, peralatan dan sebagainya dilaksanakan secara harmonis sehingga mampu menciptakan situasi pembelajaran yang nikmat, mampu mendorong motivasi dan minat belajar, serta benar-benar mampu memberdayakan peserta didik. Memberdayakan mengandung arti peserta didik tidak sekedar mengetahui ilmu yang diajarkan oleh gurunya akan tetapi ilmu tersebut juga telah menjadi muatan murni peserta didik, dihayati dan diamalkan dalam kehidupan sehari-hari.

Yang lebih penting lagi peserta didik mampu mengembangkan ilmu yang didapatkan dari gurunya dan memanfaatkan pengetahuannya untuk kepentingan masyarakat dan lingkungannya, sehingga menjadi insan yang beriman dan bertaqwa, berilmu pengetahuan dan mampu menguasai teknologi dengan ilmu yang dimilikinya, sehingga dapat mewujudkan tujuan pendidikan nasional sebagaimana dinatumkan dalam undang-undang sisdiknas. Depdiknas (2001: 12 – 17).

Madrasah yang efektif pada umumnya mempunyai sejumlah karakteristik proses sebagai berikut: Proses belajar mengajar yang efektifitasnya tinggi, kepemimpinan sekolah (madrasah) yang kuat, lingkungan sekolah (madrasah) yang tertib, pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif, memiliki budaya mutu, memiliki *teamwork* yang kompak, cerdas dan dinamis, memiliki kewenangan (kemandirian), partisipasi yang tinggi dari warga sekolah (madrasah) dan masyarakat, memiliki keterbukaan (transparansi) dalam manajemen, memiliki kemauan untuk berubah (psikologis dan fisik) menuju perbaikan, melakukan evaluasi dan perbaikan secara berkelanjutan, responsif dan antisipatif terhadap kebutuhan madrasah, komunikasi yang baik dengan semua komponen madrasah dan memiliki akuntabilitas.

a) Proses belajar mengajar yang efektifitasnya tinggi.

Madrasah yang menerapkan MPMBM memiliki efektivitas proses belajar mengajar (PBM) yang tinggi. Ini ditunjukkan oleh sifat PBM yang menekankan pada pemberdayaan peserta didik. PBM bukan sekedar memorisasi dan *recall*, bukan sekedar penekanan pada penguasaan pengetahuan tentang apa yang diajarkan, akan tetapi lebih menekankan pada internalisasi tentang apa yang diajarkan sehingga tertanam dan berfungsi sebagai muatan nurani yang dihayati serta diimplementasikan dalam kehidupan sehari-hari oleh anak didik. PBM juga lebih menekankan pada bagaimana agar supaya peserta didik mampu belajar cara belajar (*learning to learn*).

b) Kepemimpinan sekolah (madrasah) yang kuat.

Kepala madrasah memiliki peran yang kuat dalam mengkoordinasikan, menggerakkan dan menyetarakan semua sumber daya pendidikan yang tersedia kepemimpinan kepala madrasah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong sekolah untuk dapat mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran madrasah melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap. Oleh karena itu kepala madrasah dituntut untuk memiliki kemampuan mengambil keputusan dan inisiatif/prakarsa untuk meningkatkan mutu madrasah. Secara

umum kepala madrasah memiliki kemampuan memobilisasi sumber daya madrasah, terutama sumber daya manusia untuk mencapai tujuan madrasah.

c) Lingkungan sekolah (madrasah) yang tertib.

Madrasah memiliki lingkungan (iklim) belajar yang aman, tertib dan nyaman sehingga proses belajar mengajar dapat berlangsung dengan nyaman (*enjoyble learning*). Karena itu madrasah yang efektif selalu menciptakan iklim madrasah yang aman, nyaman, tertib melalui pengupayaan faktor-faktor yang dapat menumbuhkan iklim tersebut. Dalam hal ini peran kepala madrasah sangat penting.

d) Pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif.

Tenaga kependidikan, dalam hal ini guru merupakan jiwa dari madrasah. Sedangkan madrasah merupakan wadah. Madrasah yang menerapkan MPMBM menyadari tentang hal ini. Oleh karena itu pengelolaan tenaga kependidikan, mulai dari analisis kebutuhan, perencanaan, pengembangan, evaluasi kinerja, hubungan kerja, hingga sampai pada imbal jasa merupakan pekerjaan penting bagi kepala madrasah.

e) Memiliki budaya mutu.

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

- (1) informasi kualitas harus digunakan untuk perbaikan, bukan untuk mengadili/ mengontrol orang.
 - (2) kewenangan harus sebatas tanggung jawab.
 - (3) hasil harus diikuti penghargaan (*rewards*) atau sanksi (*punishments*).
 - (4) kolaborasi dan sinergi, bukan kompetisi, harus merupakan basis untuk kerjasama .
 - (5) warga madrasah merasa aman terhadap pekerjaannya.
 - (6) atmosfer keadilan (*fairness*) harus ditanamkan, imbal jasa harus sepadan dengan nilai pekerjaannya.
 - (7) warga sekolah merasa memiliki sekolah.
- f) Memiliki *teamwork* yang kompak, cerdas dan dinamis.

Kebersamaan (*teamwork*) merupakan karakteristik yang dituntut oleh MPMBM, karena output pendidikan merupakan hasil kolektif warga madrasah, bukan hasil individual. Karena

itu budaya kerja sama antar fungsi dalam madrasah, antar individu dalam madrasah harus merupakan kebiasaan hidup sehari-hari warga madrasah.

g) Memiliki kewenangan (kemandirian).

Madrasah memiliki kewenangan untuk melakukan yang terbaik bagi madrasahnyanya sehingga dituntut untuk memiliki kemampuan dan kesanggupan kerja yang tidak selalu menggantungkan pada atasan. Untuk menjadi mandiri madrasah harus memiliki sumber daya yang cukup untuk menjalankan tugasnya.

h) Partisipasi yang tinggi dari warga sekolah (madrasah) dan masyarakat.

Partisipasi warga madrasah dan masyarakat merupakan bagian kehidupan madrasah. Hal ini dilandasi oleh keyakinan bahwa makin tinggi tingkat partisipasi, makin besar rasa memiliki, makin besar rasa tanggung jawab, makin besar pula tingkat dedikasinya.

i) Memiliki keterbukaan (transparansi) manajemen.

Keterbukaan (transparansi) dalam pengelolaan madrasah merupakan karakteristik madrasah yang menerapkan MPMBM. Keterbukaan (transparansi) ini ditunjukkan dalam

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

- j) Memiliki kemauan untuk berubah (psikologis dan fisik).

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

- k) Melakukan 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 menjadi 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 baku sebagai acuan bagi perbaikan harus ada. Sistem mutu yang dimaksud harus mencakup struktur organisasi, tanggung jawab, prosedur, proses dan sumber daya untuk menerapkan manajemen mutu.

l) Responsif dan antisipatif terhadap kebutuhan.

Madrasah selalu tanggap/responsif 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) Komunikasi yang baik.

Madrasah yang efektif umumnya memiliki komunikasi yang baik terutama antar warga madrasah dan juga madrasah dengan masyarakat sehingga kegiatan –kegiatan yang dilakukan oleh masing-masing warga madrasah dapat diketahui. Dengan cara ini keterpaduan semua kegiatan madrasah dapat diupayakan untuk mencapai tujuan dan sasaran madrasah yang

telah ditetapkan. Selain itu komunikasi yang baik juga akan membentuk *temwork* yang kuat, kompak dan cerdas, sehingga berbagai kegiatan madrasah dapat dilakukan secara merata oleh warga madrasah.

n) Memiliki akuntabilitas.

Akuntabilitas ini berbentuk laporan prestasi yang telah dicapai dan dilaporkan kepada pemerintah, orang tua siswa dan masyarakat. Berdasarkan hasil laporan program ini pemerintah dapat menilai apakah program MPMBM telah mencapai tujuan yang dikehendaki atau belum. Apabila berhasil pemerintah perlu memberikan penghargaan kepada madrasah yang bersangkutan sehingga menjadi faktor pendorong untuk terus meningkatkan kinerjanya dimasa yang akan datang. Sebaliknya apabila progra belum berhasil pemerintah perlu memberikan pembinaan yang cukup untuk meningkatkan kinerjanya yang kurang memnuhi syarat.

Demikian pula para orang tua siswa dan anggota masyarakat dapat memberikan penilaian apakah program ini dapat meningkatkan prestasi anak-anaknya secara individual dan kinerja madrasah secara keseluruhan. apabila berhasil orang tua peserta didik perlu memberikan semangat dan dorongan untuk peningkatan program yang akan datang. Apabila kurang

berhasil, maka orang tua siswa dan masyarakat berhak meminta pertanggung jawaban dan penjelasan dari madrasah atas kurang berhasilnya program MPMBM yang telah dilakukan. Dengan cara ini madrasah tidak akan main-main dalam melaksanakan program-program pada tahun yang akan datang.

3) Output

Output pendidikan merupakan kinerja tertinggi. Kinerja madrasah adalah prestasi madrasah yang dihasilkan melalui proses pengelolaan suatu madrasah. Kinerja madrasah dapat diukur keasliannya, efektivitasnya, produktifitasnya, efisiensinya, inovasinya, kualitas kerjanya dan moral kerja yang dilakukannya. Khusus yang berkaitan dengan mutu output madrasah dapat dijelaskan ukuran kualitas output adalah hasil lulusan madrasah. Tinggi rendahnya prestasi lulusan dapat dijadikan tolak ukur tinggi rendahnya mutu madrasah. Selain itu prestasi akademik dan non akademik siswa juga dapat dijadikan tolak ukur bagi tinggi rendahnya madrasah. Prestasi akademik terdiri dari prestasi siswa, hasil belajar siswa, karya ilmiah remaja, temuan teknologi tepat guna dan sebagainya. Sedangkan prestasi non akademik terdiri dari olahraga, kesenian, ketrampilan, mengarang dan sebagainya.

Output yang dihasilkan madrasah dapat menjadi tolak ukur kualitas madrasah. Kualitas madrasah dikatakan baik apabila

mampu menghasilkan output yang baik pula, sebaliknya apabila madrasah belum dapat menghasilkan output yang baik maka madrasah tersebut belum dapat dikategorikan sebagai madrasah yang baik.

5. Kedudukan Kepala Madrasah dalam Pelaksanaan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Madrasah.

1) Konsep Dasar Mutu Pendidikan.

Secara umum mutu adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan atau tersirat. Dalam konteks pendidikan pengertian mutu mencakup input, proses dan output pendidikan (Depdiknas, 2001: 25).

Salis (1999) seperti dikutip dalam Furqon (2000: 1) mengemukakan bahwa mutu harus dipandang sebagai konsep yang relatif, tidak absolut. Konsep mutu dalam dimensi yang relatif dapat dipahami dalam dua perspektif yaitu:

- a. Memenuhi spesifikasi yang ditemukan.
- b. Memenuhi persyaratan yang dituntut oleh konsumen.

Konsep mutu menurut perspektif yang pertama lebih berorientasi kepada standar yang ditentukan oleh produsen,

sedangkan dalam perspektif yang kedua menekankan kesesuaian antara produk dengan kebutuhan dan persyaratan konsumen. Apabila dilihat dari segi pendidikan bahwa mutu merupakan keterkaitan antara yang diajarkan dengan dunia kerja, maka dalam konsep lain mutu pendidikan berkenaan dengan apa yang dapat dihasilkan dan siapa yang memakai pendidikan. Pengertian tersebut merujuk pada nilai tambah yang diberikan oleh pendidikan dan pihak-pihak yang memproses serta yang menikmati hasil pendidikan.

2) Peranan Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam MPMBM.

Manajemen peningkatan mutu berbasis madrasah (MPMBM) menawarkan keleluasaan pengelolaan madrasah lebih mandiri dalam beberapa hal. Sistem manajemen ini memberikan kesempatan lebih luas kepada kepala madrasah, guru dan pengelola pendidikan untuk lebih profesional dalam mengelola lembaga pendidikan sesuai dengan program-program yang disusun serta lebih memberikan keleluasaan kepada masyarakat lingkungan madrasah untuk memberikan masukan dan aspirasi mereka kepada madrasah sesuai dengan kebutuhan masyarakat.

Pelaksanaannya juga memerlukan seperangkat kewajiban, disertai dengan monitoring dan tuntutan pertanggung jawaban yang relatif tidak ringan, untuk menjamin bahwa madrasah selain

memiliki otonomi yang lebih luas juga memiliki kewajiban melaksanakan kebijakan pemerintah dengan disertai tuntutan untuk dapat memenuhi harapan masyarakat sekitar madrasah. Madrasah juga dituntut mampu menampilkan pengelolaan sumber daya secara transparan, demokratis, tanpa monopoli, dan bertanggung jawab baik terhadap masyarakat maupun pemerintah dalam rangka meningkatkan kapasitas pelayanan terhadap peserta didik serta dalam rangka peningkatan kualitas pendidikan secara umum.

Kepala madrasah merupakan koordinator pelaksana, motor penggerak, penentu arah kebijakan madrasah yang akan menentukan bagaimana tujuan-tujuan sekolah dan pendidikan direalisasikan. Kepala madrasah juga dituntut untuk senantiasa meningkatkan efektivitas kinerja. Kinerja kepemimpinan kepala madrasah dalam kaitannya dengan manajemen berbasis madrasah adalah segala upaya yang dilakukan dan hasil yang dicapai oleh kepala sekolah dalam melaksanakan manajemen berbasis sekolah di sekolahnya tersebut. Menurut Mulyasa (2002: 126) kepemimpinan kepala sekolah yang efektif dalam manajemen berbasis sekolah dapat dilihat berdasarkan kriteria berikut:

- a) Mampu memberdayakan guru-guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik, lancar dan produktif.

- b) Dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan.
 - c) Mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan sekolah dan pendidikan.
 - d) Berhasil menerapkan prinsip-prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan pegawai lain di sekolah.
 - e) Mampu bekerja dengan tim manajemen.
 - f) Berhasil mewujudkan tujuan sekolah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.
- 3) Implementasi MPMBM terhadap pengelolaan Madrasah Tsanawiyah (MTs).

Sejalan dengan gagasan desentralisasi maka dapat dipahami apabila penyelenggaraan pendidikan perlu memperhatikan karakteristik, aspirasi dan kebutuhan masyarakat dimana pendidikan itu dilaksanakan. Dengan memperhatikan karakteristik geografis dan heterogenitas masyarakat Indonesia maka kebijakan desentralisasi pendidikan di Indonesia memiliki alasan yang kuat baik secara argumentatif maupun empiris.

Beberapa alasan pentingnya desentralisasi pendidikan pada masyarakat Indonesia, menurut Hanijoyo (1999) yang dikutip oleh Fattah (2000: 16) menyatakan sebagai berikut:

- a) Wilayah Indonesia yang secara geografis sangat luas dan beraneka ragam.
- b) Aneka ragam golongan social, budaya, agama, ras, etnik serta bahasa daerah.
- c) Besarnya jumlah dan banyaknya jenis populasi pendidikan yang tumbuh sesuai dengan perkembangan ekonomi, iptek, perdagangan, social budaya.
- d) Perluasan lingkungan suasana yang menimbulkan aspirasi dan gaya hidup yang berbeda antara wilayah.
- e) Perkembangan sosial, politik, ekonomi, budaya yang cepat dan dinamis menuntut penanganan segala persoalan secara tepat dan dinamis.

Ketika membahas konsep manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Madrasah (MPMBM) dalam konteks masyarakat Indonesia maka diperlukan analisis yang komperhensif tentang variabel yang mempengaruhi terselenggaranya sistem pendidikan tersebut baik variabel yang mempengaruhi terselenggaranya sistem pendidikan tersebut baik variabel yang bersifat internal (variabel

dari dalam madrasah) maupun eksternal (variabel dari luar madrasah). Peran serta masyarakat lingkungan madrasah dan tujuan normatif sekolah.

Operasional pendidikan juga bertujuan politik terutama iklim demokrasi di sekolah. Hanson dan Ilich (1994) dalam Fattah (2000: 17) mengungkapkan keberhasilan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah dan pendidikan sebagai strategi untuk memperbaiki kinerja yang mampu meningkatkan proses belajar mengajar. Hal ini dipandang sebagai demokrasi di tingkat lokal sekolah.

Sebagaimana telah dinyatakan di depan bahwa konsep Manajemen peningkatan Mutu Berbasis Madrasah (MPMBM) dalam implementasinya menggambarkan sifat-sifat otonomi madrasah. Dalam pelaksanaannya merujuk pada perlunya memperhatikan kondisi dan potensi kelembagaan setempat dalam mengelola madrasah, sebagaimana disebutkan dalam undang-undang nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (UU Sisdiknas) Pasal 51 ayat 1 bahwa "pengelolaan satuan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah dilaksanakan berdasarkan standar pelayanan minimal dengan prinsip manajemen berbasis sekolah/madrasah".

Makna "berbasis madrasah" dalam konsep MPMBM sama sekali tidak meninggalkan kebijakan-kebijakan strategis yang ditetapkan oleh pemerintah pusat atau daerah otonomi. Misalnya, standar kompetensi siswa, standar materi pelajaran pokok, standar penguasaan minimum, standar pelayanan minimum, penetapan kalender pendidikan dan jumlah jam belajar efektif setiap tahun dan lain-lain.

Apabila lembaga madrasah disamakan dengan sekolah dan implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Madrasah (MPMBM) disamakan dengan MPMBM Depdiknas (2001: 29) menyebutkan bahwa sekolah merupakan sistem yang terdiri dari unsur-unsur dan karenanya hasil kegiatan pendidikan di sekolah merupakan hasil kolektif dari unsur sekolah. Dengan cara berpikir semacam ini maka semua unsur sekolah harus memahami konsep MPMBM.

Tahapan dalam implementasi MPMBM yang perlu dilaksanakan oleh sekolah yaitu:

a) Melakukan Sosialisasi

Sosialisasi konsep Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Madrasah (MPMBM) dilakukan oleh kepala madrasah kepada setiap unsur yang ada di madrasah (guru, siswa wakil kepala madrasah, guru BK, karyawan, masyarakat yang

diwakili oleh orang tua siswa, pengawas, pejabat Kementerian Agama Kabupaten/Kota, pejabat Kementerian Agama Provinsi dan sebagainya), melalui berbagai mekanisme misalnya seminar, lokakarya, diskusi, rapat kerja simposium, forum ilmiah dan media massa.

Dalam melakukan sosialisasi MPMBM yang penting dilakukan oleh kepala madrasah adalah "membaca" dan "membentuk" budaya MPMBM di madrasah masing-masing.

b) Mengidentifikasi Tantangan Nyata Sekolah.

Pada tahap ini madrasah melakukan analisis output madrasah yang hasilnya berupa identifikasi tantangan nyata yang dihadapi oleh madrasah. Tantangan adalah selisih (ketidaksesuaian) antara output madrasah saat ini dan output madrasah yang diharapkan di masa yang akan datang (tujuan madrasah). Besar kecilnya ketidak sesuaian antara output madrasah saat ini dengan output yang diharapkan di masa yang akan datang.

Output madrasah saat ini dapat dengan mudah diidentifikasi karena tersedia datanya. Akan tetapi bagaimanakah caranya mengidentifikasi output madrasah yang diharapkan. Sehingga output yang diharapkan tersebut cukup realistis. Beberapa teknik asumsi adalah dengan melakukan

analisis prakiraan (*forecasting*) lengkap dengan asumsi-asumsinya untuk menemukan kecenderungan-kecenderungan yang diharapkan di masa yang akan datang.

c) Merumuskan Visi, Misi, Tujuan dan sasaran madrasah (tujuan situasional madrasah)

(1) Visi.

Setiap madrasah harus memiliki visi. Visi adalah wawasan yang menjadi sumber arahan bagi madrasah dan digunakan untuk memandu perumusan misi madrasah. Dengan kata lain visi adalah pandangan jauh ke depan kemana madrasah akan di bawa. Visi adalah gambaran masa depan yang diinginkan oleh madrasah, agar madrasah yang bersangkutan dapat menjamin kelangsungan hidup dan perkembangannya.

(2) Misi

Misi adalah tindakan untuk mewujudkan /merealisasikan visi tersebut. Mengingat bahwa visi harus dapat mengakomodasi semua kelompok kepentingan yang terkait dengan madrasah, maka misi dapat juga diartikan sebagai tindakan untuk memenuhi kepentingan masing-masing kelompok yang terkait dengan madrasah. Dalam

merumuskan misi harus mempertimbangkan tugas pokok madrasah dan kelompok-kelompok kepentingan yang terkait dengan madrasah. Dengan kata lain misi adalah bentuk layanan untuk memenuhi tuntutan yang dituangkan dalam visi dengan berbagai indikatornya.

(3) Tujuan.

Bertolak dari visi dan misi, selanjutnya madrasah merumuskan tujuan. Tujuan merupakan jawaban dari pertanyaan "apa" yang akan dicapai/dihasilkan oleh madrasah yang bersangkutan dan "kapan tujuan akan dicapai. Apabila visi dan misi terkait dengan jangka waktu yang panjang maka tujuan dikaitkan dengan jangka waktu tiga sampai dengan lima tahun. Dengan demikian pada dasarnya merupakan tahapan wujud madrasah menuju visi yang telah dicanangkan.

(4) Sasaran/Tujuan Situasional.

Sasaran adalah penjabaran tujuan yaitu sesuatu yang akan dihasilkan/dicapai oleh madrasah dalam jangka waktu lebih singkat dibandingkan dengan tujuan madrasah. Rumusan sasaran harus selalu mengandung peningkatan, baik peningkatan kualitas, efektifitas, produktifitas maupun efisiensi (dapat salah satu ataupun kombinasi antara

beberapa rumusan). Agar sasaran dapat dicapai dengan efektif maka sasaran harus dibuat spesifik, terukur, jelas kriterianya dan disertai dengan indikator-indikator yang rinci. Meskipun sasaran bersumber dari tujuan namun dalam penentuan sasaran mana dan berapa besar kecilnya sasaran tetap harus didasarkan atas tantangan nyata yang dihadapi oleh madrasah. (Depdiknas 2001: 29 – 37)

- d) Mengidentifikasi Fungsi-fungsi yang Diperlukan Untuk Mencapai Sasaran.

Fungsi yang dimaksudkan misalnya adalah fungsi proses belajar mengajar beserta fungsi-fungsi pendukungnya yaitu fungsi pengembangan kurikulum, fungsi perencanaan dan evaluasi, fungsi ketenagaan, fungsi keuangan fungsi pelayanan kesiswaan, fungsi pengembangan iklim akademik madrasah fungsi hubungan madrasah dengan masyarakat dan fungsi pengembangan fasilitas.

- e) Melakukan Analisis SWOT.

Analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*) dilakukan dengan maksud untuk mengetahui tingkat kesiapan setiap fungsi dari keseluruhan fungsi madrasah yang diperlukan untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Berhubung tingkat kesiapan fungsi ditentukan oleh tingkat

kesiapan masing-masing faktor yang terlibat pada setiap fungsi maka analisis SWOT dilakukan terhadap keseluruhan faktor dalam setiap fungsi, baik faktor yang tergolong internal maupun eksternal.

Tingkat kesiapan harus memadai, artinya minimal memenuhi ukuran kesiapan yang diperlukan untuk mencapai sasaran yang dinyatakan sebagai: Kekuatan, bagi faktor yang tergolong internal. Peluang, bagi faktor yang tergolong eksternal. Tingkat kesiapan, yang kurang memadai artinya tidak memenuhi ukuran kesiapan dinyatakan bermakna: kelemahan, bagi faktor yang tergolong internal dan ancaman bagi faktor yang tergolong eksternal. Baik kelemahan maupun ancaman sebagai faktor yang memiliki tingkat kesiapan kurang memadai, disebut persoalan.

f) Menyusun Alternatif Langkah Pemecahan Persoalan.

Dari hasil analisis SWOT maka langkah berikutnya adalah memilih langkah-langkah pemecahan persoalan (peniadaan) persoalan, yakni tindakan yang diperlukan untuk mengubah fungsi yang tidak siap menjadi fungsi yang siap selama masih ada persoalan yang sama artinya dengan ada ketidaksiapan fungsi maka sasaran yang telah ditetapkan tidak akan tercapai. Oleh karena itu agar sasaran dapat tercapai perlu

dilakukan tindakan-tindakan yang mengubah ketidaksiapan menjadi kesiapan fungsi. Tindakan yang dimaksudkan adalah langkah-langkah pemecahan persoalan, yang hakekatnya merupakan tindakan mengatasi makna kelemahan dan/atau ancaman, agar menjadi kekuatan ataupun peluang, yakni dengan memanfaatkan adanya satu atau beberapa faktor yang bermakna kekuatan atau peluang.

g) Menyusun Rencana Program Peningkatan Mutu.

Rencana yang dibuat hendaknya menjelaskan secara detail dan lugas tentang aspek-aspek mutuyang ingin dicapai, kegiatan-kegiatan yang harus dilakukan, personil yang harus melaksanakan waktu pelaksanaan serta biaya yang diperlukan.untuk melaksanakan kegiatan tersebut.hal ini diperlukan untuk memudahkan madrasah dalam menjelaskan dan memperoleh dukungan dari pemerintah maupun dari orang tua siswa untuk melaksanakan rencana peningkatan mutu pendidikan tersebut.

h) Melaksanakan Rencana Peningkatan Mutu.

Madrasah perlu mengambil langkah proaktif untuk mewujudkan sasaran-sasaran yang ditetapkan. Kepala madrasah dan guru hendaknya mampu memaksimalkan sumber daya yang dimiliki madrasah, meggunakan pengalaman-

pengalaman mas alalu yang dianggap efektif dan menggunakan teori-teori yang terbukti mampu meningkatkan kualitas pembelajara. Kepala madrasah dan guru mempunyai kebebasan untuk mengambil inisiatif dan berkreasi dalam melaksanakan program-program yang diproyeksikan dapat mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Madrasah harus dapat membebaskan diri dari keterikatan –keterikatan birokratis yang biasanya banyak menghambat penyelenggaraan pendidikan.

i) Melakukan Evaluasi Pelaksanaan.

Madrasah perlu mengadakan evaluasi pelaksanaan program, baik jangka pendek maupun jangka panjang. Apabila dalam evaluasi ditemukan adanya faktor-faktor yang tidak mendukung maka madrasah hendaknya dapat memperbaiki pelaksanaan program peningkatan mutu pada waktu berikutnya. Dengan evaluasi ini akan diketahui kekuatan dan kelemahan program untuk diperbaiki pada tahun-tahun berikutnya.

j) Merumuskan Sasaran Mutu baru.

Hasil evaluasi merupakan masukan yang berhasga bagi madrasah untuk ditindak lanjuti dengan tindakan berikutnya. Sasaran pada tindakan berikutnya inilah yang di gunakan sebagai acuan bagi perumusan saasaran mutu baru untuk masa yang akan datang. Apabila program-program yang telah

dilaksanakan dianggap baik dan berhasil maka sasaran mutu baru dapat ditingkatkan sesuai dengan kemampuan sumber daya yang tersedia. Apabila program yang dilaksanakan dianggap kurang baik ataupun belum maksimal hasilnya berhasil maka sasaran mutu dapat digunakan lagi dengan ditingkatkan strategi ataupun mekanisme yang baru yang dalam melaksanakan kegiatan. Namun tidak tertutup kemungkinan sasaran mutu yang baru diturunkan apabila dinilai terlalu berat atau tidak sebanding dengan kemampuan sumber daya yang tersedia.

Berdasarkan uraian di atas terdapat beberapa faktor yang menentukan keberhasilan pelaksanaan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Madrasah (MPMBM) di Madrasah Tsanawiyah adalah semua unsur-unsur pendidikan, mulai dari pemerintah (dalam hal ini Kementerian Agama RI) baik tingkat pusat, provinsi maupun kabupaten/kota, madrasah beserta semua komponen yang terlibat di dalamnya yaitu kepala madrasah, guru, siswa dan orang tua siswa ataupun masyarakat yang mempunyai kepedulian yang besar terhadap pendidikan. Program MPMBM memberikan keleluasaan yang sangat besar kepada Madrasah untuk dapat mengelola madrasah secara otonom dengan melibatkan komponen-komponen madrasah dan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki madrasah secara maksimal.

B. Penelitian Yang Relevan

Wayan Koster pada tahun 2000 telah melakukan studi kapasitas sekolah dalam rangka desentralisasi. Menurutnya desentralisasi pendidikan dalam bentuk manajemen berbasis sekolah diyakini dapat meningkatkan efisiensi, relevansi, pemerataan dan mutu pendidikan serta memenuhi azaskeadilan dan demokrasi. Hasil studi menunjukkan bahwa terdapat potensi yang memungkinkan keberhasilan pelaksanaan desentralisasi pendidikan. Hal ini terlihat pada kapasitas sekolah yang meliputi empat aspek, yaitu anggaran sekolah, SDM dan sarana prasarana sekolah, manajemen sekolah dan partisipasi orang tua siswa.

Penelitian yang dilakukan oleh Akh. Rifani pada tahun 2002 di SLTP Muhammadiyah 1 Yogyakarta, terkait dengan Manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa terdapat relevansi antara program MPMBS dengan kebijakan pendidikan, tantangan masa depan dan kondisi lingkungan masyarakat, tergolong baik, dalam kondisi ketersediaan dan kesiapan komponen-komponen input pendidikan yang mendukung pelaksanaan program sekolah cukup memadai.

Siti Irene dan Ishartiwi (2001) dalam penelitiannya menyatakan bahwa rata-rata pemahaman kepala sekolah (SD, SLTP dan SMU) tentang otonomi sekolah dan manfaat otonomi dalam wahana Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) adalah cukup. Tingkat pemahaman kepala sekolah (SD, SMP, SMU) tentang otonomi daerah dan *school review* tergolong cukup. Studi menggambarkan bahwa meskipun sebagian sekolah sudah siap dan sudah

melaksanakan *benchmarking*, tetapi pelaksanaan *benchmarking* masih belum sepenuhnya diterapkan dengan mudah untuk semua sekolah dan di semua tingkatan lembaga pendidikan. Kesiapan sekolah dalam melaksanakan *quality control* untuk tingkat SD sebesar 42,10% sekolah yang menyatakan siap dan sudah melaksanakan, tingkat SLTP 77,27 % telah siap dan melaksanakan, sedangkan tingkat SMU sebesar 53,85% telah siap dan telah melaksanakan.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Metode Penelitian

Metode merupakan cara utama yang digunakan untuk mencapai tujuan dalam penelitian. Kellehear dalam Pendit (2003: 264) menyatakan bahwa metode penelitian adalah cara melakukan penelitian dan mengumpulkan informasi dan tehnik penelitian. Metode merupakan cara utama yang digunakan untuk mencapai tujuan dalam penelitian, misalnya untuk menguji serangkaian hipotesis dengan menggunakan teknik serta alat-alat tertentu.

Sugiyono (2008: 2) menyatakan bahwa metode penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Berdasarkan hal tersebut terdapat empat kata kunci yang perlu diperhatikan yaitu: cara ilmiah, data, tujuan dan kegunaan. Cara ilmiah berarti kegiatan penelitian itu didasarkan pada ciri-ciri keilmuan, yaitu rasional, empiris dan sistematis. Rasional berarti kegiatan penelitian itu dilakukan dengan cara-cara yang masuk akal, sehingga terjangkau oleh penalaran manusia. Empiris berarti cara-cara yang dilakukan itu dapat diamati oleh indera manusia, sehingga orang lain dapat mengamati dan mengetahui cara-cara yang digunakan. Sistematis artinya proses yang digunakan dalam penelitian itu menggunakan langkah-langkah tertentu yang bersifat logis.

Metode dalam penelitian ini digunakan setelah peneliti memperhitungkan dari segi tujuan-tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian serta situasi yang terjadi di lokasi penelitian. Berkaitan dengan itu, penelitian ini mempunyai tujuan untuk mendapatkan informasi, data dan fakta yang konkrit dan valid berkaitan dengan problematika dan solusi serta dampak dari pelaksanaan manajemen peningkatan mutu berbasis madrasah (MPMBM) di Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Teras Boyolali.

Penelitian ini menggunakan metode penelitian dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Sugiyono (2008: 9) menyatakan bahwa metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositifisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah. Metode penelitian kualitatif sering disebut metode penelitian naturalistik karena penelitiannya dilakukan pada kondisi alamiah. Disebut metode kualitatif karena data yang terkumpul dan teknik yang digunakan dalam analisis data lebih bersifat kualitatif.

Dalam perkembangannya penelitian kualitatif semakin kaya variasinya, penelitian ini memiliki keluwesan bentuk dan strateginya. Kreasi para pemikir dan peneliti kualitatif dalam berbagai bidang yang relatif baru bagi penelitian ini, memungkinkan perumusan karakteristiknya tidak bersifat definitif. (Sutopo, 2002: 32).

Moloeng (2001: 27) menekankan bahwa penelitian kualitatif berakar pada latar alamiah sebagai keutuhan. Ia mengandalkan manusia sebagai alat

penelitian, memanfaatkan metode kualitatif, analisis data secara induktif serta mengarahkan sasaran penelitian pada usaha menemukan teori dari dasar, bersifat deskriptif, lebih mementingkan proses dari pada hasil, membatasi studi tentang fokus, memilih seperangkat kriteria untuk menulis keabsahan data. Rancangan penelitian bersifat sementara dan hasil penelitian disepakati oleh peneliti dan subjek penelitian.

Penelitian diawali dengan penyusunan proposal, penyusunan instrumen. penelitian dilanjutkan dengan pengumpulan data dari subjek penelitian , analisis data yang telah terkumpul dan pada akhir penelitian dilakukan penyusunan laporan hasil penelitian.

B. Latar Setting Penelitian

1. Tempat Penelitian.

Penelitian ini bertempat di Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) TerasKabupaten Boyolali.

2. Waktu Penelitian

Waktu penelitian pada bulan Juni 2010 sampai bulan September 2010.

Pelaksanaan pengumpulan data tidak dapat dilaksanakan pada akhir awal bulan Juni dan Agustus mengingat pada awal bulan Juni subyek dan informan penelitian sedang melaksanakan ujian semester genap dan pada

awal bulan Agustus saat itu sebagian siswa berlatih sebagai petugas upacara peringatan hari proklamasi kemerdekaan RI.

C. Subjek dan Informan Penelitian.

Subjek dan informan merupakan hal yang sangat penting dalam penelitian. Tanpa subjek dan informan penelitian tidak dapat dilaksanakan. Data-data dan informasi diperoleh dari subjek dan informan untuk kemudian dianalisis sehingga diperoleh kesimpulan yang valid. Untuk itu peneliti melakukan pengamatan tingkah laku dan sebagainya yang pada gilirannya akan memperoleh informasi penting dari suatu kegiatan yang menjadi objek penelitian.

Setelah melakukan penjajakan sebagai studi pendahuluan, peneliti menetapkan pihak-pihak yang menjadi subjek penelitian yang terdiri dari personil personil yang akan menjadi informan yang dapat diwawancarai, dokumentasi yang dicermati, ataupun lokasi yang diamati sehingga tujuan penelitian ini dapat membuahkan hasil sebagaimana tujuan yang diharapkan.

Pemilihan informan disini meliputi komunitas (warga) madrasah dan komponen pendidikan yang terlibat langsung dalam kegiatan pelaksanaan MPMBM pada MTsN Teras Kabupaten Boyolali yang diantaranya terdiri dari: kepala madrasah, guru, siswa orang tua/wali murid, serta komite madrasah sebagai perwakilan dari masyarakat yang peduli terhadap pendidikan yang dilaksanakan pada MTsN Teras Boyolali.

D. Metode Pengumpulan Data.

Metode pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, mengingat tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Pada dasarnya pengumpulan data digunakan untuk mendapatkan data yang kuat dan saling mendukung kebenaran hasil penelitian. Untuk itu diperlukan metode yang tepat agar tujuan penelitian dapat tercapai sesuai dengan harapan dengan menghasilkan kesimpulan yang benar. Sugiyono (2008: 225) menyatakan bahwa dalam penelitian kualitatif pengumpulan data dilakukan pada *natural setting* (kondisi yang alamiah). Sumber data primer dan teknik pengumpulan data lebih banyak pada observasi berperan serta (*participant observation*), wawancara mendalam in (*depth interview*), dan dokumentasi.

1. Observasi.

Observasi mempunyai makna lain yaitu pengamatan. Pengamatan merupakan cara pengumpulan data berupa keterangan mengenai sesuatu kasus yang ada di masyarakat dengan menggunakan segenap daya yang dimiliki manusia (Nata, 2001: 311)

Observasi dapat dilakukan dengan dengan dua cara. Yaitu observasi sistematis dan observasi non sistematis (Arikunto, 1989:129).

a. Observasi sistematis.

Adalah pengamatan yang dilakukan oleh pengamat dengan menggunakan pedoman sebagai instrumen pengamatan.

b. Observasi non sistematis.

Adalah pengamatan yang dilakukan oleh pengamat dengan menggunakan pedoman sebagai instrumen pengamatan. Sedangkan observasi non sistematis dilakukan oleh pengamat dengan tidak menggunakan instrumen pengamatan.

Berdasarkan pada pendapat ini peneliti menggunakan cara observasi sistematis, yaitu metode observasi menggunakan pedoman observasi sebagai instrumen pengamatan.

Sanafiah Faisal dalam Sugiyono (2008: 226) mengklasifikasikan metode observasi menjadi beberapa bagian yaitu: a) observasi berpartisipasi (*participant observation*), b) observasi yang secara terang-terangan dan tersamar (*overt observation* dan *covert observation*) dan c) observasi tak berstruktur (*unstructrur observation*).

Observasi partisipasi dibagi menjadi dibagi menjadi empat, yaitu *pasive participation*, *moderate participation*, *active participation* dan *complete participation*.

a) *Passive Participation* (partisipasi pasif).

Observasi dalam kategori ini peneliti datang ke tempat kegiatan orang-orang melaksanakan kegiatan untuk dianalisis, tetapi tidak ikut terlibat dalam kegiatan tersebut.

b) *Moderate Participation* (partisipasi moderat).

Observasi dalam penelitian ini terdapat keseimbangan antara menjadi orang dalam dengan orang luar. Peneliti dalam mengumpulkan data ikut observasi partisipatif dalam beberapa kegiatan tetapi tidak semuanya.

c) *Active Participation* (partisipasi aktif).

Dalam observasi ini peneliti ikut melakukan apa yang dilakukan oleh narasumber, tetapi belum sepenuhnya lengkap.

d) *Complete Participation* (partisipasi lengkap)

Dalam melakukan pengumpulan data peneliti sudah terlibat sepenuhnya terhadap apa yang dilakukan sumber data. Jadi suasananya sudah natural. Peneliti tidak terlihat melakukan penelitian. Hal ini merupakan keterlibatan peneliti yang tertinggi terhadap aktivitas kehidupan yang diteliti.

Berdasarkan pada pendapat ini observasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah observasi berpartisipasi (*participant observation*), dalam kategori *moderate participation*. Dalam beberapa kegiatan di MTsN

Teras Boyolali peneliti terlibat aktif namun tidak semua kegiatan diikuti secara langsung.

2. Wawancara.

Moleong (2001: 135) mengungkapkan bahwa wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan dilakukan oleh 2 pihak, yaitu pewawancara yang mengajukan pertanyaan dan yang diwawancarai yaitu pihak yang memberikan jawaban atas pertanyaan tersebut. Teknik wawancara dalam penelitian ini ditujukan kepada kepala sekolah dan guru untuk mengungkap seputar pelaksanaan program MPMBM di MTsN Teras Boyolali, meliputi karakteristik MPMBM, tahap-tahap pelaksanaan, fungsi-fungsi yang didesentralisasikan ke madrasah, tugas kepala madrasah dan peran guru dalam pelaksanaan program MPMBM. Teknik ini juga untuk mengkonfirmasi tentang data yang diperoleh dari observasi.

3. Dokumentasi.

Dokumentasi merupakan teknik pengumpulan data dengan memanfaatkan dokumen atau teknik pengumpulan data yang dicatat dalam bentuk catatan-catatan lapangan. Dokumen dan arsip (Sutopo, 2002: 54) merupakan bahan tertulis yang bergayutan dengan suatu peristiwa atau aktivitas tertentu. Ia merupakan rekaman tertulis (tetapi juga berupa

gambar atau benda tertentu). Dalam penelitian kualitatif teknik ini merupakan alat pengumpulan data yang utama karena pembuktian hipotesisnya yang digambarkan secara logis dan rasional melalui pendapat, teori atau tujuan-tujuan yang diterima, baik mendukung atau menolak hipotesis tersebut (Rahman 2004:96).

Dalam melaksanakan metode dokumentasi, peneliti menyelidiki benda-benda tertulis yang ada dalam lokasi penelitian diantaranya adalah buku-buku, majalah, dokumen, peraturan-peraturan organisasi, tata tertib, notulen, catatan harian dan lain-lain (Arikunto, 1996:148).

Metode dokumentasi digunakan untuk mencari data guna melengkapi dan memperkuat data yang telah diperoleh. Pada penelitian ini dokumen yang digunakan adalah proses belajar mengajar, kegiatan madrasah perpustakaan dan komite madrasah dan peraturan organisasi. Proses belajar mengajar dan kegiatan sekolah digunakan untuk mengetahui tema pokok bahasan.

E. Pemeriksaan Keabsahan Data.

Keabsahan data merupakan faktor penting dalam penelitian. Oleh karena itu perlu pemeriksaan data sebelum analisis dilakukan dengan teknik pemeriksaan yang didasarkan pada sejumlah kriteria tertentu. Menurut Moloeng (2001: 173) terdapat empat kriteria yang dapat dipergunakan untuk meningkatkan atau mengetahui keabsahan data, yaitu derajat kepercayaan, uraian rinci, kebergantungan dan kepastian.

Derajat kepercayaan dibuktikan dengan dimilikinya kredibilitas temuan beserta interinterpretasinya, yaitu menggunakan pendekatan etik dan emik. Hal ini dicapai dengan jalan mengusahakan agar penafsiran data yang ditemukan dalam penelitian disetujui oleh subjek penelitian. Untuk itu derajat kepercayaan dalam penelitian ini diusahakan dengan memperpanjang waktu untuk tinggal dilapangan, ketekunan pengamatan dan mengujinya dengan triangulasi data.

Triangulasi dilakukan untuk mengakses sumber-sumber data yang lebih bervariasi guna memperoleh informasi yang valid berkenaan dengan persoalan yang sama dan menguji data yang dipeoleh dari satu sumber untuk dibandingkan dengan data dari sumber data yang lain (Purwanto, 2007: 99). Teknik triangulasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah melakukan pengecekan data kepada dua sumber informasi atau lebih, antara lain mengecek ulang dengan wawancara secara berulang dengan mengajukan pertanyaan yang sama kepada sumber informasi yang sama pada asaat yang berbeda, atau mengecek silang degan mewawancarai kepala madrasah, guru, siswa, orang tua siswa ataupun masyarakat sekitar yang memperhatikan perkembangan pendidikan.

F. Teknik Analisis Data.

Analiisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung ataupun setelah pengumpulan data selesai dalam periode tertentu. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian

ini adalah analisis deskriptif kualitatif. Dalam penelitian kualitatif aspek proses lebih ditekankan dari pada hanya sekedar hasil dan penelitian kualitatif mempunyai medan yang alami sebagai sumber data langsung sehingga bersifat diskriptif naturalistik.

Miles dan Huberman (1984) dalam Sugiyono (2008: 246) mengemukakan bahwa aktifitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas sehingga datanya sudah jenuh. Aktifitas dalam analisis data dalam penelitian yaitu: (1) *data reduction* (reduksi data), (2) *data display* (penyajian data) dan (3) *conclusion/drawing/verivication* (verifikasi data). Adapun langkah-langkahnya adalah sebagai berikut :

1. *Data reduction* (reduksi data)

Pada tahap ini data mengalami pengurangan sesuai dengan keperluan penelitian. Data yang dapat mendukung penelitian akan digunakan sedangkan data yang tidak terlalu mendukung atau bahkan tidak mendukung sama sekali akan dihilangkan. Definisi reduksi data dapat diartikan sebagai proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabsahan dari transformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan Data yang diperoleh dalam lapangan ditulis dalam bentuk uraian atau laporan yang terinci. Laporan ini akan terus menerus bertambah dan akan menambah kesulitan bila tidak

segera dianalisis sejak mulanya. Laporan itu perlu direduksi, dirangkum, dipilih hal-hal yang pokok, difokuskan pada hal-hal yang penting dan dicari tema atau polanya. Jadi laporan lapangan sebagai bahan yang disingkat, direduksi dan disusun lebih sistematis sehingga lebih mudah dikendalikan.

Data yang direduksi memberi gambaran yang lebih tajam tentang hasil pengamatan juga mempermudah peneliti untuk mencari kembali data yang diperoleh bila diperlukan. Reduksi data dapat pula membantu dalam memberikan kode pada aspek-aspek tertentu. Reduksi data diartikan sebagai proses pemilihan, penyederhanaan dan transformasi data kasar yang diperoleh dari catatan lapangan. Reduksi data berlangsung terus-menerus selama proses penelitian berlangsung. Peneliti melaksanakan pemilihan data yang diperoleh dari wawancara, pengamatan dan pengumpulan dokumen-dokumen yang relevan tersebut

2. *Data display* (penyajian data)

Pada tahap ini, peneliti menunjukkan data dan membandingkan antara data-data yang telah terkumpul tersebut dengan data yang sesuai dengan penelitian. Dengan cara ini diharapkan akan mempermudah penarikan kesimpulan, pengambilan verifikasi atau bisa melengkapi data yang masih kurang melalui pengumpulan data tambahan dan reduksi data.

3. *Conclusion/drawing/verivication* (verifikasi data)

Pada tahap ini peneliti mengambil kesimpulan terhadap data yang telah direduksi ke dalam laporan secara sistematis. Peneliti mengambil kesimpulan dari penelitian yang telah dilakukannya dan kemudian data tersebut perlu diverifikasi dengan cara membandingkan, menghubungkan, dan memilih data yang mengarah pada pemecahan masalah serta mampu menjawab permasalahan dan tujuan yang hendak dicapai. Analisis data kualitatif ini merupakan upaya berulang terus menerus dan terjalin hubungan yang saling terkait antara kegiatan reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan. Jika kesimpulan yang diambil masih kurang maka dilakukan pengumpulan data tambahan yang dianalisis melalui rangkaian kegiatan yang sama.

BAB IV

HASIL PENELITIAN

Hasil pengumpulan data terkait dengan problematika dan solusi pelaksanaan Program Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Madrasah (MPMBM) di MTsN Teras kabupaten Boyolali didukung oleh pengelolaan data yang bersumber dari hasil wawancara, dokumentasi dan pengamatan lapangan. Berdasarkan hasil pengelolaan data tersebut diperoleh gambaran nyata MTsN Teras Kabupaten Boyolali dalam melaksanakan MPMBM. Berikut ini disajikan laporan hasil penelitian untuk masing-masing komponen.

A. Deskripsi Data.

1. Deskripsi Tempat dan Subyek Penelitian

Lokasi penelitian adalah Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Teras Kabupaten Boyolali, beralamatkan di desa Kopen Kecamatan Teras Kabupaten Boyolali. Madrasah ini berdiri sejak tahun 1966 sebagai madrasah swasta. Status madrasah berubah menjadi negeri sejak tahun 1996, dinegerikan dengan surat keputusan nomor 515 tahun 1995 pada tanggal 25 November 1995. Nomor Statistik Madrasah (NSS) 21 3 33 09 07 010, saat ini terakreditasi Baik berdasarkan surat No. KW.11.4/4/PP.03.2/624/2005 tanggal 16 Juni 2005.

Pada awalnya proses berdirinya Madrasah Tsanawiyah (MTs) dirintis oleh masyarakat muslim desa Kopen dan sekitarnya pada tahun 1966. Masyarakat muslim desa Kopen mempunyai kesadaran yang tinggi terhadap pentingnya pendidikan. Oleh karena itu mereka merasa ikut bertanggung jawab atas terselenggaranya sebuah lembaga pendidikan Islam di lingkungan desa Kopen dalam rangka berbangsa dan bernegara untuk mewujudkan masyarakat yang sadar akan agamanya dan turut serta dalam mencerdaskan kehidupan bangsa. Pertimbangan kedua adalah banyaknya lulusan Madrasah Ibtidaiyah (MI) ataupun Sekolah Dasar (SD) yang tidak melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi, mengingat lokasi sekolah lanjutan jauh dari desa Kopen sehingga untuk melanjutkan sekolah masyarakat harus menyediakan dana tambahan untuk biaya transportasi bagi putera-puterinya.

Dengan berbagai pertimbangan tersebut maka tokoh masyarakat muslim di desa Kopen dan sekitarnya mempunyai tekad yang bulat untuk

mendirikan lembaga pendidikan sebagai kelanjutan dari MI/SD setempat. Sejak saat itu dimulailah proses pendirian Madrasah Tsanawiyah yang bertempat di sekitar desa Teras kabupaten Boyolali. Dengan segala keterbatasan yang dimiliki oleh masyarakat baik keterbatasan dana, sumber daya manusia (guru) serta sumber daya yang lainnya proses pendirian madrasah tsanawiyah tetap berlanjut untuk mewujudkan cita-cita yang mulia itu.

Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Teras berdiri pada tanggal 11 Juni 1996. Pada awal berdirinya nama madraasah adalah MTs Muhammadiyah Teras. Proses Kegiatan Belajar Mengajar (KBM) menempati rumah seorang tokoh masyarakat bernama Bapak Dwijo Martono dan Bapak Gito di desa Ngares Kalideres kecamatan Teras Kabupaten Boyolali. Lokasi MTs Muhammadiyah Teras mengalami beberapa kali perpindahan. Pada tahun 1976 lokasi MTs Muhammadiyah pindah ke dusun Banjar, Kopen, menempati rumah Bapak H. Jawandi dan di gedung gedung Madrasah Ibtidaiyah (MI) Muhammadiyah Kapurancak Kopen, Teras, Boyolali. Penempatan lokasi baru itu hanya bertahan selama dua tahun hingga tahun 1979. Pada Tahun 1979 lokasi MTs berpindah lagi menempati rumah kadiaman Bapak Ghozali dan rumah Bapak Carik Nepen. Keberadaan di rumah Bapak Ghozali dan rumah bapak Carik Nepen bertahan hingga tahun 1984, yang kemudian pada tahun 1984 berpindah lagi ke desa Kopen hingga keberadaannya sekarang.

Perintisan status madrasah untuk menjadi madrasah Negeri diperjuangkan terus menerus oleh masyarakat sekitar.

Masyarakat berharap status madrasah dapat berubah menjadi negeri. Untuk itu dengan usaha yang maksimal status madrasah menjadi madrasah negeri. Pada tahun 1988 MTs Muhammadiyah berubah status dari madrasah milik yayasan menjadi madrasah filial dari MTsN Boyolali. Perubahan status tersebut berdasarkan surat keputusan Nomor MTsK.50/A/431/XII/1983. Harapan masyarakat menjadi kenyataan ketika diterbitkan surat keputusan nomor 515 tahun 1995 pada tanggal 25 November 1995 yang memutuskan bahwa madrasah tsanawiyah yang semula menyandang status sebagai madrasah filial, sejak saat itu berubah statusnya menjadi madrasah negeri. Dengan terangkat statusnya menjadi madrasah negeri masyarakat merasa bersyukur karena harapan mereka selama ini menginginkan adanya madrasah kelanjutan dari MI/SD dapat tercapai hingga mampu menjadi Madrasah Tsanawiyah Negeri dibawah departemen Agama dengan nama Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Teras Kabupaten Boyolali.

Sejak awal berdiri hingga sekarang MTsN Teras Boyolali telah banyak mengalami pergantian pemimpin (kepala madrasah). Tahun 1966 sampai tahun 1976 dipimpin oleh Bapak Dwijo Martono pada tahun 1976 sampai 1979 kepemimpinan diampu oleh Bapak Sudiyono dan pada tahun 1979 digantikan oleh bapak Abu Qosim samai tahun 1984. Pada tahun 1984 sampai tahun 1988 kepala madrasah diampu oleh Bapak Muhadi dan

pada tahun 1988 sampai tahun 1999 yang menjadi kepala madrasah adalah bapak Dawami. Tahun 1999 sampai 2004 digantikan oleh bapak Drs. Muhsin, tahun 2004 sampai 2006 kepemimpinan dilanjutkan oleh Bapak Nur Huda S. Pada tahun 2007 sampai 2009 kepala madrasah dijabat oleh Bapak Drs. H.M. Ali Imron , M.Pd.I. adapun sejak tahun 2009 hingga sekarang kepala madrasah dijabat oleh Bapak Drs. Nur Hasan, M.Pd. (sumber: dokumentasi sejarah singkat Madrasah Tsanawitah Negeri Teras Boyolali).

Berdasarkan informasi dari pencermatan dokumentasi di atas dapat disampaikan nama-nama kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri Teras Boyolali beserta masa baktinya sebagai sebagaimana dicantumkan dalam tabel berikut:

Tabel

Nama-nama kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Teras Boyolali dan masa baktinya

No	Nama	Masa bakti
1	Bapak Dwijo Martono	1966 sampai 1976
2	Bapak Sudiyono.	1976 sampai 1979
3	Bapak Abu Qosim	1979 sampai 1984
4	Bapak Muhadi	1984 sampai 1988
5	Bapak Dawami	1988 sampai 1999
6	Bapak Drs. Muhsin	1999 sampai 2004
7	Bapak Nur Huda S.	2004 sampai 2006

8	Bapak Drs. H.M. Ali Imron, M.Pd.I.	2007 sampai 2009
9	Bapak Drs. Nur Hasan, M.Pd.	2009 hingga sekarang

Sumber: Dokumentasi MTsN Teras Boyolali

2. Hasil Penelitian

Sebagaimana telah disebutkan dalam Bab II bahwa pada dasarnya karakteristik dari MPMBM memuat secara inklusif elemen-elemen yang tergabung dalam madrasah yang efektif, baik siswa, guru, karyawan, orang tua siswa ataupun masyarakat. Elemen-elemen dalam MPMBM tersebut dikategorikan sebagai input, proses maupun output. Berikut ini disajikan deskripsi penemuan data di lapangan mengenai input, proses maupun output.

a. Input.

Depdiknas (2001: 17 – 20) menyebutkan bahwa terdapat beberapa yang terkait dengan input pendidikan, yaitu memiliki kebijakan, tujuan dan sasaran mutu yang jelas, sumber daya tersedia dan siap, staf yang kompeten dan berdedikasi tinggi, memiliki harapan prestasi yang tinggi, fokus pada pelanggan (khususnya siswa) dan input manajemen.

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

Kebijakan, tujuan dan sasaran madrasah yang berkaitan dengan mutu telah dimiliki dan dinyatakan oleh lembaga MTsN Teras Boyolali Hasil observasi lapangan pada tanggal 26 Juli 2010

menunjukkan bahwa MTsN Teras Kabupaten Boyolali telah memiliki visi, misi dan tujuan madrasah yang jelas dan terpasang pada tempat yang mudah untuk akses oleh komponen-komponen madrasah, baik siswa, guru atau siapapun yang mengunjungi Madrasah. Hasil wawancara dengan kepala madrasah tanggal 27 juli 2010 mengungkapkan:

a) Visi : Terwujudnya generasi yang Cerdas, Kreatif dan Islami.

b) Misi :

(1) Menghantarkan peserta didik agar memiliki tingkat kecerdasan yang tinggi dalam penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi.

(2) Mengupayakan peserta didik agar sadar akan perkembangan iptek dalam era globalisasi yang inovatif.

(3) Mengupayakan peningkatan kreatifitas dan ketrampilan peserta didik sehingga mempunyai daya saing yang kompetitif.

(4) Menghantarkan peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertaqwa, berkepribadian yang kuat dan berakhlaq mulia berdasarkan nilai-nilai yang islami.

c) Tujuan:

(1) Mewujudkan lingkungan madrasah yang bernuansa islami.

- (2) Menata ruangan belajar yang aman, nyaman, dan menyenangkan.
- (3) Meningkatkan profesionalisme pendidik dan tenaga kependidikan.
- (4) Meningkatkan kualitas lulusan yang kreatif dan mempunyai bekal kecakapan hidup.
- (5) Mengembangkan metode pembelajaran yang variatif dan dialogis.
- (6) Meningkatkan kegiatan ekstrakurikuler yang menopang keberhasilan belajar.

Hasil wawancara dengan komite madrasah diperoleh informasi bahwa Rumusan itu saya ikut membuat tetapi saya *nggak* hafal. Wawancara dengan guru pada tanggal 29 Juli 2010 terhadap dua orang guru memperoleh Hasil bahwa : 1) Visi, misi dan tujuan ada. Tapi saya tidak hafal, 2) Seperti di tulis di papan tulis depan itu *lho*. Wawancara dengan siswa dinyatakan bahwa itu dipapan tulis depan pintu masuk. Dalam pencermatan dokumentasi tentang visi, misi dan tujuan diperoleh informasi bahwa MTsN Teras Boyolali telah merumuskan visi, misi dan tujuan, sedangkan observasi di lapangan mendapatkan hasil bahwa visi, misi dan tujuan MTsN Teras Boyolali telah dirumuskan di tulis dan

diletakkan di tempat yang mudah ditemukan oleh orang-orang yang mendatangi lokasi MTsN Teras Boyolali.

Dalam pelaksanaannya kepala madrasah memegang peranan yang sangat penting sebagai manajer sekaligus penanggung jawab semua kegiatan yang dilaksanakan di MTsN Teras Boyolali. Hasil wawancara dengan kepala madrasah pada tanggal 27 Juli 2010 bahwa kepala madrasah mempunyai tugas dan tanggung jawab sebagai koordinator dan penanggung jawab terhadap pelaksanaan Manajemen Madrasah. Hasil wawancara dengan komite madrasah pada tanggal 28 Juli 2010 memperoleh informasi bahwa "tugas dan tanggung jawab kepala madrasah adalah sebagai pemimpin, penanggung jawab pelaksanaan pengelolaan madrasah". Wawancara dengan guru pada tanggal 29 Juli 2010 terhadap dua orang guru memperoleh Hasil bahwa 1) "Tugas dan tanggung jawab kepala madrasah adalah sebagai pemimpin, koordinator dan pengambil kebijakan program-program madrasah" 2) "Menurut saya kepala madrasah mempunyai tugas dan tanggung jawab sebagai manajer, koordinator, leader (pemimpin), sekaligus sebagai penanggung jawab terhadap pengelolaan madrasah.serta berperan dalam pengambilan kebijakan madrasah".

Berdasarkan pada hasil observasi lapangan dan wawancara terhadap responden tersebut menunjukkan bahwa MTsN Teras

Boyolali memiliki kebijakan, tujuan dan sasaran mutu yang jelas Kebijakan, tujuan dan sasaran mutu tertuang dalam visi, misi tujuan madrasah. Visi, misi dan tujuan tertulis di papan dan terpampang di depan pintu masuk madrasah di tempat yang mudah dilihat dan dibaca oleh tiap personil yang hadir

Dalam usaha mencapai visi, melaksanakan misi dan mencapai tujuan yang diharapkan di MTsN Teras kepala madrasah berperan sebagai pemimpin, koordinator dan penanggung jawab pelaksana pengelolaan madrasah. Data tersebut seperti yang disampaikan oleh responden penelitian dalam wawancara serta dalam dokumentasi yang dicermati, baik kepala madrasah, komite madrasah maupun guru.

Hasil wawancara dengan kepala madrasah pada tanggal 27 Juli 2010 bahwa kepala madrasah mempunyai tugas dan tanggung jawab sebagai koordinator dan penanggung jawab terhadap pelaksanaan Manajemen Madrasah. Hasil wawancara dengan komite madrasah pada tanggal 28 Juli 2010 memperoleh informasi bahwa "tugas dan tanggung jawab kepala madrasah adalah sebagai pemimpin, penanggung jawab pelaksanaan pengelolaan madrasah". Wawancara dengan guru pada tanggal 29 Juli 2010 terhadap dua orang guru memperoleh hasil bahwa 1) "Tugas dan tanggung jawab kepala madrasah adalah sebagai pemimpin, koordinator dan pengambil kebijakan program-program madrasah" 2) "Menurut

saya kepala madrasah mempunyai tugas dan tanggung jawab sebagai manajer, koordinator, leader (pemimpin), sekaligus sebagai penanggung jawab terhadap pengelolaan madrasah. serta berperan dalam pengambilan kebijakan madrasah”.

Berdasarkan hasil wawancara, pengamatan lapangan serta pencermatan dokumentasi yang dilakukan dapat disimpulkan bahwa MTsN Teras Boyolali memiliki kebijakan, tujuan dan sasaran mutu yang jelas. Visi, misi dan tujuan madrasah ditulis dan diletakkan pada tempat yang mudah dibaca dan sering dikunjungi orang. Personil yang bertanggung jawab dalam kebijakan dan pencapaian tujuan dan sasaran tersebut adalah kepala madrasah.

3. Sumber Daya Tersedia dan Lengkap.

Sumber daya merupakan faktor penting dalam menunjang keberhasilan. Tanpa sumber daya yang memadai proses pendidikan di madrasah tidak akan berlangsung dengan baik dan sasaran madrasah tidak akan tercapai.

a) Ketersediaan Sumber Daya

Hasil observasi yang dilakukan pada tanggal 26 Juli 2010 Potensi sumber daya manusia (SDM) yang dimiliki oleh MTsN Teras Boyolali meliputi, siswa, guru, karyawan, orang tua siswa dan masyarakat. SDM yang dimiliki madrasah yang

berasal dari masyarakat adalah orang tua ataupun wali-wali murid MTsN Teras Boyolali dan pengurus komite madrasah. Komite madrasah telah terbentuk dan terdiri dari perwakilan orang tua/wali murid, tokoh-tokoh masyarakat dan sebagian guru MTsN Teras Boyolali. Sedangkan sumber daya lainnya adalah fasilitas, sarana dan prasarana pendidikan yang ada di MTs.

Tahun pelajaran 2009/2010 jumlah siswa adalah 340 orang terdiri dari 178 siswa laki-laki dan 162 orang siswa perempuan. Jumlah siswa kelas VII sebanyak 127 terdiri dari 67 siswa laki-laki dan 60 siswa perempuan, siswa kelas VIII 127 terdiri dari siswa laki-laki sebanyak 60 orang dan siswa perempuan 67 orang sedangkan jumlah siswa kelas IX adalah 108 dengan perincian siswa laki-laki 51 orang dan siswa perempuan 57 orang. Pada tahun pelajaran 2010/2011 jumlah siswa adalah 344 terdiri dari 176 siswa laki-laki dan 168 siswa perempuan.. Jumlah siswa kelas VII sebanyak 111 terdiri dari 61 siswa laki-laki dan 50 siswa perempuan, siswa kelas VIII 126 terdiri dari siswa laki-laki sebanyak 66 orang dan siswa perempuan 60 orang sedangkan jumlah siswa kelas IX adalah 107 dengan perincian siswa laki-laki 49 orang dan siswa perempuan 58 orang. (Data keadaan siswa, guru dan pegawai

MTs Negeri Teras Kabupaten Boyolali tahun 2009/2010 dan tahun 2010/2011).

Banyaknya guru dan pegawai pada tahun pelajaran 2009/2010 dan 2010/2011 tidak mengalami perubahan yaitu 28 orang guru dan 6 pegawai. Guru MTsN Teras Boyolali terdiri dari Pegawai Negeri Sipil (PNS) berjumlah 26 orang terdiri dari 12 guru laki-laki dan 14 guru perempuan, Guru Tidak Tetap (GTT) berjumlah 2 orang terdiri dari 1 orang guru laki-laki dan satu orang guru perempuan. Adapun karyawan/pegawai terdiri dari tiga orang pegawai negeri dan tiga orang pegawai tidak tetap (PTT), sehingga semuanya berjumlah 6 orang.

Kualifikasi tingkat pendidikan Sumber Daya Manusia (SDM) di MTsN Teras Boyolali berpendidikan PGSLP satu orang, D.3 satu orang dan mempunyai tingkat Pendidikan S.2 satu orang, yaitu kepala madrasah, sedangkan 25 guru yang lainnya baik PNS maupun GTT. (Data keadaan siswa, guru dan pegawai MTs Negeri Teras Kabupaten Boyolali tahun 2009/2010 dan tahun 2010/2011).

Hasil observasi yang dilaksanakan pada tanggal 26 Juli 2010, serta hasil pencermatan dokumentasi sarana dan prasarana diketahui bahwa MTsN Teras Boyolali secara kuantitas memiliki tanah, bangunan gedung untuk kegiatan

belajar mengajar ataupun kegiatan ekstrakurikuler lainnya. Luas tanah adalah 3.200 m² dengan total luas bangunan adalah 1.795 m² dan luas halaman 1405 m². banyaknya rang kelas 10 buah, perpustakaan 1 buah, ruang ketrampilan 1 buah ruang tata usaha 1 buah dan ruang guru 1 buah. Lingkungan madrasah dan gedung memenuhi persyaratan kesehatan, kondusif untuk kegiatan pembelajaran.

Lokasi gedung madrasah cukup strategis, mudah dijangkau oleh masyarakat. Ruang kelas, perpustakaan, UKS dan OSIS, kantor, ruang BP, sesuai dengan kebutuhan akademik maupun non akademik yang mendukung proses pendidikan. Secara umum kualitas sarana dan fasilitas yang dimiliki MTs Negeri Teras Boyolali cukup memenuhi standar. Namun demikian gedung laboratorium, baik laboratorium IPA, matematika maupun bahasa belum dimiliki secara representatif sehingga belum memenuhi persyaratan akademik dan belum kondusif. Fasilitas mebelair (meja, kursi, almari dan lain-lain) untuk mendukung kelancaran proses belajar mengajar (PBM) dan manajemen madrasah secara kuantitas telah tersedia. Adapun secara kualitas fasilitas mebelair sederhana namun masih dapat dipergunakan untuk aktifitas di madrasah baik aktifitas kegiatan belajar mengajar aktifitas administrasi ataupun aktifitas manajemen lainnya.

Hasil wawancara dengan kepala madrasah pada tanggal 27 Juli 2010 bahwa "Selain sumber daya manusia kita mempunyai sumber daya fasilitas madrasah seperti gedung, alat-alat kantor, mebelair dan lain-lain walaupun dalam kondisi sederhana dan terbatas". Hasil wawancara dengan komite madrasah diperoleh informasi bahwa: kalau yang dimaksud SDM maka *ya* guru – guru, Tapi kalau sumber daya yang lain *ya* sebangsa gedung, perabotan mebelair, alat tulis ataupun fasilitas lainnya. Hasil wawancara dengan guru pada tanggal 29 Juli 2010 terhadap dua orang guru memperoleh informasi bahwa: 1) kalau SDM, *ya* guru. Tapi kalau sumber daya guru *ya* perlengkapan, fasilitas seperti perpustakaan, mebelair dan sarpras lainnya. Sumber daya yang lain seperti alat tulis kantor dan perlengkapan untuk proses belajar mengajar di kelas seadanya tetapi masih dapat digunakan. 2) SDM disini meliputi guru, karyawan, komite sedangkan sumber daya lainnya seperti gedung, perlengkapan pembelajaran dan fasilitas-fasilitas lainnya yang dimiliki MTs. Sumber daya seperti sarana dan prasarana kurang lengkap dan sederhana, tetapi masih dapat dipergunakan untuk KBM. Adapun siswa dalam wawancara pada tanggal 31 Juli 2010 menyatakan "tersedia tetapi kurang lengkap".

b) Pengelolaan Sumber Daya.

Hasil wawancara dengan kepala madrasah pada tanggal 27 Juli 2010 bahwa "Pengelolaan sumber daya yang kita punyai dengan memaksimalkan fungsi sumber itu. Kalau ada yang rusak ya diperbaiki. Barang yang masih bisa digunakan ya digunakan. Untuk SDM guru kita usahakan secara maksimal agar mengajar sesuai dengan bidang yang ditekuninya sehingga benar-benar menguasai materi yang disampaikan. Hasil wawancara dengan komite madrasah pada tanggal 28 Juli 2010 diperoleh informasi bahwa "pengelolaannya pak kepala madrasah itu yang *ngurusin*. Tentunya dibantu oleh semua guru".

Observasi tanggal 26 Juli 2010 menggambarkan struktur organisasi komite madrasah, nama-nama guru yang terpasang di ruang kantor tata usaha. Fasilitas kelas seperti meja-meja dan kursi tertata rapi dan bersih. Sapu, tempat sampah dan sulak serta alat kebersihan lainnya diletakkan di setiap sudut ruang kelas.

Adapun pengelolaan sumber daya yang dimiliki dengan segala keterbatasannya adalah dengan menggunakan dan memanfaatkan fasilitas yang dimiliki tersebut secara maksimal sesuai dengan fungsinya.

Dalam pengelolaan sumber daya di MTs N Teras terdapat beberapa masalah yang ditemui dalam pengelolaan sumber daya di MTs. Hasil wawancara dengan kepala madrasah pada tanggal 27 Juli 2010 bahwa "Ya itu tadi, sumber daya kita kurang lengkap, dana yang dimiliki sangat terbatas. Beberapa guru belum begitu memahami sistem pendidikan. Hasil wawancara dengan komite madrasah diperoleh informasi "Yang saya dengar dari pak kepala madrasah yaitu masalah terbatasnya fasilitas yang dimiliki dan dananya terbatas sekali". Wawancara dengan guru pada tanggal 29 Juli 2010 terhadap dua orang guru memperoleh Hasil: 1) "Menurut saya permasalahan yang terkait dengan sumber daya adalah fasilitas yang kurang, dana terbatas, pemahaman guru terhadap sistem pendidikan juga kurang". 2) "Sarana dan prasarana kurang lengkap, dana terbatas".

Dari beberapa permasalahan terkait dengan sumber daya tersebut telah dilakukan upaya untuk keluar dari permasalahan yang dihadapi. Hasil wawancara dengan kepala madrasah pada tanggal 27 Juli 2010 bahwa "Kepada guru dianjurkan untuk berusaha mengembangkan diri atau mengirim mereka mengikuti penataran, diklat, workshop dan lain-lain, untuk mengatasi keterbatasan sarana dan prasarana kita mencoba untuk memaksimalkan fungsi penggunaannya,

sedangkan untuk pendanaan kita berusaha menyampaikan kepada komite madrasah atau mengajukan proposal bantuan kepada pemerintah.

Hasil wawancara dengan komite madrasah mengungkapkan "saya pernah diajak *omong-omong* soal itu. Jadi solusinya ya minta bantuan pemerintah dan memberitahukan kepada wali murid biar *ngerti* kalau MTs itu membutuhkan dana jadi biar wali murid ikut berpartisipasi". Wawancara dengan guru pada tanggal 29 Juli 2010 terhadap dua orang guru memperoleh Hasil bahwa : 1) fasilitas yang ada digunakan sebaik-baiknya. 2) kalau masalah dana mungkin nunggu dari pemerintah atau minta pada orang tua siswa.

Berdasarkan hasil pengamatan lapangan, pencermatan dokumentasi dan wawancara dengan subyek penelitian tersebut menunjukkan bahwa Sumber Daya Manusia (SDM) yang dimiliki MTsN Teras Kabupaten Boyolali telah mencukupi kebutuhan dalam pelaksanaan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Madrasah. Sumber daya manusia yang dimiliki madrasah lengkap. Sumber daya lain seperti perlengkapan, peralatan dan dana walaupun sudah tersedia masih kurang memadai. Sebagian besar sarana dan prasarana yang dimiliki MTsN Teras telah tersedia namun masih sangat sederhana. Terdapat beberapa fasilitas gedung serta sarana dan prasarana lain belum dimiliki oleh MTsN Teras.

3) Staf yang Kompeten dan Berdedikasi Tinggi.

Madrasah yang efektif memiliki staf (sumber daya manusia) yang mampu dan berdedikasi tinggi terhadap madrasah. Tentang kesesuaian mata pelajaran yang diajarkan dengan bidang keahlian guru, hasil wawancara dengan kepala madrasah pada tanggal 27 Juli 2010 mengungkapkan "Ya. Sebagian besar guru mengajar sesuai dengan bidang keahliannya". Hasil wawancara dengan komite madrasah diperoleh informasi bahwa "Ya. Tentu". Wawancara dengan guru pada tanggal 29 Juli 2010 terhadap dua orang guru memperoleh Hasil 1) "Ya". Guru yang lain menyatakan "Ya". Adapun siswa mengatakan "Ya".

Tentang frekuensi meninggalkan tugas pembelajaran, hasil wawancara dengan kepala madrasah pada tanggal 27 Juli 2010 menyatakan bahwa "Hampir tidak ada. Walaupun ada ijin itu karena tugas yang lain seperti mengikuti diklat, workshop, MGMP dan lainnya, itupun meninggalkan tugas kepada siswa". Wawancara dengan komite madrasah tanggal 28 Juli 2010 diperoleh informasi "Saya berharap agar prestasi yang telah dicapai dapat lebih meningkat lagi sehingga mampu menjadi madrasah unggulan, baik siswa, guru maupun semuanya". Wawancara dengan guru pada tanggal 29 Juli 2010 terhadap dua orang guru memperoleh Hasil 1) "Kalau yang saya rasakan hampir

tidak pernah". 2) "tidak pasti *sih*. Tapi jarang sekali saya tidak masuk kerja". Adapun siswa menyatakan "Pernah, tetapi jarang-jarang. Kalau kosong pasti ada tugas". Observasi yang dilakukan pada tanggal 26 Juli 2010 menunjukkan semua kelas melaksanakan KBM dengan lengkap, terdapat siswa dan guru, sehingga tidak ada jam kosong dalam KBM.

Dari hasil wawancara dan observasi di atas dapat disampaikan bahwa guru MTsN Teras Boyolali mengajar sesuai dengan bidang yang ditekuninya. Guru MTsN Teras Boyolali tidak pernah meninggalkan tugas mengajar tanpa meninggalkan tugas kepada siswa. Informasi tersebut menunjukkan bahwa Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Teras Boyolali memiliki staf yang kompeten dan berdedikasi tinggi terhadap madrasahnyanya.

4) Memiliki Harapan Prestasi yang Tinggi.

a) Harapan Yang Diinginkan.

Madrasah yang menerapkan MBS mempunyai dorongan dan harapan prestasi yang tinggi. Hasil wawancara dengan kepala madrasah pada tanggal 27 Juli 2010 bahwa "Setiap lembaga pendidikan berharap agar siswa-siswinya mempunyai prestasi yang tinggi. Demikian pula dengan MTs ini. Kami berharap anak-anak kami mempunyai prestasi yang tinggi namun diimbangi dengan *akhlaqul karimah* sehingga ada

keseimbangan antara penguasaan iptek dan penerapan akhlaq yang mulia”. Hasil wawancara dengan komite madrasah tanggal 28 Juli 2010 diperoleh informasi bahwa komite madrasah berharap agar prestasi yang telah dicapai dapat lebih meningkat lagi sehingga mampu menjadi madrasah unggulan, baik siswa, maupun semuanya. Wawancara dengan guru pada tanggal 29 Juli 2010 terhadap dua orang guru mengungkapkan 1) ”saya berharap siswa–siswi *pinter-pinter* dan sukses”. 2) ”kalau bisa siswa itu lebih berprestasi dari gurunya”.

b) Langkah Yang Ditempuh Untuk Memenuhi Harapan

Wawancara dengan kepala madrasah pada tanggal 27 Juli 2010 menyatakan bahwa untuk mencapai prestasi itu kami menyelenggarakan pelajaran tambahan pada sore hari, selain itu ada pula ekstrakurikuler. Hasil wawancara dengan komite madrasah tanggal 28 Juli 2010 diungkapkan bahwa Usaha yang telah ditempuh khususnya kepada siswa adalah ada les pada sore hari untuk menambah pengetahuan siswa. Wawancara dengan guru pada tanggal 29 Juli 2010 terhadap dua orang guru menyebutkan bahwa 1) ada jam tambahan les untuk sore hari. 2) khususnya pelajaran ujian nasional diadakan les sore. Dalam dokumen jadual kegiatan les terdapat pelajaran tambahan pada sore hari untuk menambah pelajaran.

c) Kendala Yang Dihadapi Dalam Memenuhi Harapan.

Hasil wawancara dengan kepala madrasah pada tanggal 27 Juli 2010 menyebutkan bahwa usaha untuk mencapai prestasi justru tidak diimbang dengan semangat siswa. Siswa kurang bersemangat dalam belajarnya. Hasil wawancara dengan komite madrasah diperoleh informasi bahwa sayangnya siswa itu kurang semangat, banyak yang tidak masuk sore hari. Wawancara dengan guru pada tanggal 29 Juli 2010 terhadap dua orang guru memperoleh Hasil bahwa 1) "justru kendala itu muncul dari siswa. Mereka kurang semangat mengikuti les pada waktu sore hari". 2) semangat siswa sangat rendah untuk mengikuti jam tambahan sore".

d) Solusi Yang Pernah Dilaksanakan.

Hasil wawancara dengan kepala madrasah pada tanggal 27 Juli 2010 bahwa "Kita berusaha untuk memberikan pemahaman kepada siswa akan pentingnya belajar untuk masa depan mereka sendiri". Hasil wawancara dengan komite madrasah diperoleh informasi bahwa "mestinya sebagai orang tua dirumah harus bisa menasehati anak-anaknya. Itu juga informasi dari pak kepala madrasah". Wawancara dengan guru pada tanggal 29 Juli 2010 terhadap dua orang guru memperoleh Hasil bahwa 1) "pendekatan yang lebih intensif kepada siswa dan memberi pengarahan bahwa belajar itu penting". 2) "perlu

ada pengarahan khusus khususnya kepada siswa yang malas mengikuti les sore”.

Berdasarkan hasil wawancara dan hasil pencermatan dokumentasi dapat dinyatakan bahwa MTsN Teras memiliki harapan kepada siswa untuk memperoleh prestasi yang tinggi dan berakhlak mulia. Usaha yang dilaksanakan untuk mencapai prestasi adalah dengan memberikan pelajaran tambahan (les) sore hari. Dalam pelaksanaannya menemui hambatan, yaitu semangat siswa sangat rendah dalam mengikuti pelajaran tambahan pada sore hari. Usaha yang dilakukan untuk mengatasi masalah tersebut adalah dengan memberikan pengarahan dan nasehat kepada siswa, menyampaikan kepada orang tua siswa bahwa kegiatan belajar di madrasah itu penting untuk masa depan anak-anak.

Hasil wawancara dan pencermatan dokumentasi tersebut menunjukkan bahwa madrasah berusaha semaksimal mungkin agar prestasi siswa tinggi.

5) Fokus pada Pelanggan.

Siswa harus merupakan fokus dari semua kegiatan di madrasah. Observasi tanggal 26 Juli 2010 menggambarkan aktifitas guru yang ditujukan pada siswa dalam proses belajar

mengajar. Berikut adalah pendapat responden tentang siswa adalah raja.

Hasil wawancara dengan kepala madrasah pada tanggal 27 Juli 2010 bahwa "segala sesuatu yang dilaksanakan di MTs ini adalah untuk kepentingan siswa, maka mereka berhak untuk mendapatkan layanan yang terbaik dari guru ataupun karyawan untuk kepentingan pendidikan siswa". Wawancara dengan komite madrasah diperoleh informasi bahwa "Artinya menurut saya guru harus mementingkan kebutuhan siswa dahulu". Wawancara dengan guru pada tanggal 29 Juli 2010 terhadap dua orang guru memperoleh Hasil bahwa 1) "semua yang dilakukan oleh guru itu kan untuk kepentingan masa depan siswa. Jadi siswa harus mendapat layanan yang baik, namun bukan berarti memanjakan mereka". 2) "segala sesuatu yang dilakukan di madrasah ini untuk kepentingan siswa agar dapat mencapai prestasi yang tinggi".

Hasil wawancara dengan kepala madrasah pada tanggal 27 Juli 2010 bahwa : "Tentu saja siswa yang harus diprioritaskan". Wawancara dengan komite madrasah mendapatkan informasi informasi bahwa seharusnya prioritas layanan kepada siswa terlebih dahulu. Wawancara dengan guru pada tanggal 29 Juli 2010 terhadap dua orang guru memperoleh Hasil bahwa 1) "kalau saya lebih memprioritaskan siswa paling

dahulu diprioritaskan”. 2) ”bagi saya layanan kepada siswa itu yang paling penting”.

Hasil observasi dan wawancara tersebut menunjukkan bahwa siswa adalah fokus utama kegiatan-kegiatan di Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Teras Boyolali dan berusaha selalu memperjuangkan hal tersebut demi kenyamanan siswa belajar dengan harapan siswa memiliki prestasi. Dapat pula dinyatakan bahwa MTsN Teras Boyolali mempunyai prinsip fokus pada pelanggan.

6) Input Manajemen.

Madrasah yang menerapkan manajemen peningkatan mutu berbasis madrasah (MPMBM) memiliki input manajemen yang memadai untuk menjalankan roda lembaga madrasah. Input manajemen yang dimaksudkan meliputi tugas yang jelas, rencana sistematis dan adanya sistem pengendali mutu yang efektif dan efisien untuk meyakinkan agar sasaran yang telah disepakati dapat di capai.

a) Tugas dan Tanggung Jawab Guru.

Hasil wawancara dengan kepala madrasah pada tanggal 27 Juli 2010 bahwa : Tugas dan tanggung guru tidak hanya *transfer of knowledge*, tetapi mendidik serta memberi

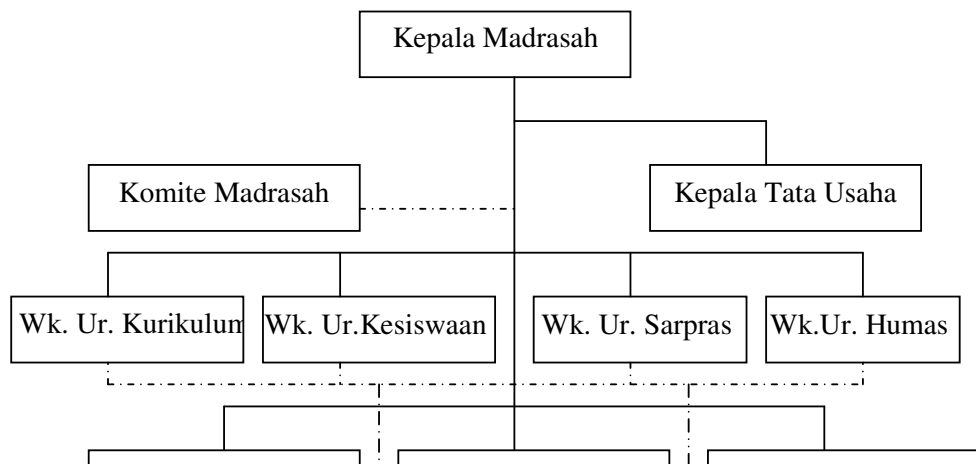
contoh kepada siswa-siswinya supaya menjadi generasi yang unggul dalam iptek, berakhlak mulia. Hasil wawancara dengan komite madrasah pada tanggal 28 Juli 2010 diperoleh informasi bahwa guru itu mengajar murid tetapi juga harus dapat *digugu dan ditiru*. Artinya tingkah laku dan budi pekerti guru harus mencerminkan figur bagi siswanya sehingga siswa dapat menjadi anak yang selain cerdas juga berbudi pekerti yang luhur”. Wawancara dengan guru pada tanggal 29 Juli 2010 terhadap dua orang guru memperoleh Hasil bahwa 1) ”Tugas dan tanggung jawab guru tidak sekedar hanya mengajar tetapi mendidik supaya anak-anak menjadi anak yang *berakhlaqul karimah*. Dengan demikian nanti anak-anak akan menjadi orang yang dewasa dalam pemikiran dan menjadi anak yang berakhlaq mulia”. 2) ”Tugas guru selain memberikan pelajaran juga memberikan pengarahannya dan mendidik siswa agar menjadi generasi yang unggul dalam iptek, imtaq dan berakhlaq mulia”.

b) Struktur Organisasi.

Hasil wawancara dengan kepala madrasah pada tanggal 27 Juli 2010 bahwa ”Secara persisnya saya tidak hafal, tetapi data sudah disampaikan *to*. Disitu ada struktur organisasi MTsN Teras. Coba nanti dibaca”. Wawancara

dengan komite madrasah menghasilkan informasi bahwa ”Strukturnya ada, tapi saya kurang tahu. Coba *panjenengan* tanyakan saja ke kantor”. Wawancara dengan guru pada tanggal 29 Juli 2010 terhadap dua orang guru memperoleh hasil bahwa 1) ”Dalam srtuktur organisasi Hasil wawancara dengan kepala madrasah pada tanggal 27 Juli 2010 bahwa sekolah dibantu oleh empat waka, kepala madrasah, TU, dan komite sekolah. Lebih lanjut bisa di tanyakan kepada TU”. 2) ”Persisnya saya kurang tahu. Tanyakan saja di kantor TU disana pasti ada struktur organisasi”.

Berdasarkan Observasi lingkungan pada tanggal 28 Juli 2010, serta pencermatan dokumentasi tentang sruktur organisasi madrasah menunjukkan bahwa MTsN Teras mempunyai struktur organisasi madrasah. Struktur tersebut ditulis pada papan tulis dan ditempatkan di kantor. Adapun struktur organisasi MTsN Teras Boyolali adalah sebagai berikut:



Keterangan:

_____ Garis komando

----- Garis Koordinasi

c) Langkah-langkah Pelaksanaan Manajemen.

Hasil wawancara dengan kepala madrasah pada tanggal 27 Juli 2010 bahwa "Kita mengadakan rapat untuk penyusunan rencana, kurikulum serta pelaksanaan dengan komite, para waka, beberapa guru. Dari Hasil rapat itu disampaikan kepada guru dan wali murid. Hasil wawancara

dengan komite madrasah diperoleh informasi bahwa "Dalam menyusun rencana dan pelaksanaannya biasanya mengundang komite untuk rapat bersama-sama dengan guru untuk bermusyawarah". Wawancara dengan guru pada tanggal 29 Juli 2010 terhadap dua orang guru memperoleh Hasil bahwa 1) "Biasanya pak kepala madrasah mengadakan rapat dengan waka, guru, ataupun komite untuk menyusun rencana program dan pelaksanaan kegiatan di MTs". 2) "langkah yang ditempuh itu *ya* musyawarah dengan guru-guru, staf tata usaha dan komite. Adapun siswa menyampaikan dalam wawancara tanggal 31 Juli 2010, "Saya merasa senang dengan kepemimpinan Bapak kepala madrasah. MTs ini menurut saya bagus".

Berdasarkan pada hasil wawancara, observasi dan pencermatan dokumentasi di atas dapat disampaikan bahwa guru MTsN Teras Boyolali mendapatkan tugas selain tugas utamanya mengajar juga bertugas untuk membentuk akhlak yang mulia dan guru menunjukkan ketaatannya pada penanggung jawab manajemen madrasah, dalam hal ini kepala madrasah. Struktur pembagian tugas dan tanggung jawab jelas dan transparan, dapat diketahui oleh warga madrasah ataupun masyarakat, selain itu langkah-langkah pelaksanaan manajemen baik perencanaan, pelaksanaan

maupun evaluasi dilakukan dengan musyawarah, mengoptimalkan komponen madrasah yang dimiliki.

Informasi yang diperoleh dari hasil wawancara, observasi dan dokumentasi sebagaimana disampaikan tersebut menunjukkan bahwa madrasah memiliki input manajemen yang dapat membantu mengelola madrasah secara efektif.

b. Proses

1) Proses belajar mengajar yang efektivitasnya tinggi.

a) Kurikulum yang digunakan.

Hasil wawancara dengan kepala madrasah pada tanggal 27 Juli 2010 bahwa kurikulum yang digunakan adalah KTSP, sedangkan dalam wawancara dengan komite madrasah diperoleh informasi bahwa kurikulum yang digunakan adalah KTSP". Wawancara dengan guru pada tanggal 29 Juli 2010 terhadap dua orang guru menyatakan "KTSP". Informasi penggunaan kurikulum dikuatkan dengan hasil pencermatan dokumentasi menunjukkan bahwa kurikulum yang digunakan di MTsN Teras Boyolali adalah Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP).

b) Pendekatan Pelaksanaan Kurikulum.

Hasil wawancara dengan kepala madrasah pada tanggal 27 Juli 2010 bahwa kita mencoba dengan pendekatan Pembelajaran yang Aktif, Kreatif, Efektif dan menyenangkan atau biasa disebut dengan PAKEM. Hasil wawancara dengan komite madrasah diperoleh informasi bahwa kalau nggak salah kemarin waktu rapat disebutkan pakai PAKEM itu ya. Ada ya. Istilah Pakem dalam pendidikan”. Wawancara dengan guru pada tanggal 29 Juli 2010 terhadap dua orang guru memperoleh Hasil bahwa 1) ”pendekatan yang digunakan adalah PAKEM atau Pembelajaran yang Aktif, Kreatif Efektif dan menyenangkan”. 2) ”Pendekatan Pembelajaran Aktif, Kreatif, Efektif dan Menyenangkan”. Hasil pencermatan dokumentasi menunjukkan bahwa tiap guru melaksanakan tugas pembelajaran mempunyai RPP, Absen dan Jurnal pembelajaran.

2) Kepemimpinan sekolah (madrasah) yang kuat.

a) Kendala Yang Dihadapi.

Hasil wawancara dengan kepala madrasah pada tanggal 27 Juli 2010 bahwa ”Kendala pasti ada. Diantaranya adalah fasilitas, sarana dan prasarana yang kurang lengkap, pendanaan yang sangat terbatas serta kemauan siswa yang sangat rendah untuk memacu prestasi mereka”. Hasil wawancara dengan komite madrasah pada tanggal 28 Juli 2010 diperoleh

informasi bahwa "Yang saya ketahui kendala itu pada sarana dan prasarana kurang, dana terbatas dan semangat belajar siswa rendah".

b) Tingkat Ketaatan Guru.

Hasil wawancara dengan kepala madrasah pada tanggal 27 Juli 2010 bahwa "Saya kira guru tetap loyal pada keputusan yang ada. Guru MTsN Teras semuanya mentaati peraturan yang ada, karena memang dibuat secara demokratis". Hasil wawancara dengan komite madrasah diperoleh informasi bahwa "Hampir semua peraturan ditaati oleh guru". Wawancara dengan guru pada tanggal 29 Juli 2010 terhadap dua orang guru memperoleh Hasil bahwa 1) "Hampir semua guru mentaati keputusan yang sudah dibuat". 2) "Semua guru taat kepada keputusan, karena pengambilan keputusan sangat demokratis dan terbuka".

Berdasarkan hasil informasi yang diperoleh dari hasil wawancara terhadap responden dapat disampaikan bahwa madrasah mempunyai kepemimpinan yang kuat walaupun terdapat beberapa kendala dalam pelaksanaan manajemen madrasah.

3) Lingkungan sekolah (madrasah) yang tertib.

a) Ketertiban lingkungan madrasah.

Hasil wawancara dengan kepala madrasah pada tanggal 27 Juli 2010 bahwa "Secara umum lingkungan madrasah ini tertib, aman dan dinamis, sangat mendukung proses pendidikan disini. Hasil wawancara dengan komite madrasah pada tanggal 28 Juli 2010 diperoleh informasi bahwa "Lingkungan *sini* tertib sekali. Semua mendukung keberadaan madrasah". Wawancara dengan guru pada tanggal 29 Juli 2010 terhadap dua orang guru memperoleh Hasil bahwa 1) "Lingkungan masyarakat disini tertib dan aman". 2) "Masyarakat sangat mendukung keberadaan MTs. Jadi ketertiban lingkungan bisa dijaga".

b) Kenyamanan Komponen (warga) Madrasah.

Hasil wawancara terkait dengan apakah merasa senang berada di MTsN Teras Boyolali, kepala madrasah pada tanggal 27 Juli 2010 menyatakan "Ya". Hasil wawancara dengan komite madrasah diperoleh jawaban "Ya". Wawancara dengan guru pada tanggal 29 Juli 2010 terhadap dua orang guru memperoleh Hasil "Ya".

Hasil observasi lapangan dan pencermatan dokumentasi menunjukkan bahwa situasi dan kondisi MTsN Teras terlihat baik, tertib dan aman.

4) Pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif.

Hasil wawancara dengan kepala madrasah pada tanggal 27 Juli 2010 menyatakan "Kita berusaha semaksimal mungkin agar sumber daya yang dimiliki dapat digunakan seefektif mungkin, baik sumber daya manusia maupun sumber daya yang lainnya, dengan memperhitungkan jerih payah mereka sesuai dengan kekuatan madrasah. Hasil wawancara dengan komite madrasah pada tanggal 28 Juli diperoleh informasi bahwa "Pengelolaan madrasah di sini sangat efektif. Kedisiplinan dijaga. siswa masuk jam 7 pulang jam 13.30". Wawancara dengan guru pada tanggal 29 Juli 2010 terhadap dua orang guru memperoleh Hasil bahwa 1) "Dalam memimpin madrasah bapak kepala madrasah menurut saya cukup efektif, dapat menumbuhkan hubungan kerja yang baik, hak-hak guru diberikan sesuai dengan jerih payahnya". 2) "Menurut saya pengelolaan madrasah cukup efektif. Kegiatan guru tidak mengganggu kegiatan pembelajaran di kelas".

Observasi yang dilakukan pada tanggal 26 Juli menunjukkan bahwa kegiatan pembelajaran terlaksana secara efektif. Guru melaksanakan tugasnya dengan baik, pelajaran berjalan sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan. Adapun dokumentasi menunjukkan tiap guru memiliki dan telah menyusun administrasi pembelajaran. Berdasarkan informasi dari responden dengan dikuatkan oleh hasil observasi yang telah dilakukan dan

pencermatan terhadap dokumentasi dapat disampaikan bahwa pengelolaan tenaga kependidikan efektif.

5) Memiliki Budaya Mutu.

a) Penghargaan Bagi Siswa Ataupun Guru Yang Berprestasi

Hasil wawancara dengan kepala madrasah pada tanggal 27 Juli 2010 bahwa "Ya. Bagi siswa yang berprestasi disediakan beasiswa sedangkan guru yang berprestasi penilaian dilakukan tiap tahun pada DP – 3 yang berguna untuk kenaikan pangkat". Hasil wawancara dengan komite madrasah diperoleh jawaban "Ya. Bagi anak yang mendapatkan juara diberi hadiah beasiswa". Wawancara dengan guru pada tanggal 29 Juli 2010 terhadap dua orang guru memperoleh Hasil bahwa. 1) "ya. Untuk siswa berprestasi mendapat beasiswa dan untuk guru minimal ada ucapan terima kasih pada saat sambutan". 2) "Ya. Ada".

b) Sistem Kerjasama.

Hasil wawancara dengan kepala madrasah pada tanggal 27 Juli 2010 mengungkapkan "Kita mengharapkan guru dapat bekerjasama dengan membentuk MGMP dan mengadakan pertemuan rutin keluarga MTsN Teras sebagai ajang silaturahmi bagi keluarga besar MTsN Teras". Hasil

wawancara dengan komite madrasah diperoleh informasi bahwa "Sistemnya kerjasama dengan sesama guru, guru dengan kepala madrasah dan guru beserta semua anggota MTs bekerjasama dengan komite. Menurut saya begitu". Wawancara dengan guru pada tanggal 29 Juli 2010 terhadap dua orang guru memperoleh Hasil bahwa 1) "Kerjasama antar guru mapel dihimpun dalam MGMP, dan secara kekeluargaan ada pertemuan rutin keluarga MTsN Teras". 2) "Untuk sesama guru mata pelajaran ada MGMP"

c) Loyalitas, Dedikasi dan Rasa Memiliki Madrasah.

Hasil wawancara dengan kepala madrasah pada tanggal 27 Juli 2010 menyatakan bahwa "semua guru pasti loyal terhadap madrasah. Untuk loyalitas dan dedikasi masyarakat sudah tidak diragukan lagi. Menurut sejarahnya madrasah ini *kan* dirintis oleh masyarakat. Itu sudah membuktikan bahwa masyarakat mempunyai loyalitas, dedikasi dan rasa *handarbeni* terhadap madrasah". Wawancara dengan komite madrasah memperoleh informasi bahwa "Kalau loyalitas masyarakat tidak perlu diragukan lagi. Madrasah ini kan dulu yang merintis juga masyarakat". Wawancara dengan guru pada tanggal 29 Juli 2010 terhadap dua orang guru memperoleh Hasil bahwa 1) "Semua guru dituntut untuk mempunyai loyalitas tinggi. *Kan* madrasah ini "ladang"nya

guru. Bagaimana mungkin mereka bisa *nggak* loyal? Kalau masyarakat *sih* tidak perlu diragukan lagi. *Lha wong* madrasah ini rintisan mereka sendiri *kok*". 2) "Untuk urusan madrasah guru dan masyarakat mempunyai rasa *handarbeni*. Hal ini menurut saya bentuk loyalitas dan dedikasi yang tinggi terhaap madrasah".

Dari hasil wawancara dengan responden tersebut dapat dinyatakan bahwa madrasah memberikan penghargaan kepada komponen madrasah yang berprestasi, masing-masing komponen madrasah mempunyai sistem kerjasama yang baik dan tiap komponen madrasah termasuk anggota masyarakat sekitar MTsN Teras Boyolali memiliki loyalitas, dedikasi yang tinggi dan rasa memiliki madrasah. Ini dibuktikan dengan hasil observasi di lapangan yang menunjukkan bahwa komite madrasah sering *bersilaturahmi* ke madrasah. Hal ini menunjukkan bahwa MTsN Teras Boyolali memiliki budaya mutu.

6) Memiliki *teamwork* yang kompak, cerdas dan dinamis.

a) *Teamwork*.

Hasil wawancara dengan kepala madrasah pada tanggal 27 Juli 2010 menyatakan "Ya ada. *Team work* terdiri dari waka, guru BP, kepala madrasah, TU, bendahara dan

perwakilan dari guru. Hasil wawancara dengan komite madrasah diperoleh informasi "Ya ada". Wawancara dengan guru pada tanggal 29 Juli 2010 terhadap dua orang guru memperoleh hasil "Ya". Dokumentasi yang diperoleh menunjukkan adanya surat tugas dan daftar nama-nama guru yang termasuk dalam *teamwork* serta undangan rapat kerja *teamwork*.

b) Kekompakan Kerja *Teamwork*.

Wawancara dengan kepala madrasah pada tanggal 27 Juli 2010 menyatakan bahwa "Mereka bekerja sama dan saling mengisi, dan melengkapi". Hasil wawancara dengan komite madrasah diperoleh informasi bahwa "tim itu selalu bekerja sama dalam memecahkan masalah dan saling melengkapi". Wawancara dengan guru pada tanggal 29 Juli 2010 terhadap dua orang guru memperoleh Hasil bahwa 1) "*Team work* itu sering mengadakan rapat khusus". 2) "Ketika diperlukan untuk membahas sesuatu atau ada masalah yang perlu diselesaikan biasanya Hasil wawancara dengan kepala madrasah pada tanggal 27 Juli 2010 bahwa sekolah mengumpulkan *team work* dalam rapat membahas masalah itu".

Berdasarkan hasil wawancara terhadap informan dan pencermatan dokumentasi di atas dapat disimpulkan bahwa

MTsN Teras Boyolali memiliki *teamwork* yang kompak, cerdas dan dinamis.

7) Memiliki kewenangan (kemandirian).

a) Tugas Guru Dalam Memberikan Mata Pelajaran.

Hasil wawancara dengan kepala madrasah pada tanggal 27 Juli 2010 bahwa "Sebagian ada guru yang rangkap tugas". Hasil wawancara dengan komite madrasah diperoleh jawaban "Informasi Mungkin ada". Wawancara dengan guru pada tanggal 29 Juli 2010 terhadap dua orang guru memperoleh hasil "Ya. Ada".

b) Kemandirian Proses Pembelajaran.

Wawancara dengan kepala madrasah pada tanggal 27 Juli 2010 mengungkapkan bahwa "Yang saya dengar ketika saya keluar, KBM berjalan seperti biasanya, tidak ada kejanggalan apapun". Hasil wawancara dengan komite madrasah diperoleh informasi "Ketika saya ke sini dulu *pas* pak kepala madrasah *nggak* ada, pelajaran berjalan seperti biasanya, *nggak* ada yang aneh". Wawancara dengan guru pada tanggal 29 Juli 2010 terhadap dua orang guru memperoleh jawaban bahwa 1) "KBM tetap berjalan wajar, ada kepala madrasah ataupun tidak ada kepala madrasah sama saja". 2) "Dalam pelaksanaan KBM tidak terpengaruh dengan hadir atau

tidaknya kepala madrasah. Kalau bapak kepala madrasah ada tugas luar, guru tetap mengajar seperti biasa”.

Hasil pengamatan menunjukkan bahwa proses belajar mengajar berjalan lancar, tidak terlihat adanya kesan adanya keterpaksaan melaksanakan tugas. Adapun dalam pencermatan dokumentasi diketahui bahwa MTsN Teras Boyolali menggunakan kurikulum KTSP. Ini menunjukkan bahwa madrasah tersebut mempunyai kemandirian dalam menyusun dan melaksanakan kurikulum sesuai dengan apa yang dibutuhkan oleh masyarakat, siswa dan lingkungan sekitar madrasah. Berdasarkan informasi ini maka dapat disimpulkan bahwa MTsN Teras Boyolali mempunyai kewenangan dan kemandirian dalam pengelolaan madrasah.

8) Partisipasi yang tinggi dari warga madrasah dan masyarakat.

a) Partisipasi masyarakat terhadap keberadaan madrasah.

Hasil wawancara dengan kepala madrasah pada tanggal 27 Juli 2010 bahwa ”Partisipasi masyarakat sangat tinggi. Ketika kita undang datang semua. Bahkan beberapa anggota komite kadang datang ke MTs hanya untuk menayakan kabar atau istilahnya hanya *nyambang* saja”. Hasil wawancara dengan komite madrasah tanggal 28 Juli 2010 diperoleh

informasi bahwa "Saya selaku anggota masyarakat sekaligus komite selalu mengajak masyarakat untuk ikut berpartisipasi memajukan Madrasah (MTs). Karena itu adalah rintisan para tokoh masyarakat saat itu. Dan MTs itu juga mendidik anak-anak kita sendiri". Wawancara dengan guru pada tanggal 29 Juli 2010 terhadap dua orang guru memperoleh Hasil bahwa 1) "Partisipasi masyarakat sangat tinggi. Informasi yang saya dengar dulu madrasah ini dirintis oleh tokoh masyarakat disini. Madrasah jadi seperti ini kan karena didukung oleh masyarakat". 2) "Partisipasi masyarakat di sini tinggi sekali. Ini dibuktikan dengan sebagian besar masyarakat menyekolahkan anaknya ke sini".

- b) Strategi MTs melibatkan masyarakat dalam pelaksanaan MPMBM.

Wawancara dengan kepala madrasah pada tanggal 27 Juli 2010 menyebutkan bahwa "Terbentuknya komite madrasah ini merupakan bukti bahwa kita tidak melupakan masyarakat". Hasil wawancara dengan komite madrasah tanggal 28 Juli 2010 diperoleh jawaban "Ya salah satunya membentuk komite sekolah (Komite madrasah). Ini kan wadah bagi anggota masyarakat untuk berpartisipasi terhadap perkembangan pendidikan". Wawancara dengan guru pada tanggal 29 Juli 2010 terhadap dua orang guru memperoleh Hasil bahwa 1)

”Orang tua murid diundang ke MTs dalam rapat dengan orang tua murid, sedangkan tokoh masyarakat dipilih untuk menjadi pengurus komite”. 2) ”Beberapa tokoh atau *sesepeuh* masyarakat dijadikan pengurus komite madrasah”. Adapun siswa memberikan jawaban ”Ya”.

Dokumentasi yang diperoleh bahwa MTsN Teras Boyolali menerbitkan undangan rapat komite madrasah dan terdapat daftar hadir rapat komite madrasah. Berdasarkan informasi dari responden disertai dokumentasi yang ada menunjukkan bahwa warga madrasah dan masyarakat ikut berpartisipasi dalam pelaksanaan pengelolaan madrasah.

9) Memiliki keterbukaan (transparansi) dalam manajemen.

Hasil wawancara dengan kepala madrasah pada tanggal 27 Juli 2010 dinyatakan bahwa ”Kita berusaha untuk se-transparan mungkin dalam pengambilan keputusan sehingga tiap komponen madrasah maupun masyarakat dapat menilai kelebihan dan kekurangan kita untuk perbaikan yang akan datang”. Hasil wawancara dengan komite madrasah diperoleh informasi bahwa ”Pak kepala madrasah itu orangnya transparan sekali. Dan terus terang kalau madrasah butuh dana *ya* ngomong sama komite. Jadi laporannya jelas”. Wawancara dengan guru pada tanggal 29 Juli 2010 terhadap dua orang guru memperoleh Hasil bahwa 1) ”Bapak kepala madrasah sangat transparan sekali dalam hal pengelolaan

kegiatan madrasah, bahkan dalam hal keuangan. Tidak hanya guru yang diajak musyawarah. Bahkan komite sekolah pun ikut didalamnya". 2) "Yang saya ketahui ketika ada proyek bangunan komite sering datang ke sekolah. Jadi menurut saya dalam hal ini ada transparansi dalam manajemen". Beberapa dokumentasi yang dikumpulkan terdapat laporan pelaksanaan proyek bantuan pemerintah.

Berdasarkan hasil wawancara dan pencermatan dokumentasi dapat disimpulkan bahwa MTsN Teras Boyolali memiliki keterbukaan dalam manajemen.

10) Memiliki kemauan untuk berubah (psikologis dan fisik) menuju perbaikan.

Hasil pencermatan dokumentasi menunjukkan adanya rencana program madrasah jangka menengah dan panjang. Adapun Wawancara dengan kepala madrasah pada tanggal 27 Juli 2010 mengungkapkan bahwa "Untuk prestasi anak didik kita menyelenggarakan pelajaran tambahan sore hari, untuk memupuk minat dan bakat siswa kita menyelenggarakan ekstrakurikuler, termasuk belajar membaca Alqur'an bagi siswa yang belum bisa membaca Al Qur'an". Hasil wawancara dengan komite madrasah diperoleh informasi bahwa "Ada pelajaran les sore hari". Wawancara dengan guru pada tanggal 29 Juli 2010 terhadap dua orang guru memperoleh Hasil bahwa 1) "Ada program les pada

sore hari, ekstrakurikuler, BTA bagi siswa yang belum bisa baca Al Qur'an". 2) "Khususnya mendekati ujian nasional diadakan les sore lebih intensif. Kalau hari biasa pelajaran tambahan itu ekstrakurikuler, pramuka, BTA".

Hasil pencermatan dokumentasi dan wawancara di atas menunjukkan bahwa MTsN Teras Boyolali memiliki kemauan yang kuat untuk memperbaiki diri (berubah menjadi lebih baik), khususnya bagi prestasi siswa-siswanya.

11) Melakukan evaluasi dan perbaikan secara berkelanjutan.

a) Langkah yang dilakukan dalam evaluasi dan perbaikan mutu baik struktur organisasi, tanggung jawab, prosedur, proses dan sumber daya secara berkelanjutan.

Hasil wawancara dengan kepala madrasah pada tanggal 27 Juli 2010 dijelaskan bahwa "Dalam pengelolaan madrasah evaluasi sangat penting untuk itu perlu mengadakan evaluasi belajar bagi siswa tiap semester, bahkan mid semester, untuk perbaikan yang akan datang. Bagi guru evaluasi kinerja dilakukan tiap tahun dengan memberikan DP-3 kepada guru, serta adanya roling tugas, misalnya wali kelas, piket dan. Lain-lain. Hasil wawancara dengan komite madrasah pada tanggal 28 Juli 2010 diperoleh informasi bahwa "Ya. dalam rapat komite itu *dibeberkan* segala kekurangan, evaluasi kinerja guru

dan karyawan, termasuk hasil prestasi siswa yang tahun ini katanya menurun. *Lha* terus dicari jalan keluarnya untuk ditindak lanjuti”.

Hasil pencermatan dokumentasi terdapat arsip-arsip soal ujian semester dan ujian nasional, soal-soal remidi dan soal ujian yang telah lampau.

- b) Pemanfaatan hasil evaluasi belajar untuk memperbaiki dan menyempurnakan proses belajar mengajar di madrasah.

Hasil wawancara dengan kepala madrasah pada tanggal 27 Juli 2010 bahwa ”Hasil evaluasi (siswa) dituangkan dalam rapor agar diketahui oleh orang tua yang kemudian diharapkan orang tua siswa ikut berperan aktif dalam mendidik anak-anaknya”. Wawancara dengan komite madrasah diperoleh informasi bahwa ” Kalau hasil evaluasi siswa laporan prestasi ditulis dalam rapor agar diketahui oleh orang tua yang kemudian diharapkan orang tua siswa ikut berperan aktif dalam mendidik anak-anaknya di luar madrasah. Sedangkan hasil evaluasi guru ditindak lanjuti dengan mengadakan pembinaan kepada guru untuk peningkatan kualitas guru”.

Berdasarkan pada hasil wawancara dan pencermatan dokumentasi kumpulan soal-soal sebagaimana dipaparkan di atas dapat disimpulkan bahwa MTsN Teras Boyolali telah

melakukan upaya perbaikan mutu dengan evaluasi dan hasil evaluasi digunakan untuk perbaikan secara terus menerus dan berkelanjutan.

12) Responsif dan antisipatif terhadap kebutuhan madrasah.

Hasil wawancara dengan kepala madrasah pada tanggal 27 Juli 2010 memperoleh informasi bahwa "Madrasah mencoba untuk menjemput bola untukantisipasi permasalahan yang mungkin akan muncul, disamping itu harus segera dapat menyesuaikan diri dengan perkembangan jaman dan informasi". Wawancara dengan komite madrasah tanggal 28 Juli 2010 diperoleh informasi bahwa "Setahu saya MTs itu berusaha untuk jaga-jaga mempersiapkan diri menghadapi kegiatan atau sesuatu yang mungkin akan terjadi". Wawancara dengan guru pada tanggal 29 Juli 2010 terhadap dua orang guru memperoleh hasil bahwa 1) "Untuk menyikapi kebutuhan madrasah biasanya bapak kepala madrasah itu bermusyawarah dengan guru, minimal dengan *team work* atau waka". 2) "Jika muncul masalah biasanya disikapi dengan musyawarah mencari jalan keluar dari masalah tersebut".

Berdasarkan hasil wawancara dengan responden dapat dinyatakan bahwa MTsN Teras Boyolali mempunyai sifat responsif dan antisipatif terhadap kebutuhan madrasah.

13) Komunikasi yang baik dengan semua komponen madrasah.

a) Hubungan antara madrasah dan masyarakat sekitar.

Hasil wawancara dengan kepala madrasah pada tanggal 27 Juli 2010 menyatakan bahwa "Hubungan antara madrasah dengan masyarakat diantaranya melalui hubungan kemasyarakatan misalnya ada warga masyarakat mempunyai hajat, guru diundang, jika ada warga masyarakat meninggal dunia, guru datang untuk ta'ziah, ataupun pada saat-saat tertentu madrasah mengundang masyarakat dalam rapat wali murid, perpisahan klas tiga dan lain-lain". Hasil wawancara dengan komite madrasah tanggal 28 Juli 2010 diperoleh informasi bahwa "Hubungan masyarakat dengan MTs itu seperti keluarga. Kalau ada masyarakat punya kerja, pak guru itu di undang, demikian pula kalau MTs butuh tenaga masyarakat ikut membantu". Wawancara dengan guru pada tanggal 29 Juli 2010 terhadap dua orang guru memperoleh Hasil bahwa 1) "Hubungan antara madrasah dengan masyarakat sangat baik. pengurus komite kadang-kadang datang ke madrasah untuk silaturahmi, atau sebaliknya ketika masyarakat punya hajat guru memperoleh Hasil bahwa diundang". 2) "Kadang kita menghadiri undangan yang diberikan oleh masyarakat seperti resepsi pernikahan, atau mungkin ta'ziah dan lain-lain".

b) Frekuensi Rapat Komite Madrasah.

Hasil wawancara dengan kepala madrasah pada tanggal 27 Juli 2010 menyatakan "Minimal triwulan sekali. Jika ada sesuatu yang penting harus dibicarakan dengan komite maka bisa dilaksanakan rapat lebih intensif". Hasil wawancara dengan komite madrasah tanggal 28 Juli 2010 diperoleh informasi bahwa Yang jelas itu tiga bulan sekali. Tapi kadang-kadang lebih dari sekali". Wawancara dengan guru pada tanggal 29 Juli 2010 terhadap dua orang guru memperoleh hasil bahwa 1) "Saya tidak hafal. Tapi sering ada rapat tertutup antara kepala madrasah dengan komite". 2) "Sering. Kalau tiga bulan sekali, mungkin lebih". Hasil pencermatan dokumentasi yang dilakukan ditemukan adanya undangan rapat komite madrasah lebih dari satu kali.

Berdasarkan hasil wawancara dan pencermatan dokumentasi dapat disimpulkan bahwa MTsN Teras Boyolali telah menjalin hubungan komunikasi yang baik dengan semua komponen madrasah termasuk dengan masyarakat.

14) Memiliki Akuntabilitas.

Wawancara dengan kepala madrasah pada tanggal 27 Juli 2010 mengungkapkan bahwa "Kita menyampaikan laporan kegiatan pendidikan MTs ini kepada masyarakat ada saat rapat komite, rapat dengan orang tua murid, sedangkan laporan kepada pemerintah dilakukan tiap bulan tentang kondisi administrasi

madrasah dan pengelolaannya”. Hasil wawancara dengan komite madrasah pada tanggal 28 Juli 2010 diperoleh informasi bahwa ”Dalam rapat komite itu kan dilaporkan kegiatan apa saja yang sudah dilakukan, Hasilnya apa kekurangannya apa kemudian dicari penyelesaiannya”. Wawancara dengan guru pada tanggal 29 Juli 2010 terhadap dua orang guru mengungkapkan bahwa 1) ”Laporan kepada masyarakat itu ya pada saat rapat guru memperoleh Hasil bahwa dan komite. Atau pada saat rapat dengan wali murid. Sedangkan dengan pemerintah dilakukan oleh tata usaha”. 2) ”Kepala madrasah sering mengadakan pertemuan dengan komite. Barangkali pada saat itu ada laporan perkembangan madrasah.atau prestasi yang dicapai. Untuk laporan kepada pemerintah saya kira pasti dilakukan oleh staf tata usaha”. Beberapa dokumentasi yang ditemukan terdaat laporan administrasi madrasah kepada kementerian Agama RI Kabupaten Boyolali.

Informasi yang diperoleh dari wawancara dan pencermatan dokumentasi di atas menggambarkan bahwa MTsN Teras Boyolali mempunyai akuntabilitas.

c. Output.

1) Prestasi Akademik.

Wawancara dengan kepala madrasah pada tanggal 27 Juli 2010 menyatakan bahwa ”Rata-rata jumlah nilai tahun pelajaran

2008/2009 adalah 29,56 sedangkan tahun 2009/2010 turun menjadi 26,25. jumlah kelulusannya pun menurun, tahun 2008/2009 lulus 100%, sedangkan tahun 2009/2010 ada 8 siswa mengulang". Hasil wawancara dengan komite madrasah tanggal 28 Juli 2010 diungkapkan "kayaknya menurun". Wawancara dengan guru pada tanggal 29 Juli 2010 terhadap dua orang guru memperoleh Hasil bahwa 1) Nilai rata-rata turun, persentase lulusan juga turun". 2) Nilai UN turun, jumlah lulusan juga turun". Dokumentasi hasil ujian nasional menunjukkan penurunan hasil ujian antara tahun 2009 dan 2010.

2) Prestasi Non Akademik.

Hasil wawancara dengan kepala madrasah pada tanggal 27 Juli 2010 dinyatakan bahwa "Prestasi non akademik paling banyak pada tahun 2009, MTs ini menjuarai 6 lomba dan festival. Untuk lebih jelasnya lembar ini bisa di fotokopi". Hasil wawancara dengan komite madrasah pada tanggal 28 Juli 2010 diperoleh informasi bahwa "Kalau di bidang ini banyak prestasinya. Saya nggak hafal. Diantaranya lomba MTQ, lomba drum band, bahkan dulu sekitar 2006-2007 pernah memenangkan olimpiade matematika dan IPA tingkat propinsi". Wawancara dengan guru pada tanggal 29 Juli 2010 terhadap dua orang guru memperoleh hasil bahwa 1) MTs ini sering menjuarai lomba tingkat kabupaten pada tahun 2009. yang saya ingat lomba LCC HAB Depag, nomor

dua, MTQ nomor 2 juara 1 Drum band dan masih banyak yang lainnya”. 2) Lomba MTQ, drumband, HAB Depag, festival takbir dan lain- lain. Itu hanya pada tahun 2009. tahun sebelumnya juga pernah menjuarai bebearapa lomba tapi saya tidak hafal”.

Hasil wawancara dan pencermatan dokumentasi yang diperoleh dapat di sampaikan bahwa prestasi akademik yang diperoleh MTsN Teras Boyolali pada tahun 2010 menurun dibandingkan tahun sebelumnya, namun demikian di bidang non akademik mendapatkan prestasi yang cukup membanggakan.

d. Dampak Pelaksanaan MPMBM.

1) Dampak Kelembagaan.

a) Jumlah Siswa Baru.

Hasil wawancara dengan kepala madrasah pada tanggal 27 Juli 2010 dinyatakan bahwa ”Jumlah siswa meningkat. Tahun 2009/2010 adalah 340 dan pada tahun 2010/2011 ada 344 siswa”. Hasil wawancara dengan komite madrasah tanggal 28 Juli 2010 diperoleh informasi bahwa ”Jumlah siswa meningkat. Tapi *nggak* banyak”. Wawancara dengan guru pada tanggal 29 Juli 2010 terhadap dua orang guru mengungkapkan 1) ”Meningkat”. 2) ”Relatif meningkat dibandingkan tahun lalu”. Hasil pencermatan dokumentasi laporan perolehan jumlah siswa baru menunjukkan adanya peningkatan jumlah

siswa yang di terima pada tahun ajaran baru.

b) Nilai Akreditasi

Hasil wawancara dengan kepala madrasah pada tanggal 27 Juli 2010 dinyatakan bahwa "nilai akreditasi B". Hasil wawancara dengan komite madrasah tanggal 28 Juli 2010 diperoleh informasi bahwa "Akreditasi B". Wawancara dengan guru pada tanggal 29 Juli 2010 terhadap dua orang guru memperoleh informasi tentang akreditasi yaitu 1) "B". 2) "Informasi yang saya peroleh akreditasi dapat nilai B". Hasil pencermatan dokumentasi menunjukkan MTsN Teras Boyolali terakreditasi B

2) Dampak Terhadap Masyarakat.

a) Keamanan Lingkungan.

Responden mendapatkan pertanyaan tentang apakah madrasah pernah kehilangan benda-benda berharga ? Kepala madrasah dalam wawancara pada tanggal 27 Juli 2010 menyatakan "Belum pernah", sedangkan komite dalam wawancara tanggal 28 Juli 2010 mengungkapkan "Belum pernah". Wawancara dengan guru pada tanggal 29 Juli 2010 terhadap dua orang guru memperoleh Hasil bahwa 1) "Belum pernah". 2) "Belum pernah".

b) Animo Masyarakat terhadap Madrasah.

Hasil wawancara dengan kepala madrasah pada tanggal 27 Juli 2010 dinyatakan bahwa "Persisnya saya kurang tahu tapi persentase masyarakat yang ke sini lebih banyak dibanding ke sekolah lain". Hasil wawancara dengan komite madrasah pada tanggal 28 Juli 2010 diperoleh informasi bahwa "Kalau persennya nggak tahu. Sebagian besar lulusan MI/SD itu ya ke sini". Wawancara dengan guru pada tanggal 29 Juli 2010 terhadap dua orang guru memperoleh hasil bahwa 1) "Lima puluh persen lebih". 2) "Persisnya tidak tahu, tapi dibandingkan yang mendaftar di MTs atau SMP lain masyarakat lebih banyak yang mendaftar ke sini"

Berdasarkan informasi yang diperoleh dari hasil wawancara terhadap responden dan penceramatan dokumentasi dapat dinyatakan bahwa pelaksanaan MPMBM di MTsN Teras Boyolali mempunyai dampak secara kelembagaan maupun terhadap masyarakat. Hal ini ditunjukkan dengan keamanan lingkungan madrasah dan animo masyarakat cukup tinggi untuk menyekolahkan anak-anak mereka ke MTsN Teras Boyolali.

B. Penafsiran.

Berdasarkan hasil wawancara dengan responden yang menjadi informan sekaligus subyek penelitian, penceramatan dokumentasi dan observasi di lapangan terkait dengan pelaksanaan MPMBM di MTsN Teras Boyolali terdapat beberapa hal yang dapat disampaikan dalam penafsiran antara

lain:

1. MTsN Teras Boyolali memiliki kebijakan, tujuan dan sasaran mutu yang jelas. Personil yang bertanggung jawab dalam kebijakan dan pencapaian tujuan dan sasaran tersebut adalah kepala madrasah.
2. Sumber Daya Manusia (SDM) yang dimiliki MTsN Teras Kabupaten Boyolali telah mencukupi kebutuhan dalam pelaksanaan MPMBM. SDM yang dimiliki madrasah lengkap. Sumber daya lain seperti perlengkapan, peralatan dan dana walaupun sudah tersedia masih kurang memadai. Sebagian besar sarana dan prasarana yang dimiliki MTsN Teras telah tersedia namun masih sangat sederhana. Terdapat beberapa fasilitas gedung serta sarana dan prasarana lain belum dimiliki oleh MTsN Teras.
3. Guru MTsN Teras Boyolali mengajar sesuai dengan bidang yang ditekuninya. Guru MTsN Teras Boyolali tidak pernah meninggalkan tugas mengajar tanpa meninggalkan tugas kepada siswa. Informasi tersebut menunjukkan bahwa Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Teras Boyolali memiliki staf yang kompeten dan berdedikasi tinggi terhadap madrasahnyanya.
4. MTsN Teras memiliki harapan kepada siswa untuk memperoleh prestasi yang tinggi dan berakhlak mulia. Usaha yang dilaksanakan untuk mencapai prestasi adalah dengan memberikan pelajaran tambahan (les) sore hari. Dalam pelaksanaannya menemui hambatan, yaitu semangat siswa sangat rendah dalam mengikuti pelajaran tambahan pada sore hari.

Usaha yang dilakukan untuk mengatasi masalah tersebut adalah dengan memberikan pengarahan dan nasehat kepada siswa, menyampaikan kepada orang tua siswa bahwa kegiatan belajar di madrasah itu penting untuk masa depan anak-anak.

5. MTsN Teras Boyolali telah berusaha maksimal agar prestasi siswa tinggi. Fokus utama pada kegiatan-kegiatan pembelajaran dan berusaha selalu memperjuangkan hal tersebut demi kenyamanan siswa belajar dengan harapan siswa memiliki prestasi. Dapat pula dinyatakan bahwa MTsN Teras Boyolali mempunyai prinsip fokus pada pelanggan.
6. Guru MTsN Teras Boyolali mendapatkan tugas selain tugas utamanya mengajar juga bertugas untuk membentuk akhlak yang mulia dan guru menunjukkan ketaatannya pada kepala madrasah. Struktur pembagian tugas dan tanggung jawab jelas dan transparan, dapat diketahui oleh warga madrasah ataupun masyarakat, selain itu langkah-langkah pelaksanaan manajemen baik perencanaan, pelaksanaan maupun evaluasi dilakukan dengan musyawarah, mengoptimalkan komponen madrasah yang dimiliki, sehingga dapat disampaikan madrasah memiliki input manajemen yang dapat membantu mengelola madrasah secara efektif.
7. Proses Belajar Mengajar (PBM) di MTsN Teras Boyolali mempunyai efektivitas yang tinggi, mempunyai kepemimpinan yang kuat walaupun terdapat beberapa kendala dalam pelaksanaan manajemen madrasah.
8. Situasi dan kondisi MTsN Teras terlihat baik, tertib dan aman. Pengelolaan

tenaga kependidikan efektif.

9. MTsN Teras memberikan penghargaan kepada komponen madrasah yang berprestasi, masing-masing komponen madrasah mempunyai sistem kerjasama yang baik dan tiap komponen madrasah termasuk anggota masyarakat sekitar MTsN Teras Boyolali memiliki loyalitas, dedikasi yang tinggi dan rasa memiliki madrasah. Hal ini menunjukkan bahwa MTsN Teras Boyolali memiliki budaya mutu.
10. MTsN Teras Boyolali memiliki *teamwork* yang kompak, cerdas dan dinamis. Proses pembelajaran berjalan lancar, tidak terlihat adanya kesan adanya keterpaksaan melaksanakan tugas. Kurikulum yang digunakan adalah KTSP. Ini menunjukkan bahwa madrasah tersebut mempunyai kemandirian dalam menyusun dan melaksanakan kurikulum sesuai dengan apa yang dibutuhkan oleh masyarakat, siswa dan lingkungan sekitar madrasah. Informasi ini menunjukkan bahwa MTsN Teras Boyolali mempunyai kewenangan dan kemandirian dalam pengelolaan madrasah.
11. Warga madrasah dan masyarakat ikut berpartisipasi dalam pelaksanaan pengelolaan madrasah.
12. MTsN Teras Boyolali memiliki keterbukaan dalam manajemen, memiliki kemauan yang kuat untuk memperbaiki diri (berubah menjadi lebih baik), khususnya bagi prestasi siswa-siswanya dan telah melakukan upaya

perbaikan mutu dengan evaluasi dan hasil evaluasi digunakan untuk perbaikan secara terus menerus dan berkelanjutan.

13. MTsN Teras Boyolali mempunyai sifat responsif dan antisipatif terhadap kebutuhan madrasah dengan menjalin hubungan komunikasi yang baik dengan semua komponen madrasah termasuk dengan masyarakat serta mempunyai akuntabilitas.
14. Prestasi akademik yang diperoleh MTsN Teras Boyolali pada tahun 2010 menurun dibandingkan tahun sebelumnya, namun demikian di bidang non akademik mendapatkan prestasi yang cukup membanggakan.
15. Pelaksanaan MPMBM di MTsN Teras Boyolali mempunyai dampak secara kelembagaan maupun terhadap masyarakat. Hal ini ditunjukkan dengan keamanan lingkungan madrasah dan animo masyarakat cukup tinggi untuk menyekolahkan anak-anak mereka ke MTsN Teras Boyolali.

Berdasarkan pada uraian penafsiran diatas dapat disampaikan bahwa :

1. Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Teras Boyolali telah melaksanakan dan memenuhi karakteristik sekolah (madrasah) efektif, dimana karakter dari MPMBM memuat secara inklusif elemen-elemen yang tergabung dalam madrasah yang efektif, baik siswa, guru, karyawan orang tua siswa ataupun masyarakat.
2. Secara umum program-program yang telah disusun terlaksana dengan baik, menurut mekanisme dan tata aturan yang berlaku, mulai dari rapat penyusunan program, pelaksanaan maupun evaluasi pelaksanaan program

pendidikan di MTsN Teras Boyolali.

3. MTsN Teras Boyolali menemui beberapa problematika dalam pelaksanaan MPMBM, baik dalam hal input maupun proses. Problem yang ditemukan dominan pada input, yang berimbas pada proses dan output. Dengan adanya problematika yang muncul tersebut perlu adanya upaya untuk memperoleh solusi dari problematika yang dihadapi sehingga berdampak positif bagi perkembangan pendidikan di MTsN Teras Boyolali.

C. Pembahasan

1. Problematika Pelaksanaan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Madrasah (MPMBM) di MTsN Teras Kabupaten Boyolali.

a. Input.

Hasil wawancara dengan kepala madrasah dinyatakan bahwa sumber daya yang dimiliki kurang lengkap, dana yang dimiliki sangat terbatas. Beberapa guru belum begitu memahami sistem pendidikan. Hasil wawancara dengan komite madrasah diperoleh informasi masalah terbatasnya fasilitas dan dana yang dimiliki. Wawancara dengan guru memperoleh hasil bahwa: 1) permasalahan yang terkait dengan sumber daya adalah fasilitas yang kurang, dana terbatas, pemahaman guru terhadap sistem pendidikan juga kurang. 2) Sarana dan prasarana kurang lengkap, dana terbatas.

Hasil pengamatan lapangan, pencermatan dokumentasi dan wawancara dengan subyek penelitian tersebut menunjukkan bahwa

SDM yang dimiliki MTsN Teras secara kuantitas telah mencukupi kebutuhan dalam pelaksanaan MPMBM. SDM yang dimiliki madrasah lengkap. Namun demikian terdapat beberapa personil guru yang belum memahami sistem pendidikan nasional. Sumber daya lain seperti perlengkapan, peralatan dan dana walaupun sudah tersedia masih kurang memadai. Sebagian besar sarana dan prasarana telah tersedia namun masih sangat sederhana. Terdapat beberapa fasilitas gedung serta sarana dan prasarana lain belum dimiliki oleh MTsN Teras.

Terkait dengan SDM, hasil wawancara dengan kepala madrasah menyebutkan bahwa usaha untuk mencapai prestasi justru tidak diimbangi dengan semangat siswa. Siswa kurang bersemangat dalam belajarnya. Hasil wawancara dengan komite madrasah diperoleh informasi bahwa siswa itu kurang semangat, banyak yang tidak masuk sore hari. Wawancara dengan kepala madrasah pada tanggal menyatakan bahwa kendala pasti ada. Diantaranya adalah fasilitas, sarana dan prasarana yang kurang lengkap, pendanaan yang sangat terbatas serta kemauan siswa yang sangat rendah untuk memacu prestasi mereka. Hasil wawancara dengan komite madrasah diperoleh informasi bahwa kendala itu pada sarana dan prasarana kurang, dana terbatas dan semangat belajar siswa rendah. Wawancara dengan guru hasil bahwa: 1) "justru kendala itu muncul dari siswa. Mereka kurang semangat mengikuti les pada waktu sore hari". 2) "semangat siswa sangat rendah untuk mengikuti jam tambahan sore".

Berdasarkan pada pembahasan di atas dapat disampaikan bahwa terdapat beberapa problematika yang mengganggu jalannya pelaksanaan MPMBM di MTsN Teras Boyolali. Problematika yang hadapi antara lain

- 1) Siswa kurang bersemangat dalam belajar. Kemauan siswa yang sangat rendah untuk memacu prestasi mereka.
- 2) Sumber Daya Manusia (SDM) guru kurang memahami terhadap sistem pendidikan.
- 3) Sumber daya lain seperti perlengkapan, peralatan kurang lengkap dan kurang memadai. Sebagian besar sarana dan prasarana tersedia namun masih sangat sederhana. Terdapat beberapa fasilitas gedung serta sarana dan prasarana lain belum dimiliki.
- 4) Sumber dana yang dimiliki sangat terbatas.

b. Proses

Pelaksanaan proses MPMBM di MTsN Teras secara umum telah berjalan baik, namun tetap menemui problematika yang dapat mengganggu proses MPMBM. Problematika yang ditemui dalam input pendidikan berpengaruh dalam proses MPMBM, mengingat apabila komponen input kurang memadai maka dapat mengganggu jalannya proses yang dilaksanakan.

Dengan fasilitas seadanya maka proses pembelajaran dilaksanakan dengan apa adanya, menggunakan fasilitas yang dimiliki

semaksimal mungkin. Hasil wawancara dengan kepala madrasah pada tanggal 27 Juli 2010 menyebutkan bahwa "Pengelolaan sumber daya yang kita punyai dengan memaksimalkan fungsi sumber itu. Kalau ada yang rusak ya diperbaiki. Barang yang masih bisa digunakan ya digunakan".

a. Output

Problematika yang dihadapi dalam input dan proses berdampak pada output madrasah. Prestasi akademik yang diperoleh MTsN Teras Boyolali pada tahun 2010 menurun dibandingkan tahun sebelumnya, walaupun di bidang non akademik mendapatkan prestasi yang cukup membanggakan.

2. Solusi dari Problematika Pelaksanaan MPMBM.

Dari beberapa permasalahan terkait dengan sumber daya tersebut telah dilakukan upaya untuk keluar dari permasalahan yang dihadapi.

- a. Siswa kurang bersemangat dalam belajar. Kemauan siswa yang sangat rendah untuk memacu prestasi mereka.

Hasil wawancara dengan kepala madrasah pada tanggal 27 Juli 2010 mengungkapkan bahwa "Kita berusaha untuk memberikan pemahaman kepada siswa akan pentingnya belajar untuk masa depan mereka sendiri". Hasil wawancara dengan komite madrasah diperoleh informasi bahwa "mestinya sebagai orang tua dirumah harus bisa menasehati anak-anaknya. Itu juga informasi dari pak kepala

madrasah”. Wawancara dengan guru pada tanggal 29 Juli 2010 terhadap dua orang guru memperoleh Hasil bahwa 1) ”pendekatan yang lebih intensif kepada siswa dan memberi pengarahan bahwa belajar itu penting”. 2) ”perlu ada pengarahan khusus khususnya kepada siswa yang malas mengikuti les sore”.

Berdasarkan hasil wawancara dengan responden dapat disimpulkan bahwa solusi yang ditempuh dalam menghadapi problematika kurangnya semangat belajar siswa dan rendahnya kemauan siswa untuk memacu prestasi adalah dengan memberikan pengarahan kepada siswa dan pendekatan intensif kepada orang tua agar mengarahkan anak-anak mereka untuk lebih giat belajar.

- b. Sumber Daya Manusia (SDM) guru kurang memahami terhadap sistem pendidikan.

Hasil wawancara dengan kepala madrasah mengungkapkan ”Kepada guru dianjurkan untuk berusaha mengembangkan diri atau mengirim mereka mengikuti penataran, diklat, workshop dan lain-lain,”. selain itu kepala madrasah juga menyampaikan ”Untuk SDM guru kita usahakan secara maksimal agar mengajar sesuai dengan bidang yang ditekuninya sehingga benar-benar menguasai materi yang disampaikan”. Tentang kesesuaian mata pelajaran yang diajarkan dengan bidang keahlian guru, wawancara dengan kepala madrasah mengungkapkan ”Ya. Sebagian besar guru mengajar sesuai dengan

bidang keahliannya". Hasil wawancara dengan komite madrasah diperoleh informasi "Ya. Tentu". Wawancara dengan guru terhadap dua orang guru memperoleh Hasil 1) "Ya". Guru yang lain menyatakan "Ya". Adapun siswa mengatakan "Ya".

Berdasarkan hasil wawancara dengan responden dapat disimpulkan bahwa solusi yang ditempuh dalam menghadapi problematika guru kurang memahami terhadap sistem pendidikan adalah dengan mengirim guru mengikuti forum-forum ilmiah, seperti seminar, diklat, *workshop*, dan lain lain, serta kepala madrasah memberikan tugas kepada guru mengajar sesuai dengan bidang yang ditekuninya

- c. Sumber daya lain seperti perlengkapan, peralatan kurang lengkap dan kurang memadai. Sebagian besar sarana dan prasarana tersedia namun masih sangat sederhana. Terdapat beberapa fasilitas gedung serta sarana dan prasarana lain belum dimiliki.

Dalam wawancara dengan kepala madrasah diungkapkan "untuk mengatasi keterbatasan sarana dan prasarana kita mencoba untuk memaksimalkan fungsi penggunaannya,.....". Selain itu kepala madrasah juga menyampaikan "Pengelolaan sumber daya yang kita punyai dengan memaksimalkan fungsi sumber itu. Kalau ada yang rusak ya diperbaiki. Barang yang masih bisa digunakan ya digunakan. Wawancara terhadap guru memperoleh hasil bahwa fasilitas yang ada digunakan sebaik-baiknya.

Berdasarkan hasil wawancara dengan responden dapat disimpulkan bahwa solusi yang ditempuh dalam menghadapi problematika peralatan kurang lengkap dan kurang memadai adalah dengan memaksimalkan fungsi penggunaan sumber daya tersebut, dengan menggunakan sumber daya yang ada sebaik-baiknya.

d. Sumber dana yang dimiliki sangat terbatas.

Hasil wawancara dengan kepala madrasah mengungkapkan ”sedangkan untuk pendanaan kita berusaha menyampaikan kepada komite madrasah atau mengajukan proposal bantuan kepada pemerintah”. Hasil wawancara dengan komite madrasah mengungkapkan ”saya pernah diajak *omong-omong* soal itu. Jadi solusinya ya minta bantuan pemerintah dan memberitahukan kepada wali murid biar *ngerti* kalau MTs itu membutuhkan dana jadi biar wali murid ikut berpartisipasi”. Wawancara dengan guru menyatakan ”Kalau masalah dana mungkin nunggu dari pemerintah atau minta pada orang tua siswa”.

Berdasarkan hasil wawancara dengan responden dapat disimpulkan bahwa solusi yang ditempuh dalam menghadapi problematika terbatasnya sumber dana yang dimiliki dengan jalan mengajukan proposal bantuan dana kepada pemerintah ataupun menyampaikan permasalahan ini kepada komite madrasah ataupun

kepada wali murid untuk mendapatkan jalan keluar terkait dengan pendanaan.

3. Dampak Pelaksanaan MPMBM

Pelaksanaan MPMBM di MTsN Teras Boyolali memberikan dampak bagi madrasah.

- a. Terbentuknya komite madrasah merupakan salah satu dampak yang tidak dapat dihindari, mengingat pelaksanaan MPMBM harus melibatkan masyarakat untuk berpartisipasi dalam pengelolaan madrasah. Hal ini dikuatkan dengan hasil wawancara dengan kepala madrasah, guru, komite madrasah dan siswa serta hasil observasi dan pencermatan dokumentasi yang menunjukkan bahwa komite MTsN Teras Boyolali telah terbentuk. Dengan terbentuknya komite madrasah masyarakat semakin aktif dalam keterlibatannya terhadap perkembangan madrasah, serta menumbuh kembangkan rasa memiliki madrasah oleh masyarakat.
- b. Secara kelembagaan pelaksanaan MPMBM mampu meningkatkan animo masyarakat sehingga berdampak meningkatnya jumlah siswa baru.

Wawancara dengan kepala madrasah mengungkapkan "Jumlah siswa meningkat. Tahun 2009/2010 adalah 340 dan pada tahun 2010/2011 ada 344 siswa". Dalam wawancara dengan komite madrasah diperoleh informasi bahwa "Jumlah siswa meningkat. Tapi

nggak banyak”. Wawancara dengan guru terhadap dua orang guru mengungkapkan 1) ”Meningkat”. 2) ”Relatif meningkat dibandingkan tahun lalu”. Hasil pencermatan dokumentasi jumlah siswa baru menunjukkan adanya peningkatan jumlah siswa yang di terima pada tahun ajaran baru.

- c. Dampak lain yang dirasakan adalah mampu meningkatkan keamanan lingkungan madrasah.

Dalam wawancara responden mendapatkan pertanyaan tentang apakah madrasah pernah kehilangan benda-benda berharga ? Kepala madrasah dalam wawancara pada tanggal 27 Juli 2010 menyatakan ”Belum pernah”, sedangkan komite dalam wawancara tanggal 28 Juli 2010 mengungkapkan ”Belum pernah”. Wawancara dengan guru pada tanggal 29 Juli 2010 terhadap dua orang guru memperoleh hasil bahwa 1) ”Belum pernah”. 2) “belum pernah.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan.

Penelitian tentang problematika dan solusi pelaksanaan manajemen peningkatan mutu berbasis madrasah di Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Teras Kabupaten Boyolali disimpulkan sebagai berikut:

1. Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Teras Boyolali telah melaksanakan dan memenuhi karakteristik madrasah efektif, dimana karakter dari MPMBM memuat secara inklusif elemen-elemen yang tergabung dalam madrasah yang efektif, baik siswa, guru, karyawan orang tua siswa ataupun masyarakat. Beberapa problematika yang mengganggu jalannya pelaksanaan MPMBM di MTsN Teras Boyolali. Problematika yang hadapi antara lain.
 - a. Siswa kurang bersemangat dalam belajar. Kemauan siswa yang sangat rendah untuk memacu prestasi mereka.
 - b. Sumber Daya Manusia (SDM) guru kurang memahami terhadap sistem pendidikan.
 - c. Sumber daya lain seperti perlengkapan, peralatan kurang lengkap dan kurang memadai. Sebagian besar sarana dan prasarana tersedia namun masih sangat sederhana. Terdapat beberapa fasilitas gedung serta sarana dan prasarana lain belum dimiliki.
 - d. Sumber dana yang dimiliki sangat terbatas.

2. Dari beberapa permasalahan terkait dengan sumber daya tersebut telah dilakukan upaya untuk keluar dari permasalahan yang dihadapi, yaitu:
 - a. Memberikan pengarahan kepada siswa dan pendekatan intensif kepada orang tua agar mengarahkan anak-anak mereka untuk lebih giat belajar.
 - b. Mengirim guru mengikuti forum-forum ilmiah, seperti seminar, diklat, *workshop*, dan lain lain, serta kepala madrasah memberikan tugas kepada guru mengajar sesuai dengan bidang yang ditekuninya.
 - c. Memaksimalkan fungsi penggunaan sumber daya tersebut, dengan menggunakan sumber daya yang ada sebaik-baiknya.
 - d. Mengajukan proposal bantuan dana kepada pemerintah ataupun menyampaikan permasalahan ini kepada komite madrasah ataupun kepada wali murid untuk mendapatkan jalan keluar terkait dengan pendanaan.
3. Pelaksanaan MPMBM di MTsN Teras Boyolali memberikan dampak bagi madrasah, yaitu:
 - a. Terbentuknya komite madrasah. Dengan terbentuknya komite madrasah masyarakat semakin aktif dalam keterlibatannya terhadap perkembangan madrasah, serta menumbuh kembangkan rasa memiliki madrasah oleh masyarakat.

- b. Secara kelembagaan pelaksanaan MPMBM mampu meningkatkan animo masyarakat sehingga berdampak meningkatnya jumlah siswa baru.
- c. Dampak lain yang dirasakan adalah mampu meningkatkan keamanan lingkungan madrasah.

B. Implikasi.

Kesimpulan diatas dapat menerangkan bahwa dalam pelaksanaan MPMBM di MTs N Teras terdapat beberapa kendala yang dihadapi, baik disebabkan dari internal maupun eksternal. Namun demikian dalam pelaksanaannya mendapatkan banyak manfaat yang dirasakan baik oleh madrasah ataupun masyarakat. Oleh karena itu sesuai dengan hasil penelitian yang telah dilakukan, berkenaan dengan pelaksanaan MPMBM di MTs N Teras maka perlu ada pertimbangan untuk meneruskan program ini di MTs N Teras Kabupaten Boyolali ataupun madrasah yang lain, namun perlu pembenahan serius dalam mengantisipasi hambatan-hambatan yang dimungkinkan muncul kembali.

Lurusnya niat, bulatnya tekad dan kemauan kuat untuk menyatukan langkah disertai kerja keras untuk membenahi sistem pendidikan perlu ditanamkan kepada semua komponen madrasah dan masyarakat sebagai ujung tombak pelaksanaan pendidikan.

Bagi penulis dan peneliti lain dapat memanfaatkan hasil penelitian ini sebagai bahan pembanding bagi penelitian berikutnya. Khususnya terkait dengan pelaksanaan manajemen peningkatan mutu berbasis madrasah.

C. Saran-saran.

1. Kepada Kementerian Agama.
 - a. Memberikan pendelegasian tugas (kewenangan) kepada Kepala Kementerian Agama Kabupaten/Kota dan propinsi untuk melakukan monitoring dan evaluasi secara terus menerus dan terencana erhadap proyek-proyek pusat seperti yang berada di daerah Kabupaten/ Kota seperti proyek rintisan MPMBM, sehingga pelaksanaan proyek tersebut bisa berjalan dan bermanfaat semaksimal mungkin.
 - b. Bekerja sama dengan perguruan tinggi, untuk memberikan dana kepada para mahasiswa Pasca Sarjana yang berminat untuk melakukan penelitian evaluasi kebijakan dalam rangka melaksanakan penelitian.
2. Kepada madrasah-madrasah yang bernaung di Kementerian Agama.
 - a. Melakukan *work shop* ataupun pelatihan melibatkan seluruh warga madrasah, komite dan perwakilan unsur-unsur tokoh masyarakat untuk mensosialisasikan program MPMBM dengan harapan pemahaman terhadap MPMBM lebih meningkat.
 - b. Madrasah dengan melaksanakan program jemput bola untuk membentuk komite madrasah sebagai wadah yang representatif untuk

duduk bersama dalam rangka urun rembug meningkatkan mutu madrasah.

- c. Kepala madrasah untuk meningkatkan kinerjanya dengan sepenuh hati sebagai uswatun khasanah (suri tauladan) yang dilandasi dengan akhlak yang baik untuk mengimplementasikan program MPMBS situasi dengan prinsip-prinsip dasar MPMBS.
 - d. Agar meningkatkan para guru karyawan dalam rangka mengefektifkan kerja dan mengurangi tindak yang tidak baik bagi pegawainya.
 - e. Kepada semua guru dan karyawan agar meningkatkan kinerja yang professional dengan mengikuti falsafah orang bijak akhirnya akan terwujud madrasah yang berprestasi.
3. Kepada rekan-rekan mahasiswa dan pemerhati pendidikan, agar melakukan studi lanjut terhadap implementasi manajemen peningkatan mutu berbasis madrasah (MPMBS) pada SLTP Negeri 1 Simo Boyolali dan lembaga pendidikan yang lain pada umumnya.
 4. Secara umum hasil penelitian ini masih perlu dikaji ulang dan di bahas secara lebih mendalam agar hasil penelitian yang akan datang lebih dapat dipertanggung jawabkan dan layak untuk dikonsumsi baik bagi kalangan akademisi, praktisi pendidikan maupun masyarakat luas yang berkecimpung di dunia pendidikan khususnya dalam bidang manajemen pendidikan maupun sumber daya manusia untuk meningkatkan mutu pendidikan.

5. Kepada Kepala Madrasah perlu adanya peningkatan kualitas kepemimpinan dalam melaksanakan manajemen permadrasahan dan dalam menyelesaikan masalah-masalah yang dihadapi di dalam mengelola lembaga pendidikan serta dalam upaya meningkatkan kualitas lembaga pendidikan.
6. Kepada Guru keterbatasan wacana dan informasi yang diperoleh guru tentang MPMBM ataupun dalam pengelolaan kelas perlu diimbangi dengan peningkatan kualitas pembelajaran dengan metode ataupun model pembelajaran yang variatif, serta menambah wawasan keilmuan ataupun peningkatan kualitas pembelajaran dengan mengikuti pelatihan-pelatihan teknis pembelajaran yang bersifat praktis sehingga menambah wacana dan memberikan kemudahan bagi guru dalam menerapkan konsep tersebut.
7. Kepada Peneliti yang sejenis agar dapat memberikan perbaikan dan peningkatan mutu hasil penelitian baik dengan upaya penambahan variabel maupun jumlah responden sebagai subyek penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

- Abu Duhou, Ibtisam.(2002), *School Based Management*, Jakarta: Logos.
- Arikunto, Suharsimi (1989), *Prosedur Penelitian*, Jakarta: Bina Aksara.
- Arikunto, Suharsimi (1998), *Evaluasi Program*, Yogyakarta: IKIP.
- Arikunto, Suharsimi (2001), *Dasar-dasar Evaluasi Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara
- Arikunto, Suharsimi dan Yuliana, Lia (2008), *Manajemen Pendidikan*, Yogyakarta.
- Arikunto, Suharsimi; Jabar, Abdul; Safrudin, Cepi, (2008), *Evaluasi Program Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Atmodiwirio, Soebagio, (2000), *Manajemen Pendidikan Indonesia*, Jakarta: PT. Ardadizya Jaya.
- Bernadib, Sutari Imam. (1987). *Pengantar ilmu pendidikan sistematis*. Yogyakarta: FIP-IKIP
- Depdiknas, (2001). *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah, Buku 1 Konsep dan Pelaksanaan* Jakarta: Depdiknas Dirjen Dikdasmen Direktorat SLTP.
- Depdiknas, (2001). *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, Jakarta: Depdiknas Dirjen Dikdasmen Direktorat SLTP.
- Fadjar, A.Malik, dkk (2001). *Manajemen Pendidikan Dalam Era Globalisasi, dan Otonomi Daerah*, Jakarta: Uhamka Press.
- Fatah, Nanang (2000). *Manajemen Berbasis Sekolah; Strategi Pemberdayaan Sekolah Dalam Rangka Peningkatan Mutu dan Kemandirian Sekolah*, Bandung: CV. Andira.
- Fattah, Nanang. (2001), *Landasan Manajemen Pendidikan*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Furqon. (2000). *Pengembangan Sekolah Efektif* (makalah), Bandung :UPI.
- Hadi, Sutrisno.(1997). *Metodologi Research jilid 2*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Handoko, Hani,T.(2003), *Manajemen* Edisi Kedua, Yogyakarta:BPFE
- Lasa Hs. (2008). *Manajemen perpustakaan*. Yogyakarta: Gama Media.
- Latif, Abdul. (2007). *Pendidikan Berbasis Nilai Masyarakat*. Bandung : PT Refika Aditama.
- Lembaran negara RI nomor 4301.
- Mansoer, Hamdan. (1989). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: P2LPTK.
- McConkey, Dale D, (1982), *Manajemen Bagi Organisasi Non Perusahaan*, Jakarta: PT. Pustaka Binaman Pressindo.

- Mohran, SA. Wohl stetter, P.and Associates. (1994). *School-based Management Organizing for High Performance*, San Francisco: Jossey-Bass Publisher.
- Moleong LJ (2001). *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa E, (2002). *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung, PT Remaja Rosdakarya.
- Nawawi, Hadari (2000). *Manajemen strategik : Organisasi non profit bidang pemerintahan dengan ilustrasi bidang pendidikan*. Yogyakarta : Gadjahmada University Press
- Pangalaykim, Tanzil Hazil (1991), *Manajemen Suatu Pengantar*, Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Pendit, Putu Laxman. (2003). *Penelitian ilmu perpustakaan: suatu pengantar diskusi epistimologi dan metodologi*. Jakarta: JIP-FSUI.
- Purwanto, Erwan Agus dan Sulistyastuti, Dyah Ratih. (2007). *Metode penelitian kuantitatif untuk administrasi publik dan masalah - masalah sosial*. Yogyakarta: Gamam Media.
- Rahman, Maman. (2004). *Strategi dan Langkah-langkah Penelitian*, Semarang: IKIP Semarang Press.
- Sallis, Edward. (2007). *Total quality management in education*. Yogyakarta: IRCiSoD.
- Sarbiran, (2009), *Analisis Kebijakan Pendidikan Islam*, makalah disampaikan pada mata kuliah AKPI STAIN Surakarta.
- Satori, Djam'an (1990), *Analisis Kebijaksanaan Dalam Konteks Desentralisasi dan Otonomi Pendidikan*, Jakarta: Depdikbud.
- Slamet PH, (2000). *Menuju Pengelolaan Pendidikan Berbasis Sekolah*. Makalah pada Acara Seminar "Pendidikan yang Berwawasan Pembebasan: Tantangan Masa Depan" pada Tanggal 27 Mei 2000 di Ambarukmo Palace Hotel, Yogyakarta.
- Steers. Richard M. (1980). *Efektivitas organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Sugiyono. (2008). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sutopo, H. B, (2002). *Metode Penelitian Kualitatif*. Surakarta: UNS Press.
- Tayibnapi, Farida Yusuf (2000), *Evaluasi Program*, Jakarta: PT. Asdi Mahasatya.
- Tilaar, HAR. (2004). *Standarisasi Nasional Pendidikan: Suatu Tinjauan Kritis*. Bandung: Rineka Cipta.
- Umaedi (1999), *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (Sebuah Pendekatan Baru Dalam Pengelolaan Sekolah Untuk Peningkatan Mutu)*, Jakarta: Depdikbud.

Undang-undang RI tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional.

Winarno, Teguh. (2004). "Manajemen Berbasis Sekolah" (makalah), Jakarta: Depdikbud.

Yamin, Martinis (2007), *Disain Pembelajaran berbasis Tingkat Satuan Pendidikan*, Jakarta: Gaung Persada Press.

PANDUAN WAWANCARA

PROBLEMATIKA DAN SOLUSI PELAKSANAAN MANAJEMEN PENINGKATAN MUTU BERBASIS MADRASAH DI MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI (MTsN) TERAS KABUPATEN BOYOLALI

1. INPUT.

A. Memiliki Kebijakan, Tujuan dan Sasaran Mutu yang Jelas.

1. Apa tugas dan tanggung jawab kepala madrasah dalam MPMBM di MTsN Teras Boyolali ?
2. Bagaimana rumusan Visi, misi dan tujuan madrasah ?
3. Bagaimana cara mensosialisasikan visi, misi dan program MPMBM kepada masyarakat ?

B. Sumber Daya Tersedia dan Siap.

1. Bagaimana pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) di MTs ini ?
2. Sumber daya apa saja yang dimiliki oleh MTs?
3. Bagaimana pengelolaannya ?
4. Apa saja problematika yang ditemui dalam pengelolaan sumber daya di MTs ? (untuk wawancara dengan guru: apakah sumber daya yang tersedia sudah lengkap ?)
5. Bagaimana solusi yang telah di tempuh ?

C. Staf yang Kompeten dan Berdedikasi Tinggi.

1. Apakah guru mengajar mata pelajaran sesuai dengan bidang keahliannya ?
2. Berapa kali rata-rata guru minta ijin meninggalkan tugas dalam satu bulan ?

D. Memiliki Harapan Prestasi Yang Tinggi.

1. Harapan apa yang diinginkan madrasah terkait dengan prestasi siswa-siswi ?
2. Langkah apa yang ditempuh untuk memenuhi harapan tersebut ?
3. Apa kendala yang dihadapi dalam memenuhi harapan itu ?

4. Bagaiman solusinya ?

E. Fokus Pada Pelanggan (Khususnya Siswa).

1. Ada pendapat bahwa siswa adalah raja. Bagaimana pendapat Bapak/Ibu ?
2. Layanan kepada guru, pegawai (karyawan), siswa, komite madrasah dan pemerintah. Manakah yang harus diprioritaskan terbi dulu ?

F. Input Manajemen.

1. Apa tugas dan tanggung jawab guru dalam MPMBM?
2. Bagaimana struktur organisasi MTsN Teras Boyolali ?
3. Bagaimana langkah-langkah dalam menyusun rencana, pelaksanaan dan evaluasi dari MPMBM di madrasah ini ?

2. PROSES.

A. Proses belajar mengajar yang efektivitasnya tinggi.

1. Apa kurikulum yang digunakan di MTs ini ?
2. Pendekatan apa yang digunakan dalam pelaksanaan kurikulum tersebut ?

B. Kepemimpinan sekolah (madrasah) yang kuat.

1. Apakah dalam pelaksanaan tugas bapak mengalami kendala dalam mengajak, menggerakkan dan mendorong guru dan SDM yang lainnya untuk dapat mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran madrasah melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap ?
2. Bagaimana tingkat ketaatan guru terhadap keputusan-peraturan yang dibentuk ?

C. Lingkungan sekolah (madrasah) yang tertib.

1. Bagaimana ketertiban lingkungan madrasah ?
2. Apakah siswa dan guru merasa senang berada di MTs N Teras Boyolali ?

D. Pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif.

Bagaimana efektifitas pengelolaan kependidikan di MTsN Teras ?

E. Memiliki budaya mutu.

1. Apakah terdapat penghargaan bagi siswa ataupun guru yang berprestasi?
 2. Bagaimana sistem kerjasama dalam PELAKSANAAN mpmbms?
 3. Bagaimana loyalitas, dedikasi dan rasa memiliki madrasah pada tiap komponen madrasah, termasuk masyarakat ?
- F. Memiliki *teamwork* yang kompak, cerdas dan dinamis.
1. Apakah di MTs ini telah disusun *teamwork* ?
 2. Bagaimana kekompakan kerja anggota tim ?
- G. Memiliki kewenangan (kemandirian).
1. Apakah ada guru yang mendapatkan tugas rangkap dalam memberikan mata pelajaran ?
 2. Ketika kepala madrasah ada keperluan di luar lokasi madrasah, bagaimana keadaan kegiatan belajar mengajar ?
- H. Partisipasi yang tinggi dari warga sekolah (madrasah) dan masyarakat.
1. Bagaimana partisipasi masyarakat terhadap keberadaan madrasah?
 2. Bagaimana langkah MTs dalam melibatkan masyarakat dalam pelaksanaan MPMBM ?
- I. Memiliki keterbukaan (transparansi) dalam manajemen.
- Bagaimana keterlibatan komponen madrasah dan masyarakat dalam pengambilan keputusan, perencanaan dan pelaksanaan kegiatan, penggunaan uang dan sebagainya.
- J. Memiliki kemauan untuk berubah (psikologis dan fisik) menuju perbaikan.
- Program apa yang dilakukan untuk peningkatan mutu peserta didik?
- K. Melakukan evaluasi dan perbaikan secara berkelanjutan.
1. Langkah apa yang dilakukan dalam evaluasi dan perbaikan mutu baik struktur organisasi, tanggung jawab, prosedur, proses dan sumber daya secara berkelanjutan?
 2. Bagaimana memanfaatkan hasil evaluasi belajar tersebut untuk memperbaiki dan menyempurnakan proses belajar mengajar di madrasah.
- L. Responsif dan antisipatif terhadap kebutuhan madrasah.

Bagaimana respon madrasah terhadap kebutuhan madrasah ?

M. Komunikasi yang baik dengan semua komponen madrasah.

1. Bagaimana menjalin hubungan antara madrasah dan masyarakat sekitar ?
2. Berapa kali dalam satu semester mengadakan rapat komite madrasah ?

N. Memiliki akuntabilitas.

Bagaimana madrasah menyampaikan kinerja dan prestasinya kepada pemerintah dan masyarakat ?

3. OUTPUT

A. Prestasi Akademik.

Bagaimana nilai ujian nasional dua tahun 2008 dan 2009 yang lalu?

B. Prestasi Non Akademik.

Kejuraan apa yang telah diperoleh MTs ini dalam bidang non akademik?

4. DAMPAK PELAKSANAAN MPMBM.

A. Dampak Kelembagaan.

1. Dibandingkan dengan tahun lalu jumlah siswa tahun ini meningkat atau menurun ?
2. Dibandingkan tahun lalu nilai ujian nasional meningkat atau menurun ?
3. Berapa nilai akreditasi madrasah ini ?

B. Dampak Terhadap Masyarakat.

1. Apakah dalam dua tahun terakhir ini madrasah pernah kehilangan benda-benda berharga ?
2. Berapa persen siswa lulusan MI/SD di lingkungan madrasah yang mendaftar ke MTsN Teras Boyolali ?

PANDUAN OBSERVASI

PROBLEMATIKA DAN SOLUSI PELAKSANAAN MANAJEMEN PENINGKATAN MUTU BERBASIS MADRASAH DI MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI (MTsN) TERAS KABUPATEN BOYOLALI

I. INPUT.

- A. Sumber Daya Tersedia dan Siap.
 - 1. Keadaan geografis.
 - 2. Keadaan sosial masyarakat.
 - 3. Keadaan fisik fasilitas, sarana dan prasarana madrasah
 - 4. Keadaan siswa.
 - 5. Keadaan hubungan sosial di dalam madrasah
- B. Staf yang Kompeten dan Berdedikasi Tinggi.
 - 1. Antusiasme guru.
 - 2. Dedikasi guru dan karyawan.
- C. Fokus Pada Pelanggan (Khususnya Siswa).
 - 1. Fasilitas layanan kepada siswa, orang tua siswa dan masyarakat.
 - 2. Sistem dan metode layanan yang digunakan.
- D. Input Manajemen.
 - 1. Fasilitas manajemen
 - 2. Lokasi rapat ataupun pertemuan komponen madrasah

II. PROSES.

- A. Proses belajar mengajar yang efektivitasnya tinggi.
- B. Kepemimpinan sekolah (madrasah) yang kuat.
Sikap guru terhadap kebijakan kepala madrasah.
- C. Lingkungan sekolah (madrasah) yang tertib.
 - 1. Kondisi ketertiban lingkungan madrasah.
 - 2. Sikap siswa dan guru selama berada di MTs N Teras Boyolali
- D. Memiliki budaya mutu.
 - 1. Lokasi pemberian penghargaan bagi siswa yang berprestasi.
 - 2. Bagaimana sistem kerjasama dalam pelaksanaan MPMBM ?

3. Sikap loyalitas, dedikasi dan rasa memiliki madrasah pada tiap komponen madrasah, termasuk masyarakat .
- E. Memiliki *teamwork* yang kompak, cerdas dan dinamis.
1. *Teamwork yang terbentuk.*
 2. Kekompakan kerja anggota tim.
- F. Memiliki kewenangan (kemandirian).
Keadaan kegiatan belajar mengajar ketika kepala madrasah ada keperluan di luar lokasi madrasah, bagaimana.
- G. Partisipasi yang tinggi dari warga sekolah (madrasah) dan masyarakat.
1. Partisipasi masyarakat terhadap keberadaan madrasah.
 2. Keterlibatan masyarakat dalam pelaksanaan MPMBM.
- H. Memiliki keterbukaan (transparansi) dalam manajemen.
Keterlibatan komponen madrasah dan masyarakat dalam pengambilan keputusan, perencanaan dan pelaksanaan kegiatan, penggunaan uang dan sebagainya.
- I. Memiliki kemauan untuk berubah (psikologis dan fisik) menuju perbaikan.
Program yang dilakukan untuk peningkatan mutu peserta didik.
- J. Melakukan evaluasi dan perbaikan secara berkelanjutan.
Langkah yang dilakukan dalam evaluasi dan perbaikan mutu baik struktur organisasi, tanggung jawab, prosedur, proses dan sumber daya secara berkelanjutan.
- K. Responsif dan antisipatif terhadap kebutuhan madrasah.
Respon madrasah terhadap kebutuhan madrasah.
- L. Komunikasi yang baik dengan semua komponen madrasah.
1. Hubungan antara madrasah dan masyarakat sekitar.
 2. Rapat dengan antara kepala madrasah, guru dan komite madrasah ?

III. DAMPAK PELAKSANAAN MPMBM.

- A. Dampak Kelembagaan.
1. Dibandingkan dengan tahun lalu jumlah siswa tahun ini meningkat atau menurun ?
 2. Dibandingkan tahun lalu nilai ujian nasional meningkat atau menurun

?

3. Berapa nilai akreditasi madrasah ini ?

B. Dampak Terhadap Masyarakat.

1. Apakah dalam dua tahun terakhir ini madrasah pernah kehilangan benda-benda berharga ?
2. Berapa persen siswa lulusan MI/SD di lingkungan madrasah yang mendaftar ke MTsN Teras Boyolali ?

PANDUAN DOKUMENTASI

PROBLEMATIKA DAN SOLUSI PELAKSANAAN MANAJEMEN PENINGKATAN MUTU BERBASIS MADRASAH DI MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI (MTsN) TERAS KABUPATEN BOYOLALI

I. INPUT.

- A. Memiliki Kebijakan, Tujuan dan Sasaran Mutu yang Jelas.
Rumusan Visi, misi dan tujuan madrasah
- B. Sumber Daya Tersedia dan Siap.
 - 1. Profil MTsN Teras Boyolali
 - 2. Daftar tugas pokok dan sampiran guru MTsN Teras Boyolali
 - 3. Daftar Inventaris MTs
- C. Staf yang Kompeten dan Berdedikasi Tinggi.
 - 1. Absen Guru
 - 2. Surat Ijin Guru
- D. Memiliki Harapan Prestasi Yang Tinggi.
Hasil rapat guru dan komite
- E. Fokus Pada Pelanggan (Khususnya Siswa).
 - 1. Administrasi layanan kepada siswa.
 - 2. Buku Induk.
 - 3. Foto kegiatan siswa.
- F. Input Manajemen.
 - 1. Stuktur organisasi
 - 2. Hasil notulen rapat
 - 3. Arsip tata usaha

II. PROSES.

- A. Proses belajar mengajar yang efektivitasnya tinggi.
 - 1. RPP
 - 2. Jurnal kelas
 - 3. Absen guru

- B. Lingkungan sekolah (madrasah) yang tertib.
Foto kondisi fisik MTsN TerasBoyolali
- C. Pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif.
Administrasi Pembelajaran
- D. Memiliki budaya mutu.
Piagam penghargaan dan Foto trophy yang dipajang
- E. Memiliki *teamwork* yang kompak, cerdas dan dinamis.
 - 1. Surat keputusan *teamwork*.
 - 2. Foto rapat *teamwork*.
- F. Memiliki kewenangan (kemandirian).
Surat tugas guru
- G. Partisipasi yang tinggi dari warga sekolah (madrasah) dan masyarakat.
 - 1. Undangan rapat komite madrasah
 - 2. Daftar hadir rapat komite madrasah.
- H. Memiliki keterbukaan (transparansi) dalam manajemen.
Laporan pelaksanaan proyek bantuan pemerintah.
- I. Memiliki kemauan untuk berubah (psikologis dan fisik) menuju perbaikan.
Rencana program madrasah jangka menengah dan panjang
- J. Melakukan evaluasi dan perbaikan secara berkelanjutan.
 - 1. Soal-soal ujian semester dan ujian nasional.
 - 2. Soal-soal remidi dan soal ujian yang telah lampau.
- K. Komunikasi yang baik dengan semua komponen madrasah.
Undangan rapat Komite madrasah
- L. Memiliki akuntabilitas.
Laporan administrasi madrasah.

III.OUTPUT

- A. Prestasi Akademik.
 - 1. Hasil Ujian Nasional
 - 2. Nilai rapor siswa
- B. Prestasi Non Akademik.
 - 1. Piagam penghargaan.

2. Foto

IV. DAMPAK PELAKSANAAN MPMBM.

A. Dampak Kelembagaan.

1. Laporan perolehan jumlah siswa baru selama dua tahun.
2. Hasil ujian nasional selama dua tahun
3. Sertifikat akreditasi madrasah.

B. Dampak Terhadap Masyarakat.

Laporan jumlah siswa baru.

Piagam penghargaan dan foto trophy yang dipajang

Hasil wawancara dengan guru MTsN Teras Boyolali (2orang).

Wawancara dilaksanakan pada tanggal tanggal 29 juli 2010 bertempat di MTsN Teras kabupaten Boyolali. Hasil wawancara sebagai berikut:

I. INPUT.

A. Memiliki Kebijakan, Tujuan dan Sasaran Mutu yang Jelas.

1. T: Apa tugas dan tanggung jawab kepala madrasah dalam MPMBM di MTsN Teras Boyolali ?

J.1: Pemimpin, koordinator dan pengambil kebijakan program-program madrasah.

J.2 : Menurut saya kepala madrasah mempunyai tugas dan tanggung jawab sebagai manajer, koordinator, leader (pemimpin), sekaligus sebagai penanggung jawab terhadap pengelolaan madrasah.serta berperan dalam pengambilan kebijakan madrasah.

2. T: Bagaimana rumusan visi, misi dan tujuan madrasah ?

J.1: Visi, misi dan tujuan ada. Tapi saya tidak hafal. Seperti di tulis di papan tulis depan itu *lho*.

J,2 : visi, misi dan tujuan dipampangkan di depan pintu masuk madrasah

2. T: Bagaimana cara mensosialisasikan visi, misi dan program MPMBS kepada masyarakat ?

J.1: Beberapa waktu yang lalu ada pertemuan wali murid untuk membahas kemajuan madrasah.

J.2: kepala madrasah menyampaikan kepada guru melalui forum sambung rasa dan kepada masyarakat melalui forum komite madrasah dan rapat wali murid.

B. Sumber Daya Tersedia dan Siap.

1. T: Sumber daya apa saja yang dimiliki oleh MTs?

J.1: kalau SDM, ya guru.tapi kalau sumber daya non guru ya perlengkapan, fasilitas seperti perpustakaan, mebelair dan sarpras lainnya.

J.2: SDM disini meliputi guru, karyawan, komite sedangkan sumber daya lainnya seperti gedung, perlengkapan pembelajaran dan fasilitas-fasilitas lainnya yang dimiliki MTs.

2. T: Bagaimana pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) di MTs ini ?

J.1: Pengelolaan bagus, setiap guru mendapatkan tugas sesuai dengan kapasitasnya, guru mapel mengajar sesuai dengan jurusannya. Sambung rasa diadakan tiap bulan untuk lebih bisa saling komunikasi antar sesama guru.

J.2: rapat guru diadakan tiap bulan adapun koordinasi dengan komite atau wali murid minimal setahun sekali

T: Bagaimana dengan sumber daya yang lainnya?

J.1: Sumber daya yang lain seperti alat tulis kantor dan perlengkapan mengajar di kelas seadanya tetapi masih dapat digunakan.

J.2: sumber daya seperti sarana dan prasarana kurang lengkap dan sederhana , tetapi masih dapat dipergunakan untuk KBM.

3. T: Apa problematika yang ditemui dalam pengelolaan sumber daya di MTs ?

J.1: menurut saya permasalahan yang terkait dengan sumber daya adalah fasilitas yang kurang, dana terbatas pemahaman guru terhadap sistem pendidikan juga kurang.

J.2: sarana dan prasarana kurang lengkap, dana terbatas.

4.T: Bagaimana solusi yang telah di tempuh ?

J.1: fasilitas yang ada digunakan sebaik-baiknya.

J.2: kalau masalah dana mungkin nunggu dari pemerintah atau minta pada orang tua siswa.

G. Staf yang Kompeten dan Berdedikasi Tinggi.

5. T: Apakah guru mengajar mata pelajaran sesuai dengan bidang keahliannya ?

J.1: Ya.

J.2: Ya

6. T : Berapa kali rata-rata guru ijin meninggalkan tugas dalam satu bulan ?

J.1: kalau yang saya rasakan hampir tidak pernah

J.2: tidak pasti *sih*. Tapi jarang sekali saya tidak masuk kerja.

H. Memiliki Harapan Prestasi Yang Tinggi.

7. T: Harapan apa yang diinginkan terkait dengan prestasi siswa-siswi ?

J.1: saya berharap siswa-siswi *pinter-pinter* dan sukses.

J.2: kalau bisa siswa itu lebih berprestasi dari gurunya.

8. T: Langkah apa yang ditempuh untuk memenuhi harapan tersebut ?

J.1: ada jam tambahan les untuk sore hari

J.2: khususnya pelajaran ujian nasional diadakan les sore.

9. T: Apa kendala yang dihadapi dalam memenuhi harapan itu ?

J.1: justru kendala itu muncul dari siswa. Mereka kurang semangat mengikuti les pada waktu sore hari.

J.2: semangat siswa sangat rendah untuk mengikuti jam tambahan sore.

10. T: Bagaimana solusinya ?

J.1: pendekatan yang lebih intensif kepada siswa dan memberi pengarahannya bahwa belajar itu penting.

J.2: perlu ada pengarahannya khusus khususnya kepada siswa yang malas mengikuti les sore.

I. Fokus Pada Pelanggan (Khususnya Siswa).

1. T: Ada bahwa siswa adalah raja. Bagaimana pendapat Bapak/Ibu ?

J.1: semua yang dilakukan oleh guru itu kan untuk kepentingan masa depan siswa. Jadi siswa harus mendapat layanan yang baik, namun bukan berarti memanjakan mereka.

J.2: segala sesuatu yang dilakukan di madrasah ini untuk kepentingan siswa agar dapat mencapai prestasi yang tinggi.

2. T: Layanan kepada guru, pegawai (karyawan), siswa, komite madrasah dan pemerintah. Manakah yang harus diprioritaskan terlebih dulu ?

J.1: kalau saya lebih memprioritaskan siswa paling dahulu diprioritaskan.

J.2: bagi saya layanan kepada siswa itu yang paling penting.

J. Input Manajemen.

1. T: Apa tugas dan tanggung jawab guru dalam MPMBM?

J.1: Tugas dan tanggung jawab guru tidak sekedar hanya mengajar tetapi mendidik supaya anak-anak menjadi anak yang *berakhlaqul karimah*. Dengan demikian nanti anak-anak akan menjadi orang yang dewasa dalam pemikiran dan menjadi anak yang berakhlaq mulia.

J.2: tugas guru selain memberikan pelajaran juga memberikan pengarahan dan mendidik siswa agar menjadi generasi yang unggul dalam iptek, imtaq dan berakhlaq mulia

2. T: Bagaimana struktur organisasi MTsN Teras Boyolali ?

J.1: Dalam srtuktur organisasi kepala sekolah dibantu oleh empat waka, kepala TU, dan komite sekolah. Lebih lanjut bisa di tanyakan kepada TU

J.2: Persisnya saya kurang tahu. Tanyakan saja di kantor TU disana pasti ada struktur organisasi

3. T: Bagaimana langkah-langkah dalam menyusun rencana, pelaksanaan dan evlauasi dari MPMBM di madrasah ini ?

J.1: Biasanya pak kepala mengadakan rapat dengan waka, guru, ataupun komite untuk menyusun rencana program dan pelaksanaan kegiatan di MTs

J.2: langkah yang ditempuh itu ya musyawarah dengan guru-guru, staf tata usaha dan komite.

II. PROSES.

A. Proses belajar mengajar yang efektivitasnya tinggi.

1. T: Apa kurikulum yang digunakan di MTs ini ?

J.1: kurikulum KTSP

J.2: Kurikulum terbaru yaitu KTSP

2. T: Pendekatan apa yang digunakan dalam pelaksanaan kurikulum tersebut ?

J.1: pendekatan yang digunakan adalah PAKEM atau Pembelajaran yang Aktif, Kreatif Efektif dan menyenangkan

J.2: Pendekatan Pembelajaran Aktif, Kreatif, Efektif dan Menyenangkan.

B. Kepemimpinan sekolah (madrasah) yang kuat.

1. T: Apakah kepala madrasah dalam membuat kebijakan-kebijakan sekolah kepala sekolah mendapatkan dukungan penuh dari semua guru ?

J.1: Ya.

J.2: sebagian besar guru mendukung kebijakan yang dibuat bapak kepala. Kalaupun ada yang kurang setuju dapat dimusyawahkan secara demokratis.

2. T: Bagaimana tingkat ketaatan guru terhadap keputusan-keputusan yang dibentuk ?

J.1: hampir semua guru mentaati keputusan yang sudah dibuat.

J.2: semua guru taat kepada keputusan, karena pengambilan keputusan sangat demokratis dan terbuka.

C. Lingkungan sekolah (madrasah) yang tertib.

1. T: Bagaimana ketertiban lingkungan madrasah ?

J.1: Lingkungan masyarakat disini tertib dan aman

J.2: masyarakat sangat mendukung keberadaan MTs. Jadi ketertiban lingkungan bisa dijaga

2. T: Apakah siswa dan guru merasa senang berada di MTs N Teras Boyolali ?

J.1: Ya.

J.2: Ya

D. Pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif.

T: Bagaimana efektifitas pengelolaan kependidikan di MTsN Teras ?

J.1: dalam memimpin madrasah bapak kepala menurut saya cukup efektif, dapat menumbuhkan hubungan kerja yang baik, hak-hak guru diberikan sesuai dengan jerih payahnya.

J.2: Menurut saya pengelolaan madrasah cukup efektif. Kegiatan guru tidak mengganggu kegiatan pembelajaran di kelas.

E. Memiliki budaya mutu.

1.T: Apakah terdapat penghargaan bagi siswa ataupun guru yang berprestasi?

J.1: ya. Untuk siswa berprestasi mendapat beasiswa dan untuk guru minimal ada ucapan terima kasih pada saat sambutan.

J.2: Ya. Ada

2.T: Bagaimana sistem kerjasama dalam pelaksanaan MPMBM ?

J.1: Kerjasama antar guru mapel dihimpun dalam MGMP, dan secara kekeluargaan ada pertemuan rutin keluarga MTsN Teras.

J.2: Untuk sesama guru mata pelajaran ada MGMP

3.T: Bagaimana loyalitas, dedikasi dan rasa memiliki madrasah pada tiap komponen madrasah, termasuk masyarakat ?

J.1: Semua guru dituntut untuk mempunyai loyalitas tinggi. *Kan madrasah ini "ladang"nya guru. Bagaimana mungkin mereka bisa nggak loyal? Kalau masyarakat sih tidak perlu diragukan lagi. Lha wong madrasah ini rintisan mereka sendiri kok.*

J.2: Untuk urusan madrasah guru dan masyarakat mempunyai rasa *handarbeni*. Hal ini menurut saya bentuk loyalitas dan dedikasi yang tinggi terhadap madrasah.

F. Memiliki *teamwork* yang kompak, cerdas dan dinamis.

1. T: Apakah di MTs ini telah disusun *temwork* ?

J.1: Ya.

J.2: Ya.

2. T: Bagaimana kekompakan kerja anggota tim ?

J.1: *Team work itu* sering mengadakan rapat khusus.

J.2: Ketika diperlukan untuk membahas sesuatu atau ada masalah yang perlu diselesaikan biasanya kepala sekolah mengumpulkan *team work* dalam rapat membahas masalah itu.

G. Memiliki kewenangan (kemandirian).

1. T: Apakah ada guru yang mendapatkan tugas rangkap dalam memberikan mata pelajaran ?

J.1: Ya.Ada.

J.2: Ada.

2. T: Ketika kepala madrasah ada keperluan di luar lokasi madrasah, bagaimana pelaksanaan kegiatan belajar mengajar ?

J.1: KBM tetap berjalan wajar, ada kepala ataupun tidak ada kepala madrasah sama saja.

J.2: Dalam pelaksanaan KBM tidak terpengaruh dengan hadir atau tidaknya kepala sekolah. Kalau bapak kepala sekolah ada tugas luar guru tetap mengajar seperti biasa.

H. Partisipasi yang tinggi dari warga sekolah (madrasah) dan masyarakat.

1. T: Bagaimana partisipasi masyarakat terhadap keberadaan madrasah?

J.1: Partisipasi masyarakat sangat tinggi. Informasi yang saya dengar dulu madrasah ini dirintis oleh tokoh masyarakat disini. Madrasah jadi seperti ini kan karena didukung oleh masyarakat.

J.2: Partisipasi masyarakat di sini tinggi sekali. Ini dibuktikan dengan sebagian besar masyarakat menyekolahkan anaknya ke sini.

2. T: Bagaimana keterlibatan masyarakat dalam pelaksanaan MPMBM ?

J.1: Orang tua murid diundang ke MTs dalam rapat dengan orang tua murid, sedangkan tokoh masyarakat dipilih untuk menjadi pengurus komite.

J.2: Beberapa tokoh atau *sesepuh* masyarakat dijadikan pengurus komite madrasah.

I. Memiliki keterbukaan (transparansi) dalam manajemen.

T: Bagaimana keterlibatan komponen madrasah dan masyarakat dalam pengambilan keputusan, perencanaan dan pelaksanaan kegiatan, penggunaan uang dan sebagainya.

J.1: Bapak kepala sangat transparan sekali dalam hal pengelolaan kegiatan madrasah, bahkan dalam hal keuangan. Tidak hanya guru yang diajak musyawarah. Bahkan komite sekolah pun ikut didalamnya.

J.2: Yang saya ketahui ketika ada proyek bangunan komite sering datang ke sekolah. Jadi menurut saya dalam hal ini ada transparansi dalam manajemen.

J. Memiliki kemauan untuk berubah (psikologis dan fisik) menuju perbaikan.

T: Program apa yang dilakukan untuk peningkatan mutu peserta didik?

J.1: Ada program les pada sore hari, ekstrakurikuler, BTA bagi siswa yang belum bisa baca AL Qur'an.

J.2: Khususnya mendekati ujian nasional diadakan les sore lebih intensif. Kalau harii biasa ya pelajaran tambahan itu ekstrakurikuler, pramuka, BTA dll.

K. Responsif dan antisipatif terhadap kebutuhan madrasah.

T: Bagaimana respon madrasah terhadap kebutuhan madrasah ?

J.1: untuk menyikapi kebutuhan madrasah biasanya bapak kepala itu bermusyawarah dengan guru, minimal dengan *team work* atau waka.

J.2: jika muncul masalah biasanya disikapi dengan musyawarah mencari jalan keluar dari masalah tersebut.

L. Komunikasi yang baik dengan semua komponen madrasah.

1. T: Bagaimana menjalin hubungan antara madrasah dan masyarakat sekitar ?

J.1: Hubungan antara madrasah dengan masyarakat sangat baik.pengurus komite kadang kadang datang ke madrasah untuk silaturahmi, atau sebaliknya ketika masyarakat punya hajat guru diundang.

J.2: Kadang kita menghadiri undangan yang diberikan oleh masyarakat seperti resepsi pernikahan, atau mungkin ta'ziah dan lain-lain.

2. T: Berapa kali dalam satu semester mengadakan rapat dengan komite madrasah ?

J.1: Saya tidak hafal. Tapi sering ada rapat tertutup antara kepala madrasah dengan komite

J.2: Sering. Kalau sebulan sekali itu mungkin lebih.

M. Memiliki akuntabilitas.

T: Bagaimana madrasah menyampaikan kinerja dan prestasinya kepada pemerintah dan masyarakat ?

J.1: Laporan kepada masyarakat itu ya pada saat rapat guru dan komite. Atau pada saat rapat dengan wali murid. Sedangkan dengan pemerintah dilakukan oleh tata usaha.

J.2: Kepala madrasah sering mengadakan pertemuan dengan komite madrasah. Barangkali pada saat itu ada laporan perkembangan madrasah atau prestasi yang dicapai. Untuk laporan kepada pemerintah saya kira pasti dilakukan oleh staf tata usaha

III. OUTPUT

A. Prestasi Akademik.

T: Bagaimana nilai ujian nasional dua tahun 2008 dan 2009 yang lalu?

J.1: Alhamdulillah, walaupun nilai rata-rata turun, tetapi persentase lulusan naik

J.2: kalau nilai turun tapi kalau persentase jumlah lulusan naik.

B. Prestasi Non Akademik.

T: Kejuraan apa yang telah diperoleh MTs ini dalam bidang non akademik?

J.1: MTs ini sering menjuarai

J.2:

IV. DAMPAK PELAKSANAAN MPMBM.

A. Dampak Kelembagaan.

1. T: Dibandingkan dengan tahun lalu jumlah siswa tahun ini meningkat atau menurun ?

J.1: Meningkat.

J.2: Relatif meningkat dibandingkan tahun lalu..

2. T: Berapa nilai akreditasi madrasah ini ?

J.1: C

J.2: Informasi yang saya peroleh akreditasi dapat nilai C

B. Dampak Terhadap Masyarakat.

1. T: Apakah dalam dua tahun terakhir ini madrasah pernah kehilangan benda-benda berharga ?

J.1: Belum pernah

J.2: Belum pernah

2. T: Berapa persen siswa lulusan MI/SD di lingkungan madrasah yang mendaftar ke MTsN Teras Boyolali ?

J.1: lima puluh persen lebih

J.2: Persisnya tidak tahu, tapi dibandingkan yang mendaftar di MTs atau SMP lain masyarakat lebih banyak yang mendaftar ke sini.

ANALISIS HASIL DOKUMENTASI

Pengumpulan data dokumentasi dilaksanakan pada tanggal tanggal 19 Agustus 2010 Hasil analisis dokumentasi sebagai berikut:

I. INPUT.

- A. Memiliki Kebijakan, Tujuan dan Sasaran Mutu yang Jelas.
Rumusan Visi, misi dan tujuan madrasah : ada
- B. Sumber Daya Tersedia dan Siap.
 - 1. Profil MTsN Teras Boyolali: ada
 - 2. Daftar tugas pokok dan sampiran guru MTsN Teras Boyolali : ada
 - 3. Daftar Inventaris MTs: ada
- C. Staf yang Kompeten dan Berdedikasi Tinggi.
 - 1. Absen Guru: ada
 - 2. Surat Ijin Guru: ada
- D. Memiliki Harapan Prestasi Yang Tinggi.
Notulen hasil rapat guru dan komite: ada
- E. Fokus Pada Pelanggan (Khususnya Siswa).
 - 1. Administrasi layanan kepada siswa: Absen siswa jurnal kelas buku ijin meninggalkan pelajaran.
 - 2. Buku Induk : ada.
 - 3. Foto kegiatan siswa: ada
- F. Input Manajemen.
 - 1. Stuktur organisasi: ada.
 - 2. Hasil notulen rapat: ada
 - 3. Arsip tata usaha: ada

II. PROSES.

- A. Proses belajar mengajar yang efektivitasnya tinggi.
 - 1. RPP: ada
 - 2. Jurnal kelas: ada
 - 3. Absen guru: ada
- B. Lingkungan sekolah (madrasah) yang tertib.

- Foto kondisi fisik MTsN TerasBoyolali: baik
- C. Pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif.
Administrasi Pembelajaran :Ada
- D. Memiliki budaya mutu.
Piagam penghargaan dan foto trophy yang dipajang: ada
- E. Memiliki *teamwork* yang kompak, cerdas dan dinamis.
1. Surat keputusan *teamwork*: ada
2. Undangan rapat *teamwork*: ada.
- F. Memiliki kewenangan (kemandirian).
Surat tugas guru: ada
- G. Partisipasi yang tinggi dari warga sekolah (madrasah) dan masyarakat.
1. Undangan rapat komite madrasah: ada
2. Daftar hadir rapat komite madrasah.: ada
- H. Memiliki keterbukaan (transparansi) dalam manajemen.
Laporan pelaksanaan proyek bantuan pemerintah: ada.
- I. Memiliki kemauan untuk berubah (psikologis dan fisik) menuju perbaikan.
Rencana program madrasah jangka menengah dan panjang: ada
- J. Melakukan evaluasi dan perbaikan secara berkelanjutan.
1. Soal-soal ujian semester dan ujian nasional: ada
2. Soal-soal remidi dan soal ujian yang telah lampau.: ada
- K. Komunikasi yang baik dengan semua komponen madrasah.
Undangan rapat komite madrasah: ada
- L. Memiliki akuntabilitas.
Laporan administrasi madrasah: ada.

III.OUTPUT

- A. Prestasi Akademik.
1. Hasil Ujian Nasional :ada
2. Nilai rapor siswa: ada
- B. Prestasi Non Akademik.
1. Piagam penghargaan : ada
2. Foto foto trophy yang dipajang: ada

IV. DAMPAK PELAKSANAAN MPMBM.

A. Dampak Kelembagaan.

1. Laporan perolehan jumlah siswa baru selama dua tahun: ada.
2. Hasil ujian nasional selama dua tahun: ada .
3. Sertifikat akreditasi madrasah: ada.

B. Dampak Terhadap Masyarakat.

Laporan jumlah siswa baru : ada.

HASIL WAWANCARA DENGAN SISWA

Wawancara dilaksanakan pada tanggal tanggal 31 Juli 2010 bertempat di MTsN Teras kabupaten Boyolali. Hasil wawancara sebagai berikut:

I. INPUT.

A. Memiliki Kebijakan, Tujuan dan Sasaran Mutu yang Jelas.

1. T: Apakah MTsN Teras Boyolali mempunyai visi, isi dan tujuan ?

J : Ya

2. T: Bagaimana rumusan Visi, misi dan tujuan madrasah ?

J : itu dipapan tulis depan pintu masuk.

B. Sumber Daya Tersedia dan Siap.

1. T: Apakah jumlah guru di sini mencukupi ?

J: Ya

2. T: menurut anda perlengkapan di MTsN Teras tersedia lengkap ?

J: tersedia tetapi kurang lengkap

T: Apa yang belum ada?

J: Laboratorium dan masjid

C. Staf yang Kompeten dan Berdedikasi Tinggi.

1. T: Apakah guru mengajar sesuai dengan bidang keahliannya ?

J: Ya.

2. T: Apakah dalam pelajaran di kelas guru pernah kosong? Seringkah ?

J: pernah, tetapi jarang-jarang. Kalau kosong pasti ada tugas.

D. Memiliki Harapan Prestasi Yang Tinggi.

1. T: Apakah di MTsN Teras ada pelajaran tambahan pada sore hari ?

J: Ada

3. T: Mata pelajaran apa ?

J: Pramuka, ekstrakurikuler olahraga dan pelajaran ujian nasional

4. T: Apakah siswa banyak yang ikut ?

J: tidak. Paling Cuma beberapa orang, kecuali yang ujian nasional.

E. Fokus Pada Pelanggan (Khususnya Siswa).

1. T: Apakah guru di sini ramah?
J: sebagian besar ramah?
 2. T: Apakah guru pernah marah-araah di dalam kelas tanpa sebab?
J: Tidak kalau marah pasti karena ulah muridnya yang nakal
- F. Input Manajemen.
1. T: Apakah menurut anda bapak kepala madrasah mempunyai ketegasan dalam memimpin madrasah ini ?
J: Ya.
 2. T: Bagaimana kepemimpinan kepala madrasah dalam memimpin MTsN Teras Boyolali ?
J: saya merasa senang dengan kepemimpinan Bapak kepala MTs ini menurut saya Bagus

II. PROSES.

- A. Proses belajar mengajar yang efektivitasnya tinggi.
1. T: Apakah guru pernah menyampaikan bahwa kurikulum yang digunakan adalah KTSP?
J: Ya
 2. T: Apakah ada materi pelajaran yang belum diajarkan tetapi muncul dalam ulangan?
J: tidak ada. Semua sudah diterangkan namun saya sering lupa.
- B. Kepemimpinan sekolah (madrasah) yang kuat.
1. T: Apakah dalam kegiatan di madrasah bapak/Ibu guru mengikuti kegiatan tersebut ?
J: Ya.
 2. T: Bagaimana tingkat ketaatan guru terhadap peraturan-peraturan sekolah ?
J: tentu saja guru taat. Kalau murid itu banyak yang bandel. *Nggak* taat
- C. Lingkungan sekolah (madrasah) yang tertib.
1. T: Bagaimana ketertiban lingkungan madrasah ?
J: Lingkungan MTs ini sangat aman dan tertib

2. Apakah siswa dan guru merasa senang berada di MTs N Teras Boyolali ?

J: Ya

D. Memiliki budaya mutu.

1. T: Apakah bagi siswa yang berprestasi mendapat penghargaan ?

J: Ya.

2. T: Bagaimana kerjasama antar sesama guru atau guru dengan karyawan ?

J: mereka selalu bekerjasama dalam melaksanakan tugas-tugas mereka.

E. Memiliki *teamwork* yang kompak, cerdas dan dinamis.

1. T: Apakah di MTs ini telah disusun *teamwork* ?

J: saya tidak tahu.

F. Memiliki kewenangan (kemandirian).

1. T: Apakah ada guru yang mendapatkan mengajar lebih dari satu mata pelajaran?

J: Tidak. Tapi kalau lebih dari satu kelas ada

2. Ketika kepala madrasah ada keperluan di luar lokasi madrasah, bagaimana keadaan kegiatan belajar mengajar ?

G. Partisipasi yang tinggi dari warga sekolah (madrasah) dan masyarakat.

1. Bagaimana partisipasi masyarakat terhadap keberadaan madrasah?

2. Bagaimana langkah MTs dalam melibatkan masyarakat dalam pelaksanaan MPMBM ?

H. Memiliki keterbukaan (transparansi) dalam manajemen.

Bagaimana keterlibatan komponen madrasah dan masyarakat dalam pengambilan keputusan, perencanaan dan pelaksanaan kegiatan, penggunaan uang dan sebagainya?

I. Memiliki kemauan untuk berubah (psikologis dan fisik) menuju perbaikan.

1. Program apa yang dilakukan untuk peningkatan mutu peserta didik?

2. Melakukan evaluasi dan perbaikan secara berkelanjutan.

3. Langkah apa yang dilakukan dalam evaluasi dan perbaikan mutu baik struktur organisasi, tanggung jawab, prosedur, proses dan sumber daya secara berkelanjutan?
 4. Bagaimana memanfaatkan hasil evaluasi belajar tersebut untuk memperbaiki dan menyempurnakan proses belajar mengajar di madrasah.
- J. Responsif dan antisipatif terhadap kebutuhan madrasah.
1. Bagaimana respon madrasah terhadap kebutuhan madrasah ?
 2. Komunikasi yang baik dengan semua komponen madrasah.
 3. Bagaimana menjalin hubungan antara madrasah dan masyarakat sekitar ?
 4. Berapa kali dalam satu semester mengadakan rapat komite madrasah ?
- K. Memiliki akuntabilitas.
- Bagaimana madrasah menyampaikan kinerja dan prestasinya kepada pemerintah dan masyarakat ?

II. OUTPUT

1. Prestasi Akademik.
Bagaimana nilai ujian nasional dua tahun 2008 dan 2009 yang lalu?
2. Prestasi Non Akademik.
Kejuraan apa yang telah diperoleh MTs ini dalam bidang non akademik?

III. DAMPAK PELAKSANAAN MPMBM.

- A. Dampak Kelembagaan.
1. Dibandingkan dengan tahun lalu jumlah siswa tahun ini meningkat atau menurun ?
 2. Dibandingkan tahun lalu nilai ujian nasional meningkat atau menurun ?
 3. Berapa nilai akreditasi madrasah ini ?
- B. Dampak Terhadap Masyarakat.
1. Apakah dalam dua tahun terakhir ini madrasah pernah kehilangan

benda-benda berharga ?

2. Berapa persen siswa lulusan MI/SD di lingkungan madrasah yang mendaftar ke MTsN Teras Boyolali ?

PANDUAN WAWANCARA

PROBLEMATIKA DAN SOLUSI PELAKSANAAN MANAJEMEN PENINGKATAN MUTU BERBASIS MADRASAH DI MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI (MTsN) TERAS KABUPATEN BOYOLALI

1. INPUT.

A. Memiliki Kebijakan, Tujuan dan Sasaran Mutu yang Jelas.

1. Apa tugas dan tanggung jawab kepala madrasah dalam MPMBM di MTsN Teras Boyolali ?
2. Bagaimana rumusan Visi, misi dan tujuan madrasah ?
3. Bagaimana cara mensosialisasikan visi, misi dan program MPMBM kepada masyarakat ?

B. Sumber Daya Tersedia dan Siap.

1. Bagaimana pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) di MTs ini ?
2. Sumber daya apa saja yang dimiliki oleh MTs?
3. Bagaimana pengelolaannya ?
4. Apa saja problematika yang ditemui dalam pengelolaan sumber daya di MTs ? (untuk wawancara dengan guru: apakah sumber daya yang tersedia sudah lengkap ?)
5. Bagaimana solusi yang telah di tempuh ?

C. Staf yang Kompeten dan Berdedikasi Tinggi.

1. Apakah guru mengajar mata pelajaran sesuai dengan bidang keahliannya ?
2. Berapa kali rata-rata guru minta ijin meninggalkan tugas dalam satu bulan ?

D. Memiliki Harapan Prestasi Yang Tinggi.

1. Harapan apa yang diinginkan madrasah terkait dengan prestasi siswa-siswi ?
2. Langkah apa yang ditempuh untuk memenuhi harapan tersebut ?
3. Apa kendala yang dihadapi dalam memenuhi harapan itu ?

4. Bagaiman solusinya ?

E. Fokus Pada Pelanggan (Khususnya Siswa).

1. Ada pendapat bahwa siswa adalah raja. Bagaimana pendapat Bapak/Ibu ?
2. Layanan kepada guru, pegawai (karyawan), siswa, komite madrasah dan pemerintah. Manakah yang harus diprioritaskan terbi dulu ?

F. Input Manajemen.

1. Apa tugas dan tanggung jawab guru dalam MPMBM?
2. Bagaimana struktur organisasi MTsN Teras Boyolali ?
3. Bagaimana langkah-langkah dalam menyusun rencana, pelaksanaan dan evaluasi dari MPMBM di madrasah ini ?

2. PROSES.

A. Proses belajar mengajar yang efektivitasnya tinggi.

1. Apa kurikulum yang digunakan di MTs ini ?
2. Pendekatan apa yang digunakan dalam pelaksanaan kurikulum tersebut ?

B. Kepemimpinan sekolah (madrasah) yang kuat.

1. Apakah dalam pelaksanaan tugas bapak mengalami kendala dalam mengajak, menggerakkan dan mendorong guru dan SDM yang lainnya untuk dapat mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran madrasah melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap ?
2. Bagaimana tingkat ketaatan guru terhadap keputusan-peraturan yang dibentuk ?

C. Lingkungan sekolah (madrasah) yang tertib.

1. Bagaimana ketertiban lingkungan madrasah ?
2. Apakah siswa dan guru merasa senang berada di MTs N Teras Boyolali ?

D. Pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif.

Bagaimana efektifitas pengelolaan kependidikan di MTsN Teras ?

E. Memiliki budaya mutu.

1. Apakah terdapat penghargaan bagi siswa ataupun guru yang berprestasi?
 2. Bagaimana sistem kerjasama dalam PELAKSANAAN mpmbms?
 3. Bagaimana loyalitas, dedikasi dan rasa memiliki madrasah pada tiap komponen madrasah, termasuk masyarakat ?
- F. Memiliki *teamwork* yang kompak, cerdas dan dinamis.
1. Apakah di MTs ini telah disusun *teamwork* ?
 2. Bagaimana kekompakan kerja anggota tim ?
- G. Memiliki kewenangan (kemandirian).
1. Apakah ada guru yang mendapatkan tugas rangkap dalam memberikan mata pelajaran ?
 2. Ketika kepala madrasah ada keperluan di luar lokasi madrasah, bagaimana keadaan kegiatan belajar mengajar ?
- H. Partisipasi yang tinggi dari warga sekolah (madrasah) dan masyarakat.
1. Bagaimana partisipasi masyarakat terhadap keberadaan madrasah?
 2. Bagaimana langkah MTs dalam melibatkan masyarakat dalam pelaksanaan MPMBM ?
- I. Memiliki keterbukaan (transparansi) dalam manajemen.
- Bagaimana keterlibatan komponen madrasah dan masyarakat dalam pengambilan keputusan, perencanaan dan pelaksanaan kegiatan, penggunaan uang dan sebagainya.
- J. Memiliki kemauan untuk berubah (psikologis dan fisik) menuju perbaikan.
- Program apa yang dilakukan untuk peningkatan mutu peserta didik?
- K. Melakukan evaluasi dan perbaikan secara berkelanjutan.
1. Langkah apa yang dilakukan dalam evaluasi dan perbaikan mutu baik struktur organisasi, tanggung jawab, prosedur, proses dan sumber daya secara berkelanjutan?
 2. Bagaimana memanfaatkan hasil evaluasi belajar tersebut untuk memperbaiki dan menyempurnakan proses belajar mengajar di madrasah.
- L. Responsif dan antisipatif terhadap kebutuhan madrasah.

Bagaimana respon madrasah terhadap kebutuhan madrasah ?

M. Komunikasi yang baik dengan semua komponen madrasah.

1. Bagaimana menjalin hubungan antara madrasah dan masyarakat sekitar ?
2. Berapa kali dalam satu semester mengadakan rapat komite madrasah ?

N. Memiliki akuntabilitas.

Bagaimana madrasah menyampaikan kinerja dan prestasinya kepada pemerintah dan masyarakat ?

3. OUTPUT

A. Prestasi Akademik.

Bagaimana nilai ujian nasional dua tahun 2008 dan 2009 yang lalu?

B. Prestasi Non Akademik.

Kejuraan apa yang telah diperoleh MTs ini dalam bidang non akademik?

4. DAMPAK PELAKSANAAN MPMBM.

A. Dampak Kelembagaan.

1. Dibandingkan dengan tahun lalu jumlah siswa tahun ini meningkat atau menurun ?
2. Dibandingkan tahun lalu nilai ujian nasional meningkat atau menurun ?
3. Berapa nilai akreditasi madrasah ini ?

B. Dampak Terhadap Masyarakat.

1. Apakah dalam dua tahun terakhir ini madrasah pernah kehilangan benda-benda berharga ?
2. Berapa persen siswa lulusan MI/SD di lingkungan madrasah yang mendaftar ke MTsN Teras Boyolali ?

PANDUAN OBSERVASI

PROBLEMATIKA DAN SOLUSI PELAKSANAAN MANAJEMEN PENINGKATAN MUTU BERBASIS MADRASAH DI MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI (MTsN) TERAS KABUPATEN BOYOLALI

I. INPUT.

- A. Sumber Daya Tersedia dan Siap.
 - 1. Keadaan geografis.
 - 2. Keadaan sosial masyarakat.
 - 3. Keadaan fisik fasilitas, sarana dan prasarana madrasah
 - 4. Keadaan siswa.
 - 5. Keadaan hubungan sosial di dalam madrasah
- B. Staf yang Kompeten dan Berdedikasi Tinggi.
 - 1. Antusiasme guru.
 - 2. Dedikasi guru dan karyawan.
- C. Fokus Pada Pelanggan (Khususnya Siswa).
 - 1. Fasilitas layanan kepada siswa, orang tua siswa dan masyarakat.
 - 2. Sistem dan metode layanan yang digunakan.
- D. Input Manajemen.
 - 1. Fasilitas manajemen
 - 2. Lokasi rapat ataupun pertemuan komponen madrasah

II. PROSES.

- A. Proses belajar mengajar yang efektivitasnya tinggi.
- B. Kepemimpinan sekolah (madrasah) yang kuat.
Sikap guru terhadap kebijakan kepala madrasah.
- C. Lingkungan sekolah (madrasah) yang tertib.
 - 1. Kondisi ketertiban lingkungan madrasah.
 - 2. Sikap siswa dan guru selama berada di MTs N Teras Boyolali
- D. Memiliki budaya mutu.
 - 1. Lokasi pemberian penghargaan bagi siswa yang berprestasi.
 - 2. Bagaimana sistem kerjasama dalam pelaksanaan MPMBM ?

3. Sikap loyalitas, dedikasi dan rasa memiliki madrasah pada tiap komponen madrasah, termasuk masyarakat .
- E. Memiliki *teamwork* yang kompak, cerdas dan dinamis.
1. *Teamwork yang terbentuk.*
 2. Kekompakan kerja anggota tim.
- F. Memiliki kewenangan (kemandirian).
Keadaan kegiatan belajar mengajar ketika kepala madrasah ada keperluan di luar lokasi madrasah, bagaimana.
- G. Partisipasi yang tinggi dari warga sekolah (madrasah) dan masyarakat.
1. Partisipasi masyarakat terhadap keberadaan madrasah.
 2. Keterlibatan masyarakat dalam pelaksanaan MPMBM.
- H. Memiliki keterbukaan (transparansi) dalam manajemen.
Keterlibatan komponen madrasah dan masyarakat dalam pengambilan keputusan, perencanaan dan pelaksanaan kegiatan, penggunaan uang dan sebagainya.
- I. Memiliki kemauan untuk berubah (psikologis dan fisik) menuju perbaikan.
Program yang dilakukan untuk peningkatan mutu peserta didik.
- J. Melakukan evaluasi dan perbaikan secara berkelanjutan.
Langkah yang dilakukan dalam evaluasi dan perbaikan mutu baik struktur organisasi, tanggung jawab, prosedur, proses dan sumber daya secara berkelanjutan.
- K. Responsif dan antisipatif terhadap kebutuhan madrasah.
Respon madrasah terhadap kebutuhan madrasah.
- L. Komunikasi yang baik dengan semua komponen madrasah.
1. Hubungan antara madrasah dan masyarakat sekitar.
 2. Rapat dengan antara kepala madrasah, guru dan komite madrasah ?

III. DAMPAK PELAKSANAAN MPMBM.

- A. Dampak Kelembagaan.
1. Dibandingkan dengan tahun lalu jumlah siswa tahun ini meningkat atau menurun ?
 2. Dibandingkan tahun lalu nilai ujian nasional meningkat atau menurun

?

3. Berapa nilai akreditasi madrasah ini ?

B. Dampak Terhadap Masyarakat.

1. Apakah dalam dua tahun terakhir ini madrasah pernah kehilangan benda-benda berharga ?
2. Berapa persen siswa lulusan MI/SD di lingkungan madrasah yang mendaftar ke MTsN Teras Boyolali ?

PANDUAN DOKUMENTASI

PROBLEMATIKA DAN SOLUSI PELAKSANAAN MANAJEMEN PENINGKATAN MUTU BERBASIS MADRASAH DI MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI (MTsN) TERAS KABUPATEN BOYOLALI

I. INPUT.

- A. Memiliki Kebijakan, Tujuan dan Sasaran Mutu yang Jelas.
Rumusan Visi, misi dan tujuan madrasah
- B. Sumber Daya Tersedia dan Siap.
 - 1. Profil MTsN Teras Boyolali
 - 2. Daftar tugas pokok dan sampiran guru MTsN Teras Boyolali
 - 3. Daftar Inventaris MTs
- C. Staf yang Kompeten dan Berdedikasi Tinggi.
 - 1. Absen Guru
 - 2. Surat Ijin Guru
- D. Memiliki Harapan Prestasi Yang Tinggi.
Hasil rapat guru dan komite
- E. Fokus Pada Pelanggan (Khususnya Siswa).
 - 1. Administrasi layanan kepada siswa.
 - 2. Buku Induk.
 - 3. Foto kegiatan siswa.
- F. Input Manajemen.
 - 1. Stuktur organisasi
 - 2. Hasil notulen rapat
 - 3. Arsip tata usaha

II. PROSES.

- A. Proses belajar mengajar yang efektivitasnya tinggi.
 - 1. RPP
 - 2. Jurnal kelas
 - 3. Absen guru

- B. Lingkungan sekolah (madrasah) yang tertib.
Foto kondisi fisik MTsN TerasBoyolali
- C. Pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif.
Administrasi Pembelajaran
- D. Memiliki budaya mutu.
Piagam penghargaan dan Foto trophy yang dipajang
- E. Memiliki *teamwork* yang kompak, cerdas dan dinamis.
 - 1. Surat keputusan *teamwork*.
 - 2. Foto rapat *teamwork*.
- F. Memiliki kewenangan (kemandirian).
Surat tugas guru
- G. Partisipasi yang tinggi dari warga sekolah (madrasah) dan masyarakat.
 - 1. Undangan rapat komite madrasah
 - 2. Daftar hadir rapat komite madrasah.
- H. Memiliki keterbukaan (transparansi) dalam manajemen.
Laporan pelaksanaan proyek bantuan pemerintah.
- I. Memiliki kemauan untuk berubah (psikologis dan fisik) menuju perbaikan.
Rencana program madrasah jangka menengah dan panjang
- J. Melakukan evaluasi dan perbaikan secara berkelanjutan.
 - 1. Soal-soal ujian semester dan ujian nasional.
 - 2. Soal-soal remidi dan soal ujian yang telah lampau.
- K. Komunikasi yang baik dengan semua komponen madrasah.
Undangan rapat Komite madrasah
- L. Memiliki akuntabilitas.
Laporan administrasi madrasah.

III.OUTPUT

- A. Prestasi Akademik.
 - 1. Hasil Ujian Nasional
 - 2. Nilai rapor siswa
- B. Prestasi Non Akademik.
 - 1. Piagam penghargaan.

2. Foto

IV. DAMPAK PELAKSANAAN MPMBM.

A. Dampak Kelembagaan.

1. Laporan perolehan jumlah siswa baru selama dua tahun.
2. Hasil ujian nasional selama dua tahun
3. Sertifikat akreditasi madrasah.

B. Dampak Terhadap Masyarakat.

Laporan jumlah siswa baru.

Piagam penghargaan dan foto trophy yang dipajang

Hasil wawancara dengan guru MTsN Teras Boyolali (2orang).

Wawancara dilaksanakan pada tanggal tanggal 29 juli 2010 bertempat di MTsN Teras kabupaten Boyolali. Hasil wawancara sebagai berikut:

I. INPUT.

A. Memiliki Kebijakan, Tujuan dan Sasaran Mutu yang Jelas.

1. T: Apa tugas dan tanggung jawab kepala madrasah dalam MPMBM di MTsN Teras Boyolali ?

J.1: Pemimpin, koordinator dan pengambil kebijakan program-program madrasah.

J.2 : Menurut saya kepala madrasah mempunyai tugas dan tanggung jawab sebagai manajer, koordinator, leader (pemimpin), sekaligus sebagai penanggung jawab terhadap pengelolaan madrasah.serta berperan dalam pengambilan kebijakan madrasah.

2. T: Bagaimana rumusan visi, misi dan tujuan madrasah ?

J.1: Visi, misi dan tujuan ada. Tapi saya tidak hafal. Seperti di tulis di papan tulis depan itu *lho*.

J,2 : visi, misi dan tujuan dipampangkan di depan pintu masuk madrasah

2. T: Bagaimana cara mensosialisasikan visi, misi dan program MPMBS kepada masyarakat ?

J.1: Beberapa waktu yang lalu ada pertemuan wali murid untuk membahas kemajuan madrasah.

J.2: kepala madrasah menyampaikan kepada guru melalui forum sambung rasa dan kepada masyarakat melalui forum komite madrasah dan rapat wali murid.

B. Sumber Daya Tersedia dan Siap.

1. T: Sumber daya apa saja yang dimiliki oleh MTs?

J.1: kalau SDM, ya guru.tapi kalau sumber daya non guru ya perlengkapan, fasilitas seperti perpustakaan, mebelair dan sarpras lainnya.

J.2: SDM disini meliputi guru, karyawan, komite sedangkan sumber daya lainnya seperti gedung, perlengkapan pembelajaran dan fasilitas-fasilitas lainnya yang dimiliki MTs.

2. T: Bagaimana pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) di MTs ini ?

J.1: Pengelolaan bagus, setiap guru mendapatkan tugas sesuai dengan kapasitasnya, guru mapel mengajar sesuai dengan jurusannya. Sambung rasa diadakan tiap bulan untuk lebih bisa saling komunikasi antar sesama guru.

J.2: rapat guru diadakan tiap bulan adapun koordinasi dengan komite atau wali murid minimal setahun sekali

T: Bagaimana dengan sumber daya yang lainnya?

J.1: Sumber daya yang lain seperti alat tulis kantor dan perlengkapan mengajar di kelas seadanya tetapi masih dapat digunakan.

J.2: sumber daya seperti sarana dan prasarana kurang lengkap dan sederhana , tetapi masih dapat dipergunakan untuk KBM.

3. T: Apa problematika yang ditemui dalam pengelolaan sumber daya di MTs ?

J.1: menurut saya permasalahan yang terkait dengan sumber daya adalah fasilitas yang kurang, dana terbatas pemahaman guru terhadap sistem pendidikan juga kurang.

J.2: sarana dan prasarana kurang lengkap, dana terbatas.

4.T: Bagaimana solusi yang telah di tempuh ?

J.1: fasilitas yang ada digunakan sebaik-baiknya.

J.2: kalau masalah dana mungkin nunggu dari pemerintah atau minta pada orang tua siswa.

G. Staf yang Kompeten dan Berdedikasi Tinggi.

5. T: Apakah guru mengajar mata pelajaran sesuai dengan bidang keahliannya ?

J.1: Ya.

J.2: Ya

6. T : Berapa kali rata-rata guru ijin meninggalkan tugas dalam satu bulan ?

J.1: kalau yang saya rasakan hampir tidak pernah

J.2: tidak pasti *sih*. Tapi jarang sekali saya tidak masuk kerja.

H. Memiliki Harapan Prestasi Yang Tinggi.

7. T: Harapan apa yang diinginkan terkait dengan prestasi siswa-siswi ?

J.1: saya berharap siswa-siswi *pinter-pinter* dan sukses.

J.2: kalau bisa siswa itu lebih berprestasi dari gurunya.

8. T: Langkah apa yang ditempuh untuk memenuhi harapan tersebut ?

J.1: ada jam tambahan les untuk sore hari

J.2: khususnya pelajaran ujian nasional diadakan les sore.

9. T: Apa kendala yang dihadapi dalam memenuhi harapan itu ?

J.1: justru kendala itu muncul dari siswa. Mereka kurang semangat mengikuti les pada waktu sore hari.

J.2: semangat siswa sangat rendah untuk mengikuti jam tambahan sore.

10. T: Bagaimana solusinya ?

J.1: pendekatan yang lebih intensif kepada siswa dan memberi pengarahannya bahwa belajar itu penting.

J.2: perlu ada pengarahannya khusus khususnya kepada siswa yang malas mengikuti les sore.

I. Fokus Pada Pelanggan (Khususnya Siswa).

1. T: Ada bahwa siswa adalah raja. Bagaimana pendapat Bapak/Ibu ?

J.1: semua yang dilakukan oleh guru itu kan untuk kepentingan masa depan siswa. Jadi siswa harus mendapat layanan yang baik, namun bukan berarti memanjakan mereka.

J.2: segala sesuatu yang dilakukan di madrasah ini untuk kepentingan siswa agar dapat mencapai prestasi yang tinggi.

2. T: Layanan kepada guru, pegawai (karyawan), siswa, komite madrasah dan pemerintah. Manakah yang harus diprioritaskan terlebih dulu ?

J.1: kalau saya lebih memprioritaskan siswa paling dahulu diprioritaskan.

J.2: bagi saya layanan kepada siswa itu yang paling penting.

J. Input Manajemen.

1. T: Apa tugas dan tanggung jawab guru dalam MPMBM?

J.1: Tugas dan tanggung jawab guru tidak sekedar hanya mengajar tetapi mendidik supaya anak-anak menjadi anak yang *berakhlaqul karimah*. Dengan demikian nanti anak-anak akan menjadi orang yang dewasa dalam pemikiran dan menjadi anak yang berakhlaq mulia.

J.2: tugas guru selain memberikan pelajaran juga memberikan pengarahan dan mendidik siswa agar menjadi generasi yang unggul dalam iptek, imtaq dan berakhlaq mulia

2. T: Bagaimana struktur organisasi MTsN Teras Boyolali ?

J.1: Dalam srtuktur organisasi kepala sekolah dibantu oleh empat waka, kepala TU, dan komite sekolah. Lebih lanjut bisa di tanyakan kepada TU

J.2: Persisnya saya kurang tahu. Tanyakan saja di kantor TU disana pasti ada struktur organisasi

3. T: Bagaimana langkah-langkah dalam menyusun rencana, pelaksanaan dan evlauasi dari MPMBM di madrasah ini ?

J.1: Biasanya pak kepala mengadakan rapat dengan waka, guru, ataupun komite untuk menyusun rencana program dan pelaksanaan kegiatan di MTs

J.2: langkah yang ditempuh itu ya musyawarah dengan guru-guru, staf tata usaha dan komite.

II. PROSES.

A. Proses belajar mengajar yang efektivitasnya tinggi.

1. T: Apa kurikulum yang digunakan di MTs ini ?

J.1: kurikulum KTSP

J.2: Kurikulum terbaru yaitu KTSP

2. T: Pendekatan apa yang digunakan dalam pelaksanaan kurikulum tersebut ?

J.1: pendekatan yang digunakan adalah PAKEM atau Pembelajaran yang Aktif, Kreatif Efektif dan menyenangkan

J.2: Pendekatan Pembelajaran Aktif, Kreatif, Efektif dan Menyenangkan.

B. Kepemimpinan sekolah (madrasah) yang kuat.

1. T: Apakah kepala madrasah dalam membuat kebijakan-kebijakan sekolah kepala sekolah mendapatkan dukungan penuh dari semua guru ?

J.1: Ya.

J.2: sebagian besar guru mendukung kebijakan yang dibuat bapak kepala. Kalaupun ada yang kurang setuju dapat dimusyawahkan secara demokratis.

2. T: Bagaimana tingkat ketaatan guru terhadap keputusan-keputusan yang dibentuk ?

J.1: hampir semua guru mentaati keputusan yang sudah dibuat.

J.2: semua guru taat kepada keputusan, karena pengambilan keputusan sangat demokratis dan terbuka.

C. Lingkungan sekolah (madrasah) yang tertib.

1. T: Bagaimana ketertiban lingkungan madrasah ?

J.1: Lingkungan masyarakat disini tertib dan aman

J.2: masyarakat sangat mendukung keberadaan MTs. Jadi ketertiban lingkungan bisa dijaga

2. T: Apakah siswa dan guru merasa senang berada di MTs N Teras Boyolali ?

J.1: Ya.

J.2: Ya

D. Pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif.

T: Bagaimana efektifitas pengelolaan kependidikan di MTsN Teras ?

J.1: dalam memimpin madrasah bapak kepala menurut saya cukup efektif, dapat menumbuhkan hubungan kerja yang baik, hak-hak guru diberikan sesuai dengan jerih payahnya.

J.2: Menurut saya pengelolaan madrasah cukup efektif. Kegiatan guru tidak mengganggu kegiatan pembelajaran di kelas.

E. Memiliki budaya mutu.

1.T: Apakah terdapat penghargaan bagi siswa ataupun guru yang berprestasi?

J.1: ya. Untuk siswa berprestasi mendapat beasiswa dan untuk guru minimal ada ucapan terima kasih pada saat sambutan.

J.2: Ya. Ada

2.T: Bagaimana sistem kerjasama dalam pelaksanaan MPMBM ?

J.1: Kerjasama antar guru mapel dihimpun dalam MGMP, dan secara kekeluargaan ada pertemuan rutin keluarga MTsN Teras.

J.2: Untuk sesama guru mata pelajaran ada MGMP

3.T: Bagaimana loyalitas, dedikasi dan rasa memiliki madrasah pada tiap komponen madrasah, termasuk masyarakat ?

J.1: Semua guru dituntut untuk mempunyai loyalitas tinggi. *Kan madrasah ini "ladang"nya guru. Bagaimana mungkin mereka bisa nggak loyal? Kalau masyarakat sih tidak perlu diragukan lagi. Lha wong madrasah ini rintisan mereka sendiri kok.*

J.2: Untuk urusan madrasah guru dan masyarakat mempunyai rasa *handarbeni*. Hal ini menurut saya bentuk loyalitas dan dedikasi yang tinggi terhadap madrasah.

F. Memiliki *teamwork* yang kompak, cerdas dan dinamis.

1. T: Apakah di MTs ini telah disusun *temwork* ?

J.1: Ya.

J.2: Ya.

2. T: Bagaimana kekompakan kerja anggota tim ?

J.1: *Team work itu* sering mengadakan rapat khusus.

J.2: Ketika diperlukan untuk membahas sesuatu atau ada masalah yang perlu diselesaikan biasanya kepala sekolah mengumpulkan *team work* dalam rapat membahas masalah itu.

G. Memiliki kewenangan (kemandirian).

1. T: Apakah ada guru yang mendapatkan tugas rangkap dalam memberikan mata pelajaran ?

J.1: Ya.Ada.

J.2: Ada.

2. T: Ketika kepala madrasah ada keperluan di luar lokasi madrasah, bagaimana pelaksanaan kegiatan belajar mengajar ?

J.1: KBM tetap berjalan wajar, ada kepala ataupun tidak ada kepala madrasah sama saja.

J.2: Dalam pelaksanaan KBM tidak terpengaruh dengan hadir atau tidaknya kepala sekolah. Kalau bapak kepala sekolah ada tugas luar guru tetap mengajar seperti biasa.

H. Partisipasi yang tinggi dari warga sekolah (madrasah) dan masyarakat.

1. T: Bagaimana partisipasi masyarakat terhadap keberadaan madrasah?

J.1: Partisipasi masyarakat sangat tinggi. Informasi yang saya dengar dulu madrasah ini dirintis oleh tokoh masyarakat disini. Madrasah jadi seperti ini kan karena didukung oleh masyarakat.

J.2: Partisipasi masyarakat di sini tinggi sekali. Ini dibuktikan dengan sebagian besar masyarakat menyekolahkan anaknya ke sini.

2. T: Bagaimana keterlibatan masyarakat dalam pelaksanaan MPMBM ?

J.1: Orang tua murid diundang ke MTs dalam rapat dengan orang tua murid, sedangkan tokoh masyarakat dipilih untuk menjadi pengurus komite.

J.2: Beberapa tokoh atau *sesepuh* masyarakat dijadikan pengurus komite madrasah.

I. Memiliki keterbukaan (transparansi) dalam manajemen.

T: Bagaimana keterlibatan komponen madrasah dan masyarakat dalam pengambilan keputusan, perencanaan dan pelaksanaan kegiatan, penggunaan uang dan sebagainya.

J.1: Bapak kepala sangat transparan sekali dalam hal pengelolaan kegiatan madrasah, bahkan dalam hal keuangan. Tidak hanya guru yang diajak musyawarah. Bahkan komite sekolah pun ikut didalamnya.

J.2: Yang saya ketahui ketika ada proyek bangunan komite sering datang ke sekolah. Jadi menurut saya dalam hal ini ada transparansi dalam manajemen.

J. Memiliki kemauan untuk berubah (psikologis dan fisik) menuju perbaikan.

T: Program apa yang dilakukan untuk peningkatan mutu peserta didik?

J.1: Ada program les pada sore hari, ekstrakurikuler, BTA bagi siswa yang belum bisa baca AL Qur'an.

J.2: Khususnya mendekati ujian nasional diadakan les sore lebih intensif. Kalau harii biasa ya pelajaran tambahan itu ekstrakurikuler, pramuka, BTA dll.

K. Responsif dan antisipatif terhadap kebutuhan madrasah.

T: Bagaimana respon madrasah terhadap kebutuhan madrasah ?

J.1: untuk menyikapi kebutuhan madrasah biasanya bapak kepala itu bermusyawarah dengan guru, minimal dengan *team work* atau waka.

J.2: jika muncul masalah biasanya disikapi dengan musyawarah mencari jalan keluar dari masalah tersebut.

L. Komunikasi yang baik dengan semua komponen madrasah.

1. T: Bagaimana menjalin hubungan antara madrasah dan masyarakat sekitar ?

J.1: Hubungan antara madrasah dengan masyarakat sangat baik.pengurus komite kadang kadang datang ke madrasah untuk silaturahmi, atau sebaliknya ketika masyarakat punya hajat guru diundang.

J.2: Kadang kita menghadiri undangan yang diberikan oleh masyarakat seperti resepsi pernikahan, atau mungkin ta'ziah dan lain-lain.

2. T: Berapa kali dalam satu semester mengadakan rapat dengan komite madrasah ?

J.1: Saya tidak hafal. Tapi sering ada rapat tertutup antara kepala madrasah dengan komite

J.2: Sering. Kalau sebulan sekali itu mungkin lebih.

M. Memiliki akuntabilitas.

T: Bagaimana madrasah menyampaikan kinerja dan prestasinya kepada pemerintah dan masyarakat ?

J.1: Laporan kepada masyarakat itu ya pada saat rapat guru dan komite. Atau pada saat rapat dengan wali murid. Sedangkan dengan pemerintah dilakukan oleh tata usaha.

J.2: Kepala madrasah sering mengadakan pertemuan dengan komite madrasah. Barangkali pada saat itu ada laporan perkembangan madrasah atau prestasi yang dicapai. Untuk laporan kepada pemerintah saya kira pasti dilakukan oleh staf tata usaha

III. OUTPUT

A. Prestasi Akademik.

T: Bagaimana nilai ujian nasional dua tahun 2008 dan 2009 yang lalu?

J.1: Alhamdulillah, walaupun nilai rata-rata turun, tetapi persentase lulusan naik

J.2: kalau nilai turun tapi kalau persentase jumlah lulusan naik.

B. Prestasi Non Akademik.

T: Kejuraan apa yang telah diperoleh MTs ini dalam bidang non akademik?

J.1: MTs ini sering menjuarai

J.2:

IV. DAMPAK PELAKSANAAN MPMBM.

A. Dampak Kelembagaan.

1. T: Dibandingkan dengan tahun lalu jumlah siswa tahun ini meningkat atau menurun ?

J.1: Meningkat.

J.2: Relatif meningkat dibandingkan tahun lalu..

2. T: Berapa nilai akreditasi madrasah ini ?

J.1: C

J.2: Informasi yang saya peroleh akreditasi dapat nilai C

B. Dampak Terhadap Masyarakat.

1. T: Apakah dalam dua tahun terakhir ini madrasah pernah kehilangan benda-benda berharga ?

J.1: Belum pernah

J.2: Belum pernah

2. T: Berapa persen siswa lulusan MI/SD di lingkungan madrasah yang mendaftar ke MTsN Teras Boyolali ?

J.1: lima puluh persen lebih

J.2: Persisnya tidak tahu, tapi dibandingkan yang mendaftar di MTs atau SMP lain masyarakat lebih banyak yang mendaftar ke sini.

ANALISIS HASIL DOKUMENTASI

Pengumpulan data dokumentasi dilaksanakan pada tanggal tanggal 19 Agustus 2010 Hasil analisis dokumentasi sebagai berikut:

I. INPUT.

- A. Memiliki Kebijakan, Tujuan dan Sasaran Mutu yang Jelas.
Rumusan Visi, misi dan tujuan madrasah : ada
- B. Sumber Daya Tersedia dan Siap.
 - 1. Profil MTsN Teras Boyolali: ada
 - 2. Daftar tugas pokok dan sampiran guru MTsN Teras Boyolali : ada
 - 3. Daftar Inventaris MTs: ada
- C. Staf yang Kompeten dan Berdedikasi Tinggi.
 - 1. Absen Guru: ada
 - 2. Surat Ijin Guru: ada
- D. Memiliki Harapan Prestasi Yang Tinggi.
Notulen hasil rapat guru dan komite: ada
- E. Fokus Pada Pelanggan (Khususnya Siswa).
 - 1. Administrasi layanan kepada siswa: Absen siswa jurnal kelas buku ijin meninggalkan pelajaran.
 - 2. Buku Induk : ada.
 - 3. Foto kegiatan siswa: ada
- F. Input Manajemen.
 - 1. Stuktur organisasi: ada.
 - 2. Hasil notulen rapat: ada
 - 3. Arsip tata usaha: ada

II. PROSES.

- A. Proses belajar mengajar yang efektivitasnya tinggi.
 - 1. RPP: ada
 - 2. Jurnal kelas: ada
 - 3. Absen guru: ada
- B. Lingkungan sekolah (madrasah) yang tertib.

- Foto kondisi fisik MTsN TerasBoyolali: baik
- C. Pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif.
Administrasi Pembelajaran :Ada
- D. Memiliki budaya mutu.
Piagam penghargaan dan foto trophy yang dipajang: ada
- E. Memiliki *teamwork* yang kompak, cerdas dan dinamis.
1. Surat keputusan *teamwork*: ada
2. Undangan rapat *teamwork*: ada.
- F. Memiliki kewenangan (kemandirian).
Surat tugas guru: ada
- G. Partisipasi yang tinggi dari warga sekolah (madrasah) dan masyarakat.
1. Undangan rapat komite madrasah: ada
2. Daftar hadir rapat komite madrasah.: ada
- H. Memiliki keterbukaan (transparansi) dalam manajemen.
Laporan pelaksanaan proyek bantuan pemerintah: ada.
- I. Memiliki kemauan untuk berubah (psikologis dan fisik) menuju perbaikan.
Rencana program madrasah jangka menengah dan panjang: ada
- J. Melakukan evaluasi dan perbaikan secara berkelanjutan.
1. Soal-soal ujian semester dan ujian nasional: ada
2. Soal-soal remidi dan soal ujian yang telah lampau.: ada
- K. Komunikasi yang baik dengan semua komponen madrasah.
Undangan rapat komite madrasah: ada
- L. Memiliki akuntabilitas.
Laporan administrasi madrasah: ada.

III.OUTPUT

- A. Prestasi Akademik.
1. Hasil Ujian Nasional :ada
2. Nilai rapor siswa: ada
- B. Prestasi Non Akademik.
1. Piagam penghargaan : ada
2. Foto foto trophy yang dipajang: ada

IV. DAMPAK PELAKSANAAN MPMBM.

A. Dampak Kelembagaan.

1. Laporan perolehan jumlah siswa baru selama dua tahun: ada.
2. Hasil ujian nasional selama dua tahun: ada .
3. Sertifikat akreditasi madrasah: ada.

B. Dampak Terhadap Masyarakat.

Laporan jumlah siswa baru : ada.

HASIL WAWANCARA DENGAN SISWA

Wawancara dilaksanakan pada tanggal tanggal 31 Juli 2010 bertempat di MTsN Teras kabupaten Boyolali. Hasil wawancara sebagai berikut:

I. INPUT.

A. Memiliki Kebijakan, Tujuan dan Sasaran Mutu yang Jelas.

1. T: Apakah MTsN Teras Boyolali mempunyai visi, isi dan tujuan ?

J : Ya

2. T: Bagaimana rumusan Visi, misi dan tujuan madrasah ?

J : itu dipapan tulis depan pintu masuk.

B. Sumber Daya Tersedia dan Siap.

1. T: Apakah jumlah guru di sini mencukupi ?

J: Ya

2. T: menurut anda perlengkapan di MTsN Teras tersedia lengkap ?

J: tersedia tetapi kurang lengkap

T: Apa yang belum ada?

J: Laboratorium dan masjid

C. Staf yang Kompeten dan Berdedikasi Tinggi.

1. T: Apakah guru mengajar sesuai dengan bidang keahliannya ?

J: Ya.

2. T: Apakah dalam pelajaran di kelas guru pernah kosong? Seringkah ?

J: pernah, tetapi jarang-jarang. Kalau kosong pasti ada tugas.

D. Memiliki Harapan Prestasi Yang Tinggi.

1. T: Apakah di MTsN Teras ada pelajaran tambahan pada sore hari ?

J: Ada

3. T: Mata pelajaran apa ?

J: Pramuka, ekstrakurikuler olahraga dan pelajaran ujian nasional

4. T: Apakah siswa banyak yang ikut ?

J: tidak. Paling Cuma beberapa orang, kecuali yang ujian nasional.

E. Fokus Pada Pelanggan (Khususnya Siswa).

1. T: Apakah guru di sini ramah?
J: sebagian besar ramah?
 2. T: Apakah guru pernah marah-araah di dalam kelas tanpa sebab?
J: Tidak kalau marah pasti karena ulah muridnya yang nakal
- F. Input Manajemen.
1. T: Apakah menurut anda bapak kepala madrasah mempunyai ketegasan dalam memimpin madrasah ini ?
J: Ya.
 2. T: Bagaimana kepemimpinan kepala madrasah dalam memimpin MTsN Teras Boyolali ?
J: saya merasa senang dengan kepemimpinan Bapak kepala MTs ini menurut saya Bagus

II. PROSES.

- A. Proses belajar mengajar yang efektivitasnya tinggi.
1. T: Apakah guru pernah menyampaikan bahwa kurikulum yang digunakan adalah KTSP?
J: Ya
 2. T: Apakah ada materi pelajaran yang belum diajarkan tetapi muncul dalam ulangan?
J: tidak ada. Semua sudah diterangkan namun saya sering lupa.
- B. Kepemimpinan sekolah (madrasah) yang kuat.
1. T: Apakah dalam kegiatan di madrasah bapak/Ibu guru mengikuti kegiatan tersebut ?
J: Ya.
 2. T: Bagaimana tingkat ketaatan guru terhadap peraturan-peraturan sekolah ?
J: tentu saja guru taat. Kalau murid itu banyak yang bandel. *Nggak* taat
- C. Lingkungan sekolah (madrasah) yang tertib.
1. T: Bagaimana ketertiban lingkungan madrasah ?
J: Lingkungan MTs ini sangat aman dan tertib

2. Apakah siswa dan guru merasa senang berada di MTs N Teras Boyolali ?

J: Ya

D. Memiliki budaya mutu.

1. T: Apakah bagi siswa yang berprestasi mendapat penghargaan ?

J: Ya.

2. T: Bagaimana kerjasama antar sesama guru atau guru dengan karyawan ?

J: mereka selalu bekerjasama dalam melaksanakan tugas-tugas mereka.

E. Memiliki *teamwork* yang kompak, cerdas dan dinamis.

1. T: Apakah di MTs ini telah disusun *teamwork* ?

J: saya tidak tahu.

F. Memiliki kewenangan (kemandirian).

1. T: Apakah ada guru yang mendapatkan mengajar lebih dari satu mata pelajaran?

J: Tidak. Tapi kalau lebih dari satu kelas ada

2. Ketika kepala madrasah ada keperluan di luar lokasi madrasah, bagaimana keadaan kegiatan belajar mengajar ?

G. Partisipasi yang tinggi dari warga sekolah (madrasah) dan masyarakat.

1. Bagaimana partisipasi masyarakat terhadap keberadaan madrasah?

2. Bagaimana langkah MTs dalam melibatkan masyarakat dalam pelaksanaan MPMBM ?

H. Memiliki keterbukaan (transparansi) dalam manajemen.

Bagaimana keterlibatan komponen madrasah dan masyarakat dalam pengambilan keputusan, perencanaan dan pelaksanaan kegiatan, penggunaan uang dan sebagainya?

I. Memiliki kemauan untuk berubah (psikologis dan fisik) menuju perbaikan.

1. Program apa yang dilakukan untuk peningkatan mutu peserta didik?

2. Melakukan evaluasi dan perbaikan secara berkelanjutan.

3. Langkah apa yang dilakukan dalam evaluasi dan perbaikan mutu baik struktur organisasi, tanggung jawab, prosedur, proses dan sumber daya secara berkelanjutan?
 4. Bagaimana memanfaatkan hasil evaluasi belajar tersebut untuk memperbaiki dan menyempurnakan proses belajar mengajar di madrasah.
- J. Responsif dan antisipatif terhadap kebutuhan madrasah.
1. Bagaimana respon madrasah terhadap kebutuhan madrasah ?
 2. Komunikasi yang baik dengan semua komponen madrasah.
 3. Bagaimana menjalin hubungan antara madrasah dan masyarakat sekitar ?
 4. Berapa kali dalam satu semester mengadakan rapat komite madrasah ?
- K. Memiliki akuntabilitas.
- Bagaimana madrasah menyampaikan kinerja dan prestasinya kepada pemerintah dan masyarakat ?

II. OUTPUT

1. Prestasi Akademik.
Bagaimana nilai ujian nasional dua tahun 2008 dan 2009 yang lalu?
2. Prestasi Non Akademik.
Kejuraan apa yang telah diperoleh MTs ini dalam bidang non akademik?

III. DAMPAK PELAKSANAAN MPMBM.

- A. Dampak Kelembagaan.
1. Dibandingkan dengan tahun lalu jumlah siswa tahun ini meningkat atau menurun ?
 2. Dibandingkan tahun lalu nilai ujian nasional meningkat atau menurun ?
 3. Berapa nilai akreditasi madrasah ini ?
- B. Dampak Terhadap Masyarakat.
1. Apakah dalam dua tahun terakhir ini madrasah pernah kehilangan

benda-benda berharga ?

2. Berapa persen siswa lulusan MI/SD di lingkungan madrasah yang mendaftar ke MTsN Teras Boyolali ?