

IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS MADRASAH  
DI MADRASAH IBTIDAIYAH TARBIYATUL ATHFAL 03  
KECAMATAN BANTARKAWUNG  
KABUPATEN BREBES



TESIS

Disusun dan diajukan kepada pascasarjana  
Institut Agama Islam Negeri Purwokerto Untuk Memenuhi Sebagian  
Persyaratan Memperoleh Gelar Magister Pendidikan ( M.Pd )

Oleh:  
JUWARIAH  
NIM : 191765035

PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKN ISLAM  
PASCASARJANA  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PURWOKERTO  
TAHUN 2021



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

Alamat : Jl. Jend. A. Yani No. 40 A Purwokerto 53126 Telp : 0281-635624, 628250, Fax : 0281-636553  
Website : [www.pps.iainpurwokerto.ac.id](http://www.pps.iainpurwokerto.ac.id) Email : [pps@iainpurwokerto.ac.id](mailto:pps@iainpurwokerto.ac.id)

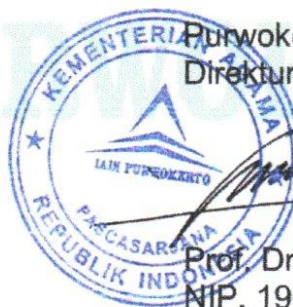
**PENGESAHAN**

Nomor: 124/In.17/D.Ps/PP.009/5/2021

Direktur Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Purwokerto mengesahkan Tesis mahasiswa:

Nama : Juwariah  
NIM : 191765035  
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam  
Judul : Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah di  
Madrasah Ibtidaiyah Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan  
Bantarkawung Kabupaten Brebes

Telah disidangkan pada tanggal **28 Mei 2021** dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk memperoleh gelar **Magister Pendidikan (M.Pd.)** oleh Sidang Dewan Penguji Tesis.



Purwokerto, 31 Mei 2021

Direktur,

Prof. Dr. H. Sunhaji, M.Ag.  
NIP. 19681008 199403 1 001



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PURWOKERTO  
PASCASARJANA

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

PENGESAHAN TESIS

Nama : JUWARIAH  
NIM : 191765035  
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam (MPI)  
Judul Tesis : Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah di Madrasah  
Ibtidaiyah Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung  
Kabupaten Brebes

No	Tim Penguji	Tanda Tangan	Tanggal
1	Prof. Dr. H. Sunhaji, M.Ag NIP.19681008 199403 1 001 Ketua Sidang/ Penguji		31/5-2021
2	Dr. Rohmat, M.Ag, M.Pd. NIP.19720420 200312 1 001 Sekretaris/ Penguji		31/2021 /5
3	Dr. Subur, M.Ag. NIP.19670307 199303 1 005 Pembimbing/ Penguji		31/2021 /5
4	Dr. H. Tutuk Ningsih, S.Ag, M.Pd NIP.19640916 1998 2 001 Penguji Utama		31/2021 /5
5	Dr. Kholid Mawardi, S.Ag, M.Hum NIP.19740228 199903 1 005 Penguji Utama		31/2021 /5

Purwokerto, Juni 2021  
Mengetahui,  
Ketua Program Studi

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





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

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

**PENYERAHAN TESIS**

Nama : JUWARIAH  
NIM : 191765035  
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam (MPI)  
Judul Tesis : Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah di Madrasah  
Ibtidaiyah Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung  
Kabupaten Brebes

No	Tim Penguji	Tanda Tangan	Tanggal
1	Prof. Dr. H. Sunhaji, M.Ag NIP.19681008 199403 1 001 Ketua Sidang/ Penguji		31/5-2021
2	Dr. Rohmat, M.Ag. M.Pd. NIP.19720420 200312 1 001 Sekretaris/ Penguji		31/2021 /5
3	Dr. Subur, M.Ag. NIP.19670307 199303 1 005 Pembimbing/ Penguji		31/2021 /5
4	Dr. H. Tutuk Ningsih, S.Ag, M.Pd NIP.19640916 1998 2 001 Penguji Utama		31/2021 /5
5	Dr. Kholid Mawardi, S.Ag. M.Hum NIP.19740228 199903 1 005 Penguji Utama		31/2021 /5

Purwokerto, Juni 2021  
Mengetahui,  
Ketua Program Studi

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



KEMENTERIAN AGAMA  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PURWOKERTO  
PASCASARJANA

Alamat Jl. A. Yani No. 4 A Purokerto 53126 Telp. 0218 635624 628250  
Website : [www.iainpurwokerto.ac.id](http://www.iainpurwokerto.ac.id), email : ppa.iainpurwokerto@gmail.com

---

PERSETUJUAN TIM PEMBIMBING  
DIPERSYARATKAN UNTUK UJIAN TESIS

Nama : Juwariah  
NIM : 191765035  
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam (MPI)  
Judul Tesis : Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah di Madrasah  
Ibtidaiyah Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung  
Kabupaten Brebes

Mengetahui  
Ketua Program Studi  
Manajemen Pendidikan

Dr. H. Rohmat, M.Pd  
NIP. 19720420 200312 1 001  
Tanggal: .....

Pembimbing

Dr. Subur, M.Ag.  
NIP. 19670307 199303 1 005  
Tanggal: .....

NOTA DINAS PEMBIMBING

HAL : Pengajuan Ujian Tesis

Kepada Yth.

Direktur Pascasarjana IAIN Purwokerto

Di Purwokerto

Assalamu'alaikum wr.wb.

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

Nama : Juwariah  
NIM : 191765035  
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam (MPI)  
Judul : Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah di  
Madrasah Ibtidaiyah Tarbiyatul Athfal 03  
Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes

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

Wassalamu'alaikum wr.wb.

Purwokerto, 26/4 2021

Pembimbing



Dr. Subur, M.Ag.

NIP. 19670307 199303 1 005

## PRENYATAAN KEASLIAN

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis saya yang berjudul :  
“Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah di Madrasah Ibtidaiyah Tarbiyatul  
Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes “ seluruh hasil merupakan  
karya sendiri.

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

Apabila kemudian hari ternyata ditemukan seluruh atau sebagian tesis ini  
bukan hasil karya 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 perundang-undangan yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenar-benarnya dan tanpa  
paksaan dari siapapun.

Purwokerto,.....2021

Hormat saya,



*Juwariah*

JUWARIAH )

## **MOTTO**

“Maka sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan.  
Maka apabila engkau telah selesai ( *dari sesuatu urusan* )  
tetaplah bekerja keras ( *untuk urusan yang lain* ) .  
Dan kepada Tuhanmulah engkau berharap”. (QS.Al- Insyirah,6-8 )



## **PERSEMBAHAN**

Tesis ini kupersembahkan kepada Almamaterku tercinta  
Pascasarjana Manajemen Pendidikan Islam  
IAIN Purwokerto

IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS MADRASAH  
DI MADRASAH IBTIDAIYAH TARBIYATUL ATHFAL 03  
KECAMATA BANTARKAWUNG KABUPATEN BREBES

Oleh  
Juwariah  
NIM. 191765035

ABSTRAK

Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) merupakan suatu konsep pengelolaan otonomi madrasah untuk pengambilan keputusan dengan melibatkan seluruh komponen madrasah secara efektif dan efisien. Manajemen Berbasis Madrasah yang diartikan sebagai model pengelolaan yang memberikan kewenangan dan tanggung jawab yang lebih besar kepada madrasah, mendorong partisipasi masyarakat secara langsung serta transparansi dan akuntabilitas madrasah dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah di MI Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes.

Jenis penelitian ini menggunakan metode pendekatan deskripsi kualitatif. Sumber data yang digunakan adalah informan, peristiwa dan dokumen. Adapun proses pengumpulan data adalah observasi, wawancara dan dokumentasi teknis analisis data dalam penelitian ini melalui tiga alur yaitu, Reduksi, Sajian data dan Verifikasi atau Penarikan Kesimpulan.

Hasil Penelitian menunjukkan bahwa Implementasi MBM di Madrasah Ibtidaiyah Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes. Dilaksanakan sesuai dengan perencanaan, pengorganisasian, pergerakan dan pengevaluasian dengan melibatkan semua unsur madrasah yaitu kepala madrasah, guru, komite dan masyarakat dimana menerapkan prinsip efektivitas dan efisiensi dalam menggunakan sumber daya madrasah baik personil, materi maupun sarana dan prasarana, komponen MBM terdiri dari manajemen kurikulum dan program pengajaran, tenaga kependidikan, kesiswaan, hubungan sekolah dan masyarakat, keuangan dan pembiayaan, sarana dan prasarana pendidikan serta layanan khusus, kualitas pembelajaran dapat dilihat dari berbagai faktor yaitu manajemen madrasah, kinerja kepala madrasah/guru dan peran serta masyarakat, dalam mewujudkan mutu pendidikan.

Kata Kunci : Implementasi, Manajemen Berbasis Madrasah, dan Madrasah Ibtidaiyah.

MADRASAH BASED MANAGEMEN IMPLEMENTATION  
IN MI TARBIYATUL ATHFAL 03 BANTARKAWUNG  
SUB DISTRICT BREBES DISTRICT

By :  
Juwariah  
NIM : 191765035

ABSTRACT

Madrasah based management is a concept of Madrasah outonomy management for dicision making by involving all Madrasah components in an effective and efficient manner, Madrasah - based management which is defined as a management model that gives Madrasah greater authority and responsibility, encourages direct community participation as well as transparency and accountability of Madrasah in an effort to improve the quality of education.

The purpose of this study is to determine how the implementation of Madrasah - based management in MI Tarbiyatul Athfal 03 Bantarkawung sub district Brebes district.

This type of research used a qualitative descriptive approach. Data sources use are informant, events and documents. While the data colletion process is observation, interview and dokumentation. The data analiysis technique in this research is carried out through three lines, namely reducation data presentation, and verfication or conclusion drawing.

The results showed that the implementation of Madrasah - based management in Madrasah Ibtidaiyah Tarbiyatul Athfal 03 Bantarkawung sub district Brebes district. Carried out in accordance with planning, organizing, moving, and evaluating by inovolving all elements of the Madrasah, namely the head of the Madrasah, teachers, committees, students, and the community. Where is the effectiveness and efficiency in using Madrasah resources, both personnel, material, and facillities and infrastructure, as well as management components Madrasah - Based which consists of curriculum. Management, teaching programs, education personnel, student affairs, school and community relations, finance and finanching, educational facilities and infrastructure and special services. As for quality, it can be seen from varios factors, namely Madrasah management such as the performance of the head, teachers, committees and community participation in realizing the quality of education.

Keywords : Implementation, Management, Based on Madrasah, and Madrasah Ibtidaiyah

## PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN

Transliterasi adalah tata sistem penulian kata-kata bahasa asing (Arab) dalam bahasa Indonesia yang digunakan oleh penulis dalam tesis. Pedoman transliterasi didasarkan pada Surat keputusan Bersama antara Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan R.I. Nomor 158/1987 dan Nomor 0543b/U/1987.

### 1. Konsonan Tunggal

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
ا	alif	Tidak dilambangkan	Tidak dilambangkan
ب	ba'	b	Be
ت	ta'	t	Te
ث	sa	s'	es (dengan titik di atas)
ج	jim	j	Je
ح	h	ḥ	ha (dengan titik di bawah)
خ	kha'	kh	ka dan ha
د	dal	d	De
ذ	zal	ẓ	ze (dengan titik di atas)
ر	ra'	r	Er
ز	zai	z	Zet
س	sin	s	Es
ش	syin	sy	es dan ye
ص	sad	ṣ	es ( dengan titik di bawah)
ض	dad	ḍ	de (dengan titik di bawah)
ط	ta'	ṭ	te (dengan titik di bawah)
ظ	za'	ẓ	zet (dengan titik di bawah)
ع	'ain	‘	koma terbalik di atas
غ	gain	g	ge
ف	fa'	f	Ef
ق	qaf	q	Qi

ك	kaf	k	Ka
ل	lam	l	‘el
م	mim	m	Em
ن	nun	n	En
و	waw	w	W
هـ	ha	h	Ha
ء	hamzah	‘	Apostrof
ي	ya	y	Ye

2. Konsonan Rangkap karena Syaddah ditulis rangkap

متعددة	ditulis	<i>Muta’addidah</i>
عدة	ditulis	<i>‘iddah</i>

3. Ta’ Marbutah di akhir kata

a. Bila dimatikan tulis *h*

حكمة	ditulis	<i>ḥikmah</i>
جزية	dituli	<i>Jizyah</i>

(ketentuan ini tidak diperlakukan pada kata-kata arab yang sudah terserap ke dalam bahasa Indonesia, seperti zakat, salat dan sebagainya, kecuali bila dikehendaki lafal aslinya.

b. Bila diikuti dengan kata sandang “al” serta bacaan kedua itu terpisah, maka ditulis dengan *h*.

كرامة الأولياء	ditulis	<i>Karamah al-auliya’</i>
----------------	---------	---------------------------

c. Bila ta’ marbut}ah hidup atau dengan harakat, fathah atau kasrah atau d’ammah ditulis dengan *t*

زكاة الفطر	ditulis	<i>Zakat al-fitr</i>



#### 4. Vokal Pendek

_____	fathah	ditulis	A
_____	kasrah	ditulis	I
_____	dammah	ditulis	U

#### 5. Vokal Panjang

Fathah + alif جاهلية	ditulis	ā <i>Jahilliyyah</i>
Fathah + ya'mati تنسى	ditulis	ā <i>Tansa</i>
Kasrah + ya'mati كريم	ditulis	i <i>Kari</i>
Dammah + wawu mati فرود	ditulis	u <i>Fur</i>

#### 6. Vokal rangkap

Fathah + ya'mati بينكم	ditulis	ai <i>bainakum</i>
Fathah + wawu mati قول	ditulis	au <i>qaul</i>

#### 7. Vokal pendek yang berurutan dalam satu kata dipisahkan dengan apostrof

أنتم	ditulis	<i>a'antun</i>
أعدت	ditulis	<i>u'iddat</i>
لئن شكرتم	ditulis	<i>la'in syakartum</i>

#### 8. Kata Sandang Alif + Lam

##### a. Bila diikuti huruf *Qamariyah*

القرآن	ditulis	<i>al-Qura</i>
القياس	ditulis	<i>al-Qiya</i>

- b. Bila diikuti huruf *syamsiyyah* ditulis dengan menggunakan huruf *Syamsiyyah* yang mengikutinya, serta menghilangkan huruf l (el)-nya

السما	ditulis	<i>as-Sama</i>
الشمس	ditulis	<i>asy-Syams</i>

9. Penulisan kata-kata dalam rangkaian kalimat ditulis menurut bunyi atau pengucapannya.

ذوى الفروض	ditulis	<i>Ẓawī al-furuḍ</i>
أهل السنة	ditulis	<i>ahl al-Sunnah</i>

## KATA PENGANTAR

*Bismillahirrohmanirrohim*

*Alhamdulillah*, segala puji bagi Allah SWT yang telah melimpahkan segala nikmat, rahmat, dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir penulisan tesis yang berjudul “ IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS MADRASAH DI MADRASAH IBTIDAIYAH TARBIYATUL ATHFAL 03 KECAMATAN BANTARKAWUNG KABUPATEN BREBES “ dengan benar. Sholawat dan salam semoga tercurahkan kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW, keluarga, sahabat, dan para pengikut sunah-sunahnya.

Penyusunan tesis ini merupakan tugas akhir dari kuliah dan diajukan kepada Pascasarjana. Prodi Manajemen Pendidikan Islam IAIN Purwokerto untuk memenuhi syarat mendapatkan gelar Sarjana Pendidikan. Penulis juga sadar bahwa penyusunan tesis ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan, bimbingan, dan dorongan dari banyak pihak, karena itu, dengan kerendahan hati pada kesempatan ini penulis mengucapkan terimakasih kepada :

1. Dr. H. Roqib, M. Ag. Selaku ketua IAIN Purwokerto yang telah memberikan kesempatan dan selalu memberikan motivasi dalam menyelesaikan pendidikan.
2. Prof. Dr. H. Sunhaji, M. Ag. selaku Direktur Pascasarjana IAIN Purwokerto, yang selalu memberikan bimbingan dan motivasi dalam menyelesaikan tesis ini.
3. Dr. Rohmat, M. Pd selaku KA Kaprodi Pascasarjana IAIN Purwokerto yang telah banyak membimbing dan membantu saya dalam menyelesaikan tesis ini.
4. Dr. Subur, M. Ag. selaku dosen pembimbing yang telah membimbing tesis yang penuh dengan kesabaran dan keikhlasan membimbing saya dalam menyelesaikan tesis ini dengan baik.
5. Dr. Hj. Tutuk Ningsih, M. Pd selaku dosen penasehat akademik yang selalu memberikan motivasi untuk menyelesaikan tesis ini.

6. Segenap Dosen Pascasarjana Prodi Manajemen Pendidikan Islam yang telah memberikan ilmu dan membekali pengetahuan.
7. Segenap Karyawan Pascasarjana Prodi Manajemen Pendidikan Islam IAIN Purokerto.
8. Tarhid,S. Pd, M. Pd. selaku Kepala Sekolah dan Bapak / Ibu Guru dan Komite Madrasah Ibtidaiyah Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes yang telah memberikan izin dan membimbing saya dalam penelitian ini.
9. Ibu Tercinta, dan semua saudaraku yang selalu mendukung dan memberi do'a dalam memotivasi saya menyelesaikan tesis ini.
10. Suami dan Purtaku tercinta yang selalu mendukung, membimbing, mengarahkan, dan memotivasi serta memberikan semangat dalam menyelesaikan tesis ini.
11. Semua pihak yang telah membantu, memberikan dukungan, dan memberi semangat saya dalam mengerjakan penelitian ini. semoga atas segala bantuannya dan segala kebaikannya di balas oleh Allah SWT dengan pahala yang berlipat ganda. Amiin

Penulis sadar bahwa tesis ini masih jauh dari kata sempurna, mengingat kemampuan dan pengetahuan penulis yang terbatas oleh karena itu, dibutuhkan saran dan kritik dari semua pihak yang sifatnya membangun dan penulis harapkan. Penulis berharap semoga tesis ini bermanfaat bagi penulis khususnya dan bagi pembaca umumnya.

Purwokerto, 2021  
Yang menyatakan,

Juwariah  
NIM : I9I765035

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
PENGESAHAN TIM PENGUJI .....	ii
PENGESAHAN DIREKTUR .....	iii
NOTA DINAS PEMBIMBING .....	iv
PERNYATAAN KEASLIAN .....	v
MOTO .....	vi
HALAMAN PERSEMBAHAN .....	vii
HALAMAN ABSTRAK .....	viii
HALAMAN ABSTRACK .....	ix
TRANSLITERASI .....	x
KATA PENGANTAR .....	xiv
DAFTAR ISI .....	xvi
DAFTAR TABEL.....	xix
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Batasan dan Rumusan Masalah .....	5
C. Tujuan Penelitian .....	6
D. Manfaat Penelitian .....	6
E. Sistematika Penulisan .....	7
1. Manfaat Teoritis .....	7
2. Manfaat Praktis .....	7
F. Sistematika Pembahasan .....	7
BAB II MANAJEMEN BERBASIS MADRASAH	
A. Konsep Manajemen .....	10
1. Pengertian Manajemen .....	10
2. Fungsi Manajemen .....	12
3. Unsur- unsur Manajemen .....	13
4. Tujuan Manajemen .....	15
5. Sasaran Manajemen .....	15



6. Konsep-konsep Manajemen .....	15
B. Konsep Manajemen Berbasis Madrasah .....	16
1. Pengertian Manajemen Berbasis Madrasah .....	16
2. Unsur-unsur Manajemen Berbasis Madrasah .....	21
3. Konsep Dasar Manajemen Berbasis Sekolah .....	31
4. Tujuan Manajemen Berbasis Madrasah .....	32
5. Manfaat Manajemen Berbasis Madrasah .....	32
C. Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah .....	33
1. Perencanaan Dalam Manajemen .....	33
2. Organisasi Dalam Manajemen .....	36
3. Pergerakan Dalam Manajemen .....	39
4. Pengawasan Dalam Manajemen .....	41
D. Telah Pustaka .....	44
E. Kerangka Berfikir .....	50
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
A. Paradigma dan Pendekatan Penelitian .....	54
B. Lokasi Penelitian dan Waktu Penelitian .....	55
C. Data dan Sumber Data .....	55
D. Instrumen Penelitian .....	56
E. Teknik Pengumpulan Data .....	57
F. Teknik Pengolahan dan Analisis Data .....	58
G. Pemeriksaan Keabsahan Data .....	60
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	
A. Gambaran Umum MI Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes .....	67
1. Sejarah Berdirinya .....	67
2. Visi dan Misi .....	68
3. Identitas Madrasah .....	69
4. Data Guru .....	69
5. Data Jumlah Siswa .....	70
6. Keadaan Guru Menurut Jabatannya .....	71

7. Keadaan Sarana dan Prasarana .....	71
8. Buku Pelajaran .....	75
B. Implementasi MBM di MI Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes .....	76
1. Perencanaan di MI Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes .....	76
2. Organisasi di MI Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes .....	79
3. Pergerakan di MI Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes .....	82
4. Pengawasan di MI Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes .....	85
C. Pembahasan .....	88
1. Perencanaan di MI Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes .....	88
2. Organisasi di MI Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes .....	100
3. Pergerakan di MI Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes .....	105
4. Pengawasan di MI Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes .....	111
<b>BAB V PENUTUP</b>	
A. Kesimpulan .....	119
B. Saran .....	120
DAFTAR PUSTAKA .....	121
<b>LAMPIRAN</b>	
<b>DAFTAR RIWAYAT HIDUP</b>	

## DAFTAR TABEL

Bagan 1	Krangka Berfikir .....	53
Tabel 3.1	Kisi - kisi Instrumen Penelitian .....	61
Tabel 4.1	Nama Kepala Madrasah MI Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung .....	68
Tabel 4.2	Data Guru MI Tarbiyatul Athfal 03 Bantarkawung .....	69
Tabel 4.3	Jumlah Siswa MI Tarbiyatul Athfal 03 Bantarkawung .....	70
Tabel 4.4	Data Guru Menurut Jabatannya .....	71
Tabel 4.5	Keadaan Sarana Prasarana .....	72
Tabel 4.6	Keadaan Sarana Prasarana Buku Pelajaran.....	75

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Pergeseran dalam penyelenggaraan sistem pemerintah di Indonesia telah berimbas pada pengelolaan sistem pendidikan yang bersifat sentralistik bergeser ke arah pengelolaan yang bersifat desentralistik (otonomi madrasah), agar pengelolaan pendidikan di arahkan pada desentralisasi dan otonomi ini menuntut partisipasi masyarakat secara aktif sebagai konsekuensi logis atas berlakunya otonomi daerah. Kebijakan politik ditingkat makro tersebut akan berdampak sebagai bagian dari sistem pendidikan nasional secara keseluruhan.<sup>1</sup> Madrasah sebagai salah satu lini terdepan menjadi yang pertama menjalankan kebijakan tersebut karena madrasah memiliki akar sejarah yang sangat dalam dimana ide pendirian madrasah muncul dari masyarakat, Dilakukan oleh masyarakat dan juga untuk masyarakat itu sendiri.

Kebijakan yang tertuang dalam konsep manajemen berbasis madrasah (MBM) di maknai sebagai bentuk otonomi sistem dan pengelolaan pendidikan yang bertujuan untuk meningkatkan mutu dan kualitas pendidikan bagi seluruh lapisan masyarakat, bukan untuk mengalihkan tanggungjawab dari pemerintah ke tangan masyarakat.

<sup>2</sup>Dalam pemikiran sentralisasi dan desentralisasi manajemen pendidikan menurut Tilar, terdapat tujuh unsur yang merupakan poros-poros perumusan strategi manajemen, diantaranya efisiensi sistem pendidikan melalui penggunaan sumber-sumber yang efisien serta optimalisasi pembiayaan pendidikan melalui meningkatkan dorongan untuk memobilisasi sumber daya pendidikan dengan penyertaan partisipasi masyarakat dalam pengelolannya.

---

<sup>1</sup>E.Mulyasa , *Manajemen Berbasis Sekolah : Konsep ,Strategi dan Implementasi* (Bandung:Rosda Karya),2002,4

<sup>2</sup>Indra Djati Sidi, *Menuju Masyarakat Belajar, Menggagas Paradigma Baru Pendidikan*, (Jakarta:Logos Wacana Ilmu,2001),30

<sup>3</sup>Reformasi sistem pendidikan nasional dari sentralistik menuju sistem desentralistik (otonomi daerah) merupakan suatu langkah yang perlu direalisasikan, Desentralisasi pendidikan berdasarkan otonomi sekolah, akan mampu mengurangi atau menghilangkan sikap diskriminatif pemerintah terhadap sekolah-sekolah negeri dan swasta. Bahkan bila perlu status negeri yang selama ini melekat pada lembaga-lembaga pendidikan pemerintah dihapuskan. Hal tersebut dapat mengurangi intervensi pemerintah terhadap sekolah secara berlebihan, selain itu juga untuk pemerataan kemajuan di semua lembaga pendidikan. Sebagai mana dikutip oleh Zamroni, mengatakan bahwa sekolah-sekolah harus diorganisir secara desentralistik, bahkan lebih ekstrim lagi sekolah harus mandiri dalam melaksanakan pendidikannya.<sup>4</sup>Jika lembaga-lembaga pendidikannya diberi wewenang yang lebih besar maka diharapkan mereka akan bersaing dengan sehat, baik secara kualitatif dan kuantitatif. Sebagai mana yang telah di amanatkan dalam UUD 1945,5 Gerakan reformasi di indonesia secara umum menuntut penerapan prinsip demokrasi, desentralisasi, serta menjunjung tinggi hak azazi manusia dalam kehidupan bangsa dan bernegara.<sup>5</sup>

Salah satu perubahan mendasar yang dirasakan adalah munculnya kebijakan desentralisasi pendidikan merupakan paradigma baru sebagai konsekuensi dari pemberlakuan UU Nomor 32 Tahun 2004, UU Nomor 5 Tahun 2005 dan UU Nomor 12 Tahun 2008 tentang kewenangan yang diberikan pemerintah pusat kepada pemerintah daerah termasuk salah satunya adalah kewenangan terhadap pengelolaan pendidikan secara mandiri.<sup>6</sup>Kewenangan pengelolaan pendidikan secara mandiri adalah peluang besar sekaligus tantangan bagi sekolah negeri maupun swasta, untuk dapat mengimplementasikan kebijakan-kebijakan itu. Salah satunya adalah mengimplementasikan program-program Manajemen Berbasis Sekolah

---

<sup>3</sup>Tilar.H.A.R,*Manajemen Pendidikan Nasional* (Bandung:Remaja Rosda Karya,1994)h,35

<sup>4</sup>Zamroni,*Paradigma Pendidikan Masa Depan*(Yogyakarta : Biografi Publishing 2000),h,4

<sup>5</sup>*Undang-undang Dasar Negara Republik Indonesia tahun 1945*,Pasal 31,ayat (4)

<sup>6</sup>Tim Redaksi Fokus Media,*SISDIKNAS 2003*,(Bandung: Fokus Media 2006)h,38



(MBS) Sebagai salah satu strategi dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Nasional.

Pelaksanaan fungsi manajemen madrasah di anggap penting dengan alasan *pertama*, dapat mendorong kreativitas kepala madrasah untuk mengelola madrasah menjadi lebih baik. *Ke dua*, dapat lebih meningkatkan kepedulian masyarakat untuk ikut bertanggungjawab terhadap kinerja dan keberhasilan madrasah. *Ke tiga*, dapat mengembangkan tugas pengelolaan madrasah tersebut menjadi tanggung jawab madrasah dan masyarakat, sesuai dengan paradigma baru tentang signifikansi keterlibatan masyarakat dalam pendidikan. *Ke empat*, pembuatan keputusan dan kebijakan yang berkaitan langsung dengan madrasah yang dapat dilakukan oleh madrasah itu sendiri.<sup>7</sup>

Kemandirian dan otonom madrasah menggambarkan bahwa madrasah mempunyai kendali dan akuntabilitas terhadap lingkungannya serta mengatur rumah tangganya sendiri. Desentralisasi sistem pendidikan, seperti kebijakan, pengambilan keputusan, serta pengelolaan madrasah dengan memperhatikan kondisi dan potensi yang ada di lingkungan sekitar. Perumusan kebijakan dan pembuatan keputusan dimadrasah selalu memperhatikan aspirasi yang ada didaerah itu. Dengan demikian upaya madrasah membuka akses mendekati diri dengan para stakeholder dalam penetapan kebijakan dan keputusan madrasah menyangkut penyelenggaraan program madrasah sangatlah beralasan. Dengan demikian penggunaan MBM dalam madrasah merupakan bagian dari gerakan jaminan mutu dan akuntabilitas untuk menumbuhkembangkan budaya peduli mutu.

Madrasah Ibtidaiyah Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes. Merupakan madrasah swasta dengan Jumlah siswa 185, memiliki prestasi yang tinggi, baik prestasi akademik maupun prestasi non akademik. Banyak siswa yang lulusannya melanjutkan di sekolah negeri bahkan sudah banyak siswa yang lulusannya menjadi orang-orang yang sukses. Melihat pentingnya lembaga pendidikan yang harus mandiri dengan menggunakan manajemen berbasis sekolah/madrasah, maka

---

<sup>7</sup>Depag RI ,*Pedoman Manajemen Berbasis Madrasah*,(Jakarta:Dirjen Kelembagaan Agama Islam,2005),iv.

fokus penelitian ini berusaha menemukan informasi yang mengarah pada judul yaitu “Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah di MI Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes”. Antara lain otonomi madrasah yang belum berjalan secara efisien, karena kurangnya pemahaman dan kerjasama antara warga Madrasah akan pentingnya MBM. Serta dipicu kurangnya partisipasi masyarakat dalam pembangunan Madrasah seperti partisipasi orang tua siswa dalam penyelenggaraan sangat minim. Dukungan dari orang tua selama ini hanya berupa dana, sehingga orang tua tidak merasa memiliki Madrasah. Sebaliknya Madrasah tidak mempunyai beban untuk mempertanggungjawabkan hasil pendidikannya kepada masyarakat. Dari tidak adanya kerjasama dan kurang terbukannya antara Madrasah dan masyarakat sehingga menyulitkan akan informasi - informasi. Dengan demikian akuntabilitas dan transparansi Madrasah sulit dipercaya.

Bertolak dari kenyataan dan persoalan tersebut, untuk meningkatkan pengelolaan Madrasah dalam meningkatkan pendidikan yang mampu melakukan proses belajar yang efektif dan menghasilkan out put yang berkualitas, maka perlu di adakannya tindakan yang terencana dengan baik. Untuk mencapai hal tersebut di atas, kepala MI Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes harus menerapkan strategi yang tepat untuk 1) Mendayagunakan tenaga kependidikan melalui kerja sama kooperatif, 2) Memberikan kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, 3) Mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.

Oleh itu dalam pelaksanaan MBM, kepala madrasah dituntut memiliki visi dan wawasan yang luas tentang *Effect Scholl* serta kemampuan profesional yang memadai dalam bidang perencanaan, kepemimpinan, manajerial, dan supervisi bidang pendidikan. Kepala madrasah juga di tuntutan untuk mampu membangun kerja sama yang harmonis dengan berbagai pihak yang terkait dengan program pendidikan. Meningkatkan mutu manajemen berbasis madrasah dalam pelaksanaannya terkadang menemui kendala yang dapat menjadi faktor penghambat proses pelaksanaan manajemen berbasis madrasah. Anggota masyarakat harus menyadari bahwa harapan yang di bebankan kepada madrasah terlalu tinggi, sedangkan pengalaman penerapan

menunjukkan bahwa daerah yang berhasil melaksanakan MBM harus fokus terhadap harapan yaitu meningkatkan keterlibatan dalam pengambilan keputusan dan menghasilkan keputusan yang lebih baik.

## B. Batasan dan Rumusan Masalah

### 1. Batasan Masalah

Pembatasan suatu masalah digunakan untuk menghindari adanya penyimpangan maupun pelebaran pokok masalah agar penelitian lebih terarah, fokus, dan memudahkan dalam pembahasan sehingga tujuan penelitian akan tercapai. Adapun batasan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1) Penelitian ini dilakukan di Madrasah Ibtidaiyah Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes Tahun Pelajaran 2020/2021.

2) Ruang lingkup penelitian mengacu pada “Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah yang didalamnya mengupas tentang:

#### a. Otonomi Madrasah,

Sebagaimana kita ketahui bahwa madrasah tumbuh dan berkembang dari, oleh dan untuk masyarakat. membangun madrasah untuk memenuhi kebutuhan pendidikan. Otonomi madrasah dalam penyelenggaraan pendidikan madrasah memiliki keunikan sendiri sebagai verifikasi penyelenggaraan pendidikan di indonesia. Karena reposisi madrasah yang merespon dan mengantisipasi adanya perubahan system sentralisasi ke desentralisasi. Bahwa otonomi madrasah memberikan kesempatan seluas-luasnya terhadap pendidikan madrasah dalam pengelolaan madrasah menuju kemandirian dan keberdayaan dalam kemasyarakatan, serta bertanggung jawab terhadap seluruh aspek kegiatan terhadap pemerintah dan masyarakat.

#### b. Partisipasi Masyarakat

Pelaksanaan MBM akan efektif apabila masyarakat dan orang tua memberikan dukungan dan partisipasi terhadap program-program visi, misi dan program kerja madrasah, serta bersama-sama

melakukan control dan pengawasan terhadap pelaksanaan program madrasah yang telah di sepakati dan memberi dukungan bagi peningkatan anggaran pendidikan. Dimana masyarakat terlibat langsung dalam program-program yang dilakukan madrasah. Dengan melibatkan masyarakat dalam proses pengambilan keputusan.

c. Akuntabilitas dan Transparansi Madrasah

Akuntabilitas di maknai sebagai pertanggungjawaban lembaga pendidikan. Pertanggungjawaban penyelenggaraan sekolah dalam konteks tersebut merupakan suatu akumulasi dari keseluruhan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi madrasah yang perlu disampaikan kepada para stakeholders madrasah yang diwujudkan melalui transparansi.

Transparansi sendiri memiliki arti Keterbukaan dalam proses perencanaan, penyusunan, pelaksanaan anggaran. Dimana transparansi mempunyai prinsip yang menjamin akses atau kebebasan bagi setiap orang untuk memperoleh informasi. Dimana madrasah harus secara terbuka menyampaikan apa yang menjadi program, pelaksanaan anggaran serta hasil yang ingin di capai sesuai visi dan misi madrasah.

C. Rumusan Masalah

Dari latar belakang yang telah dikemukakan di atas maka dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut :

Bagaimana Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah di Madrasah Ibtidaiyah Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes Tahun 2021

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan permasalahan yang telah dirumuskan di atas, maka penelitian ini bertujuan:

Mendeskripsikan dan menganalisis Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah di Madrasah Ibtidaiyah Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes Tahun 2021.

## E. Manfaat Penelitian

Manfaat yang dapat dipetik dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

### 1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat mengembangkan dan menemukan konsep dan teori yang berhubungan dengan Manajemen Berbasis Madrasah (MBM).

### 2. Manfaat Praktis

Secara praktis penelitian ini berguna bagi:

- a. Bagi Madrasah untuk penyempurnaan implementasi MBM yang ada di Madrasah-madrasah dilingkungan Kabupaten Brebes.
- b. Bagi kepala Madrasah dan pengelola / yayasan pendidikan. Hasil penelitian ini juga dapat memberikan kontribusi bagi perumusan, implementasi dan perubahan kebijakan pendidikan nasional yang ditetapkan melalui UU Sisdiknas dan Keputusan Menteri Pendidikan Nasional untuk meningkatkan mutu pendidikan.
- c. Bagi Dinas Pendidikan hasil penelitian ini dapat dijadikan masukan untuk peningkatan mutu pendidikan nasional, khususnya di Kabupaten Brebes.
- d. Bagi Penelitian lebih lanjut, hasil penelitian ini dapat dijadikan referensi.

## F. Sistematika Pembahasan

Agar mudah dalam memahami penelitian ini, maka peneliti menggambarkan sistematika pembahasan yang terdiri dari tiga bagian, yaitu; bagian awal, bagian isi, dan bagian akhir.

Bagian awal terdiri dari halaman sampul, halaman judul, halaman persetujuan, halaman pengesahan, pernyataan keaslian tulisan, halaman motto, halaman persembahan, kata pengantar, daftar isi, daftar table, daftar gambar, daftar lampiran, pedoman traselaterasi, dan abstrak yang memuat seluruh isi dari tesis secara singkat dan padat. Bagian isi terdiri enam bab dan masing-masing bab berisi sub-sub, yaitu :

Bab pertama adalah Pendahuluan yang memuat latar belakang masalah yang berisi landasan-landasan yang memunculkan permasalahan-



permasalahan yang akan diteliti. Permasalah-permasalahan ini nantinya berupa fokus penelitian yang berupa pertanyaan-pertanyaan. Fokus penelitian ini akan dijelaskan pada tujuan penelitian sebagai arah dalam melakukan penelitian. Kegunaan penelitian merupakan kontribusi hasil penelitian baik secara teoritis maupun praktis. Penegasan istilah merupakan sub-sub berikutnya yang berisi penjelasan dari variabel penelitian yang masih ambigu. Penelitian terdahulu merupakan penelitian yang bisa dijadikan pertimbangan dan perbandingan dengan penelitian yang akan peneliti lakukan. Sistematika pembahasan sebagai sub-sub terakhir menemukan penjelasan yang berupa uruta-urutan yang akan di bahas ditiesis.

Bab kedua berisi kajian teori yang menjelaskan tentang informasi yang dapat mendukung terkait dengan permasalahan-permasalahan yang ada di penelitian. Kajian teori ini meliputi implementasi manajemen berbasis madrasah, otonomi madrasah, partisipasi masyarakat, akuntabilitas madrasah, transparansi madrasah dan peningkatan mutu pendidikan.

Bab ketiga berisi metode penelitian yang terdiri dari pendekatan dan jenis penelitian, lokasi penelitian, data dan sumber data, teknik pengumpulan data, analisi data, dan pengecekan keabsahan data. Karena penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif maka hasil penelitian di deskripsikan secara naratif.

Bab ke empat berisi paparan data dan temuan penelitian. Data yang diperoleh melalui pengamatan implementasi manajemen berbasis madrasah dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan di MI Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes. Wawancara mendalam, dan dokumentasi di paparkan sesuai fokus penelitian melalui tahap analisis data. Bab kelima berisi pembahasan hasil penelitian. Bab ini memuat temuan penelitian yang sudah valid yang di integrasikan dengan gagasan peneliti dan teori-teori yang terkait dengan fokus penelitian. Berdasarkan hal tersebut, peneliti dapat mengambil kesimpulan yang sesuai dengan fokus penelitian.

Bab ke enam berisi penutup yang terdiri dari kesimpulan dan saran. Kesimpulan memuat uraian singkat terkait fokus penelitian. Saran merupakan masukan bagi instansi pihak yang terkait dengan penelitian ini.

Bagian akhir berisi daftar rujukan, memuat referensi-referensi yang digunakan peneliti untuk menyelesaikan penelitian ini. Lampiran-lampiran memuat dokumen-dokumen yang mendukung penelitian ini, time schedule penulisan tesis, daftar pertanyaan, untuk wawancara, dan daftar observasi. Biodata peneliti berupa biografi peneliti secara lengkap.

## **BAB II**

### **MANAJEMEN BERBASIS MADRASAH**

#### **A. Konsep Manajemen**

##### **1. Pengertian Manajemen**

Manajemen dalam *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, di artikan proses penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran atau pimpinan yang bertanggung jawab atas jalannya perusahaan dan organisasi. Penggunaan manajemen dalam praktek tidak lepas dari istilah administrasi, sehingga manajemen berkaitan dengan administrasi. Dalam istilah manajemen terdapat tiga pandangan yang berbeda berkaitan dengan administrasi : pertama mengartikan administrasi lebih luas dari pada manajemen, kedua, melihat manajemen lebih luas dari administrasi, dan ketiga adalah pandangan yang beranggapan bahwa manajemen identik dengan administrasi. <sup>1</sup>Dengan demikian, manajemen dan administrasi berkaitan dalam pelaksanaan.

Manajemen juga sering di artikan sebagai ilmu, kiat dan profesional. Manajemen di artikan sebagai ilmu karena merupakan suatu bidang pengetahuan yang secara sistematis berusaha memahami menjaga dan bagaimana orang bekerjasama. Manajemen diartikan sebagai kiat karena manajemen mencapai sasaran melalui cara-cara yang dengan mengatur orang lain untuk menjalankan tugas. Adapun Manajemen diartikan sebagai profesi karena manajemen dilandasi oleh keahlian khusus untuk mencapai suatu prestasi manajer, dan para profesional di tuntutan oleh suatu kode etik. <sup>2</sup>Untuk memahami istilah manajemen, pendekatan yang digunakan adalah berdasarkan pengalaman manajer.

Manajemen sebagai suatu sistem yang setiap komponennya menampilkan sesuatu untuk memenuhi kebutuhan. Dengan demikian maka

---

<sup>1</sup>E.Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah* ( Bandung:Remaja Rasindo,2002 ),h,19

<sup>2</sup>Nanang Fatah,*Landasan Manajemen Pendidikan* ( Bandung : Remaja RosdaKarya,1999 ),h.1

manajemen merupakan suatu proses untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Pencapaian tujuan-tujuan organisasi dilaksanakan dengan fungsi-fungsi perencanaan (*planning*), Pengorganisasian (*organizing*), Penyusunan personalia atau Kepegawaian (*staffing*), Pengarahan dan Kepemimpinan (*leading*), dan Pengawasan (*controlling*).<sup>3</sup>

Menurut George R.Terry yang dikutip Anoraga, ia menyatakan bahwa manajemen merupakan proses yang khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian yang masing-masing bidang tersebut digunakan baik ilmu pengetahuan maupun keahlian yang diikuti secara berurutan dalam rangka usaha mencapai sasaran yang telah ditetapkan semula.<sup>4</sup>Manajemen akan dapat dipahami apabila dilaksanakan sesuai dengan fungsinya.

Ada macam-macam definisi tentang manajemen, dan tergantung dari sudut pandang, keyakinan, dan kompetensi dari para pakar yang memberikan definisi. Diantara definisi tersebut, ada yang mendefinisikan manajemen sebagai kekuatan untuk menjalankan sebuah perusahaan serta bertanggung jawab atas sukses atau kegagalannya. Adapula yang berpendapat bahwa manajemen adalah tindakan memikirkan dan mencapai hasil-hasil yang diinginkan melalui usaha-usaha kelompok yang terdiri dari tindakan mendayagunakan bakat-bakat manusia dan sumber daya secara singkat. Ada juga yang menyatakan tindakan manajemen adalah sebagai tindakan merencanakan dan mengimplementasikannya.

<sup>5</sup>Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lain secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan. Manajemen merupakan sebuah proses kerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Walaupun Alquran secara khusus tidak menyebutkan istilah manajemen, akan tetapi menyinggung istilah manajemen dengan menggunakan kalimat yudabbiru, mengandung arti

---

<sup>3</sup>.....,h.1

<sup>4</sup>Pandji Anoraga, *Manajemen Berbasis Sekolah* ( Jakarta : Rineka Cipta ),h.109

<sup>5</sup>Winardi, *Asas-asas Manajemen* ( Bandung : Alumni,1983 ),h.4

mengarahkan, melaksanakan, menjalankan, mengendalikan, mengatur, mengurus dengan baik, mengkoordinasikan, membuat rencana yang telah ditetapkan.

<sup>6</sup>Toha berpendapat bahwa manajemen diartikan sebagai suatu proses pencapaian tujuan organisasi lewat usaha orang lain. <sup>7</sup>Nawawi juga berpendapat bahwa manajemen adalah kegiatan yang memerlukan kerja sama orang lain untuk mencapai tujuan. <sup>8</sup>Dengan demikian dalam manajemen tidak dikenal kerja sendiri, tetapi kerja sebuah tim walaupun diketahui oleh seorang pemimpin. Pendapat kedua pakar tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan proses kerja sama antara dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan bersama.

Dengan demikian yang dinamakan Manajemen adalah ilmu yang mempelajari tentang bagaimana menyelesaikan pekerjaan atau tugas dengan cara mengatur dan mengarahkan baik itu orang lain untuk mencapai tujuan tersebut yang telah di tentukan

## 2. Fungsi Manajemen

Menurut Terry dalam Nawawi (2011:54), ada empat fungsi manajemen yang banyak dikenal masyarakat yaitu fungsi perencanaan (planning), dan pengorganisasian (organizing), fungsi pengarahan (actuating), dan fungsi pengendalian (controlling). Dibawah ini akan dijelaskan pengertian masing-masing fungsi manajemen POAC (planning, organizing, actuating, dan controlling):

### a. Fungsi Perencanaan ( Planning )

Perencanaan adalah proses mendefinisikan tujuan organisasi, membuat strategi untuk mencapai tujuan itu, dan mengembangkan rencana aktivitas kerja organisasi.

---

<sup>6</sup>M.Karebet Widjajakusuma dan M.Ismail Yusnanto, *Pengantar Manajemen Syariat* (Jakarta: Khairul Bayyan,2002 ),h.15

<sup>7</sup>Miftah Thoha, *Kepemimpinan dalam Manajemen* ( Jakarta : Raja Grafindo Prasada,1995 ),h.8

<sup>8</sup>Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan* (Jakarta : Jahi Masagung,1993 ) ,h.13

b. Fungsi Pengorganisasian ( Organizing )

Pengorganisasian merupakan pengumpulan kegiatan yang diperlukan, yaitu menetapkan susunan organisasi serta tugas dan fungsi-fungsi dari setiap unit kerja ada dalam organisasi, serta menetapkan kedudukan dan sifat hubungan antara masing-masing unit tersebut.

c. Fungsi Pengarahan ( Actuating )

Pengarahan yaitu usaha menggerakkan anggota-anggota organisasi atau perusahaan sedemikian rupa sehingga mereka berkeinginan dan berusaha untuk mencapai sasaran dan tujuan perusahaan secara maksimal.

d. Fungsi Pengendalian ( Controlling )

Pengendalian dapat diartikan sebagai proses penentuan apa yang akan dicapai, Pengukuran, dan koreksi terhadap aktivitas pelaksanaan dan bilamana perlu mengambil tindakan korektif sehingga pelaksanaan dapat berjalan sesuai rencana.<sup>9</sup>

3. Unsur-unsur Manajemen

Manajemen merupakan alat untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Manusia yang memiliki sumber daya yang baik akan memudahkan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat

Menurut Hasibuan (2013:2) manajemen terdiri dari enam unsur yaitu, men, money, method, materials, machines, dan market.

a. Man ( Manusia )

Dalam manajemen, faktor manusia adalah yang paling menentukan. Manusia yang membuat tujuan dan manusia yang melakukan proses untuk mencapai tujuan. Tanpa ada manusia tidak ada proses kerja, sebab pada dasarnya manusia adalah makhluk kerja.

b. Money ( Uang )

Uang merupakan salah satu unsur yang tidak dapat diabaikan. Uang merupakan alat tukar dan alat pengukur nilai. Besar-kecilnya hasil

---

<sup>9</sup>George R ,Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*,( Jakarta:Rosda Karya 2011)

kegiatan dapat diukur dengan jumlah uang yang beredar dalam perusahaan. Oleh karena itu uang merupakan alat yang penting untuk mencapai tujuan karena segala sesuatu harus diperhitungkan secara rasional, Hal ini akan berhubungan dengan berapa uang yang harus disediakan untuk membiayai gaji tenaga kerja, alat-alat yang dibutuhkan dan harus dibeli serta berapa hasil yang akan dicapai dari suatu organisasi.

c. Materials ( Bahan-bahan )

Materi terdiri dari bahan setengah jadi dan bahan jadi, dalam dunia usaha untuk mencapai hasil yang lebih baik, selain manusia yang ahli dalam bidangnya juga harus dapat menggunakan bahan/materi sebagai salah satu sarana. Sebab materi dan manusia tidak dapat dipisahkan, tanpa materi tidak akan tercapai hasil yang dikehendaki.

d. Machines ( Mesin )

Dalam kegiatan perusahaan, mesin sangat diperlukan. Penggunaan mesin akan membawa kemudahan atau menghasilkan keuntungan yang lebih besar serta menciptakan efisiensi kerja.

e. Methods ( Metode )

Dalam pelaksanaan kerja diperlukan metode-metode kerja. Suatu tata cara kerja yang baik akan memperlancar jalannya pekerjaan. Sebuah metode dapat dinyatakan sebagai penetapan cara pelaksanaan kerja suatu tugas dengan memberikan berbagai pertimbangan-pertimbangan kepada sasaran, fasilitas-fasilitas yang tersedia dan penggunaan waktu, serta uang dan kegiatan usaha. Perlu diingat meskipun metode baik, sedangkan orang yang melaksanakannya tidak mengerti atau tidak mempunyai pengalaman maka hasilnya tidak akan memuaskan. Dengan demikian, peranan utama dalam manajemen tetap manusia itu sendiri.

f. Market ( Pasar )

Memasarkan produk barang sangat penting, sebab bila barang yang diproduksi tidak laku, maka proses produksi barang akan berhenti.

Artinya, proses kerja tidak akan berlangsung. Oleh karena itu, penguasaan pasar dalam arti menyebar hasil produksi merupakan faktor penentu didalam perusahaan. Agar pasar dapat dikuasai maka kualitas dan harga barang harus sesuai dengan keinginan konsumen dan daya beli ( kemampuan ) konsumen.<sup>10</sup>

#### 4. Tujuan Manajemen

Menurut Siswanto ( 2012:28 ) adalah sesuatu yang ingin direalisasikan, yang menggambarkan cakupan tertentu dan menyarankan pengarahan kepada seorang manajer.<sup>11</sup>

#### 5. Sasaran Manajemen

Menurut Siswanto ( 2012:4 ) sasaran manajemen terdiri dari :

##### a. Orang ( Manusia )

Yaitu mereka yang telah memenuhi syarat tertentu dan telah menjadi unsur integral dari organisasi atau badan tempat ia bekerja sama untuk mencapai tujuan.

##### b. Mekanisme Kerja

Yaitu tatacara dan tahapan yang harus dilalui orang yang mengadakan kegiatan bersama untuk mencapai tujuan.<sup>12</sup>

#### 6. Konsep-Konsep Manajemen

Adapun konsep-konsep manajemen dalam organisasi yang dikemukakan oleh para ahli sebagai berikut :

##### a. Manajemen Sebagai Ilmu

Manajemen sebagai ilmu adalah suatu bidang ilmu pengetahuan yang berusaha secara sistem untuk memahami mengapa dan bagaimana manusia bekerjasama untuk mencapai tujuan dan membuat kerjasama ini bermanfaat bagi kemanusiaan.

##### b. Manajemen Sebagai Seni

---

<sup>10</sup>Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* ( Jakarta: PT Bumi Aksara 2013),h.2

<sup>11</sup>Siswanto, *Pengantar Manajemen* ( Jakarta : PT Bumi Aksara 2012 ),h.28

<sup>12</sup>Siswanto, *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia* ( Jakarta : PT Bumi Aksara 2012 ),h.4



Manajemen sebagai seni adalah seni untuk mencapai hasil yang maksimal, demikian untuk mencapai kesejahteraan dan kebahagiaan bagi pimpinan maupun pekerja yang memberikan pelayanan sebaik mungkin kepada masyarakat.

c. Manajemen sebagai profesi

Manajemen sebagai profesi adalah suatu bidang pekerjaan yang memiliki keahlian dan keterampilan sebagai kader, pimpinan atau manajer pada suatu organisasi.

d. Manajemen Sebagai Proses

Manajemen sebagai proses adalah proses yang terdiri dari tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, dan pelaksanaan dimana masing-masing bidang tersebut digunakan untuk ilmu pengetahuan dan keahlian yang diikuti secara berurutan dalam usaha mencapai sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan.

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa konsep manajemen merupak suatu ilmu yang harus dikembangkan dalam mengelola suatu organisasi untuk mewujudkan suatu harapan atau tujuan tertentu.

## B. Konsep Manajemen Berbasis Madrasah

### 1. Pengertian Manajemen Berbasis Madrasah ( MBM)

Istilah Manajemen Berbasis Sekolah merupakan terjemahan dari “*School Based Management*” istilah ini pertama kali muncul di Amerika Serikat ketika masyarakat mulai mempertanyakan relevansi pendidikan dengan tuntutan dan perkembangan masyarakat setempat.<sup>13</sup>MBS ini muncul pada tahun 1970-an sebagai alternatif untuk merepormasi pengelolaan pendidikan. Reformasi itu dapat diperlukan karena kinerja Madrasah selama puluhan tahun tidak dapat menunjukkan peningkatan yang berarti dalam memenuhi tuntutan perubahan lingkungan.

---

<sup>13</sup>Ibtisan Abu Duhou, *School Based Management* (Jakarta : Kencana,2004),h,7

Manajemen berbasis madrasah di artikan sebagai bentuk alternatif yang dipilih dalam pelaksanaan kebijakan desentralisasi pendidikan, proses sosial yang direncanakan untuk menjalin kerjasama. Partisipasi dan keterlibatan orang lain dalam mencapai sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan secara efektif, Manajemen mengandung unsur pembimbingan, pengerahan dan pengarahan sekelompok orang terhadap pencapaian tujuan secara umum. manajemen juga dapat diartikan memahami bagaimana sekelompok orang bisa bekerja sama secara sistematis.<sup>14</sup>

Dipilihnya Manajemen Bebas Madrasah untuk pendidikan dasar dan menengah di yakini akan mempermudah pencapaian tujuan pendidikan yang baru. Ciri-ciri manajemen berbasis madrasah adalah otonomi yang kuat pada tingkat sekolah, peran serta masyarakat aktif dalam pendidikan, proses pengambilan keputusan yang demokratis, dan berkeadilan, menjunjung tinggi akuntabilitas dan transparansi dalam setiap kegiatan pendidikan. Prinsip transparansi dilakukan dengan memenuhi asas kepatuhan dan tata kelola yang baik oleh madrasah dengan mengacu pada peraturan yang di berikan oleh pemerintah. Serta bertanggung jawab sepenuhnya terhadap pemerintah dan masyarakat atas anggaran yang digunakan dalam semua pelaksanaan. Dengan manajemen berbasis madrasah, diharapkan dapat meningkatkan efesiensi dan mutu penyelenggaraan pendidikan di madrasah agar menjadi lebih fokus dan terencana dengan baik.<sup>15</sup>

Adapun Pengertian Manajemen Berbasis Madrasah menurut beberapa ahli :

Menurut Bedjo Sudjanto : “MBM merupakan model manajemen pendidikan yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah. Disamping itu, MBM juga mendorong pengambilan keputusan partisipatif

---

<sup>14</sup>Asnawir,*Manajemen Pendidikan* (Padang:IAIN Press,2006),h,25

<sup>15</sup>E.Mulyasa,*Manajemen Berbasis Sekolah*,(Bandung:Rosda Karya,2002),h,13

yang melibatkan langsung semua warga sekolah yang di layani dengan tetap selaras pada kebijakan nasional pendidikan.<sup>16</sup>

Menurut Nanang Fatah : "MBM merupakan pendekatan politik yang bertujuan untuk mendesain ulang pengelolaan sekolah dengan memberikan kekuasaan kepada kepala sekolah dengan meningkatkan partisipasi masyarakat dalam upaya perbaikan kinerja sekolah yang mencakup guru, siswa, komite sekolah, orang tua siswa dan masyarakat. Manajemen Berbasis Madrasah mengubah sistem pengambilan keputusan dengan memindahkan otoritas dalam pengambilan keputusan dan manajemen kesetiap yang berkepentingan di tingkat lokal *Local Stakeholder*.<sup>17</sup>

Menurut Dirjen Dikdasmen (2001:2) bahwa "Manajemen Berbasis Sekolah merupakan bentuk alternatif pengelolaan sekolah dalam rangka desentralisasi pendidikan, yang di tandai adanya kewenangan pengambilan keputusan yang lebih luas di tingkat sekolah, partisipasi masyarakat yang relatif tinggi, dalam rangka kebijakan Pendidikan Nasional".<sup>18</sup>

Menurut Suparman (2001:1) adalah "Penyerasian sumber daya yang dilakukan secara mandiri oleh sekolah dengan melibatkan semua kelompok kepentingan yang terkait dengan sekolah secara langsung dalam proses pengambilan keputusan untuk memahami kebutuhan mutu sekolah atau untuk mencapai tujuan mutu sekolah dalam pendidikan".<sup>19</sup>

Selanjutnya Dalam Buku Petunjuk Program MBS, Kerjasama Pemerintah Indonesia, UNESCO dan Unicef Menyatakan bahwa, "MBS dapat dipandang sebagai suatu pendekatan pengelolaan sekolah dalam

---

<sup>16</sup>Bedjo Sudjanto,*Mensiasati Manajemen Berbasis Sekolah di Era Krisis Yang Berkepanjangan* (Jakarta: ICW,2004),H,25

<sup>17</sup>Nanang Fatah,*Konsep Manajemen Berbasis Sekolah dan Dewan Sekolah* (Bandung : Pustaka Bani Quraisy,2003),h,8

<sup>18</sup>Dirjen Disdakmen,(2004)

<sup>19</sup>Suparman,*Manajemen Pendidikan Masa Depan* ( Jakarta : Disdakmen Depdikbud ,2002)

rangka desentralisasi pendidikan yang memberikan kewenangan yang lebih luas kepada sekolah untuk mengambil keputusan mengenai pengelolaan sumber daya pendidikan sekolah (manusia, keuangan, material, metode, teknologi wewenang dan waktu) yang didukung dengan partisipasi yang tinggi dari warga sekolah, orang tua, dan masyarakat, serta sesuai dengan kerangka kebijakan pendidikan nasional dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan”<sup>20</sup>

Sedangkan menurut Sagala (2004:87) menyatakan bahwa :“Implementasi MBS bukan untuk MBS itu sendiri, melainkan merupakan sarana untuk melakukan perubahan dan sekolah berani untuk berubah, walaupun sekolah akan berhadapan dengan birokrasi yang cenderung tidak mau berubah. Implementasi MBS yang di fokuskan pada prinsip partisipasi, transparansi, kreatifitas, inovasi dan akuntabilitas akan melahirkan sekolah akan makin mudah memberikan tanggapan terhadap gejala-gejala dan problem sekolah maupun KBM yang muncul. Munculah penataan sekolah melalui konsep MBS yang di artikan sebagai dari reformasi pendidikan yang mendesain dan memodifikasi struktur pemerintah ke sekolah dengan pemberdayaan sekolah meningkatkan kualitas Pendidikan Nasional “<sup>21</sup>

Berdasarkan kutipan diatas manajemen berbasis sekolah merupakan strategi yang digunakan dalam memajukan pendidikan dengan mentransfer keputusan penting guna memberikan otoritas dari pemerintah baik pusat maupun daerah kepada individu pelaksana di sekolah. Implementasi MBS pada hakikatnya difokuskan pada prinsip partisipasi. Ttransparansi, kreatifitas, inovasi dan akuntabilitas akan melahirkan sekolah yang semakin fleksibel, dalam mewujudkan sekolah akan makin mudah memberikan tanggapan terhadap gejala-gejala dan problem sekolah maupun kegiatan belajar mengajar yang muncul.

---

<sup>20</sup>Direktorat TK & SD,(2005),6

<sup>21</sup>Syaeful Sagala,*Kemampuan Profesional Guru dan Kependidikan*(Bandung:Alfabeta 2004),h,87

Sementara Mulyasa mengatakan bahwa, MBS Merupakan salah satu wujud dari repormasi pendidikan, yang menawarkan kepada kepala sekolah untuk menyediakan pendidikan yang lebih baik dan memadai bagi para peserta didik. <sup>22</sup>Otonomi dalam manajemen merupakan potensi bagi sekolah untuk meningkatkan kinerja para stap, menawarkan partisipasi langsung kelompok-kelompok yang terkait, dan meningkatkan pemahaan masyarakat terhadap pendidikan. Sejalan dengan jiwa dan semangat desentralisasi serta otonomi 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. Sementara Menurut <sup>23</sup>Satori menyatakan penerpan MBS bertujuan (1) Meningkatkan mutu pendidikan melalui kemandirian dan inisiatif sekolah dalam mengelola dan memberdayakan sumber daya potensi yang ada. (2) Meningkatkan kepedulian warga sekolah dalam menyelenggarakan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama; (3) Meningkatkan tanggungjawab sekolah kepada orang tua, sekolah, dan pemerintah tentang mutu sekolah; dan (4) Meningkatkan kompetensi yang sehat antar sekolah untuk pencapaian mutu pendidikan yang diharapkan.

Dengan demikian, uraian Manajemen Berbasis Madarasah (MBM) ini merupakan upaya pengembangan gagasan dalam menyambut kebijakan pemerintah dalam rangka pelaksanaan desentralisasi yang menempatkan kehadiran sekolah sebagai suatu institusi pendidikan yang mandiri. Pemahaman tentang MBM diharapkan dapat memberikan tambahan pengetahuan, wawasan kepada para pengelola pendidikan dalam upaya pemahaman pembudayaan dan peningkatan mutu serta pengendalian sekolah. Manajemen Berbasis Madarasah (MBM) dalam uraian ini disajikan

---

<sup>22</sup>Mulyasa, *Kurikulum Berbasis Kompetensi* (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2002), h, 24

<sup>23</sup>Satori (Syaeful Sagala) *Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan* (Bandung : Alfabeta 2006), h, 158

melalui suatu model keterlibatan dan partisipasi *lokal stakeholders* dalam memperbaiki dan meningkatkan kinerja sekolah.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa MBM merupakan model penyelenggaraan pendidikan yang memberikan keleluasaan kepala sekolah untuk menyusun dan melaksanakan program pendidikan disekolah sesuai dengan kebutuhannya melalui pemberdayaan sumber-sumber daya yang ada termasuk partisipasi masyarakat sehingga lebih mencerminkan adanya upaya peningkatan pemberian layanan penyelenggaraan pendidikan secara demokratis,transparan dan akuntabel untuk mencapai tujuan pendidikan yang efisien dan efektif.

## 2. Unsur-unsur Manajemen Berbasis Madrasah

### a. Otonomi Madrasah

Munculnya kebijakan tentang desentralisasi pendidikan sebagai implikasi dari pemberlakuan UU No 22 tahun 1999 tentang pemerintah daerah peraturan pemerintah No 25 tahun 2000 sebagai kewenangan pemerintah dan kewenangan provinsi sebagai daerah otonomi.<sup>24</sup>Sebenarnya merupakan angin segar bagi kehidupan madrasah karena kebijakan tersebut berarti mengembalikan madrasah pada habitatnya. Pergerakan pola sentralisasi ke desentralisasi dalam pengelolaan pendidikan merupakan upaya pemberdayaan madrasah. Peningkatan mutu pendidikan secara berkelanjutan searah dan menyeluruh.

Otonomi Pendidikan Madrasah di lakukan dalam rangka mengatasi berbagai permasalahan yang muncul dari system pendidikan sentralistik di era orde baru, yakni berkaitan :

- 1) Otorisme manajemen pendidikan yang menjadikan lembaga-lembaga madrasah hanya menghasilkan manusia yang tidak mampu mengembangkan kreativitasnya.

---

<sup>24</sup>UU No.22 tahun 1999 dan UU No.25 tahun 2000

- 2) Manajemen pendidikan sentralistik menyediakan pendidikan sebagai sarana indoktrinasi untuk mewujudkan cita-cita politik penguasa.
- 3) Pendidikan sentralistik telah mengabaikan keanekaragaman yang terjadi di masing-masing daerah atau lembaga pendidikan.<sup>25</sup>

Dipilihnya otonomi madrasah dalam penyelenggaraan pendidikan madrasah karena memiliki keunikan tersendiri sebagai verifikasi penyelenggaraan pendidikan di Indonesia. Karena reposisi madrasah yang merespon dan mengantisipasi adanya perubahan sistem sentralisasi ke desentralisasi. Dengan rasionalisasi pemikiran madrasah kedepan sesuai UU No. 22 tahun 1999 dan UU No. 25 tahun 1999 perlu ditetapkan kebijakan sebagai berikut :

- 1) Penyelenggaraan madrasah tetap dilakukan oleh masyarakat, beberapa hal mengenai penyelenggaraan menjadi tanggung jawab pemerintah daerah, terutama aspek pembiayaan, kelembagaan dan manajerial sesuai dengan kewenangan yang dimiliki. Sedangkan penyiapan dan;
- 2) Pengembangan materi pembelajaran yang bersifat substansi keagamaan dan kekhususan keislaman tetap di kelola oleh depag;
- 3) Pengelolaan dan penyelenggaraan madrasah dilakukan oleh pemerintah daerah dan satu atap pengelolannya yaitu dengan membentuk dinas pendidikan sedangkan depag kabupaten/kota berfungsi sebagai pengendali dan tugas-tugas agama.

Melalui perubahan ini, maka madrasah berada pada persaingan kualitas produk. Dengan dinamika yang terjadi dengan mudah diserap oleh madrasah terutama dinamika bidang ilmu pengetahuan, sebab madrasah mendapat kontrol langsung dari masyarakat. melihat kepada misi lahirnya madrasah serta sejarahnya, maka secara umum terdapat dua tipe madrasah.<sup>26</sup>Yaitu pertama tipe madrasah yang dipersiapkan

---

<sup>25</sup> .....,h,111

<sup>26</sup> .....,h,111

sebagai layanan umat di bidang keagamaan. Yang ke dua tipe madrasah sebagai sekolah umum yang memiliki mobilitas yang tinggi.

Sebagai institusi pendidikan, maka madrasah yang profesional dengan formulasi pengelolaan penyelenggaraan sebagai berikut:

- 1) Peningkatan mutu madrasah profesionalisme. Profesionalisme berarti suatu pandangan bahwa suatu keahlian hanya di peroleh dalam pekerjaan tertentu yang mana keahlian itu hanya di peroleh melalui pendidikan khusus dan latihan khusus.<sup>27</sup>
- 2) Pengelolaan berdasarkan profesionalisme dan kompetensi. Dalam pengembangan profesionalisme pendidikan di perlukan pematapan
- 3) Kompetensi keguruan. Kompetensi adalah kemampuan yang memadai untuk melaksanakan tugas atau memiliki pengetahuan keterampilan dan kecakapan yang dipersyaratkan untuk itu.<sup>28</sup>
- 4) Pengelolaan madrasah dikembangkan melalui pendekatan profesionalisme yang memungkinkan tumbuh dan berkembangnya seluruh potensi madrasah, sehingga mampu mengimplementasikan ilmu dalam memenuhi tiga tuntutan minimal dan peningkatan kualitas madrasah.<sup>29</sup> yaitu:
  - a) Bagaimana menjadikan madrasah sebagai wahana untuk membina dan praktik hidup islam.
  - b) Bagaimana memperkokoh keberadaan madrasah sehingga sederajat dengan system sekolah.
  - c) Bagaimana madrasah mampu merespon tuntutan masa depan guna mengantisipasi perkembangan IPTEK dan era globalisasi.

Dengan demikian dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa otonomi madrasah memberikan kesempatan seluas-luasnya terhadap pendidikan madrasah menuju kemandirian dan keberdayaan

---

<sup>27</sup>Muzayyin Arifin, *Kapita Selekta Pendidikan Islam* (Jakarta:PT Bumi Aksara,2003),h,15

<sup>28</sup> .....,h,145

<sup>29</sup>Muhaimin, *op-cit*,h,18



dalam kemasyarakatan, saerta bertanggung jawab terhadap seluruh aspek kegiatan terhadap pemerintah dan masyarakat.

#### b. Partisipasi Masyarakat

Pelaksanaan MBM akan efektif apabila masyarakat dan orang tua memberikan dukungan dan partisipasi terhadap program-program misi dan program kerja madrasah, serta melakukan control dan pengawasan terhadap pelaksanaan program madrasah yang telah di sepakati dan menyediakan dukungan bagi peningkatan anggaran pendidikan dan pemerintah setempat dengan berbagai strategi sesuai peraturan yang berlaku. Partisipasi masyarakat menekankan pada “partisipasi” langsung warga dalam pengambilan keputusan pada lembaga dan proses pemerintahan. Gaventa dan Valdema ( Siti Irene Astuti D), menegaskan bahwa partisipasi masyarakat telah mengalihkan konsep partisipasi menuju suatu kepedulian dengan berbagai bentuk keikutsertaan warga dalam pembuatan kebijaksanaan dan pengambilan keputusan di berbagai gelanggang yang mempengaruhi kehidupan warga masyarakat.<sup>30</sup> Pengembangan asumsi dasar untuk gagasan dan praktik tentang partisipasi masyarakat meliputi :

- 1) Partisipasi merupakan hak politik yang melekat pada warga sebagaimana hak politik lainnya. Hak itu tidak hilang ketika ia memberikan mandat pada orang lain untuk duduk dalam lembaga pemerintah sedangkan hak politik, sebagai hak asasi, tetap melekat pada setiap individu yang bersangkutan.
- 2) Partisipasi langsung dalam pengambilan keputusan mengenai kebijakan publik di lembaga-lembaga formal dapat untuk menutupi kegagalan demokrasi erwakilan. Demokrasi perwakilan masih menyisakan beberapa kelemahan yang ditandai dengan keraguan

---

<sup>30</sup> Gaventa dan Valdema(Siti Irene Astuti D)2009,h,34-35

sejauh mana orang yang dipilih dapat mempresentasikan kehendak masyarakat.

- 3) Partisipasi masyarakat secara langsung dalam pengambilan keputusan publik dapat mendorong partisipasi lebih bermakna.
- 4) Partisipasi dilakukan secara sistematis, bukan hal yang insidental.
- 5) Berkaitan dengan diterimanya desentralisasi sebagai instrumen yang mendorong tata pemerintahan yang baik.
- 6) Partisipasi masyarakat dapat meningkatkan kepercayaan publik terhadap penyelenggaraan dan lembaga pemerintah .

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa partisipasi masyarakat merupakan keterlibatan anggota masyarakat dalam pelaksanaan program-program yang dilakukan di madrasah. dengan melibatkan warga dalam proses pengambilan keputusan maka kepercayaan publik terhadap jalannya manajemen berbasis madrasah terus meningkat.

#### c. Akuntabilitas dan Transparansi Madrasah

Menurut LAN bahwa akuntabilitas merupakan kewajiban untuk menyampaikan pertanggungjawaban atau untuk menjawab, menerangkan kinerja, dan tindakan seseorang/badan hukum/pimpinan kolektif suatu organisasi kepada pihak yang memiliki hak atau kewenangan untuk meminta keterangan atau pertanggungjawaban.<sup>31</sup>

Menurut Made Pidarta menyebutkan bahwa pelaksanaan akuntabilitas ditekankan pada guru, administrator, orang tua siswa, masyarakat serta orang-orang luar lainnya.<sup>32</sup> Di dalam perencanaan participatory, yaitu perencanaan yang menekankan sifat lokal atau desentralisasi, akuntabilitas ditunjukkan pada sejumlah personil sebagai berikut:

---

<sup>31</sup>LAN, *Pedoman Penyusunan Pelaporan Akutabilitas Kinerja Instansi Pemerintah* (Jakarta:LAN, 2003),h,3

<sup>32</sup>Made Pidarta, *Langkah-langkah Akutabilitas Dalam Pendidikan* (Jakarta:Grapinda Persada,1989)

- a) Manajer/administrasi/ketua lembaga, sesuai dengan fungsinya sebagaimanajer. Ketua perencana, di anggap paling bertanggung jawab atas keberhasilan perencanaan. Ketua perencana adalah dekan, rektor, kepala sekolah, atau pimpinan unit kerja lainnya.
- b) Para anggota perencana, mereka dituntut memiliki akuntabilitas karena mereka bekerja mewujudkan konsep perencanaan dan mengendalikan implementasinya dilapangan.
- c) Konsultan, para ahli perencana yang menjadi konsultan.
- d) Para pemberi data, harus memiliki eforman yang kuat mengingat tugasnya memberikan dan menginformasikan data yang selalu siap dan akurat.

Menurut Slamet<sup>33</sup> ada delapan hal yang harus dikerjakan oleh sekolah atau madrasah untuk peningkatan akuntabilitas :

- a. Sekolah harus menyusun aturan main tentang sistem akuntabilitas termasuk mekanisme pertanggungjawabannya
- b. Sekolah perlu menyusun pedoman tingkah laku dan sistem pemantauan kinerja penyelenggara sekolah atau madrasah dan sistem pengawasan dengan sanksi yang jelas dan tegas.
- c. Sekolah menyusun rencana pengembangan sekolah dan menyampaikan kepada publik/stakeholders di awal setiap tahun anggaran.
- d. Menyusun indikator yang jelas tentang pengukuran kinerja sekolah/madrasah dan disampaikan kepada stakeholders.
- e. Melakukan pengukuran pencapaian kinerja pelayanan pendidikan dan menyampaikan hasilnya kepada publik/stakeholders di akhir tahun.
- f. Memberikan tanggapan terhadap pertanyaan dan pengaduan publik.
- g. Menyediakan informasi kegiatan sekolah/ madrasah kepada publik yang akan memperoleh pelayanan pendidikan .

---

<sup>33</sup> Slamet, *Upaya-upaya Peningkatan Akuntabilitas MBS* (Jakarta: 2005)

h. Memperbaharui rencana kinerja yang baru sebagai kesepakatan komitmen baru.

Dari ke delapan upaya di atas, semuanya bertumpu pada kemampuan dan kemauan sekolah/madrasah untuk mewujudkannya. Jika sekolah/madrasah mengetahui sumber dayanya, maka dapat lebih mudah digerakkan untuk mewujudkan dan meningkatkan akuntabilitas.

Konsep akuntabilitas pendidikan bisa di maknai sebagai pertanggungjawaban lembaga pendidikan (sekolah atau institusi pendidikan) dalam pencapaian tujuan pendidikan. Akuntabilitas pendidikan adalah kajian antara apa yang sudah dilakukan oleh sekolah dengan dana yang sudah digunakan dengan hasil belajar yang diperoleh.

Akuntabilitas pendidikan bisa di pahami sebagai pertanggungjawaban atas keberhasilan proses belajar mengajar dan perkembangan peserta didik dalam mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Pertanggungjawaban ini termasuk adanya kesediaan untuk disalahkan tatkala terjadi kegagalan dalam proses pendidikan tersebut. Akuntabilitas madrasah sebagai instansi pendidikan merupakan kesediaan memberikan keterangan kepada pihak-pihak yang memiliki hak dan kewenangan untuk menanyakan, pihak-pihak yang berwenang ini misalnya kepala dinas, BPK, orang tua, masyarakat dan stakeholders.

Pertanggung jawaban penyelenggaraan sekolah dalam konteks tersebut merupakan suatu akumulasi dari keseluruhan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi madrasah yang perlu di sampaikan kepada para stakeholders madrasah. Akuntabilitas madrasah meliputi pertanggungjawaban penyelenggaraan madrasah yang diwujudkan melalui transparansi.

Bagi lembaga pendidikan khususnya madrasah, harus mulai disadari dan di sikapi dengan melakukan desain sistem yang mampu

menjawab tuntutan masyarakat. Caranya dengan mengembangkan model manajemen pendidikan yang transparan dan akuntabel, Manajemen Berbasis Madrasah, paradigma baru peran masyarakat yang paling depan. Fasli Jalal dan Dedi Supriadi menyatakan : upaya untuk mencapai transparan dan akuntabilitas institusi memerlukan kurikulum yang relevan yang memperhitungkan kebutuhan masyarakat, keterlibatan peran serta masyarakat, kemampuan manajemen yang tinggi, komitmen yang kuat untuk mencapai keunggulan, sarana penunjang yang memadai, dan perangkat aturan yang jelas dan dilaksanakan secara konsisten oleh institusi pendidikan yang bersangkutan.<sup>34</sup> Empat hal penting di atas membutuhkan proses dan waktu yang tidak singkat. Sebab tidak saja dibutuhkan niat baik semua pihak, kemauan juga kemampuan untuk melaksanakannya.

Transparansi dan akuntabilitas yang tinggi hanya dapat dicapai dengan pengelolaan sumber daya madrasah secara efektif dan efisien. Transparan dan akuntabilitas tidak datang dengan sendirinya, setelah lembaga-lembaga pendidikan melaksanakan usaha-usahanya. Manajemen berbasis madrasah yang diterapkan juga mensyaratkan kemampuan transparansi, akuntabilitas madrasah kepada publik. Institusi pendidikan yang transparan dan akuntabel adalah institusi pendidikan yang mampu menjaga mutu kelulusan sehingga dapat diterima oleh masyarakat. Di samping itu, transparansi dan akuntabilitas suatu lembaga pendidikan bergantung kepada kemampuan suatu lembaga pendidikan mempertanggungjawabkan pengelolaan, baik itu kurikulum, tenaga pendidik dan kependidikannya, dan juga keuangan kepada masyarakat.

Ada tiga aspek dalam transparansi publik, yaitu :

- 1) Adanya kebijakan terbuka terhadap pengawasan;

---

<sup>34</sup>Fasli Jalal dan Dedi Supriadi, *Institusi Pendidikan Yang Akuntabel*(2001),h,88

- 2) Adanya akses informasi sehingga masyarakat dapat menjangkau setiap segi kebijakan pemerintah; dan
- 3) Berlakunya prinsip *check and balance*.

Transparansi sendiri memiliki arti keterbukaan dalam proses perencanaan, penyusunan, pelaksanaan anggaran. Terdapat beberapa pengertian yang dikemukakan oleh beberapa ahli terkait transparansi, diantaranya yaitu:

Menurut Bappenas RI dalam Bukunya Pedoman Penguatan Pengamanan Program Pembangunan Daerah, Bappenas dan Depdagri (2002), Transparansi adalah prinsip yang menjamin akses atau kebebasan bagi setiap orang untuk memperoleh informasi tentang penyelenggaraan pemerintahan, yakni informasi tentang kebijakan, proses pembuatan dan pelaksanaan serta hasil-hasil yang dicapai.<sup>35</sup>

Menurut Standar Akuntansi Pemerintah dalam Peraturan Pemerintah Nomor 24 Tahun 2005, transparansi adalah memberikan informasi keuangan yang terbuka dan jujur kepada masyarakat berdasarkan pertimbangan bahwa masyarakat memiliki hak untuk mengetahui secara terbuka dan menyeluruh atas pertanggungjawaban pemerintah dalam pengelolaan sumber daya yang dipercayanya dan ketaatannya pada peraturan perundang-undangan.<sup>36</sup>

Transparansi adalah prinsip yang menjamin akses atau kebebasan bagi setiap orang untuk memperoleh informasi tentang penyelenggaraan pemerintahan, yakni informasi tentang kebijakan, proses pembuatan dan pelaksanaannya, serta hasil-hasil yang dicapai. Transparansi yakni adanya kebijakan terbuka bagi pengawasan. Semakin tinggi transparansi pengelolaan suatu madrasah, semakin tinggi pula kepercayaan masyarakat dan rasa ikut memiliki madrasah, dan semakin sumbangan pemikiran, dana dan pasilitas lain yang diperoleh madrasah dari masyarakat dan pihak terkait lainnya.

---

<sup>35</sup>Bappenas RI, *Pedoman Program Pembangunan Daerah* (Bappenas dan Depdagri:2002)

<sup>36</sup>PP.Nomor 24 Tahun 2005

Transparansi menciptakan kepercayaan timbal balik antara pemerintah/madrasah dan masyarakat, melalui penyediaan informasi dan menjamin kemudahan dalam memperoleh informasi yang memadai.

Transparansi pengelolaan antara lain mencakup: 1)Pengelolaan keuangan, keterbukaan dalam pendapatan dan belanja madrasah baik dari pemerintah, maupun sumbangan lain. 2)Pengelolaan staf/personalia : kebutuhan ketenagaan, kualifikasi, kemampuan dan kelemahan, kebutuhan pengembangan professional, dsb. 3)Pengelolaan kurikulum, termasuk keterbukaan dalam hal prestasi dan kinerja siswa, ketersediaan sarana prasarana penunjang pelaksanaan kurikulum, visi, misi dan program peningkatan mutu pendidikan.<sup>37</sup>

Defenisi konseptual transparansi dalam penelitian ini adalah prinsip yang menjamin akses atau kebebasan bagi setiap pemangku kepentingan madrasah untuk memperoleh informasi tentang pengelolaan keuangan madrasah, yakni informasi tentang kebijakan, proses, pembuatan dan pelaksanaan, serta hasil-hasil yang di capai madrasah.<sup>38</sup>

Berdasarkan penjelasan sebelumnya, maka indikator transparansi adalah Kejelasan peran dan tanggungjawab pengelola keuangan madrasah.

- 1) Ketersediaan informasi bagi public.
- 2) Penyusunan, pelaporan dan pelaksanaan anggaran sekolah secara terbuka.
- 3) Jaminan integritas, adanya kemudahan bagi warga madrasah dan komite madrasah untuk meminta laporan keuangan madrasah.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa transparansi adalah prinsip yang menjamin hak masyarakat untuk memperoleh akses informasi yang benar, jujur, dan tidak diskriminatif tentang

---

<sup>37</sup>Jurnal Al –Iqtishad,2018,*Edisi* 14

<sup>38</sup>Jurnal Al –Iqtishad,2018,*Edisi* 14

penyelenggaraan sebuah organisasi atau lembaga pendidikan dan hasil-hasil yang di capai oleh organisasi.

### 3. Konsep Dasar Manajemen Berbasis Sekolah

Manajemen Berbasis Sekolah merupakan manajemen yang bernuansa otonomi, kemandirian dan demokratis. Sebagaimana di kemukakan oleh Umaedi (2008:26), dalam memahami konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) diantaranya adalah: “ Pengkajian Konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) terutama yang menyangkut kekuatan desentralisasi, kekuasaan, atau kewenangan ditingkat sekolah, dalam sistem keputusan harus dikaitkan dengan program dan kemampuan dalam peningkatan kinerja sekolah.

Penelitian tentang program Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) berkenaan dengan desentralisasi kekuasaan dan program peningkatan partisipasi (lokal stakeholders). Pendelegasian otoritas pengambilan keputusan dalam kaitannya dengan pemberdayaan sekolah, perlu dibangun dengan efektifitas programnya. Strategi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) harus lebih menekankan kepada elemen manajemen parsipatif. Kemampuan, informasi dan imbalan yang memadai merupakan elemen-elemen yang sangat menentukan efektifitas program Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dalam meningkatkan kinerja sekolah”.

Selanjutnya Burhanuddin menyebutkan sistem sentralisasi atau desentralisasi dalam penyelenggaraan atau manajemen pemerintahan memiliki implikasi langsung terhadap terhadap penyelenggaraan pendidikan, sistem pendidikan nasional dan manajemen pendidikan. Bidang-bidang terkait langsung dengan sistem tersebut adalah kebijaksanaan, pengawasan, mutu dan sumber dana pendidikan<sup>39</sup>

Berdasarkan kutipan di atas dapat disimpulkan bahwa konsep dasar Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) merupakan kekuasaan atau kewenangan di tingkat sekolah, dalam sistem keputusan, pengelolaan,

---

<sup>39</sup>Umaedi, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah* (Jakarta: Ditjen Dikdasmen Depdikbud, 2008), h, 26



pendanaan, dan kerjasama serta partisipasi pihak sekolah, orang tua, masyarakat serta elemen lainnya yang mendukung dan menentukan efektifitas program Manajemen Berbasis Sekolah (MBS).

#### 4. Tujuan Manajemen Berbasis Madrasah

<sup>40</sup>Tujuan penerapan manajemen berbasis madrasah secara umum adalah untuk memandirikan atau memberdayakan madrasah melalui pemberian kewenangan kepada sekolah, pemberian fleksibilitas yang lebih besar kepada madrasah untuk mengelola sumber daya madrasah, dan mendorong partisipasi masyarakat untuk meningkatkan mutu pendidikan.

Secara terperinci MBM bertujuan untuk :

- a. Meningkatkan mutu pendidikan melalui peningkatan kemandirian, fleksibilitass, partisipasi, keterbukaan, kerjasama, akuntabilitas, sustainibilitas, dan inisiatif sekolah dalam mengelola, memanfaatkan, dan memberdayakan sumber daya yang tersedia.
- b. Meningkatkan kepedulian warga madrasah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama.
- c. Meningkatkan tanggungjawab madrasah kepada orang tua, masyarakat, dan pemerintah tentang mutu madrasahny.
- d. Meningkatkan kompetisi yang sehat antar madrasah tentang mutu pendidikan yang akan di capai.

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa tujuan MBM adalah meningkatkan mutu pendidikan melalui kemandirian (otonomi) madrasah, dengan melibatkan partisipasi masyarakat, dan madrasah bertanggungjawab penuh atas pengelolaan pendidikan, serta siap bersaing dengan sekolah-sekolah lainnya yang ada dilingkungan tersebut.

#### 5. Manfaat Manajemen Berbasis Madrasah

MBM dipandang sebagai alternatif dari pola umum pengoprasian sekolah yang selama ini memusatkan wewenang di pusat dan daerah. MBM adalah strategi untuk meningkatkan pendidikan dengan

---

<sup>40</sup>Burhanudin, *Desentralisasi Manajemen Pendidikan* (Malang:UNM,1998)

mendelegasikan kewenangan pengambilan keputusan dari pusat dan daerah ke tingkat madrasah. Dengan demikian MBM pada dasarnya merupakan sistem manajemen di mana madrasah merupakan unit pengambilan keputusan penting tentang penyelenggaraan pendidikan secara mandiri. MBM memberikan kesempatan pengendalian lebih besar bagi kepala madrasah, guru, murid, dan orang tua atas proses pendidikan disekolah. Pengambilan keputusan yang melibatkan semua pihak yang berkepentingan meningkatkan motivasi dan komunikasi serta meningkatkan prestasi belajar siswa. Penerapan MBM efektif secara spesifik mengidentifikasi beberapa manfaat yaitu :

- a. Memungkinkan orang-orang yang kompeten di madrasah untuk mengambil keputusan yang akan meningkatkan pembelajaran.
- b. Memberikan peluang bagi seluruh anggota madrasah untuk terlibat dalam pengambilan keputusan.
- c. Mendorong munculnya kreativitas dalam perencanaan program pembelajaran.
- d. Mengarahkan kembali sumber daya yang tersedia untuk mendukung tujuan yang dikembangkan madrasah.
- e. Menghasilkan rencana anggaran yang lebih realistis ketika orang tua dan guru menyadari keadaan keuangan madrasah, pengeluaran, dan program-program madrasah.
- f. Meningkatkan motivasi guru dan mengembangkan kepemimpinan.

### C. Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah

#### 1. Perencanaan dalam Manajemen

Dalam proses manajemen terlihat fungsi-fungsi pokok yang ditampilkan seorang manajer atau pemimpin yaitu perencanaan (planning). Perencanaan ialah sejumlah kegiatan yang ditentukan sebelumnya untuk dilaksanakan pada suatu periode tertentu dalam rangka mencapai tujuan yang ditetapkan. Perencanaan menurut Bintoro Tjokroaminoto ialah proses

mempersiapkan kegiatan-kegiatan secara sistematis yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu.<sup>41</sup>

Prajudi Atmosudirjo mendefinisikan perencanaan adalah perhitungan dan penentuan tentang sesuatu yang akan dijalankan dalam rangka mencapai tujuan tertentu, siapa yang melakukan, bilamana, dimana, dan bagaimana cara melakukannya.<sup>42</sup>

Sebagian mengartikan perencanaan sebagai pemikiran dan penentuan secara matang menyangkut hal-hal yang akan dikerjakan di masa datang dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.<sup>43</sup>

Dior berpendapat yang disebut perencanaan adalah suatu proses penyiapan seperangkat keputusan untuk dilaksanakan pada waktu yang akan datang yang diarahkan untuk mencapai sasaran tertentu.<sup>44</sup>

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa perencanaan adalah kegiatan yang akan dilakukan dimasa yang akan datang untuk mencapai tujuan dan dari defenisi tersebut perencanaan mengandung unsur-unsur (1)sejumlah kaegiatan yang ditetapkan sebelumnya, (2)adanya proses, (3)hasil yang ingin diacapai, dan (4) menyangkut masa dapat dalam waktu tertentu.

Dalam melaksanakan perencanaan ada kegiatan yang harus dilaksanakan, yaitu melakukan prakiraan ( rencana ) kegiatan organisasi dan penganggaran ( budgeting ). Prakiraan berfungsi untuk menentukan rencana kegiatan yang akan dilaksanakan kedepan oleh suatu organisasi sebagai upaya mencapai sebuah tujuan. Dalam melakukan prakiraan

---

<sup>41</sup>Bintoro Tjokroaminoto, *Pengertian ,Tujuan dan Manfaat Perencanaan* ( Jakarta PGSD, 2008 ),h.25-27

<sup>42</sup>S.Prajudi Atmosudirjo,*Administrasi dan Managemen Umum* ( Jakarta : Ghalia Indonesia,1990 )

<sup>43</sup>S.P.Siagian,*Manajemen Sumber daya Manusia* ( Jakarta : Bumi Aksara,2003 )

<sup>44</sup>Y.Dior, *The Planning Process ,dalam international Review of Administrative Sciences*,(1996)

haruslah memperhatikan tujuan organisasi, sumber daya organisasi, dan juga melakukan suatu analisis organisasi. ( bisa menggunakan analisis SWOT ) untuk mengetahui potensi internal dan eksternal.

Analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunity and Threat*) adalah metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dalam suatu proyek atau spekulasi bisnis. Proses ini melibatkan penentuan tujuan yang spesifik dari spekulasi bisnis atau proyek yang mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang mendukung dan yang tidak dalam mencapai tujuan tersebut. Analisis SWOT dilakukan untuk mengidentifikasi kondisi internal dan eksternal yang terlibat sebagai input untuk perancangan proses sehingga proses yang dirancang dapat optimal, efektif, dan efisien.

Perencanaan merupakan susunan langkah-langkah secara sistematis dan teratur untuk mencapai tujuan organisasi atau memecahkan masalah tertentu. Adapun langkah-langkah dalam membuat perencanaan :

- 1) Analisis situasi dan identifikasi masalah melakukan analisa dan identifikasi terhadap situasi organisasi dengan memperhatikan tujuan organisasi dalam melakukan analisa situasi dapat menggunakan teknik analisis SWOT *Strengths* (kekuatan), *Weaknesses* ( kelemahan ), *Opportunities* ( Peluang ), dan *Threats* ( Ancaman ). Ini adalah teknik untuk menyediakan kerangka kerja untuk mengidentifikasi secara sistematis posisi organisasi: caranya berhubungan dengan lingkungan eksternal dan masalah serta peluang yang dihadapi, tujuan analisis SWOT adalah untuk memisahkan masalah pokok dan memudahkan pendekatan strategis.
- 2) Menentukan skala prioritas Setelah dianalisa dan mengidentifikasi masalah perlu dilakukan penentuan skala prioritas terhadap pelaksanaan kegiatan, hal ini agar kebutuhan organisasi mendesak didahulukan untuk menjamin keberlangsungan organisasi.
- 3) Menentukan tujuan program agar pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi akan mengarah pada pencapaian tujuan organisasi maka

dibutuhkan penentuan tujuan program, saeahingga nantinya pelaksanaan program dapat diukur capaiannya.

- 4) Menyusun rencana kerja oprasional ( termasuk didalamnya penyusunan anggaran ).<sup>45</sup>

## 2. Organisasi dalam Manajemen

Organizing ( pengorganisasian) adalah fungsi kedua dalam manajemen. Organizing adalah proses kegiatan dalam menyusun struktur organisasi sesuai dengan tujuan-tujuan, sumber-sumber dan lingkungan. Dengan demikian hasil dari pengorganisasian itu berupa sturkur organisasi. Adapun fungsi pengorganisasian berorientasi pada pada optimalisasi fungsi dari sub sistem sehingga sistem berjalan dengan efektif dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Organisasi berasal dari bahasa latin, Organum yang berarti alat, yaitu bagian anggota badan.<sup>46</sup> Syarifudin menjelaskan bahwa pengorganisasian merupakan upaya penentuan kerja melalui bagian-bagian tugas, wewenang sesuai dengan ruang lingkup kerja. Sedangkan menurut Hasibuan pengorganisasian adalah suatu proses penentuan, pengelompokan, dan pengaturan bermacam-macam aktivitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan, menempatkan orang-orang pada setiap organisasi ini, menyediakan alat-alat yang diperlukan, menempatkan wewenang yang secara relatif didelegasikan kepada setiap individu yang akan melakukan aktivitas-aktivitas tersebut.

<sup>47</sup>Mooney , seorang eksekutif General Motors dalam bukunya *The Principles of Organization* mendefenisikan organisasi sebagai kelompok dua orang atau lebih yang bergabung untuk mencapai tujuan tertentu untuk merancang organisasi perlu memperhatikan empat prinsip

---

<sup>45</sup>[Http://zulkarnainmuh.co.id/2013/05/planning](http://zulkarnainmuh.co.id/2013/05/planning) - organizing - actualiting controlling, 2/19/2016/8:55Am,7.

<sup>46</sup>Amir Syarifudin Kiwang, David B.W dan Frans Gana,*Analisis Kebijakan dan Efektivitas Organisasi*, ( 2003 h,71)

<sup>47</sup>James.D.Mooney,*The Principles of Organization* ( New York : Harper and Row,1974)

yaitu (1)koordinasi, (2)scalar, (3)fungsional, dan (4)staf. Dalam pengorganisasian kegiatan yang dilakukan yakni staffing ( penempatan staf ) dan pemaduan segala sumber daya organisasi. Dengan penempatan orang yang tepat dalam organisasi, maka kelangsungan aktivitas organisasi tersebut akan terjamin. Fungsi pemimpin disini adalah mampu menempatkan the right man place. Pemimpin harus mampu melihat potensi-potensi SDM yang berkualitas dan bertanggung jawab untuk melaksanakan aktivitas roda organisasi, setelah menempatkan orang yang tepat untuk tugas tertentu maka perlu juga mengkoordinasikan dan memadukan seluruh potensi SDM tersebut agar bekerja secara sinergis untuk mencapai tujuan organisasi.

Pengorganisasian merupakan suatu tindakan atau kegiatan menggabungkan seluruh potensi yang ada seluruh bagian dalam suatu kelompok orang atau badan atau organisasi untuk bekerja secara bersama-sama guna mencapai tujuan yang telah ditentukan bersama, baik tujuan pribadi atau tujuan kelompok dan organisasi. Dalam organisasi dengan istilah KISS ( Koordinasi, Integritas, Simplikasi, dan Sinkronasi ) dalam rangka menciptakan keharmonisan dalam kegiatan organisasi.<sup>48</sup>Berat sama dipikul, ringan sama dijinjing. Inilah salah satu prinsip dari manajemen yaitu membagi-bagikan tugas sesuai dengan keahliannya.

Pengorganisasian juga diartikan sebagai kegiatan pembagian tugas-tugas pada orang yang terlibat dalam aktivitas organisasi, sesuai dengan kompetensi SDM yang dimiliki. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kegiatan ini merupakan keseluruhan proses memilih orang-orang serta mengalokasikannya sarana dan prasarana untuk menunjang tugas orang-orang tersebut dalam organisasi, serta mengatur mekanisme kerjanya sehingga dapat menjamin pencapaian tujuan program dan tujuan organisasi.

---

<sup>48</sup>[Http://lova241smk/2012/02/26/menerapkan-fungsi-manajemen POAC,3](http://lova241smk/2012/02/26/menerapkan-fungsi-manajemen-POAC,3).

Aspek utama lain dari organizing adalah pengelompokan kegiatan ke departemen atau beberapa subsidi lainnya. Misalnya kepegawaian untuk memastikan bahwa sumber daya manusia diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Mengerjakan orang untuk pekerjaan aktivitas kepegawaian yang khas. Agar suatu tujuan tercapai maksimal harus dibutuhkan pengorganisasian. Dalam suatu perusahaan biasanya diwujudkan kedalam bagan organisasi atau struktur organisasi yang setelah itu dipecahkan menjadi berbagai jabatan, pada setiap tugas, tanggung jawab, wewenang serta uraian jabatan ( job Description ) masing-masing semakin tinggi suatu jabatan makanya semakin tinggi tugas, tanggung jawab, serta wewenangnya. Disinilah letak prinsip manajemen yang membagi setiap tugas dan tanggung jawab dalam sebuah perusahaan yang dibebankan pada semua anggota organisasi menurut skill dan kemampuan masing-masing individu. Kegiatan dalam fungsi pengorganisasian antara lain:

- 1) Mengalokasikan sumber daya / sarana, merumuskan dan menetapkan tugas dan menetapkan prosedur yang diperlukan
- 2) Adanya struktur organisasi yang menunjukkan adanya garis kewenangan dan tanggung jawab, sehingga setiap pekerja bertindak sesuai dengan job description, kewenangannya dan memiliki tanggung jawab serta bertanggung jawab atas pekerjaan yang telah dilaksanakan.
- 3) Kegiatan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia/tenaga kerja, hal ini sangat penting agar dapat menambah wawasan pekerja.

Adapun langkah-langkah dalam pengorganisasian :

- 1) Tujuan organisasi harus dipahami oleh staf. ( menjelaskan ke seluruh staf tentang tujuan organisasi yang harus dicapai ).
- 2) Mendistribusikan pekerjaan ke staf secara jelas. ( mendudukan orang-orang yang berkompetensi pada posisi tepat).
- 3) Menentukan prosedural staf. ( menentukan cara kerja dan evaluasi para staf, serta punishment dan reward yang diterima, selain itu juga

menjelaskan tentang garis koordinasi dan sinergitas dalam organisasi, sehingga seluruh posisi di satukan untuk menuju tujuan organisasi).

- 4) Mendelegasikan wewenang. ( berani untuk mendelegasikan wewenang sesuai dengan wewenang tugas dan fungsinya tiap-tiap staf ).<sup>49</sup>

Sebagian sebagaimana dikutip oleh Marno & Triyono Supriyanto menyebutkan adalima belas prinsip organisasi yaitu:

- a) Kejelasan tujuan yang ingin dicapai.
- b) Pemahaman tujuan oleh para anggota organisasi
- c) Penerimaan tujuan oleh para anggota organisasi
- d) Adanya kestuan arah
- e) Kesatuan perintah
- f) Fungsionalisasi
- g) Delegisasi berbagai tugas
- h) Keseimbangan antara wewenang dan tanggung jawab
- i) Pembagian tugas
- j) Kesederhanaan struktur
- k) Pola dasar organisasi yang relative permanen
- l) Adanya pendelegasian wewenang
- m) Rentang pengawasan
- n) Jaminan pekerjaan
- o) Keseimbangan antara jasa dan imbalan.<sup>50</sup>

### 3. Pergerakan dalam Manajemen

*Actuating* atau pelaksanaan merupakan implementasi dari perencanaan dan pengorganisasian, dimana seluruh komponen yang berada dalam satu sistem dan satu organisasi tersebut bekerja secara bersama-sama sesuai dengan bidang masing-masing untuk dapat mewujudkan tujuan. Ada beberapa istilah yang sama dalam pengertian *actuating* istilah tersebut adalah *motivating* yaitu usaha memberikan motivasi kepada seseorang untuk melaksanakan pekerjaan, *Directing* yaitu menunjukkan

---

<sup>49</sup><http://rickyanggili/2011/11/poac/2/19/2016/8:59 AM,...3>.

<sup>50</sup>Sondang,P.*Siagian, Organisasi dan Prilaku Administrasi*.Jakarta : Bumi Aksara.1996



orang lain supaya melaksanakan pekerjaan, *staffing* yaitu menempatkan seseorang pada suatu pekerjaan dan bertanggung jawab pada tugasnya, dan *leading* yaitu memberikan bimbingan dan arahan kepada seseorang sehingga mau melakukan pekerjaan tertentu.

*Actuating* adalah peran seorang manajer untuk mengarahkan pekerja yang sesuai dengan tujuan organisasi. *Actuating* adalah implementasi rencana, berbeda dari *planning* dan *organizing*. *Actuating* membuat urutan rencana menjadi tindakan didalam organisasi. Sehingga tanpa tindakan nyata, rencana menjadi impian yang tidak pernah menjadi nyata.

*Actuating* ( pelaksanaan ) adalah suatu tindakan yang mengusahakan agar semua perencanaan dan tujuan bisa terwujud sesuai harapan. Karena itu sangat dibutuhkan kerja keras, kerja sama, dan kerja nyata di dalamnya. Pengoptimalan sumber daya manusia yang penting, terutama untuk mencapai visi, misi dan *planning* yang diterapkan. Dengan demikian bahwa sumber daya manusia yang ada harus bekerja sesuai dengan tugas dan fungsi serta peran dan kompetensi dari masing-masing untuk mencapai tujuan organisasi tersebut. Inti dari *actuating* adalah menggerakkan semua anggota untuk bekerja sama agar mencapai tujuan organisasi.

Tujuan pergerakan diantaranya :

- 1) Menciptakan kerjasama yang lebih efisien
- 2) Mengembangkan kemampuan dan keterampilan staf
- 3) Menumbuhkan rasa memiliki dan menyukai pekerjaan
- 4) Mengusahakan suasana lingkungan kerja meningkatkan motivasi prestasi kerja staf
- 5) Membuat organisasi berkembang secara dinamis.

Ada lima prinsip yang harus diperhatikan dalam berorganisasi yaitu:

## (1) Keteladanan

Merupakan tindakan penanaman akhlak dengan menghargai ucapan sikap dan perilaku sehingga dapat di tiru oleh orang lain<sup>51</sup>

## (2) Konsisten

Melakukan suatu kegiatan secara terus-menerus dengan tekun dan benar tanpa keluar dari jalur / batasan-batasan yang telah ditentukan maupun sesuai dengan ucapan yang telah dilontarkan.<sup>52</sup>

## (3) Keterbukaan

Berkaitan erat dengan komunikasi dan hubungan antar manusia, keterbukaan juga diartikan bagaimana seseorang bisa melihat permasalahan dari berbagai sisi dan tidak tertutup terhadap input dari berbagai pihak.<sup>53</sup>

## (4) Kelembutan

Kehalusan budi pekerti pada diri seseorang yang mencerminkan baik ucapan maupun perkataan, kelembutan juga diartikan kualitas pribadi yang dapat menjadi bagian dari karakter seseorang<sup>54</sup>

## (5) Kebijakan

Rangkaian konsep dan asas yang menjadi pedoman dan dasar rencana dalam pelaksanaan suatu pekerjaan, kepemimpinan, dan cara bertindak.<sup>55</sup>

## 4. Pengawasan dalam Manajemen

*Controlling* (pengendalian/pengawasan) merupakan pengendalian semua kegiatan dari proses perencanaan, pengorganisasian dan pelaksanaan, apakah semua kegiatan tersebut memberikan hasil yang efektif dan efisien serta bernilai guna dan berhasil guna. Pengendalian atau Pengawasan adalah bagian terakhir dari fungsi manajemen yang di

---

<sup>51</sup>[eprints.ums.ac.id](http://eprints.ums.ac.id)

<sup>52</sup>[brainly.co.id](http://brainly.co.id)

<sup>53</sup>[brainly.co.id](http://brainly.co.id)

<sup>54</sup><http://en.wikipedia.org/wiki/Genteleness>

<sup>55</sup>[id.m.wikipedia.org](http://id.m.wikipedia.org)

kendalikan adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian itu sendiri. Nanang Fathah menambahkan bahwa ada beberapa kondisi yang harus diperhatikan supaya pengawasan dapat berfungsi efektif antara lain:

- a. Pengawasan harus dikaitkan dengan tujuan dan kriteria yang dipergunakan dalam sistem pendidikan yaitu relevansi, efektif, efisien dan produktivitas.
- b. Pengawasan harus disesuaikan dengan sifat dan kebutuhan organisasi digunakan dalam sistem pendidikan.
- c. Pengawasan hendaknya mengacu pada tindakan perbaikan .

Pengawasan dilakukan agar pelaksanaan dilapangan sesuai dengan program dan mekanisme yang sudah diatur. Namun gaya kepemimpinan seorang leader dalam mengontrol akan mempengaruhi kualitas kontroling tersebut.<sup>56</sup>

Pengendalian ialah proses pemantauan, penilaian dan pelaporan rencana atas pencapaian tujuan yang telah ditetapkan untuk tindakan korektif guna penyempurnaan lebih lanjut. Proses pengawasan sebagai bagian dari pengendalian akan mencatat perkembangan organisasi kearah tujuan yang telah ditetapkan dan memungkinkan pemimpin mendeteksi penyimpangan dari perencanaan tepat pada waktunya untuk mengambil tindakan korektif sebelum terlambat. Melalui pengawasan yang efektif terhadap aktivitas organisasi, maka upaya pengendalian mutu dapat dilaksanakan dengan baik.

Ada beberapa manfaat dari pengawasan:

- a. Dapat mengetahui sejauh mana program yang telah dilaksanakan
- b. Dapat mengetahui adanya penyimpangan
- c. Dapat mengetahui apakah waktu dan sumber daya mencukupi
- d. Dapat mengetahui sebab-sebab terjadinya penyimpangan
- e. Dapat mengetahui staff yang perlu diberikan penghargaan / promosi

---

<sup>56</sup>Husaini Usman, *Teori Praktek dan Riset Pendidikan*( Bandung : Bumi Aksara,2006),h.246

Adapun proses controlling meliputi :

- a. Menentukan standar yang akan digunakan sebagai dasar pengendalian
- b. Mengukur pelaksanaan atau hasil yang sudah dicapai dengan melaksanakan evaluasi terhadap kinerja serta kompetensi SDM yang dimiliki.
- c. Membandingkan pelaksanaan atau hasil dengan standar
- d. Melakukan tindakan perbaikan
- e. Menuju dan menganalisa ulang rencana

Pengawasan dibedakan menurut sifat dan waktunya

a. *Preventif control*

Pengawasan yang dilakukan sebelum kegiatan dilaksanakan, pemimpin mengawasi perencanaan kegiatan yang akan dilaksanakan hingga persiapan yang akan dilakukan termasuk rekrutmen anggota.

b. *Repressive control*

Pengawasan yang dilakukan setelah kegiatan berlangsung, dengan mengawasi hasil yang dari pelaksanaan kegiatan, serta evaluasi dan laporan yang didapatkan (melakukan pengukuran capaian hasil)

c. Pengawasan saat proses dilakukan.

Pengawasan yang dilakukan bersamaan dengan proses, sehingga langsung mengikuti proses dan mengadakan koreksi jika ada penyimpangan.

d. Pengawasan berkala

Pengawasan yang dilakukan dalam kurun waktu tertentu berdasarkan kesepakatan.

e. Pengawasan mendadak ( sidak )

Pengawasan yang dilaksanakan mendadak untuk melihat kinerja staff sehari-hari dan menghindari terjadi penyimpangan.

f. Pengawasan melekat

Pengawasan yang dilakukan secara dekat terhadap staff, hal ini dilakukan untuk tujuan-tujuan yang spesifik dan bersifat khusus, sehingga menghindari terjadi penyimpangan atau kesalahan.

Kegiatan yang termasuk dalam controlling adalah evaluasi dan pelaporan. Evaluasi merupakan penilaian terhadap hasil pelaksanaan kegiatan atau program. Tujuan utama dari kegiatan pengawasan adalah menciptakan kegiatan-kegiatan manajemen yang dinamis dan terwujud secara efektif dan efisien. Sesuai dengan peranannya dalam sebuah organisasi, controlling, yang memiliki fungsi utama: Mencegah terjadinya penyimpangan, memperbaiki kelemahan dan kesalahan serta menindak lanjuti penyalahgunaan dan penyelewangan, mendinamisasikan organisasi serta kegiatan dalam manajemen, memperkuat rasa akan tanggung jawab tiap individu, mengambil tindakan korektif jika pelaksanaan menyimpang dari perencanaan atau standar yang telah ditentukan.

#### D. Telah pustaka (Penelitian Terdahulu)

Beberapa penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh para peneliti, menyatakan:

1. <sup>57</sup>Badawi, dkk., ( Jurnal Manajemen Pendidikan 2019). Dengan judul “Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah Dalam Meningkatkan Prestasi Belajar Peserta Didik” penelitian dilakukan pada Madrasah Aliyah Pondok Pesantren NuruL Falah. Dimana hasil dari peneliti menyatakan bahwa manajemen berbasis madrasah adalah pemberian otonom luas pada tingkat unit pendidikan agar dapat mengelola sumber daya dan sumber dana dan mengalokasikan sesuai dengan tingkat kebutuhan. Tujuan dari manajamen berbasis sekolah adalah untuk meningkatkan efisiensi kualitas pendidikan dengan kemandirian dan fleksibilitas dalam mengelola sumber daya yang ada. Adapun hasil atau prestasi yang ada di Madrasah Aliyah Pondok Pesantren Al Falah sangat berpariasi baik prestasi akademik maupun prestasi non akademik. Namun tidak menyurutkan mereka dalam terus berprestasi dengan terus melakukan inovasi-inovasi

---

<sup>57</sup>Badawi, Muh.Khalifah Mustami,Wahyudin Naro,*Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah Dalam Meningkatkan Prestasi Belajar Peserta Didik.*( Jurnal Manajemen Pendidikan 2019 ).

baru melalui pelatihan-pelatihan yang rutin baik di bidang akademik maupun non akademik.

Penelitian ini mengkaji tentang MBM dalam meningkatkan prestasi siswa baik akademik maupun non akademik. berbeda dengan penelitian yang dilakukan penulis. Penulis lebih menitikberatkan pada pelaksanaan MBM.

Persamaan penelitian Badawi dengan penulis adalah sama-sama meneliti manajemen, perbedaannya adalah penelitian Badawi menitikberatkan dalam pengelolaan sumber daya manusia dan pengelolaan sumber dana dalam meningkatkan prestasi siswa. Sedangkan penulis adalah lebih pada pelaksanaan manajemen program-program madrasah dalam meningkatkan efektivitas dan efisien pendidikan.

2. Nur Munajat ( AL-Bidayah : Jurnal Pendidikan Dasar Islam,2006). Dengan judul “Kebijakan Manajemen Berbasis Madrasah Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Islam”. Peneliti menyatakan bahwa menerapkan manajemen berbasis madrasah membutuhkan proses yang panjang dan melibatkan banyak pihak. Memerlukan penyesuaian baik sistemnya, kulturenya, maupun figuranya.<sup>58</sup>Dengan tuntutan-tuntutan baru manajemen berbasis madrasah. Bahwa perubahan akan berlangsung dan sekali jadi dan baik hasilnya. Dengan demikian, fleksibilitas dan eksperimen-eksperimen yang menghasilkan kemungkinan-kemungkinan baru dalam penyelenggaraan manajemen berbasis madrasah perlu di dorong. Kebijakan diterapkannya manajemen berbasis madrasah dalam peningkatan mutu pendidikan islam perlu dilakukan. Kebijakannya perlu diurutkan dengan mensosialisasikan konsep MBM, melakukan analisis sasaran, mengidentifikasi fungsi-fungsi yang diperlukan untuk mencapai sasaran, melakukan analisis swot, menyusun rencana madrasah dan merumuskan sasaran baru.

---

<sup>58</sup>Nur Munajat, *Kebijakan Manajemen Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Islam.* ( AL-Bidayah: Jurnal Pendidikan Dasar Islam,2006).

Penelitian ini mengkaji tentang pelaksanaan MBM dalam meningkatkan mutu pendidikan islam dengan berbagai upaya yang dilakukan melalui kebijakan-kebijakan yang ditetapkan. Berbeda dengan penelitian yang penulis lakukan adalah tentang pelaksanaan manajemen yang ada dimadrasah dengan melaksanakan program-program yang telah ditetapkan.

Adapun persamaan penelitian Nur Munajat dengan penelitian yang dilakukan penulis sama-sama meneliti pelaksanaan manajemen. Sementara perbedaannya penelitian Nur Munajat adalah pelaksanaan manajemen dalam meningkatkan mutu pendidikan islam, sedangkan penulis adalah lebih fokus pada pelaksanaan manajemen sesuai program yang telah ditetapkan dalam meningkatkan efektivitas dan efesiensi pendidikan.

3. Penelitian yang dilakukan oleh Muhammad (2012) menyatakan dengan judul “Manajemen Peningkatan Keterlibatan Masyarakat Dalam Memajukan Sekolah (studi deskriptif kualitatif di SD Negeri 16 Lintang kanan kabupaten empat lawang).<sup>59</sup> Di peroleh hasil bahwa kepala SD Negeri Lintang kanan kabupaten empat lawang telah menjalankan tugas dan fungsinya masing-masing telah berperan baik di bidang kurikulum, kesiswaan, sarana prasarana yang masih minim, keuangan pembiayaan oprasional sekolah masih mengandalkan dari dana BOS, dan hubungan masyarakat terjalin baik. sehingga kepemimpinan dan pengelolaan manajemen sekolah belum bisa berjalan sebagai mana mestinya.

Penelitian ini mengkaji MBM tentang partisipasi masyarakat dalam memajukan sekolah, berbeda dengan penelitian penulis lakukan yang mengkaji pelaksanaan manajemen dalam program-program yang telah ditetapkan.

Persamaan penelitian Muhammad dengan penelitian yang penulis lakukan sama-sama mengkaji manajemen. Adapun perbedaannya penelitian Muhammad adalah lebih pada pengelolaan partisipasi

---

<sup>59</sup>Muhammad, *Manajemen Peningkatan Keterlibatan Masyarakat Dalam Memajukan Sekolah*, ( Studi Deskriptif Kualitatif di SD N 16 Lintang Kanan Kabupaten Lawang,2012 ).

masyarakat dalam mendukung pengelolaan sekolah. Sedangkan penelitian penulis adalah pada pelaksanaan manajemen sesuai program yang telah ditetapkan dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi pendidikan.

4. Penelitian yang dilakukan oleh Sarjono (2009) dengan judul “Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah Dalam Rangka Peningkatan Prestasi Siswa di Sekolah Dasar Balerejo 1 kecamatan Dempet Kabupaten Demak” diperoleh hasil bahwa pelaksanaan manajemen sekolah SD Negeri Balerejo 1 Kecamatan Dempet Kabupaten Demak adalah:<sup>60</sup> (a) Semua pelaksanaan kegiatan dilakukan secara terbuka dan selalu berkoordinasi dengan komite sekolah bahkan dilibatkan dalam kegiatan akademik maupun non akademik. (b) Dalam kegiatan selalu dibentuk kepanitiaan meskipun praktiknya dilakukan bersama-sama. (c) Jumlah guru 10 semua dengan status PNS dan wiyata bakti tidak menjadi hambatan untuk meningkatkan prestasi siswa. Pengorganisasian dalam manajemen sekolah meliputi : (a) Rapat guru dalam pelaksanaan kegiatan segera dilaksanakan. (b) Koordinasi antar panitia kegiatan yang telah dibentuk. (c) Koordinasi antar panitia, guru dan komite sekolah. (d) Penyampaian informasi dari pihak sekolah kepada masyarakat sepengetahuan sekolah.

Dalam penelitian Sarjono mengkaji MBS dalam rangka peningkatan prestasi siswa. Berbeda dengan penelitian yang penulis lakukan yang mengkaji tentang Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah.

Sementara persamaan pada penelitian Sarjono dengan penelitian yang penulis lakukan sama-sama mengkaji MBS, adapula perbedaannya penelitian Sarjono adalah menitik beratkan pada peningkatan prestasi siswa melalui pelaksanaan kegiatan-kegiatan secara terbuka dengan melibatkan semua yang terlibat di dalam organisasi madrasah. Sedangkan penelitian penulis adalah menitik beratkan pada pelaksanaan manajemen

---

<sup>60</sup>Sarjono, Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah Dalam Rangka Peningkatan Prestasi Siswa, ( di Sekolah Dasar Balarejo 1 Kecamatan Dempet Kabupaten Demak,2009



sesuai program yang telah ditetapkan dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi pendidikan.

5. <sup>61</sup>Penelitian yang dilakukan oleh Tugiyem (2010) dengan judul “Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah di SD Negeri 1 Paseban Barat Klaten”. Bahwa pelaksanaan MBS dan MPMBS di SD Negeri 1 Paseban Bayat Klaten adalah (a) Mengoptimalkan peranan kepala. (b) Mengoptimalkan peran guru dan staf sekolah. (c) Mengoptimalkan peran orang tua dan masyarakat. (d) Mengoptimalkan peran siswa. Dan strategi yang di ambil untuk peningkatkan mutu di SD Negeri 1 Paseban Bayat Klaten adalah (a) Memperkuat kurikulum (b) Memperkuat kapasitas manajemen (c) memperkuat sumber daya tenaga kependidikan dengan cara : 1) Memperkuat sistem pendidikan dengan tenaga kependidikan. 2) Memperkuat kepemimpinan. 3) Meningkatkan mutu mengajar melalui program inovatif berbasis kompetensi. 4) Perbaikan yang berkesinambungan. Dalam kinerja komitmen sekolah pada fungsi perencanaan, pelaksanaan, pengelolaan, pengorganisasian, serta evaluasi program pendidikan cukup baik sehingga menunjukkan peningkatan mutu pendidikan di SD Negeri 1 Paseban Bayat Klaten secara signifikan.

Penelitian yang dilakukan Tugiyem mengkaji tentang Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah, berbeda dengan penelitian yang dilakukan penulis yaitu Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah. program pendidikan cukup baik sehingga menunjukkan peningkatan mutu pendidikan di SD Negeri 1 Paseban Bayat Klaten secara signifikan.

Sementara ada persamaan penelitian yang dilakukan tugiyem dengan penulis yaitu sama-sama meneliti manajemen, adapun perbedaannya penelitian Tugiyem lebih fokus dengan melaksanakan manajemennya yaitu peran serta kepala, guru, staf, dan juga partisipasi masyarakat dalam meningkatkan mutu pendidikan melalui kurikulum, SDM, Kepemimpinan, sumber tenaga pengajar, dan lain-lain. Sedangkan

---

<sup>61</sup>Tugiyem, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah* ( di Sekolah Dasar Negeri Paseban Barat Klaten, 2010 ).

penelitian yang penulis lakukan adalah menitik beratkan pada pelaksanaan manajemen sesuai program yang telah ditetapkan dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi pendidikan.

6. <sup>62</sup>Penelitian yang dilakukan oleh Dani Susanto (2017) dengan judul “ Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah Terhadap Peningkatan Mutu Pendidikan di SD Negeri 4 Slerok Kota Tegal “. Bahwa (1) Penerapan MBS di SD Negeri 4 Slerok Kota Tegal mengacu pada prinsip MBS, yakni kemandirian sekolah, kemitraan sekolah dengan masyarakat, keterbukaan sekolah, partisipasi stakeholders, dan akuntabilitas sekolah yang dilaksanakan secara bertahap. (2) Melalui implementasi MBS mutu pendidikan di SD Negeri 4 Slerok Kota Tegal meningkat, yang ditandai dari input, proses dan output pendidikan yang optimal.

Dari telaah pustaka diatas, ditemukan perasamaan dan perbedaan dengan peneliti terdahulu. Persamaan Penelitian Badawi, Muh Khalifah Mustami, Wahyudin dengan penelitian yang dilakukan penulis sama-sama mengkaji manajemen SDM. Persamaan Penelitian Nur Munajat dengan Penelitian yang dilakukan penulis sama-sama mengkaji manajemen mutu pendidikan. Dan persamaan penelitian Muhamad dengan penelitian penulis sama-sama mengkaji manajemen dalam bidang partisipasi. kemudian persamaan penelitian Sarjono dengan penelitian Penulis sama-sama mengkaji manajemen bidang akademik dan non akademik. Adapun persamaan penelitian yang dilakukan Tugiyem dan Penulis adalah sama-sama mengkaji manajemen mutu. Terakhir persamaan penelitian Dani Susanto dengan penelitian penulis sama-sama mengkaji manajemen kemitraan. Maka dengan demikian bahwa telaah pustaka dengan penelitian penulis sama-sama mengkaji bidang Manajemen pendidikan.

Adapun perbedaan penelitian Badawi, Muh Khalifah Mustami, Wahyudin adalah menitikberatkan pada sumber daya manusia. Perbedaan Penelitian Nur Munajat lebih menekankan pada peningkatan mutu

---

<sup>62</sup>Dani Susanto, *Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah Terhadap Peningkatan Mutu Pendidikan* (di Sekolah Dasar Negeri 4 Slerok Kota Tegal, 2017).

pendidikan, perbedaan penelitian Muhamad fokus dengan pengelolaan kepemimpinan kepala sekolah, sedangkan perbedaan penelitian Sarjono lebih menitikberatkan pada kemajuan prestasi siswa, dan perbedaan penelitian Tugiyem fokus dengan mengoptimalkan semua manajemen yang ada disekolah, terakhir perbedaan penelitian Dani Susanto lebih pada peningkatan mutu dengan dukungan masyarakat, Dari telaah diatas dapat terlihat jelas beberapa perbedaan dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis. Sementara penelitian yang dilakukan oleh penulis adalah menitikberatkan pada pelaksanaan manajemen dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi pendidikan di Madrasah.

Dengan demikian penelitian yang akan penulis lakukan sesuai judul yaitu : “ Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah di Madrasah Ibtidaiyah Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes “.

#### E. Kerangka Berfikir

Menurut penjelasan PP RI Nomor.55/2007 disebutkan bahwa Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 pasal 31 ayat (3) berbunyi :”pemerintah mengusahakan dan menyelenggarakan satu sistem pendidikan nasional yang meningkatkan keimanan dan ketakwaan serta akhlak mulia dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa yang di atur dengan Undang-Undang”. Atas dasar amanat <sup>63</sup>Undang-Undang Dasar 1945 tersebut, Undang-Undang RI Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pada Bab III pasal 4 ayat 6 mengamanatkan agar pendidikan di selenggarakan dengan memberdayakan semua komponen masyarakat melalui peran serta dalam penyelenggaraan dan pengendalian mutu layanan pendidikan”.

Dalam penjelasan umum Undang-Undang RI Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional ditegaskan bahwa strategi untuk

---

<sup>63</sup>Undang-Undang RI Nomor 20 Tahun 2003 *tentang Sistem Pendidikan Nasional* pada Bab III pasal 4 ayat 6

mengatur model sistem pendidikan nasional dalam hal peningkatan mutu. Maka semua lembaga pendidikan baik sekolah negeri maupun swasta perlu menjadikan UUSPN sebagai arah kebijakan dalam tata kelola dan manajemen pendidikan sehingga visi, misi, target, dan tujuan pendidikan terutama dalam mengimplementasikan manajemen berbasis madrasah dalam peningkatan mutu pendidikan sehingga semakin terarah dan jelas indikator pencapaian hasilnya.

Madrasah sebagai subsistem pendidikan nasional menjadi media pemberdayaan masyarakat dan perlu pengendalian mutu. Sistem pendidikan madrasah yang diselenggarakan perlu memperhatikan aspek mutu. Berdasarkan UUSPN, mutu pendidikan dapat dicapai dengan cara melibatkan semua komponen dan *stakeholders* yang terkait dengan sistem pendidikan. Implementasi manajemen berbasis madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing madrasah melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya. Tujuan utama manajemen berbasis madrasah adalah untuk meorientasi sistem manajemen, perilaku staf, fokus organisasi dan proses-proses pengadaan pelayanan sehingga lembaga penyedia pelayanan bisa berproduksi lebih baik, pelayanan yang lebih efektif yang memenuhi kebutuhan, keinginan dan keperluan pelanggan.

Manfaat utama penerapan manajemen pada madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan adalah perbaikan pelayanan, efisiensi anggaran dan kepuasan pelanggan (peserta didik). Perbaikan progresif dalam sistem manajemen dan kualitas pelayanan menghasilkan kualitas peserta didik selaku pelanggan. Sebagai tambahan, manfaat lain yang bisa dilihat adalah peningkatan keahlian, semangat dan rasa percaya diri dikalangan staf pelayanan publik, perbaikan hubungan antara pengelola pendidikan dan partisipasi masyarakatnya, peningkatan akuntabilitas dan transparansi serta peningkatan produktifitas dan efisiensi pelayanan.

Secara filosofis implementasi manajemen berbasis madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan hanya dapat di capai dengan memperhatikan karakteristik sebagai berikut:

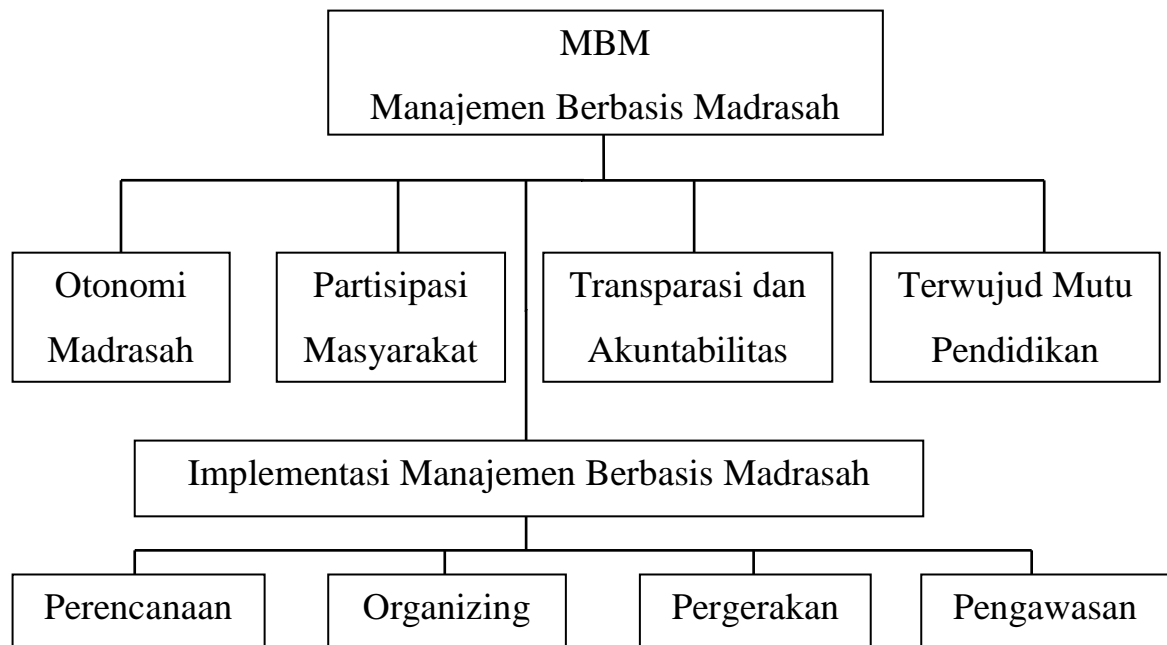
1. Fokus pada pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal.
2. Memiliki obsesi yang tinggi terhadap kualitas.
3. Menggunakan pendekatan ilmiah dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah.
4. Memiliki komitmen jangka panjang.
5. Membutuhkan kerja sama tim (*teamwork*).
6. Memperbaiki proses secara berkesinambungan .
7. Menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan.
8. Memberikan kebebasan yang terkendali.
9. Memiliki kesatuan tujuan.
10. Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.<sup>64</sup>

Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah sebagai upaya peningkatan manajerial tidak bisa berhasil secara instan, artinya perubahan inovatif yang diharapkan tidak dapat terwujud secara langsung. Karena diperlukan adanya upaya berkesinambungan agar dapat mewujudkan produktivitas yang tinggi. Di mana Manajemen Berbasis Madrasah dapat efektif, diperlukan kebersamaan dan kerjasama seluruh komponen penyelenggara pendidikan pada MI Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes. Untuk mengetahui lebih jauh implementasi Manajemen Berbasis Madrasah pada MI Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes dapat di gambarkan dalam kerangka fikir sebagai berikut :

---

<sup>64</sup>Umairso dan Imam Gojali, *Manajemen Mutu Sekolah di Era Otonomi Pendidikan*, h,86

Bagan 1  
Kerangka Berfikir



### **BAB III**

#### **METODE PENELITIAN**

##### **A. Paradigma dan Pendekatan Penelitian**

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan paradigma interpretif, dimana peneliti sosial tidak selalu dan tidak langsung memiliki instrumen untuk sampai pada peramalan dan pengendalian fenomena sosial. Penelitian yang dilakukan untuk mengembangkan pemahaman serta membantu mengerti dan menginterpretasi apa yang ada dibalik peristiwa, bagaimana manusia meletakkan makna pada peristiwa yang terjadi.<sup>1</sup>

Adapun Pendekatan penelitian ini Deskriptif kualitatif yaitu berangkat dari ketidaktahuan dimana peneliti mencoba menggambarkan, meringkas berbagai kondisi, situasi, atau variabel yang timbul di masyarakat yang menjadi objek penelitian, kemudian menarik kepermukaan sebagai suatu ciri atau gambaran tentang kondisi, situasi atau variabel tertentu<sup>2</sup>

Ada pun Jenis Penelitian, Ditinjau dari objek yang akan diteliti, penelitian ini termasuk penelitian lapangan (*field research*),<sup>3</sup> yaitu penelitian yang bertujuan : melakukan studi yang mendalam mengenai suatu unit sosial sedemikian rupa, sehingga menghasilkan gambaran yang terorganisir dengan baik dan lengkap mengenai unit sosial tersebut.

Penelitian ini adalah eksploratif deskriptif, karena peneliti berangkat dari ketidaktahuan tentang manajemen berbasis madrasah di MI Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes dan akan berusaha untuk mengetahui bagaimana penerapan manajemen berbasis madrasah dan akan mendeskripsikannya secara sistematis. Dengan demikian pelaksanaan penelitian ini relevan menggunakan jenis penelitian kualitatif. Adapun

---

<sup>1</sup> Mudjia Rahardjo, *Paradigma Interpretif* ( repository. uin-malang.ac.id/243).

<sup>2</sup>Burhan Bugin, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Jakarta : Raja Grafindo Persada 2007), h. 48

<sup>3</sup>Hadari Nawawi dkk, *Penelitian Terapan* ( Yogyakarta : Gajah Mada University Press, 1996 ),h.24

Perilaku aktor yaitu Kepala Madrasah, Wakil Kepala Madrasah, Guru, Bendahara, Pegawai atau Staff dan Komite Madrasah.

#### B. Lokasi Penelitian dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Madrasah Ibtidaiyah Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes. Pemilihan lokasi penelitian ini atas pertimbangan sebagai berikut : 1) Madrasah Ibtidaiyah Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes merupakan lembaga pendidikan islam setingkat dengan sekolah dasar yang berstatus swasta. 2) Letak geografis yang berada jauh dari kota Brebes, tetapi sekolah ini memiliki kemampuan bersaing dengan sekolah dasar yang ada bahkan jumlah siswa lebih banyak dibandingkan sekolah dasar. Waktu penelitian satu semester tahun 2020/2021

#### C. Data dan Sumber Data

Data penelitian adalah segala fakta yang dapat dijadikan bahan untuk menyusun suatu informasi.<sup>4</sup> Data adalah sekumpulan informasi yang dapat dibuat, diolah, dikirim dan dianalisis. Data yang di peroleh disini adalah data tentang Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah di MI Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes. Ada beberapa data dapat diperoleh melalui penelitian ini yaitu:

1. Data dokumentasi, melalui sumber ini, penulis mencari dan menelusuri bahan-bahan atau tulisan-tulisan penting yang ada kaitannya dengan obyek penelitian.
2. Data lapangan (field research) yakni peneliti mencari dan menelusuri data riil di lapangan yang ada kaitannya dengan obyek penelitian. dalam hal ini adalah kepala madrasah, guru-guru, pegawai, dan peserta didik / siswa pada MI Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes.

---

<sup>4</sup>Harsimi Arikunto,



Adapun sumber data dalam penelitian ini adalah :

- 1) Informan, semua yang terlibat dalam kelembagaan dan pembelajaran di MI Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes, terutama Kepala Madrasah, Dewan Guru, Siswa, Komite Madrasah di MI Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes.
- 2) Tempat dan Peristiwa, dimana peneliti memperoleh data antara lain meliputi proses belajar mengajar, proses pengambilan keputusan, rapat-rapat dewan guru, rapat-rapat pengurus komite, rapat-rapat wali murid, sosialisasi dan pengelolaan program, serta proses pengelolaan kelembagaan.
- 3) Dokumen, antara lain meliputi hasil-hasil rapat, hasil belajar siswa, kondisi sarana dan prasarana, dan lain-lain. Data ini dipergunakan untuk maelengkapi hasil wawancara dan pengamatan terhadap tempat dan peristiwa.

#### D. Instrumen Penelitian

Salah satu kegiatan dalam perencanaan suatu objek penelitian adalah menentukan instrumen yang dipakai dalam mengumpulkan data sesuai masalah yang akan diteliti. Menurut Sugiyono, instrumen penelitian adalah suatu alat yang digunakan mengukur fenomena alam maupun sosial yang diamati.<sup>5</sup>

Dalam penelitian kualitatif, yang menjadi instrumen atau alat penelitian adalah peneliti itu sendiri. Penelitian kualitatif sebagai *human instrumen*, berfungsi menetapkan fokus penelitian, memilih informan sebagai sumber data, melakukan pengumpulan data, menilai kualitas data, analisis data, menafsirkan data, dan membuat simpulan temuannya. Instrumen pendukung adalah *interview guide*, ( pedoman wawancara ) digunakan untuk menghimpun dari informan atau sumber data yang berkaitan dengan kondisi,

---

<sup>5</sup>.....h.101

peran, pelaksana MBM di Madrasah Ibtidaiyah Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes.

#### E. Teknik Pengumpulan Data

Diketahui bahwa penelitian merupakan aktivitas ilmiah yang sistematis, terarah, dan bertujuan, maka pengumpulan data penelitian adalah sangat penting guna menjelaskan fenomena yang sedang diteliti atau menggambarkan variable-variabel yang diteliti. Mengumpulkan data yang relevan dengan variable penelitian ini digunakan dua instrumen pokok yaitu daftar wawancara tertulis dan lembar observasi. Teknik pengumpulan data yang digunakan peneliti dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

##### 1) Wawancara

Wawancara adalah suatu bentuk komunikasi verbal, percakapan secara langsung yang bertujuan memperoleh data yang mendalam dalam komunikasi tersebut yang dilakukan secara berhadapan.<sup>6</sup> Wawancara ini menjadi teknik yang utama dilakukan dalam upaya pengumpulan data penelitian. wawancara di tunjukan kepada madrasah untuk memperoleh data tentang Implementasi MBM di MI Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes. wawancara dilakukan secara tatap muka antara peneliti, kepala instansi dalam hal ini adalah kepala madrasah. Dan sebelum melakukan wawancara penulis membuat instrumen wawancara yang akan di berikan pada guru, komite dan masyarakat.

##### 2) Observasi

Observasi adalah peneliti terlibat dengan kegiatan sehari-hari orang yang sedang di amati atau yang digunakan sebagai sumber data penelitian dan penelitian dirancang secara sistematis, tentang apa yang akan di amati, kapan dan dimana tempatnya. Observasi merupakan teknik pengumpulan data yang fundamental dan sangat penting dalam penelitian

---

<sup>6</sup>S.Nasution ,*Metode Research* (Jakarta : Bumi Aksara,2007),h,113

kualitatif. Observasi secara langsung dilakukan untuk memperoleh data gambaran secara menyeluruh tentang MI Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes. Adapun yang menjadi objek penelitian adalah kegiatan belajar mengajar dan kegiatan-kegiatan lain di MI Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes.

### 3) Dokumentasi

Dokumentasi adalah proses pengumpulan, pemilihan, dan pengolahan naskah-naskah asli atau informasi-informasi tertulis yang dipergunakan sebagai alat pembuktian atau bahan untuk mendukung suatu keterangan atau argumen.<sup>7</sup> Pengumpulan data melalui teknik ini digunakan untuk melengkapi data yang diperoleh dari hasil wawancara dan observasi dengan analisis dokumentasi ini diharapkan data yang diperlukan benar-benar valid. teknik dokumentasi yang digunakan oleh peneliti yakni untuk meneliti dokumen-dokumen yang berupa tulisan yang ada di MI Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes. termasuk sejarah berdirinya sampai dengan keadaannya sekarang seperti tenaga pengajar, kurikulum, kesiswaan dll.

## F. Teknik Pengolahan dan Analisis Data

Data yang terkumpul kemudian diolah dengan menggunakan teknik deskriptif kualitatif yang di maksud dalam penelitian ini adalah analitik non statistik dengan pendekatan induktif yaitu analisis data yang bertolak dari problem atau pernyataan maupun tema spesifik yang dijadikan fokus penelitian. Jika di kaitkan dengan penelitian ini, maka Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah di MI Tarbiyatul Athfal 03 Pengawasan Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes akan di amati lalu hasil pengamatan tersebut akan digambarkan sebagaimana adanya, baik berupa problem strategi pembelajaran dan derivasinya, melalui pernyataan sumber

---

<sup>7</sup>Komaruddin, *Kamus Istilah Skripsi dan Tesis* (Bandung: Angkasa, 1999), h, 33

data dan tema penelitian itu sendiri dalam hubungannya dengan hasil pembelajaran dan implementasi di Masyarakat.

Ada tiga cara dalam mengolah data penelitian ini:

1. Reduksi data adalah proses memilih, menyederhanakan, memfokuskan, mengabstraksi dan mengubah data kasar yang muncul dari catatan-catatan lapangan. Reduksi data di maksudkan untuk menentukan data ulang sesuai dengan permasalahan penelitian.
2. Sajian data atau *display* data adalah suatu cara merangkai data dalam suatu organisasi yang memudahkan untuk membuat kesimpulan atau tindakan yang diusulkan. <sup>8</sup>Sajian data pada penelitian ini adalah memilih data yang disesuaikan dengan kebutuhan penelitian.
3. Verifikasi atau pengambilan keputusan yaitu penjelasan tentang makna data dalam suatu konfigurasi yang secara jelas menunjukkan alur kausalnya, sehingga dapat di ajukan proposisi yang terkait dengannya. <sup>9</sup>Penelitian ini dipakai untuk penentuan hasil akhir dari keseluruhan proses tahapan analisis, sehingga keseluruhan permasalahan dapat di jawab sesuai dengan kategori data dan masalahnya, pada bagian ini akan muncul kesimpulan-kesimpulan yang mendalam secara komprehensif dari data hasil penelitian.

Adapun metode analisis data dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan teknik analisis deskriptif kualitatif yaitu teknik analisis data dengan menggunakan penjelasan dalam bentuk kalimat yang diperoleh dari hasil penelitian. Untuk menganalisa data yang bersifat kualitatif, akan dibuat kategori berdasarkan masalah dan tujuan. Sehingga data tersebut mempunyai makna kualitatif yang digambarkan dengan kata-kata atau kalimat untuk memperoleh kesimpulan.

Analisis data kualitatif adalah upaya yang dilakukan dengan jalan bekeja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milahkan menjadi satuan yang dapat dikelola, mensistensikannya, mencari dan menemukan

---

<sup>8</sup>Nasution, *Metode Research* (Jakarta: Bumi Aksara, 2007), h, 16

<sup>9</sup>Nasution, *Metode Research* (Jakarta: Bumi Aksara, 2007), h, 16

pola, menemukan apa penting dan apa yang dipelajari, dan memutuskan apa yang diceritakan kepada orang lain.<sup>10</sup>

Selanjutnya teknik analisis data dalam penelitian ini adalah deskriptif analitik, yaitu mendeskripsikan pelaksanaan MBM di MI Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes yang berkaitan dengan merencanakan pelaksanaan fungsi Manajemen dan Menganalisanya sesuai dengan kondisi yang terjadi dilapangan dengan analisa data kualitatif.

#### G. Pemeriksaan keabsahan data

Dalam rangka pemeriksaan keabsahan hasil penelitian, peneliti mencoba membangun mekanisme sistem keabsahan hasil penelitian kualitatif dengan menggunakan teknik pemeriksaan data kualitatif Moleong oleh Burhan Bungin disebut dengan istilah “ meta metode “ yaitu menggunakan beberapa metode sekaligus dalam suatu penelitian yang dilakukan secara silang, untuk memeriksa apakah data yang diperoleh dalam penelitian ini adalah sah dan benar.<sup>11</sup>

Beberapa teknik pemeriksaan data yang dilakukan dalam upaya menjamin keabsahan data hasil penelitian, yaitu :

1. Ketekunan pengamatan dilakukan terhadap kondisi dan pelaksanaan MBM di Madrasah Ibtidaiyah Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes.
2. Triangulasi dilakukan dengan jalan membandingkan dan mengecek ulang informasi yang diperoleh melalui pengamatan berperan serta dengan hasil wawancara dan dokumen yang berkaitan dengan informasi yang diperoleh dari data primer.

---

<sup>10</sup>Lexi J,Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, ( Bandung : PT Remaja Rosdakarya, 2001 ),248

<sup>11</sup>Burhan Bungin,*Penelitian Kualitatif : Komunikasi, Kebijakan Publik, dan Ilmu Sosial Lainnya*, Ed.I. ( Jakarta : Kencana Perdana Media Group, 2010 ),h.143

3. Kecukupan referensi dilakukan dengan jalan membuat catatan lapangan, membuat transkrip pengamatan berperan serta, mengumpulkan dokumen yang diperlukan untuk memperkuat hasil pengamatan.
4. Uraian rinci dibuat untuk membangun keteralihan dalam penelitian. Hal ini dilakukan dengan jalan melaporkan hasil penelitian dengan uraian yang diteliti dan secermat mungkin serta mengacu pada kajian penelitian sehingga dapat menggambarkan konteks penelitian yang dilaksanakan. Uraian tersebut disusun berdasarkan data apa yang terjadi dilapangan.

Tabel 3.1

## Kisi-kisi Instrumen Penelitian

## Wawancara

No	Variabel	Sub Variabel	Indikator	Informan	Ket
1.	Implementasi MBM	Bagaimana Perencanaan	1. Apa konsep dalam pemikiran kepala madrasah tentang perencanaan otonomi madrasah di MI Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkaung Kabupaten Brebes	- Kepala Madrasah - Wakil Kepala Madrasah - Guru - Kependidikan - Komite	-
		-	2. Bagaimana perencanaan kepala dengan partisipasi masyarakat.	-	-

		-	3. Siapa saja yang dilibatkan dalam merumuskan program perencanaan.	-	-
		-	4. Apa visi , misi dan tujuan yang ditetapkan	-	-
		-	5. Bagaimana merumuskan visi,misi dan tujuan	-	-
		-	6. Ada berapa program program perencanaan.	-	-
		-	7. Bagaimana tahap perencanaan yang dilakukan	-	-
		-	8. Bagaimana program perencanaan transparansinya.	-	-
		-	9. Bagaimana program perencanaan akuntabilitasnya.	-	-
		-	10. .Bagaimana pengklasifikasian Perencanaan (SDM, Sarpras, dan kaitannya dengan stakeholder )	-	-

2.	Implementasi MBM	Bagaimana Organisasi	1. Bagaimana struktur organisasi di MI Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes	- Kepala Madrasah - Wakil Kepala Madrasah - Guru - Kependidikan - Komite	-
		-	2. Bagaimana otonomi organisasi di MI Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes.	-	-
		-	3. Bagaimana mengaktifkan dan mengefektifkan struktur organisasi	-	-
		-	4. Bagaimana Pengelompokan kerja	-	-
		-	5. Bagaimana analisis SDM dalam menyusun tugas	-	-
		-	6. Bagaimana partisipasi masyarakat terhadap organisasi	-	-



		-	7. Siapa saja yang terlibat dalam penyusunan struktur organisasi.	-	-
		-	8. Bagaimana transparansi organisasi di MI tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes	-	-
		-	9. Bagaimana Akuntabilitas Organisasi di MI Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes.	-	-
3	Implementasi MBM	Bagaimana Aktuating	1. Bagaimana pelaksanaan pergerakan otonomi di MI Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung.	- Kepala Madrasah - Wakil kepala Madrasah - Guru - Kependidikan - Komite	-
		-	2. Berapa jangka waktu yang dilaksanakan dalam pergerakan.	-	-

		-	3. Bagaimana pelaksanaan program bulanan	-	-
		-	4. Bagaimana pelaksanaan program semesteran	-	-
		-	5. Bagaimana pelaksanaan program tahunan	-	-
		-	6. Bagaimana pergerakan partisipasi masyarakat di MI Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes.	-	-
		-	7. Bagaimana sikap kepala terhadap pergerakan transparansi di MI Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes.	-	-
		-	8. Bagaimana sikap kepala terhadap akuntabilitas pergerakan.	-	-

4.	Imp[ementa si MBM	Bagai mana Kontro ling	1. Bagaimana cara kepala melakukan pengawasan terhadap otonomi madrasah	- Kepala Madrasah - Wakil Kepala Madrasah - Guru	-
		-	2. Bagaimana cara mengevaluasi Program	- Kependidikan - Komite	-
		-	3. Bagaimana partisipasi masyarakat dalam pelaksanaan pengawasan.	-	-
		-	4. Bagaimana cara mengukur pelaksanaan hasil kerja kompetensi SDM	-	-
		-	5. Langkah apa saja yang dilakukan kepala untuk menerapkan pengawasan	-	-
		-	6. Bagaimana transparansi madrasah terhadap pengawasan	-	-
		-	7. Apakah tenaga pendidik diberikan penghargaan	-	-
		-	8. Bagaimana akuntabilitas madrasah dalam pengawasan.	-	-

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Gambaran Umum**

##### **1. Sejarah berdirinya MI Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung**

Awal mula berdirinya Madrasah Ibtidaiyah Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes ini tidak lepas dari adanya keinginan masyarakat yang ingin memajukan pendidikan islam. MI Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung ini merupakan salah satu sekolah dari beberapa institusi pendidikan yang ada di Desa Pengarasan, dimana secara kelembagaan berada dibawah koordinasi Lembaga Yayasan Pendidikan Tarbiyatul Athfal ( YAPENTA )

Pertama kali MI Tarbiyatul Athfal 03 Pengarasan berdiri pada tahun 1990. Dan merupakan lembaga pendidikan swasta dibawah naungan departemen agama. Alasan didirikannya MI Tarbiyatul Athfal 03 Pengarasan yaitu :

- 1) Karena masyarakat pengarasan merasakan masih kurangnya ilmu agama dan belum memahami betul ajaran islam apalagi untuk bisa mengamalkannya nilai-nilai ajaran islam sebagai agama yang diyakininya, khususnya di Dukuh Cikamuning ini sebelum Tahun1978 merupakan daerah yang benar-benar rawan akan ajaran agama.
- 2) Guna menampung usia sekolah ditingkat dasar yang bercirikan islam.
- 3) Guna menyebarkan nilai-nilai ajaran islam serta misi pendidikan islam.

Adapun nama-nama kepala madrasah yang pernah memimpin dari pertama berdiri sampai sekarang

Tabel 4.1

Nama Kepala Madrasah MI Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung.

No	Nama	Tahun
1	Maksus	1990-2003
2	Uyin	2003-2008
3	Tarhid,S.Pd. M.Pd	2008 s.d Sekarang

## 2. Visi dan Misi MI Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung

### - Visi Madrasah :

Santun dalam Budaya, Unggul dalam prestasi berdasarkan IMTAK dan IPTEK.

### - Misi Madrasah :

- a. Melakukan pembelajaran dan bimbingan secara efektif dan kompetitif.
- b. Mendorong dan membantu siswa untuk mengenali potensi dirinya sehingga dapat dikembangkan secara optimal
- c. Membudayakan kegiatan 5S yaitu senyum, salam, sapa, sopan, santun, dalam kehidupan madrasah.
- d. Menumbuhkan dan melestarikan budaya lokal.
- e. Menciptakan lingkungan madrasah yang kondusif, aman, nyaman, demi efektivitas, seluruh kegiatan pendidikan di madrasah dan dan peningkatan mutu.
- f. Menumbuhkembangkan semangat berprestasi dan mewujudkan budaya kompetitif yang jujur, sportif bagi seluruh warga madrasah dalam berlomba meraih prestasi.
- g. Menumbuhkembangkan penghayatan dan pengalaman ajaran agama yang dianut sehingga terbangun insan yang beriman, bertaqwa serta berakhlak mulia.

- Tujuan Madrasah

Mencetak peserta didik yang beriman kepada Tuhan Yang Maha Esa, memiliki ilmu pengetahuan dan teknologi yang luas, berakhlak mulia dan memegang teguh falsafah Pancasila dalam kehidupan bermasyarakat.

3. Identitas Madrasah

Nama Madrasah : MI Tarbiyatul Athfal 03  
 Nomor Statistik Madrasah : 111233290022  
 Alamat Madrasah : Jl.Cikamuning Desa Pengarasan  
 Status Madrasah : Swasta  
 Terakreditasi : B

4. Data Guru

Guru yang bertugas di MI Tarbiyatul Athfal 03 ini secara keseluruhan berjumlah 10 orang. Dari semua guru yang ada salah satu PNS, selebihnya semua berstatus wiyata bakti, tiga orang guru infasing, satu orang guru serifikasi, dan lima orang lainnya non infasing dan non sertifikasi.

Adapun nama-nama guru MI Tarbiyatul Athfal 03 tahun pelajaran 2020 / 2021

Tabel 4.2

Data guru MI Tarbiyatul Athfal 03 tahun 2021

No	Nama Guru	L/P	Pangkat/ Golongan	Pendidikan
1	Tarhid,S.Pd.M.Pd. NIP.197303112005011002	L	III / d	S.1/2006 S.2/2019
2	Tarni, S.Pd.I	P	Infasing	S.1/2010
3	Juhariah,S.Pd.I	P	-	S.1/2014
4	Prahma Meina Sari,S.Pd.I	P	Infasing	S.1/2010
5	Solihin,S.Pd.I	L	Sertifikasi	S.1/2010
6	Warta,S.Pd.I	L	Infasing	S.1/2010

No	Nama Guru	L/P	Pangkat/ Golongan	Pendidikan
7	Iken Mulyasari,S.Pd	P	-	S.1/2010
8	Yayan Ritanti,S.Pd.I	P	-	S.1/2000
9	Nur Laela,S.Pd.I	P	-	S.1/2015
10	Yuni Dwi Oktaviani,S.Pd	P	-	S.1/2020

#### 5. Data Jumlah Siswa / Data Mutasi siswa / Daftar Kehadiran siswa

Data siswa di MI Tarbiyatul athfal 03 Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes dari tahun - ketahun selalu mengalami pasang surut, kadang naik kadang menurun. Tetapi siswa di MI Tarbiyatul Athfal 03 termasuk jumlah siswa yang gemuk dibandingkan sekolah-sekolah MI lainnya yang ada di Kecamatan Bantarkawung, dan juga bila dibandingkan dengan jumlah siswa yang ada di Sekolah Dasar. Adapun jumlah siswa MI Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes dapat dilah pada tabel berikut:

##### 1) Data siswa

Tabel 4.3  
Jumlah siswa

No	Kelas	Jumlah Rombel	Jumlah Siswa			Data Siswa		
			L	P	jml	< 7 th	7-9 th	9-13 th
1	I	2	17	19	36	15	15	-
2	II	1	15	16	31	6	31	-
3	III	1	18	11	29	-	20	9
4	IV	1	9	20	29	-	-	29
5	V	1	13	14	27	-	-	27
6	VI	1	19	7	26	-	-	26
<b>Jumlah</b>		<b>7</b>	<b>91</b>	<b>7</b>	<b>178</b>	<b>21</b>	<b>66</b>	<b>91</b>

## 6. Keadaan Guru Menurut Jabatannya

Tabel 4.4

Data guru menurut jabatannya

No	Nama Guru	Status	Golongan	Jabatan	Ket
1	Tarhid,S.Pd.M.Pd NIP.197303112005011002	PNS	III/d	Kepala Madrasah	-
2	Tarni,s.Pd.I	Infasing	III/c	Gr Kelas	-
3	Juhariah,S.Pd.I	Sertifikasi	-	Gr Kelas	-
4	Prahma Meina Sari,S.Pd.I	Infasing	III/a	Gr Kelas	-
5	Solihin,S.Pd.I	Sertifikasi	-	Gr Kelas	-
6	Warta,S.Pd.I	Infasing	III/a	Gr Kelas	-
7	Iken Mulyasari,S.Pd	-	-	Gr Kelas	-
8	Yayan Riyanti,S.Pd.I	-	-	Gr Kelas	-
9	Nur Laela,S.Pd.I	-	-	Gr Kelas	-
10	Yuni Dwi Oktaviani,S.Pd	-	-	Operator	-

## 7. Keadaan Sarana dan Prasarana

## a. Fisik

1. Luas Tanah : 2.820 m<sup>2</sup>
2. Luas Bangunan : 732m<sup>2</sup>
3. Daya Listrik : 950 kwh

## b. Batas Areal

1. Sebelah Barat : Tanah Pangona / Tanah Desa
2. Sebelah Utara : Tanah Bengkok
3. Sebelah Timur : Jln Raya Cikamuning-Kebandungan
4. Sebelah Selatan : Tanah Bengkok



Tabel 4.5  
Keadaan Sarana dan Prasarana

No	Jenis Ruang/ Alat	Kondisi								jml
		B		RR		RMD		RB		
		jml	Satu an	jml	Satu an	jml	satua n	jml	satu an	
1	Ruang kelas	7	B	-	-	-	-	-	-	-
2	Ruang Kepala Madrasah	1	B	-	-	-	-	-	-	-
3	Ruang guru	1	B	-	-	-	-	-	-	-
4	Ruang Perpustakaan	-	-	1	RR	-	-	-	-	-
5	Ruang laboratorium	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	a.IPA	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	b.Ruang mulok	-	-	-	-	-	-	-	-	-
6	Ruang UKS	1	B	-	-	-	-	-	-	-
7	Ruang serba guna	1	B	-	-	-	-	-	-	-
8	Tempat	1	B	-	-	-	-	-	-	-

No	Jenis Ruang/ Alat	Kondisi								jml
		B		RR		RMD		RB		
		jml	Satu an	jml	Satu an	jml	satua n	jml	satu an	
	Ibadah									
9	Kamar Mandi / WC guru	1	B	-	-	-	-	-	-	-
10	Kamar mandi / WC murid	2	B	-	-	-	-	-	-	-
11	Tempat parkir	-	-	-	-	-	-	-	-	-
12	Komputer	2	B	-	-	-	-	-	-	-
13	Mesin Tik	-	-	-	-	-	-	-	-	-
14	Mesin Printer	1	B	-	-	-	-	-	-	-
15	Meja guru	22	B	-	-	-	-	-	-	-
16	Kursi guru	22	B	-	-	-	-	-	-	-
17	Meja Murid	178	B	-	-	-	-	-	-	-
18	Kursi Murid	178	B	-	-	-	-	-	-	-
19	Leptop	1	B	-	-	-	-	-	-	-

No	Jenis Ruang/ Alat	Kondisi								jml
		B		RR		RMD		RB		
		jml	Satu an	jml	Satu an	jml	satua n	jml	satu an	
20	Telepon	-	-	-	-	-	-	-	-	-
21	Televisi	1	B	-	-	-	-	-	-	-
21	Tave Recorder	1	B	-	-	-	-	-	-	-
22	Proyektor	1	B	-	-	-	-	-	-	-
23	Soun	1	B	-	-	-	-	-	-	-
24	Mikropon	1	B	-	-	-	-	-	-	-
25	Lemari	12	B	-	-	-	-	-	-	-
26	Alat olah raga	10	B	-	-	-	-	-	-	-
27	Alat Kesehatan UKS	7	B	-	-	-	-	-	-	-

## 8. Buku Pelajaran

Tabel 4.6  
Keadaan Sarana Prasarana  
Buku Pelajaran

No	Nama Buku	Kelas							Ket
		IA	IB	II	III	IV	V	VI	
1	Pendidikan Agama	-	-	-	-	-	-	-	-
	Qur'an Hadist	20	16	31	29	29	27	26	-
	Akidah Akhlak	20	16	31	29	29	27	26	-
	Fiqih	20	16	31	29	29	27	26	-
	SKI	20	16	31	29	29	27	26	-
	Bahasa Arab	20	16	31	29	29	27	26	-
	BTQ	20	16	31	29	29	27	26	-
2	Pkn	20	16	31	29	29	27	26	-
3	Bahasa Indonesia	20	16	31	29	29	27	26	-
4	Matematika	20	16	31	29	29	27	26	-
5	IPS	20	16	31	29	29	27	26	-
6	IPA	20	16	31	29	29	27	26	-
7	Seni Budaya dan Keterampilan	20	16	31	29	29	27	26	-
8	PJOK	20	16	31	29	29	27	26	-
9	Bahasa Daerah	20	16	31	29	29	27	26	-
10	Bahasa Inggris	20	16	31	29	29	27	26	-
11	Kamus Bahasa Indonesi	1	1	2	2	3	3	3	-
12	Kamus Bahasa Inggris	1	1	2	2	3	3	3	-

13	Buku Peta	1	1	1	1	1	1	1	-
14	Al-Qur'an	1	1	2	2	2	2	2	-
15	Iqro	20	16	31	29	-	-	-	-
16	Zuj Ama	20	16	31	29	29	27	26	-
17	Tuntunan Sholat	1	1	2	2	2	2	2	-

## B. Implementasi MBM di MI Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes

### 1. Perencanaan Otonomi di MI Tarbiyatul Athfal 03

Untuk mendapat gambaran tentang pelaksanaan perencanaan Otonomi di MI Tarbiyatul Athfal 03 ini maka dilakukan wawancara kepada kepala MI Tarbiyatul Athfal 03 tentang bagaimana konsep perencanaan yang dilaksanakan oleh kepala Madrasah dalam keterangan diperoleh penjelasan sebagai berikut:

Sebagai Kepala MI Tarbiyatul Athfal 03 hal yang harus dilaksanakan adalah yang pertama di bidang perencanaan manajemen kurikulum dan program pengajaran, manajemen tenaga kependidikan, manajemen kesiswaan, manajemen Keuangan dan Pembiayaan serta sarana dan prasarana yang memadai dan pengelolaan hubungan baik dengan masyarakat ini merupakan yang utama.<sup>1</sup>

Untuk memperkuat jawaban, penulis melakukan wawancara lagi dengan wakil kepala Madrasah dalam penjelasannya tentang konsep perencanaan dijelaskannya ;

Mengenai konsep perencanaan kepala Madrasah sudah cukup baik, bahkan kepala telah berusaha menjadikan perencanaan ini dengan sangat matang, tetapi dalam pelaksanaannya belum berjalan semaksimal mungkin.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>Hasil Wawancara dengan, Tarhid,S.Pd.M.Pd. Kepala MI Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes Rabu, 06/01/2021

<sup>2</sup>Hasil Wawancara dengan, Iken Mulyasari,S.Pd.Wakil Kepala MI Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes Rabu, 06/01/2021

Dalam perencanaan tentu harus memiliki tujuan yang terarah demi masa yang akan datang. Dengan demikian maka di MI Tarbiyatul Athfal 03 harus menyusun dan merumuskan visi dan misi. Karena dengan adanya visi dan misi merupakan satu tujuan yang fundamental bagi madrasah. Visi dan misi madrasah haruslah konsisten dengan nilai-nilai daya madrasah untuk dapat berubah kearah yang lebih baik. Dalam hal ini salah satu guru mengatakan bahwa:

Di dalam menyusun visi dan misi tidaklah mudah, perlu adanya kerjasama antara pihak madrasah dan pihak lainnya, dan ini perlu dilakukan dengan jalan musyawarah, bersama-sama merumuskan visi dan misi dengan seluruh pengurus madrasah. Diantaranya kepala madrasah, wakil kepala madrasah, dewan guru, komite dan yayasan serta pihak-pihak yang mendukung madrasah.<sup>3</sup>

Untuk mendapat pernyataan yang benar maka penulis mewawancarai wakil kepala madrasah beliau mengatakan bahwa ;

Dalam menyusun visi dan misi memang perlu di adakannya pertemuan intern dengan mengadakan rapat, kita duduk bareng bersama kepala madrasah, wakil kepala madrasah, dewan guru, komite, dan yayasan. dengan di adakannya rapat maka semua pihak yang hadir bisa menyampaikan semua saran-sarannya dan para guru dapat mensosialisasikannya dan bersama-sama bertanggung jawab dengan hasil keputusan rapat.<sup>4</sup>

Kemudian setelah mendapat informasi tentang rencana penyusunan visi dan misi penulis kembali mewawancarai kepala madrasah tentang apa sebenarnya visi dan misi yang telah disusun dan dirumuskan bahkan disepakati oleh semua pihak yang hadir pada rapat tersebut, kemuddian kepala MI Tarbiyatul Athfal 03 menjelaskan :

<sup>5</sup>Menurut kepala Madrasah visi dan misi MI Tarbiyatu Athfal 03 Adalah :

---

<sup>3</sup>Hasil Wawancara dengan, Solihin,S.Pd.I. Guru MI Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes Rabu,06/01/2021

<sup>4</sup>Hasil Wawancara dengan, Iken Mulyasari,S.Pd. Wakil kepala MI Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes Rabu,06/01/2021.

<sup>5</sup>Hasil Wawancara dengan, Tarhid,S.Pd.M.Pd. Kepala MI Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes Rabu 06/01/2021

Visi Madrasah :

Santun dalam Budaya, Unggul dalam Prestasi berlandaskan IMTAQ dan IPTEK.

Misi Madrasah :

- a. Melaksanakan pembelajaran dan bimbingan secara efektif dan kompetitif.
- b. Mendorong dan membantu siswa untuk mengenali potensi dirinya sehingga dapat dikembangkan secara optimal.
- c. Membudayakan kegiatan 5S yaitu senyum, salam, sapa, sopan, santun dalam kehidupan madrasah.
- d. Menumbuhkan dan melestarikan budaya lokal.
- e. Menciptakan lingkungan madrasah yang kondusif aman, nyaman demi efektivitas seluruh kegiatan pendidikan di madrasah dan peningkatan mutu.
- f. Menumbuhkembangkan semangat berprestasi dan mewujudkan budaya kompetitif yang jujur, sportif bagi seluruh warga madrasah dalam berlomba meraih prestasi.
- g. Menumbuhkembangkan penghayatan dan pengalaman ajaran agama yang dianut sehingga terbangun insan yang beriman, bertaqwa serta berakhlak mulia.

Komite juga menjelaskan peran serta komite dalam merealisasikan visi dan misi serta tujuan:

Dalam setiap ada rapat terutama pada rapat wali murid kita selalu menyampaikan apa yang menjadi program-program madrasah, dan mendukung program-program tersebut dan ikut berpartisipasi kita ikut membantu baik berupa tenaga maupun materi kalau kita punya. Kami sangat mendukung bahkan kami senang bisa bekerja sama dan membantu madrasah.<sup>6</sup>

Setelah itu kepala madrasah pun menambahkan penjelasan bahwa proses perencanaan dalam pengelolaan manajemen di MI Tarbiyatul Athfal 03 dilakukan :

---

<sup>6</sup>Hasil Wawancara dengan, Rusmanto,S.Pd. Komite MI Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes,06/02/2021

Ada yang dalam bentuk jangka panjang dan juga jangka pendek, dan sangat didukung oleh masyarakat setempat, di jangka panjang sistem administrasi, kemudian sarana dan prasarana, SDM dalam meningkatkan disiplin para guru. Dan untuk jangka pendek hanya kegiatan-kegiatan sementara seperti lomba, karena merupakan kegiatan yang dilakukan rutin, selain itu kegiatan-kegiatan keagamaan, seperti peringatan hari-hari besar keagamaan, dan hari-hari besar lainnya.<sup>7</sup>

Untuk dapat mengetahui penjelasan yang objektif penulis melakukan lagi wawancara dengan guru yang lain yang ada di MI Tarbiyatul Athfal 03 dikatakan:

MI Tarbiyatul Athfal 03 melakukan perencanaan ada dalam jangka panjang yaitu ada jangka panjang lima tahun, ada perencanaan satu tahun ( dalam bentuk RKT) kemudian jangka pendeknya yaitu persemester atau enam bulan sekali, ada juga perencanaan yang dibuat untuk kegiatan tiap bulan, seperti itu tuturnya.<sup>8</sup>

Dari penjelasan diatas dapat diketahui bahwa proses perencanaan yang dilakukan di MI Tarbiyatul Athfal 03 sebagai proses manajemen dalam mengelola madrasah dalam bentuk jangka panjang maupun jangka pendek. Dan dalam kegiatan perencanaan pun yang ada di madrasah selalu melibatkan masyarakat dan tokoh masyarakat setempat untuk bermusyawarah.

## 2. Perencanaan Pengorganisasian di MI Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes.

Pengorganisasian dalam manajemen sekolah melibatkan upaya besar dan mempunyai tujuan dalam penyelenggaraan program sekolah. Karena pengorganisasian merupakan satu kelompok kerja untuk menyelesaikan pekerjaan yang harus dilaksanakan agar memperoleh hasil yang maksimal yang telah ditetapkan bersama. Dengan ini penulis ingin memperoleh gambaran tentang pengorganisasian yang ada di MI

---

<sup>7</sup>Hasil Wawancara dengan, Tarhid,S.Pd.M.Pd. Kepala MI Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes Rabu,06/01/2021

<sup>8</sup>Hasil Wawancara dengan, Tarni,S.Pd. Guru MI Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes Rabu,06/01/2021



Tarbiyatul Athfal 03, dilakukan kembali wawancara dengan kepala MI Tarbiyatul Athfal 03, beliau mengatakan:

Bahwa dalam menyusun struktur organisasi dilakukan secara mengevaluasi kinerja para guru dan kemudian menata kembali organisasi sesuai pemilihan tupoksi masing-masing.<sup>9</sup>

Setelah mendapat penjelasan dari kepala MI Tarbiyatul Athfal 03 penulis melanjutkan wawancara dengan salah satu guru untuk mendapatkan penjelasan yang lebih akurat. Seorang guru mengatakan :

Bahwa struktur organisasi disusun berdasarkan tingkat jabatan dan juga tingkat kemampuan. Selain itu dalam penempatan tenaga pendidik pun ditingkat kelas harus sesuai dengan kemampuan dan skill guru. Serta selalu diadakan kontroling dan pengawasan yang terus menerus.<sup>10</sup>

Untuk menambah penjelasan tentang aktif dan efektivitas organisasi kepala MI Tarbiyatul Athfal 03 menambahkan:

Sumber daya manusia menjadi modal utama dalam menentukan tugas diorganisasi karena kaitannya dengan beban kerja yang harus di evaluasi dan di supervisi.<sup>11</sup>

Pada waktu lain penulis mewawancarai kepala di MI Tarbiyatul Athfal 03 tentang tugas pokok guru dan pengelompokan kerja dalam struktur organisasi kepala MI Tarbiyatul Athfal 03 menjelaskan:

Tugas guru diberikan sesuai dengan kemampuan guru yang sudah di evaluasi melalui supervisi dengan melihat sumber daya manusianya. Serta pengelompokan kerja dalam tugas masing-masing guru ada yang bagian administrasi, kurikulum, keuangan, kesiswaan semua bekerja sama dalam satu organisasi dan memiliki satu tujuan yaitu memajukan dan mengembangkan madrasah, secara profesional mereka bekerja sesuai dengan tugas pokok masing-masing guru.<sup>12</sup>

Disisi lain para guru pun menambahkan bahwa:

---

<sup>9</sup>Hasil Wawancara dengan, Tarhid,S.Pd.M.Pd. Kepala MI Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes Rabu, 06/01/2021

<sup>10</sup>Hasil Wawancara dengan, Warta,S.Pd.I Guru MI Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes Rabu, 06/01/2021

<sup>11</sup>Hasil Wawancara dengan, Tarhid,S.Pd.M.Pd. Kepala MI Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes Rabu,06/01/2021

<sup>12</sup>Hasil Wawancara dengan, Tarhid,S.Pd.M.Pd. Kepala MI Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes, Senin 18/01/2021

Pengelompokan kerja dan tugas pokok masing-masing guru disesuaikan dengan melihat kemampuan, skill dan juga dilihat dari kinerja serta pengabdianya, Serta di setuju oleh komite madrasah dan juga dari pihak yayasan.<sup>13</sup>

“Untuk partisipasi masyarakat terhadap organisasi madrasah dituturkan pula oleh kepala madrasah bahwa masyarakat sangat antusias dan mendukung sepenuhnya terhadap pelaksanaan MBM”.<sup>14</sup>

“Dilain sisi komite pun menambahkan bahwa tanpa dukungan masyarakat madrasah tidak akan berjalan sebaik mungkin, karena itu perlu kerjasama antara madrasah dan masyarakat”<sup>14</sup>

Kemudian penulis menambahkan bagaimana dengan transparansi dan akuntabilitas madrasah terhadap organisasi dan juga pertanggungjawaban. Untuk mendapat informasi ini penulis mewawancarai wakil dari kepala madrasah. Beliau menjelaskan bahwa “transparansi dan akuntabilitas madrasah terhadap organisasi dan pertanggungjawaban kaitannya dengan KBM dan juga organisasi pendidikan madrasah terbuka secara transparan bahkan menampung semua masukan dari masyarakat, untuk pertanggungjawaban baik dalam PBM maupun tugas organisasi bertanggung jawab baik terhadap sekolah, masyarakat, dan juga pemerintah dilaporkan dalam bentuk lisan dengan mengumpulkan wali murid dan bentuk fisik dilaporkan terhadap pemerintah daerah yaitu kabupaten sebagai bentuk pertanggungjawaban dari pelaksanaan pendidikan yang ada dimadrasah”.

Dengan demikian penulis dapat menyimpulkan bahwa proses organisasi madrasah yang dilaksanakan di MI Tarbiyatul Athfal 03 telah dilaksanakan sesuai prosedural dan peraturan. Dimana kepala bekerjasama dengan dewan guru, dan staf lainnya juga komite bahu membahu dengan masyarakat membangun madrasah melalui proses bekerjasama demi mencapai tujuan pendidikan.

---

<sup>13</sup>Hasil Wawancara dengan, Solihin,S.Pd.I Guru MI Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes,Senin 18/01/2021

<sup>14</sup>Hasil Wawancara dengan, Rusmanto. Komite MI Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes, Senin 18/01/2021

Bahwa dalam proses pengorganisasian di dasarkan pada kemampuan dan skill juga kinerja yang telah di evaluasi. Dalam menjalankan tugas dan beban kerja yang diberikan kepada guru pun sama sehingga diharapkan kinerja guru dapat meningkat melalui evaluasi dan supervisi. Bentuk tim kerja yang ditetapkan madrasah sesuai bidangnya masing-masing serta disesuaikan dengan kebutuhan sehingga dapat bekerja sama membangun dan mengembangkan madrasah menjadi lebih baik, Menjadikan program-program yang di harapkan dapat berjalan sesuai harapan dan tujuan.

3. Perencanaan Penggerakan di MI Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes.

Dimulai dari perencanaan, pengorganisasian harus dapat diwujudkan dalam tindakan nyata untuk melaksanakan seluruh pekerjaan yang sudah ditetapkan dan diprogramkan baik dalam bentuk jangka panjang maupun jangka pendek pada MI Tarbiyatul Athfal 03. Untuk mengetahui hal tersebut peneliti mewawancarai kepala MI Tarbiyatul Athfal 03. dari hasil wawancara dengan kepala madrasah dikatakan bahwa:

Yang dilakukan kepala madrasah adalah membangkitkan kemauan guru, memberi semangat dalam pekerjaannya sehingga mereka sadar dalam menjalankan tugasnya dan terhadap program-program yang dilaksanakan. Disini kepala harus selalu memotivasi dan untuk memotivasi para guru maka kepala madrasah memberikan riward artinya bahwa guru berhak mendapatkan riward kalau kinerjanya bagus dan selalu melaksanakan tugasnya dengan baik dan penuh tanggung jawab.<sup>15</sup>

Dalam program pergerakan wakil kepala madrasah mengatakan :

Kurikulum serta pengajaran dilaksanakan pada hari-hari efektif madrasah dalam pembelajaran yang dilaksanakan setiap hari ada juga jam tambahan diluar jam pelajaran, ada ekstrakurikuler itu biasanya dilaksanakan oleh kelas-kelas dalam rangka mengikuti lomba atau kompetisi. Nah pelaksanaan seperti ini jika guru berhasil membimbing dan mendapatkan prestasi kelasnya maka

---

<sup>15</sup>Hasil Wawancara dengan, Tarhid,S.Pd.M.Pd. Kepala MI Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes, Senin 18/01/2021

guru diberikan penghargaan yaitu berupa bonus tanda terimakasih terhadap kinerjanya.<sup>16</sup>

Kepala MI Tarbiyatul Athfal 03 dalam hal ini juga menjelaskan tentang pelaksanaan kurikulum yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan relevan sesuai dengan lingkungan masyarakat. Secara umum manajemen kurikulum dan pengajaran itu ada tiga hal yang perlu diperhatikan dan dilaksanakan pertama perencanaan kurikulum, ada pengkajian kurikulum, ada penyusunan program kurikulum baik program tahunan maupun program semester. Setelah itu dilakukan analisis juga terhadap materi pelajaran itu dilakukan oleh guru, ada juga yang harus disiapkan dalam hal ini yaitu pembuatan RPP yang harus disiapkan oleh melaksanakan pembelajaran, kedua pelaksanaan kurikulum dan ketiga penilaian kurikulum.<sup>17</sup>

Pelaksanaan proses pembelajaran di MI Tarbiyatul Athfal 03 sudah berjalan lancar. Berkaitan dengan hal tersebut semua guru telah melengkapi administrasinya masing-masing mulai dari silabus, RPP, prota, promes dan penilaian semua telah lengkap. Hal ini dipersiapkan oleh masing-masing guru kelas dengan tujuan agar proses kegiatan belajar mengajar di MI Tarbiyatul Athfal 03 berjalan lancar sesuai harapan, mulai dari perencanaan, pembelajaran, dan penyusunan berbagai program pengajaran disesuaikan dengan pendekatan dan metode dengan memperhatikan lingkungan dan kondisi siswa. Apa lagi saat ini pembelajaran di zaman pandemik harus benar-benar memperhatikan kondisi siswa, pembelajaran jarak jauh atau daring yang dilakukan saat ini tidak menyurutkan semangat para guru dan juga murid dalam menuntut ilmu.

Pergerakan manajemen juga dilakukan saat penerimaan siswa baru, disini tugas dari manajemen kesiswaan di MI Tarbiyatul Athfal 03. Penerimaan siswa baru dilaksanakan dengan terbuka untuk masyarakat umum, dengan tidak menggunakan seleksi apa lagi

---

<sup>16</sup>Hasil Wawancara dengan, Iken Mulyasari,S.Pd Guru MI Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes, Senin 18/01/2021

<sup>17</sup>Hasil Wawancara dengan, Tarhid,S.Pd.M.Pd. Kepala MI Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes, Senin 18/01 /2021

zonasi, siapa saja boleh mendaftarkan anak-anaknya untuk bersekolah di MI Tarbiyatul Athfal 03.<sup>18</sup>

Dibagian lain pun wakil kepala madrasah juga kembali menjelaskan :

Kurikulum yang dilaksanakan di MI Tarbiyatul Athfal 03 ini adalah Kurikulum 2013 ditambah muatan lokal (mulok) sesuai UU dan peraturan diberlakukan oleh pemerintah, dan dilaksanakan tetap dengan memperhatikan kebutuhan lingkungan dan kondisi masyarakat, dilihat dari segi ekonomi masyarakat yang berbeda-beda.<sup>19</sup>

Dari hasil wawancara diatas dengan kepala madrasah dan dewan guru MI Tarbiyatul Athfal 03, dapat disimpulkan bahwa program yang dilaksanakan oleh MI Tarbiyatul Athfal 03 secara umum mencakup kegiatan sebagai berikut:

Memberikan motivasi terhadap guru, manajemen kurikulum, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, analisis, penilaian serta perencanaan persiapan pembelajaran dari persiapan silabus, rpp, prota, promes, penilaian dan administrasi lainnya yang menunjang program-program dan pelaksanaan kegiatan belajar mengajar di MI Tarbiyatul Athfal 03. Juga dalam penerimaan siswa baru didasarkan pada sistem terbuka dan tidak melalui seleksi yang ketat dengan memperhatikan situasi dan kondisi lingkungan sekitar. Termasuk kurikulum yang digunakan saat ini pada proses pembelajaran adalah kurikulum 2013 sesuai UU dan peraturan pemerintah yang diberlakukan saat ini.

Untuk mengetahui partisipasi masyarakat terhadap pergerakan yang ada di MI Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung penulis mewawancarai salah satu guru yang bekerja di madrasah tersebut, beliau menjelaskan “bahwa partisipasi masyarakat terhadap pergerakan di madrasah selalu mengawasi, memantau, semua kegiatan yang dilakukan, dengan kata lain bahwa masyarakat ikut

---

<sup>18</sup>Hasil Wawancara dengan, Tarhid,S.Pd.M.Pd. Kepala MI Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes, 18/01/2021

<sup>19</sup>Hasil Wawancara dengan, Iken Mulyasari,S.Pd Guru MI Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes, 18/01/2021

mengevaluasi program dan juga kegiatan salah satunya pelaksanaan KBM”.<sup>20</sup>

Kemudian penulis menggali lagi informasi untuk lebih jelas dari salah satu guru yang juga mengajar di madrasah tersebut, beliau menambahkan bahwa masyarakat ikut memantau jalannya KBM dan juga kegiatan-kegiatan yang dilakukan guru, apakah guru dengan benar melaksanakan tugasnya.”jawabnya dengan tegas.<sup>21</sup>

Disisi lain penulis juga meminta penjelasan kepada kepala madrasah kaitannya dengan transparansi dan akuntabilitas terhadap pergerakan di MI Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes. “Kepala Madrasah menjelaskan bahwa pergerakan dilakukan secara transparan dan diketahui oleh seluruh masyarakat termasuk wali murid, setiap kegiatan yang dilakukan guru dan peserta didik kaitannya dengan PBM dan tugas guru masyarakat tahu, bahkan madrasah memberikan informasi terlebih dahulu apa bila akan dilaksanakan suatu kegiatan. Dengan begitu tanggungjawab madrasah terhadap kegiatan pergerakan benar-benar dilaksanakan dan dilaporkan bukan saja pada masyarakat sekitar melainkan terhadap pemerintah atau atasan”.<sup>22</sup>

#### 4. Perencanaan Pengawasan di MI Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes.

Evaluasi tentu memiliki tujuan yaitu untuk menilai suatu kegiatan atau program yang dilaksanakan sesuai dengan perencanaan atau tujuan yang ingin dicapai. Evaluasi ini sering dilakukan pada organisasi setelah melaksanakan sebuah kegiatan untuk meningkatkan kualitas dan mutu. Menurut gambaran penulis hasil wawancara dengan kepala MI Tarbiyatul Athfal 03 tentang hal-hal yang harus di evaluasi sesuai bidangnya :

Adapun evaluasi yang dilaksanakan dalam manajemen kurikulum dan juga pengajaran dapat dilihat dari penilaian proses belajar mengajar dan hasil belajar siswa. Penilaian yang dilakukan terhadap siswa juga ada penilaian saat kegiatan belajar mengajar

---

<sup>20</sup>Hasil Wawancara dengan, Warta,S.Pd.I, Guru MI Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes, 18/01/2021

<sup>21</sup>Hasil Wawancara dengan, Solihin,S.Pd.I, Guru MI Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes, 18/01/2021

<sup>22</sup>Hasil Wawancara dengan, Tarhid,S.Pd.M.Pd. Kepala MI Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes, 18/01/2021

berlangsung artinya penilaian harian, juga penilaian tengah semester dan penilaian akhir semester.<sup>23</sup>

Evaluasi menjadi hal penting dalam proses belajar mengajar, karena tanpa evaluasi tidak akan dapat mengetahui tingkat keberhasilan. Evaluasi pendidikan merupakan proses yang sistematis dalam mengukur tingkat kemajuan yang dicapai siswa. Evaluasi juga memegang peranan penting karena hasil evaluasi menentukan sejauh mana tujuan dapat dicapai, dan sebuah hasil evaluasi diharapkan dapat membantu pengembangan implementasi, kebutuhan suatu program perbaikan, program pertanggung jawaban, seleksi, motivasi, menambah pengetahuan serta membantu mendapat dukungan dari orang-orang yang terlibat dalam program tersebut.

Setelah mendapatkan penjelasan di atas penulis melakukan wawancara lagi dengan para guru di MI Tarbiyatul Athfal 03 tentang pengawasan, cara mengevaluasi, mengukur pelaksanaan kinerja dan juga hasil dari sumber daya manusia yang dilakukan kepala madrasah untuk mencapai hasil yang baik guru-guru mengatakan :

Terlaksana tidaknya suatu program kepala tetap melakukan evaluasi disemua bidang. Cara yang dilakukan oleh kepala dalam pelaksanaan penilaian langsung dengan melakukan pengawasan dan pemantauan guru-guru, siswa dan juga tenaga lain yang ada di MI Tarbiyatul Athfal 03. Cara kepala mengukur hasil kinerja itu dengan melihat sumber daya manusia dalam mencapai target atau program yang telah dilaksanakan.<sup>24</sup>

Waktu menemui kepala madrasah penulis mengajukan pertanyaan cara melihat hasil evaluasi, beliau mengatakan bahwa :

Evaluasi dilakukan diakhir program dilihat dari ketuntasan program yang sudah dilaksanakan.<sup>25</sup>

---

<sup>23</sup>Hasil Wawancara dengan, Tarhid,S.Pd.M.Pd Kepala MI Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes,Senin 18/01/2021

<sup>24</sup>Hasil Wawancara dengan, Guru-guru MI Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes,Senin 18/01/2021.

<sup>25</sup>Hasil Wawancara dengan, Tarhid,S.Pd.M.Pd Kepala MI Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes,Senin 18/01/2021.

Dari penjelasan diatas penulis mendapat gambaran bahwa penilaian disini merupakan suatu sistem penilaian yang dilakukan secara objektif yang dilakukan oleh pemimpin untuk dapat melihat prestasi individu dan peran sertanya dalam organisasi sekolah.

Pada MI Tarbiyatul Athfal 03 fungsi evaluasi dilakukan oleh kepala yang berkaitan dengan beberapa hal diantaranya :

- a. Absensi, kehadiran guru dipagi hari pukul 07.15 wib maksimal guru sudah disekolah, karena guru harus sudah siap masuk kelas memberikan pelajaran kepada siswa, kehadiran ini pun sangat berpengaruh terhadap honor yang diterima jika mereka terlambat apa lagi tidak hadir maka akan ada pemotongan transport.
- b. Dalam mengikuti upacara hari senin dan hari-hari besar lainnya juga mendapat penilaian dari kepala sekolah.
- c. Hasil kerja para guru juga dinilai dari kinerja masing-masing sesuai dengan tugas pokok dan tanggung jawab mereka semua pada atasan yang harus dilaporkan.
- d. Absensi, kepulangan guru di sore hari senin-kamis pukul 14.30 wib dan jum'at pukul 11.30 wib, serta hari sabtu pukul 15.00 wib itu sudah menjadi kebiasaan bahkan disiplin serta melaporkan hasil pencapaian kerja setiap hari wajib langsung kepada atasan yaitu kepala sekolah.

Melihat penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa penilaian dilakukan oleh kepala secara langsung setiap hari dimulai dari pagi hari sampai jam pulang dengan pengawasan melalui absensi serta pencapaian kinerja.

Penulispun mencari lagi informasi kaitannya dengan partisipasi masyarakat terhadap pelaksanaan pengawasan yang ada di madrasah “Ditambahkan juga oleh wakil kepala madrasah, menjelaskan sekali lagi bahwa masyarakat ikut memantau dan mengawasi serta menilai kinerja para guru, dengan begitu madrasah terutama para guru harus benar-benar menjalankan tugas dan kewajibannya sebagai pendidik”.<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup>Hasil Wawancara dengan, Iken Mulyasari,S.Pd.,Guru MI Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes,Senin 18/01/2021.



Untuk lebih jelas lagi penulis mewawancarai kepala madrasah untuk mendapatkan informasi tentang transparansi dan akuntabilitas madrasah terhadap pengawasan. “Beliau menjelaskan bahwa madrasah melakukan pengawasan secara terbuka, penilaian yang dilakukan kepala terhadap para guru itu bukti bahwa guru telah melaksanakan tugas, dan sebagai bentuk tanggungjawab guru telah melaksanakan tugas adalah dengan adanya pelaporan pencapaian kinerja, dan juga administrasi guru. Dengan begitu ini membuktikan guru di madrasah bukan hanya tugasnya mendidik dan membimbing tetapi punya kewajiban mereka harus melaporkan setiap hari kinerjanya kepada atasannya yaitu kepala madrasah, hal ini dilakukan untuk mengetahui sejauh mana tanggung jawab guru terhadap tugas yang diembannya”<sup>27</sup>.

### C. Pembahasan

#### 1. Perencanaan di MI Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes

Dari hasil pembahasan wawancara diatas dengan kepala dan dewan guru serta komite MI Tarbiyatul Athfal 03 dapat dianalisa beberapa hal, yaitu: Dalam Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah di MI Tarbiyatul Athfal 03 ada beberapa manajemen terhadap komponen di madrasah yang pertama dalam hal perencanaan otonomi yang dimulai dari Manajemen kurikulum dan Pengajaran, Manajemen tenaga kependidik, Manajemen Kesiswaan, Manajemen Keuangan dan Pembiayaan, serta sarana dan Prasarana, juga pengelolaan hubungan baik antara sekolah dengan masyarakat.

##### a. Kurikulum dan Pengajaran

Didalam perencanaan kurikulum di MI Tarbiyatul Athfal 03 harus melihat komponen-komponen yang berkaitan yakni ada tujuan materi, metode, media dan evaluasi. Komponen tersebut menjadi dasar utama dalam upaya mengembangkan sistem pembelajaran. Karena kurikulum merupakan bagian dari manajemen berbasis madrasah. Kurikulum dan pengajaran mencakup kegiatan perencanaan,

---

<sup>27</sup>Hasil Wawancara dengan, Tarhid,S.Pd.M.Pd Kepala MI Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes,Senin 18/01/2021

pelaksanaan, dan penilaian kurikulum. Perencanaan dan pengembangan kurikulum nasional pada umumnya telah dilakukan ditingkat pusat. Karena itu disekolah yang sangat penting adalah bagaimana merealisasikan dan menyesuaikan kurikulum tersebut dengan kegiatan pembelajaran. Tanpa kurikulum proses pendidikan di MI Tarbiyatul Athfal 03 tidak akan berjalan mulus. Kurikulum diperlukan sebagai salah satu komponen untuk menentukan tercapainya tujuan pendidikan. Kurikulum sebagai alat untuk membantu peserta didik untuk mengembangkan pribadinya kearah tujuan pendidikan. Kurikulum merupakan segala aspek yang mempengaruhi peserta didik disekolah, termasuk guru dan sarana serta prasarana lainnya. Kurikulum sebagai program belajar bagi siswa, disusun secara sistematis dan logis, diberikan oleh sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan.

Kurikulum di MI Tarbiyatul Athfal 03 dilaksanakan berdasarkan kurikulum yang berlaku saat ini, yaitu Kurikulum 2013 sesuai dengan sistem Undang-Undang Pendidikan Nasional, sebelum kurikulum dilaksanakan tentu melalui tahapan-tahapan yang perlu dikaji ulang lagi, tahap pertama adalah pengkajian. Apakah kurikulum tersebut sudah sesuai atau belum dengan kebutuhan masyarakat dan juga lingkungan yang mendukung terhadap siswa. Dikaji secara menyeluruh dengan waktu yang relatif lama karena harus disesuaikan dengan semua materi pelajaran. Kurikulum harus dapat memberikan pengalaman belajar kepada anak didik agar mampu menginternalisasi nilai-nilai dalam masyarakat, memahami hak dan kewajibannya sebagai anggota masyarakat dan makhluk sosial, hal ini harus ada dan diikuti oleh semua jenis dan jenjang pendidikan. Kurikulum juga harus dapat memberikan pelayanan kepada setiap siswa sesuai dengan perbedaan kemampuan, minat, maupun bakat yang ada pada diri masing-masing siswa. Setiap siswa berhak menambah wawasan yang lebih baik sesuai dengan minat dan bakatnya.

Setelah melakukan pengkajian kemudian kurikulum tersebut dianalisis, dicocokkan dengan materi pelajaran, apakah antara kurikulum dan materi yang dianalisis sudah sesuai atau belum. Dalam analisis ini dilakukan oleh guru-guru dalam menyiapkan perangkat pembelajaran sesuai dengan perencanaan pengajaran. Kedua setelah dilakukan pengkajian dan analisis terhadap kurikulum hasilnya dapat dilaksanakan atau memulai untuk diterapkan di MI Tarbiyatul Athafal 03. Ketiga dari hasil pelaksanaan kemudian dilakukannya penilaian terhadap hasil kurikulum yang diterapkan.

Adapun pengembangan kurikulum harus berlandaskan pada fungsi-fungsi manajemen, pengembangan kurikulum adalah proses perencanaan dan penyusunan kurikulum oleh pengembang kurikulum dan aktivitas yang dilakukan agar kurikulum yang dihasilkan dapat menjadi bahan ajar dan acuan yang digunakan untuk rewiuw mencapai tujuan pendidikan nasional. Kurikulum sebagai alat yang dinamis bahwa kurikulum harus senantiasa dikembangkan dan disempurnakan agar sesuai dengan laju perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.

Untuk dapat dipahami sebagai pengalaman untuk mempersiapkan peserta didik dalam mencapai tujuan pendidikan, maka kurikulum hendaknya melalui fungsi perencanaan yang matang serta sistematis dan terpadu, pengorganisasian yang baik, diimplementasikan dilapangan, dan diawasi pelaksanaannya. Mengingat pentingnya peran kurikulum didalam pendidikan dan dalam perkembangan kehidupan manusia, maka penyusunan kurikulum tidak bisa dilakukan tanpa menggunakan landasan yang kokoh dan kuat. Dengan landasan yang kokoh dan kuat akan menghasilkan program pendidikan yang dapat menghasilkan manusia yang terdidik sesuai hakikat kemanusiannya, baik untuk kehidupan masa kini maupun kehidupan masa depan masa yang akan datang.

Jelas sudah bahwa kurikulum yang dilaksanakan di MI Tarbiyatul Athfal 03 berdasarkan kurikulum 2013 dengan tetap

memperhatikan pada kebutuhan masyarakat juga lingkungan dengan melihat kondisi perekonomian dan tarap hidup masyarakat yang berbeda-beda. Serta sebelum dilaksanakan kurikulum dikaji melalui tahapan-tahapan. Untuk menguatkan kurikulum yang berlaku adanya tambahan pada mata pelajaran muatan lokal ( mulok ).

Pengembangan kurikulum muatan lokal dimaksudkan untuk mengimbangi kelemahan-kelemahan pengembangan kurikulum sentralisasi, dan bertujuan agar peserta didik mencintai dan mengenal lingkungannya, serta mau dan mampu melestarikan dan mengembangkan sumber daya alam, kualitas sosial, dan kebudayaan yang mendukung pembnagan nasional, pembangunan regional, maupun pembangunan lokal sehingga peserta didik tidak terlepas dari akar sosial budaya lingkungan. Dan kurikulum muatan lokal pad hakikatnya merupakan perwujudan pasal 38 ayat 1 Undang-Undang sistem pendidikan nasional. Sebagai tindak lanjut hal tersebut, muatan lokal telah dijadikan strategi untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan yang relevan dengan kebutuhan lokal dan melibatkan peran serta masyarakat dalam perncanaan dan pelaksanaannya. Dengan demikian bahwa kurikulum muatan lokal yang ada disekolah diharapkan mampu mengembangkan program pendidikan yang sesuai dengan keadaan dan tuntutan lingkungannya.<sup>28</sup>

Penggunaan landasan yang tepat dalam mengembangkan kurikulum diperlukan penyusun kurikulum dari tingkat atas atau pusat (makro), tetapi diterapkan dan dijadikan pertimbangan oleh para pengembang kurikulum ditingkat operasional ( satuan pendidikan ), yaitu para guru, kepala sekolah, pengawas pendidikan ( supervisor ) dewan sekolah dan komite pendidikan serta pihak-pihak lain yang terkait ( stakeholder ). ini pun memberikan pengaruh terhadap pengeluaran biaya, menetapkan perangkat, mengembangkan strategi untuk mencapai tujuan hasil akhir, menyusun prioritas dan urutan

---

<sup>28</sup>E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*,( Bandung : PT Rosdakarya 2002 ), h.40

strategi, menetapkan prosedur kerja dengan metode yang baru, serta mengembangkan kebijakan-kebijakan.

Perencanaan proses pembelajaran Guru di MI Tarbiyatul Athfal 03. Pembelajaran adalah membelajarkan siswa menggunakan asas pendidikan maupun teori belajar yang merupakan penentu utama keberhasilan pendidikan, pembelajaran merupakan proses komunikasi dua arah, mengajar dilakukan oleh pihak guru sebagai pendidik, sedangkan belajar dilakukan oleh peserta didik. Proses pembelajaran merupakan kegiatan yang dijalani oleh peserta didik dalam upaya mencapai tujuan pendidikan. Proses pembelajaran ini berlangsung dalam interaksi antar komponen-komponen peserta didik dan pendidik dengan muatan tujuan pendidikan. Sebelum proses kegiatan belajar mengajar dimulai telah menyiapkan dan melengkapi semua kebutuhan perangkat pembelajaran. Yang dimulai dari RPP, Silabus, Prota, Promes, SKL, KKM perangkat administrasi lainnya seperti daftar hadir siswa, buku analisis, buku penilaian, buku pengayaan, dan juga bank soal dan lain-lain. Dan guru -guru wajib memiliki laptop dan menguasai IT.

Dalam menerapkan metode serta penggunaan media belajar dengan menggunakan alat elektronik seperti handpone dengan menggunakan berbagai aplikasi untuk belajar seperti e-class, e-learning, WAG, class room, dan lain-lain dalam menunjang pembelajaran saat ini yaitu belajar daring. Semua ini dipersiapkan dan dilakukan dengan tujuan agar proses kegiatan belajar mengajar berjalan dengan lancar.

Inti dari perencanaan pembelajaran yaitu kegiatan yang menentukan, mengembangkan metode yang didasarkan pada kondisi pembelajaran yang ada. Dalam persiapan pembelajaran, terlebih dahulu harus mengetahui arti dan pengetahuan, serta menguasai teori dan praktik yang harus dipersiapkan sebelum pembelajaran. Karena kemampuan mempersiapkan perencanaan pembelajaran merupakan

langkah awal yang harus dimiliki oleh guru, dan sebagai sumber dari segala pengetahuan teori, keterampilan dasar dan pemahaman yang mendalam tentang objek belajar dan situasi pembelajaran.

Dengan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa untuk menjamin efektivitas pengembangan kurikulum dan program pengajaran dalam manajemen berbasis madrasah, kepala madrasah sebagai pengelola program pengajaran bersama dengan para guru harus dapat menjabarkan isi kurikulum secara rinci dan mengoperasionalkan ke dalam program tahunan, dan semester. Adapun program satuan pelajaran dalam hal ini, dikembangkan dalam bentuk standar kompetensi dan kompetensi dasar yang wajib dikembangkan guru sebelum melakukan kegiatan belajar-mengajar.

#### b. Manajemen Tenaga Kependidikan

<sup>29</sup>Manajemen tenaga kependidikan atau manajemen personalia pendidikan bertujuan untuk mendayagunakan tenaga kependidikan secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal, dengan sesuai fungsinya yang harus dilaksanakan oleh seorang kepala madrasah adalah menarik, mengembangkan, mengaji dan memotivasi para tenaga kependidikan guna mencapai tujuan program yang telah ditetapkan. Karena guru merupakan hal penting turut menentukan mutu pendidikan akan menentukan mutu generasi muda sebagai calon warga negara dan masyarakat dan mutu tenaga pendidik sangat bergantung pada sistem pendidikan.

<sup>30</sup>Dalam perencanaan tenaga pendidik di MI Tarbiyatul Athfal 03, semua guru lulusan magister S2, sarjana pendidikan SI, ada yang sudah PNS, sertifikasi, ada guru infasing, dan bahkan ada non sertifikasi dan non infasing, tetapi mereka datang ke madrasah disiplin dan tepat

---

<sup>29</sup>Oemar Hamalik, *Pendidikan Guru: Berdasarkan Pendekatan Kompetensi*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2002), h. 19

<sup>30</sup>Tarhid, S.Pd.M, Pd, Kepala MI Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes.

waktu, apalagi guru piket. Guru sebagai tenaga pendidik dan juga jadi teladan para siswanya tidak lepas dari tanggung jawabnya, dan memberi contoh yang baik terhadap siswanya, karena dalam kegiatan belajar mengajar yang memiliki pengaruh besar terhadap perubahan yang diinginkan anak-anak adalah kepribadian dari sosok seorang guru yang menjadi idola mereka. Dengan demikian jelas bahwa manajemen tenaga pendidik sangat berpengaruh terhadap program-program yang telah direncanakan oleh madrasah dengan mengarah pada penempatan tenaga pendidik. Dengan mengikuti pembinaan dan pengembangan profesi tenaga pendidik untuk dapat mempromosikan jabatan, kompensasi, juga mendapatkan reward, dan juga penilaian terhadap program-program baik jangka panjang dan juga jangka pendek.

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa tugas kepala madrasah kaitannya dengan manajemen tenaga kependidikan bukan suatu pekerjaan yang mudah karena bukan hanya mengusahakan mencapai tujuan sekolah, tetapi juga tujuan tenaga kependidikan secara pribadi. Karena itu kepala madrasah dituntut untuk mengearjakan instrumen tenaga kependidikan seperti absensi, daftar urut kepangkatan, daftar riwayat hidup, daftar riwayat pekerjaan, dan kondisi pegawai untuk membantu kelancaran manajemen berbasis madrasah dimadrasah yang dipimpinnya.

c. Manajemen Kesiswaan.

Manajemen kesiswaan merupakan salah satu bidang oprasional Manajemen Berbasis Sekolah. Manajemen kesiswaan adalah penataan dan pengaturan terhadap kegiatan yang berkaitan dengan peserta didik, mulai masuk sampai dengan keluarnya peserta didik tersebut dari sekolah. Manjemen kesiswaan bukan hanya berbentuk pencatatan data peserta didik melainkan meliputi aspek yang lebih luas yang secara oprasional dapat membantu upaya pertumbuhan dan perkembangan

peserta didik melalui proses pendidikan disekolah.<sup>31</sup> Manajemen kesiswaan bertujuan untuk mengatur berbagai kegiatan dalam bidang kesiswaan agar kegiatan pembelajaran disekolah dapat berjalan lancar, tertib, dan teratur serta mencapai tujuan pendidikan. Untuk mewujudkan tujuan tersebut bidang manajemen kesiswaan memiliki tugas yaitu penerimaan siswa baru, kegiatan kemajuan belajar, serta bimbingan dan pembinaan disiplin.

Dalam manajemen kesiswaan dimulai dari penerimaan siswa baru di MI Tarbiyatul Athfal 03 dilaksanakan secara terbuka untuk umum, tidak menggunakan sistem zonasi karena yang mendaftar di MI Tarbiyatul Athfal 03 adalah masyarakat sekitar, walaupun setiap penerimaan siswa baru harus bersaing dengan sekolah dasar yang ada dilingkungan sekitar dengan jarak yang berdekatan dengan madrasah. Sehingga butuh perjuangan serta usaha yang keras untuk mendapatkan siswa setiap tahun ajaran baru.

#### d. Manajemen Keuangan dan Pembiayaan.

Komponen keuangan dan pembiayaan pada suatu sekolah merupakan komponen produksi yang menentukan terlaksananya kegiatan-kegiatan proses belajar mengajar disekolah bersama komponen-komponen lain. Manajemen keuangan adalah manajemen terhadap fungsi-fungsi keuangan. Sedangkan fungsi keuangan merupakan kegiatan utama yang harus dilakukan oleh mereka yang bertanggung jawab dalam bidang tertentu. Fungsi keuangan adalah menggunakan dana dan mendapatkan dana, ( Suad Husnan,1992 : 4).<sup>32</sup>Dengan kata lain manajemen keuangan adalah mengelola dana untuk dimanfaatkan sesuai kebutuhan secara efektif dan efisien.

---

<sup>31</sup>Tarhid,S.Pd.M,Pd,Kepala MI Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes.

<sup>32</sup>Suad Husnan,*Manajemen Keuangan : Teori dan Penerapan ( keputusan jangka panjang )*. ( Yogyakarta : BPFE UGM,1992 )



<sup>33</sup>Dimanajemen keuangan dan pembiayaan di MI Tarbiyatul Athfal 03 digunakan secara efisien dengan efektif. Dan terprogram sesuai rencana kegiatan anggaran madrasah baik persemester maupun rencana tahunan yang telah terprogram. Untuk biaya operasional madrasah dan kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan sesuai sasaran dan tepat guna, salah satu contoh dalam pembiayaan penerimaan siswa baru yang butuh biaya besar, untuk bisa mendapatkan murid dengan menyediakan seragam gratis untuk siswa. (Terutama peserta didik baru).

Dalam penyelenggaraan pendidikan, keuangan dan pembiayaan merupakan potensi yang sangat menentukan dan merupakan bagian yang tak terpisahkan dalam kajian manajemen pendidikan. Komponen keuangan dan pembiayaan pada suatu sekolah merupakan komponen produksi yang menentukan terlaksananya kegiatan-kegiatan proses belajar-mengajar disekolah bersama komponen-komponen lainnya.<sup>34</sup>

Dalam manajemen keuangan dan pembiayaan pun madrasah selalu melaporkan kepada masyarakat secara rutin dan terbuka, transparansi dan akuntabilitas. dalam arti dapat dipertanggungjawabkan terhadap masyarakat dan juga pemerintah.

e. Bidang sarana dan prasarana.

Dalam manajemen sarana merupakan alat dan perlengkapan yang digunakan secara langsung dalam menunjang proses pendidikan, terutama proses belajar mengajar, seperti gedung, kursi, meja, dan alat-alat media pengajaran. Prasarana adalah pasilitas secara tidak langsung menunjang jalannya proses pendidikan atau atau pengajaran seperti halaman yang luas, taman bermain, dan pasilitas olah raga seperti lapangan yang tersedia. Aula yang besar dan juga gedung perpustakaan. Namun demikian sarana dan prasarana di MI Tarbiyatul Athfal 03

---

<sup>33</sup>Iken Mulyasari, Guru MI Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes.

<sup>34</sup>E.Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah* ( Bandung : PT Rosdakarya 2002 ), h,47

sudah cukup memadai. Sehingga fasilitas yang ada membuat warga madrasah merasa aman dan nyaman.<sup>35</sup>

Manajemen sarana dan prasarana pendidikan bertugas mengatur dan menjaga sarana dan prasarana pendidikan agar dapat memberikan kontribusi secara optimal dan berarti pada jalannya proses pendidikan. Kegiatan pengelolaan ini meliputi kegiatan perencanaan, pengadaan, pengawasan, penyimpanan inventarisasi dan penghapusan serta penataan. Dengan adanya sarana dan prasarana diharapkan sekolah dapat menciptakan sekolah yang bersih, rapi, indah dan menyenangkan baik guru dan murid. Tersedianya alat atau fasilitas belajar yang memadai secara kuantitatif, kualitatif dan relevan dengan kebutuhan serta dapat dimanfaatkan secara optimal untuk kepentingan proses pendidikan dan pengajaran, baik oleh guru sebagai pengajar maupun murid-murid sebagai pelajar.<sup>36</sup>

Perencanaan pengelolaan terhadap masyarakat di MI Tarbiyatul Ahfal 03 sudah sangat baik, terjalin hubungan yang erat secara kekeluargaan. Peran komite yang utama dalam hal ini selalu menyampaikan, mensosialisasikan, dan mempromosikan setiap apa yang menjadi program-program unggulan di madrasah agar lebih dikenal di masyarakat. Dengan demikian bahwa dalam pengelolaan terhadap masyarakat memerlukan orang-orang yang berkompeten pada bidangnya masing-masing salah satunya adalah tugas dari komite madrasah. Komite disini aktif selalu dan bertanggung jawab besar terhadap kemajuan madrasah.<sup>37</sup>

---

<sup>35</sup>Rusmanto,S.Pd Komite MI Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes.

<sup>36</sup>E.Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah* ( Bandung: PT Rosdakarya,2002),h,49

<sup>37</sup>Solihin,S.Pd Guru MI Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes.

f. Hubungan Sekolah dan Masyarakat.

Hubungan sekolah dengan masyarakat pada hakikatnya merupakan suatu sarana yang sangat berperan dalam membina dan mengembangkan pertumbuhan pribadi peserta didik disekolah. Dalam hal ini, sekolah sebagai sistem sosial merupakan bagian integral dari sistem sosial yang lebih besar, yaitu masyarakat. Sekolah dan masyarakat memiliki hubungan yang sangat erat dalam mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Sebaliknya sekolah juga harus menunjang pencapaian tujuan atau pemenuhan kebutuhan masyarakat, khususnya kebutuhan pendidikan. Oleh karena itu sekolah memiliki kewajiban untuk memberi penerangan tentang tujuan-tujuan, program-program, kebutuhan, serta keadaan masyarakat. Sebaliknya, sekolah juga mengetahui dengan jelas apa kebutuhan, harapan, dan tuntutan masyarakat, terutama terhadap sekolah. Dengan kata lain, antara sekolah dan masyarakat harus dibina suatu hubungan yang harmonis.<sup>38</sup>

Dengan hubungan antara madrasah dan masyarakat dimaksudkan untuk dapat mengembangkan pemahaman masyarakat terhadap madrasah, dapat menilai program-program madrasah, dengan harapan dapat mempersatukan antara orang tua dan guru dalam memenuhi kebutuhan peserta didik, mampu mengembangkan kesadaran akan pentingnya pendidikan madrasah dalam era globalisasi terakhir dapat membangun kepercayaan masyarakat terhadap madrasah semakin meningkat.

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa proses perencanaan otonomi yang dilaksanakan di MI Tarbiyatul Athfal 03 sebagai suatu proses manajemen kantor yang dilaksanakan dengan kewenangan kepala madrasah dan kebijakan-kebijakan yang telah disepakati bersama dengan para pengurus madrasah.

---

<sup>38</sup>E.Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah* ( Bandung : PT Rosdakarya,2002 ),h,50

Dimana perencanaan otonomi ini dilaksanakan dalam bentuk jangka panjang dalam hal pelayanan administrasi, sarana dan prasarana serta peningkatan sumber daya manusia, yang disiplin, sebagai tenaga pendidik. Sementara perencanaan jangka pendek merupakan bentuk kegiatan rutin yang dilaksanakan setiap tahun sekali seperti peringatan hari-hari besar 17 agustus dalam rangka upacara kemerdekaan dan lomba-lomba yang diadakan di madrasah, hari-hari besar agama seperti peringatan maulid nabi, isro miroj, semua ini didukung oleh masyarakat dan selalu dimusyawarahkan dengan menghasilkan keputusan bersama dengan melibatkan tokoh masyarakat.<sup>39</sup>

Adapun partisipasi masyarakat dalam perencanaan otonomi madrasah di MI Tarbiyatul Athfal 03 sangat tinggi termasuk dukungan baik materi, tenaga dan pikiran. Mereka berpartisipasi dengan kemampuan masing-masing dalam mewujudkan pendidikan yang efektif dan efisien. Selain itu masyarakat aktif dan terlibat langsung dalam pengambilan keputusan. Adapun kebijakan-kebijakan yang dilaksanakan di madrasah selalu ditaati sebagai kewenangan kepala madrasah yang harus dihormati.

Transparansi dan akuntabilitas madrasah terhadap perencanaan otonomi yang dilaksanakan selalu terbuka, dan setiap masalah yang ada di madrasah selalu dimusyawarahkan dengan melibatkan wali murid, tokoh masyarakat dan pengurus yang terlibat langsung dalam lingkungan pendidikan madrasah. Sebagai bentuk pertanggungjawaban madrasah terhadap masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan terutama pencapaian sasaran dan peningkatan mutu, maka madrasah mengadakan rapat wali murid dan menyampaikan langsung dalam bentuk pelaporan baik dana BOS dan juga pencapaian pendidikan. Madrasah harus bertanggung jawab terhadap semua kegiatan yang

---

<sup>39</sup>Warta, S.Pd.I Guru MI.Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkaug Kabupaten Brebes.

telah dilaksanakan secara rinci baik terhadap masyarakat maupun pemerintah.

2. Organisasi di MI Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes.

Pengorganisasian yang merupakan suatu aktivitas didalam sebuah tim kerja dalam menyelesaikan pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi yang efektif dan efisien. Sesuai perencanaan awal dan juga termasuk otonomi madrasah dimana kewenangan, mandat, kepercayaan yang bertanggung jawab dalam pengelolaan pendidikan yang ada di amdrasah, maka agar kegiatan-kegiatan tersebut dapat berjalan lancar disusunlah sebuah tim kerja di MI Tabiyatul Athfal 03.

<sup>40</sup>Pengorganisasian yang dibentuk untuk kelancaran proses pembelajaran supaya berlangsung efektif di MI Tarbiyatul Athfal 03 dilaksanakan sesuai dengan kurikulum yang berlaku. Maka dalam pengorganisasian didasarkan pada kriteria guru yang dilihat dari kemampuan sesuai bidangnya.<sup>41</sup> Hal ini dilaksanakan dengan melihat pendidikan terakhir, nilai dan juga kemampuan para guru dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar. Karena dalam pendidikan saat ini dibutuhkan orang-orang yang profesional dari segi kualitas yang sudah teruji.

Pengorganisasian dalam manajemen merupakan proses mengatur tugas, wewenang dan tanggung jawab setiap individu dalam manajemen. Menjadi satu kesatuan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Adapun fungsinya bukan hanya mengatur orang, melainkan semua sumber daya yang dimiliki, yang meliputi uang, mesin, waktu dan semuanya tanpa terkecuali. Dengan harapan pengorganisasian yang termasuk di dalamnya semua aktivitas menjadi mudah dijalankan, semua sumber daya akan

---

<sup>40</sup>Tarhid,S.Pd.M.Pd.Kepala MI Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes, 18 /01/2021

<sup>41</sup>Dokumen, Data Guru MI Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes.

memberikan hasil yang maksimal diatur sedemikian rupa. Adapun fungsi dari pengorganisasian yang dilakukan di MI Tarbiyatul Athfal 03, diantaranya:

- a. Mempermudah koordinasi antar pihak dalam kelompok.
- b. Pembagian tugas sesuai dengan kondisi.
- c. Setiap individu akan mengetahui apa yang harus dilakukan.
- d. Mempermudah pengawasan
- e. Efisiensi biaya
- f. Menambah hubungan antar individu semakin rukun.

Jelas kita ketahui bahwa proses pengorganisasian dalam manajemen berangkat dari rencana dan tujuan yang telah disusun sebelumnya. yang merupakan tahap awal usaha merealisasikan rencana manajemen.

a. Manajemen Kesiswaan.

Dalam manajemen kesiswaan di MI Tarbiyatul Athfal 03 yang mempunyai tujuan dalam mengatur berbagai kegiatan pada bidang kesiswaan dapat berjalan lancar, tertib, teratur untuk mencapai tujuan pendidikan.<sup>42</sup> Manajemen kesiswaan merupakan proses kegiatan yang direncanakan dan diusahakan secara sengaja serta pembinaan secara terus menerus terhadap seluruh peserta didik agar dapat mengikuti proses belajar mengajar secara efektif dan efisien mulai dari penerimaan siswa baru, hingga mereka tamat pendidikan dan akan diketahui hasil outputnya dari lembaga tersebut sudah baik apa belum dari manajemen kesiswaannya.

Manajemen kesiswaan yang memusatkan perhatian pada pengaturan, pengawasan, dan layanan siswa baik dikelas maupun diluar kelas seperti pada : pengenalan, pendaftaran, layanan individu, seperti pengembangan kemampuan minat, kebutuhan sampai ia matang disekolah. Sehingga peserta didik akan memiliki kemampuan untuk

---

<sup>42</sup>Iken Mulyasari, Guru MI Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes.

terjun kemasyarakat dengan di bekali dari sekolah melalui manajemen kesiswaan.

b. Manajemen Bidang Sarana dan Prasarana.

Adapun manajemen sarana dan prasarana, sarana adalah peralatan dan perlengkapan yang dengan secara langsung dipergunakan dalam menunjang proses pendidikan di MI Tarbiyatul Athfal 03, khususnya proses belajar mengajar, seperti gedung, ruang kelas, meja, kursi, serta alat-alat dan media pengajaran.<sup>43</sup> Sedangkan prasarana pendidikan adalah pasilitas yang secara tidak langsung menunjang jalannya proses pendidikan, seperti halaman, kebun, taman, dan sekolah.

Manajemen sarana dan prasarana pendidikan adalah seluruh proses yang direncanakan dan diusahakan secara sengaja dan bersungguh-sungguh serta pembinaan secara kontinu terhadap benda-benda pendidikan, agar senantiasa siap pakai dalam proses belajar mengajar. Sarana dan prasarana menjadi satu bagian dari manajemen yang ada dilembaga pendidikan. Bahwa sarana dan prasarana pendidikan merupakan salah satu sumber daya yang penting dan utama dalam menunjang proses pembelajaran di MI Tarbiyatul Athfal 03. Untuk itu perlu dilakukan peningkatan dalam pendayagunaan dan pengelolaan agar tujuan yang diharapkan dapat tercapai.

Dalam manajemen sarana dan prasarana di MI Tarbiyatul Athfal 03 yang bertugas dalam mengurus dan mengaturnya adalah orang yang bertanggung jawab dan selalu memberikan kontribusi besar agar proses pendidikan di madrasah berjalan lancar. Selain itu ada penjaga madrasah yang ikut menjaga dan merawat sarana dan prasarana.

c. Hubungan Madrasah dan Masyarakat.

Begitupun dengan hubungan madrasah dan masyarakat memiliki tujuan untuk :

---

<sup>43</sup>Rusmanto, Komite MI Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung Kanupaten Brebes.

1. Memberi pemahaman tentang tujuan dan saran dari madrasah.
2. Bisa menilai program-program yang ada disekolah.
3. Memberikan pemahaman tentang pentingnya pendidikan.
4. Memberikan orang tua memenuhi kabutuhan anak-anaknya dalam menunjang pendidikan, seperti peralatan sekolah.
5. Memelihara hubungan baik dan membangun kepercayaan masyarakat terhadap madrasah.
6. Mengetahui pekerjaan di madrasah
7. Memberikan dukungan baik materi maupun non materi dalam memelihara dan meningkatkan program-program yang ada di madrasah.

<sup>44</sup>Kepala madrasah mengatakan bahwa hubungan madrasah dan masyarakat berjalan baik, partisipasi masyarakat sangat antusias untuk ikut melaksanakan program-program madrasah dan ikut serta dalam membangun dan memajukan madrasah. Begitupun madrasah memiliki tanggung jawab besar atas kepercayaan yang diberikan oleh masyarakat. Kepala, dewan guru, dan tenaga pendidikan madrasah lainnya merupakan hal yang penting dan utama dalam menciptakan hubungan baik antara madrasah dan masyarakat sehingga tercipta hubungan yang harmonis antara madrasah dan masyarakat.

Pengorganisasian dalam manajemen di MI Tarbiyatul Athfal 03 di laksanakan dengan dibentuknya organisasi yang bertanggung jawab dengan tugas pokok masing-masing. Mereka selalu berkoordinasi satu sama lain dan saling melengkapi dan membantu apabila salah satu anggota nya tidak menjalankan tugas maka selau memberikan suport, hal ini dilakukan karena ada yang memiliki dua tugas agar terarah dalam mencapai tujuan organisasi maka dibutuhkan kerja sama. Berdasarkan hasil dari wawancara dengan para dewan guru sebagaimana dijelaskan diatas bersifat umum untuk mendisiplinkan

---

<sup>44</sup>Tarhid,S.Pd.M.Pd, Kepala MI Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes.



para guru agar dapat bertanggung jawab terhadap tugasnya masing-masing sehingga tidak terjadi tumpang tindih dalam melaksanakan pekerjaan.

Adapun partisipasi masyarakat terhadap pengorganisasian yang ada di MI Tarbiyatul Athfal sangat mendukung. Melalui pendekatan yang dilakukan secara kontinue bekerjasama kepala madrasah dengan stake holder yang ada. Pendidikan yang berotonomi dapat bergantung pada sistem yang mendasari penyelenggaraannya. Pemimpin yang dapat membangun sistem otonomi pendidikan secara berkelanjutan dengan manajemen modern, terbangunnya partisipasi masyarakat secara luas dan berjalannya rivitalisasi madrasah sebagai tumpuan utama otonomi pendidikan.

Akuntabilitas yang terakhir pada organisasi merupakan kunci utama pada penyelenggaraan otonomi pendidikan. Dalam hal ini ada tiga pilar utama yang menjadi prasyarat terbangunnya akuntabilitas. *Pertama*, adanya transparansi para penyelenggara pendidikan dalam menetapkan kebijakan publik dengan menerima masukan dan mengikutsertakan institusi terkait dalam pembentukan organisasi. *Kedua*, adanya standarisasi kerja dalam organisasi yang dapat diukur dalam melaksanakan tugas, fungsi dan wewenangnya, dan *ketiga*, adanya partisipasi untuk saling menciptakan suasana kondusif dalam memberikan pelayanan masyarakat dengan prosedur yang mudah disertai biaya yang murah, dan pelayanan yang cepat ( Menpan,2001).<sup>45</sup> Hal inilah yang diterapkan dalam pelaksanaan manajemen berbasis madrasah di MI Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes, yang selalu berupaya memberikan yang terbaik pada masyarakat dan pemerintah dengan penuh tanggung jawab dilakukan dengan transparansi.

---

<sup>45</sup> Menpan, 2001

### 3. Pergerakan di MI Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes.

Pengarahan sering disebut dengan *actuating* ( menggerakkan ) yaitu menggerakkan pihak yang ada diposisi bawah. Pergerakan adalah sebuah usaha, atau ikhtiar manajemen. Hal ini dijalankan agar tujuan manajemen tercapai, tindakannya dengan menggunakan perencanaan sebagai pedoman. Agar pergerakan berjalan dengan baik dibutuhkan seorang pemimpin yang baik, jiwa kepemimpinan yang baik akan mengarahkan orang dengan baik.

Fungsi dari manajemen ini adalah untuk menyusun rencana dan strategi untuk mencapai tujuan. Salah satu cara melaksanakan perencanaan otonomi dalam pergerakan di MI Tarbiyatul Athfal 03 dengan komunikasi yang baik, jelas, mudah dimengerti, pesan dan instruksi yang diberikan harus sampai, bisa diterima dengan baik, supaya bisa dijalankan dengan baik juga. Sebagus apapun perencanaan kepala, jika tidak punya kemampuan komunikasi yang baik bawahan akan kesulitan menjalankan perintahnya.

Secara teori manajemen, ada beberapa hal yang harus dilakukan oleh pemimpin untuk mengarahkan anggota bawahannya. diantaranya :

- a. Memeberi orientasi tugas yang harus dijalankan
- b. Memberi petunjuk baik, petunjuk umum dan petunjuk khusus
- c. Mempengaruhi anggota bawahan
- d. Memotivasi anggota yang menjalankan tugas.

Adapun pergerakan yang dilakukan kepala MI Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes dengan cara memberikan bimbingan dan motivasi serta pengarahan terhadap para guru dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab terhadap pekerjaannya. Wujud nyata dari manajemen pergerakan yang dilaksanakan di MI Tarbiyatul Athfal 03 ini adalah disiplin datang tepat waktu, aktif mengikuti kegiatan yang ada seperti pelaksanaan upacara hari senin semua guru wajib hadir sebelum kegiatan dimulai, upacara peringatan hari-hari besar juga menjadi penilaian, dimana dapat terlihat guru-guru yang aktif dan tidak aktif. Karena biasanya

diacara ini kepala selalu menyampaikan hal-hal penting kaitannya dengan PBM dan juga informasi dari pusat yang harus dilaksanakan oleh madrasah.<sup>46</sup>

Kedua yang dilakukan oleh kepala dalam memberikan motivasi terhadap guru-guru dalam pelaksanaan proses belajar mengajar adalah memberikan bonus, hal ini dilakukan ketika mereka dapat menyelesaikan pekerjaannya dan bertanggung jawab terhadap tugasnya, dan dapat membimbing siswa sampai mereka mendapatkan prestasi. Seperti pada saat diadakannya kompetisi sains dan matematika tingkat kecamatan, kemudian pada saat lomba aksioma dan sebagainya. Bagi guru yang berhasil dengan prestasi membawa nama madrasah maka kepala akan memberikan riward atau penghargaan berupa bonus. Hal ini dilakukan agar guru tetap semangat dalam membimbing para siswa dalam mengembangkan bakatnya.

Dalam pelaksanaan program-program yang ada di MI Tarbiyatul Athfal 03 dapat berjalan apabila didukung oleh kepemimpinan yang demokratis dan profesional, kepala madrasah dan guru-guru sebagai tenaga pelaksana program-program tersebut merupakan orang-orang yang memiliki integritas yang tinggi dan profesional, dan dengan semangat yang tinggi pula kita dapat melaksanakan tugas dengan penuh tanggung jawab.

Keberhasilan program-program di MI Tarbiyatul Athfal 03 didukung dengan kepemimpinan kepala madrasah yang profesional dengan penuh tanggung jawab juga didukung oleh sebuah team kerja ( *team work* ) yang selalu kompak, bekerja sama dan profesional dalam menjalankan tugas yang terlibat langsung dalam pendidikan madrasah, serta selalu memberikan kontribusi terhadap peningkatan mutu pendidikan dan kinerja madrasah.<sup>47</sup> Karena team kerja dituntut untuk bisa menyelesaikan pekerjaan sesuai waktu yang telah ditentukan, atau dalam melaksanakan pekerjaan sesuai

---

<sup>46</sup>Tarhid, S.Pd. M.Pd. Kepala MI Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes.

<sup>47</sup>Iken Mulyasari,S.Pd.I Guru MI Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes.

dengan yang sudah direncanakan. Yang terpenting dalam program di madrasah adalah bagaimana memanfaatkan sumber daya manusia pendidikan yang ada di madrasah tersebut.

a. Manajemen Kesiswaan

Dalam manajemen kesiswaan ada empat hal kegiatan yang perlu diperhatikan meliputi, *pertama* dalam penerimaan siswa baru, *kedua* kemajuan belajar siswa, *ketiga* bimbingan dan pembinaan serta *keempat* pengawasan.<sup>48</sup>

Dalam penerimaan siswa baru di MI Tarbiyatul Athfal 03 di laksanakan secara terkoordinir, dengan dibentuknya panitia kecil yang bertanggung jawab dalam melakukan tugasnya mulai dari penerimaan pendaftaran, masa orientasi siswa, dan penempatan siswa sesuai kelompok belajar masing-masing.

Kemajuan belajar siswa di MI Tarbiyatul Athfal 03 dapat dilihat dari prestasi belajar yang dicapai siswa dalam memperoleh suatu pelajaran. Ditunjukkan oleh kemampuan siswa selama mengikuti program belajar dalam waktu tertentu sesuai dengan tujuan yang ditetapkan pada pembelajaran tersebut. Taraf kemampuan siswa berupa tingkah laku dalam diri setiap siswa sebagai hasil dari aktivitas belajar, hasilnya berupa kemampuan siswa berinteraksi dengan lingkungan belajar, seperti lingkungan keluarga, lingkungan sekolah, dan lingkungan masyarakat.

Hasil belajar siswa di MI Tarbiyatul Athfal 03 yang berupa perubahan tingkah laku yang diharapkan setelah mengikuti pembelajaran yaitu, adanya pengalaman baru yang tumbuh dari dalam diri siswa. Pengalaman itu berupa sikap, nilai-nilai luhur dan keterampilan. Dari hasil belajar akan terlihat kemajuan belajar yang dicapai siswa maupun kemajuan pendidikan di madrasah. Yang

---

<sup>48</sup>Rusmanto,S.Pd. Komite MI Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes.

terpenting adalah dapat memberikan motivasi setiap siswa agar lebih giat belajar serta pencerminan prestasi dari madrasah itu sendiri sebagai lembaga pendidikan.

Bimbingan dan pembinaan siswa di MI Tarbiyatul Athfal 03 merupakan kegiatan yang dilakukan selama kegiatan belajar mengajar berlangsung di madrasah. Bimbingan dan pembinaan terhadap siswa dilakukan sejak mulai siswa baru masuk ke madrasah sampai siswa menyelesaikan pendidikannya di madrasah. Layanan bimbingan yang dilakukan di MI Tarbiyatul Athfal 03 meliputi aspek bimbingan pribadi, sosial, agama dan belajar. Pelayanan bimbingan ini dilakukan dengan wali kelas sebagai guru kelas sekaligus guru pembimbing sebagai pelaksana pemantapan siswa dalam kebiasaan pengembangan wawasan agar menjadi orang yang beriman, bertaqwa, dan berakhlak kulkarimah.<sup>49</sup>

Pengawasan atau monitoring kesiswaan di MI Tarbiyatul Athfal 03 dilakukan langsung oleh kepala madrasah dan guru-guru lain yang terlibat langsung dalam kegiatan siswa yaitu dengan cara mengontorl dan meninjau langsung dan, menyentuh semua aspek yang dimulai dari siswa masuk sekolah sampai hingga siswa lulus sekolah.

#### b. Manajemen Keuangan

Manajemen keuangan adalah suatu aktivitas yang dilakukan untuk menentukan berjalannya kegiatan pendidikan madrasah. Dalam pelaksanaan juga harus memperhatikan pada prinsip manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian, pengawasan dan pengendalian. Adapun kegiatan yang berhubungan dengan manajemen keuangan seperti mendapatkan dan menetapkan sumber pendanaan, pemanfaatan, pelaporan, pemeriksaan sampai pertanggung jawaban.

---

<sup>49</sup>Tarhid,S.Pd.M.Pd, Kepala MI Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes

<sup>50</sup>Adapun pada manajemen keuangan dan pembiayaan di MI Tarbiyatul Athfal 03 kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes didapat dari subsidi pemerintah pusat, pemerintah daerah, atau yang disebut biaya operasional sekolah (BOS), sumbangan iuran siswa dan infak dan masyarakat. Sumber keuangan tersebut harus dimanage dengan baik untuk menghindari hal-hal yang tidak diinginkan.

c. Bidang Sarana dan Prasarana

Pada manajemen sarana dan prasarana ada yang perlu diperhatikan yaitu: menentukan kebutuhan, pengadaan alat sarana dan prasarana, dalam pemakaian, kemudian pencatatan / pengurusan untuk sarana dan prasarana untuk pertanggung jawaban.

d. Hubungan Madrasah dan Masyarakat

Hubungan madrasah dengan masyarakat adalah sebagai hubungan timbal balik antara organisasi ( madrasah ) dengan masyarakat / lingkungan yang terkait. Dan juga didefenisikan sebagai proses komunikasi antara madrasah dan masyarakat. Perlunya hubungan antara madrasah dan masyarakat memiliki tujuan yaitu mewujudkan visi dan misi madrasah sesuai dengan paradigma baru manajemen pendidikan, maka perlu revitalisasi hubungan madrasah dan masyarakat dengan lingkungan sekitar. Hal ini penting karena madrasah memerlukan masukan dari masyarakat dalam menyusun program yang relevan, sekaligus memerlukan dukungan dalam melaksanakan program-program yang ada dimadrasah.

Dalam perencanaan pergerakan hubungan antara madrasah dengan masyarakat terjalin baik, pihak madrasah selalu mengadakan pendekatan, dengan cara silaturahmi dengan mengadakan komunikasi antara madrasah dan masyarakat untuk berusaha menanamkan pengertian kepada warga masyarakat tentang kebutuhan dan karya

---

<sup>50</sup>Rusmanto,S.Pd. Komite MI Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes

pendidikan serta pendorong minat dan tanggung jawab masyarakat dalam usaha memajukan madrasah.

Adapun pelaksanaan program-program otonomi dimadrasah didukung oleh partisipasi masyarakat dan juga oleh orang tua siswa dengan penuh semangat. Baik berupa materi, tenaga dan lain-lain. mereka sangat antusias dan semangat melalui komite dan orang-orang yang terlibat langsung dalam pendidikan madrasah ikut merumuskan dan juga ikut berpartisipasi memajukan dan mengembangkan program-program untuk meningkatkan mutu pendidikan dimadrasah.

<sup>51</sup>Pergerakan di MI Tarbiyatul Athfal 03 dilaksanakan sesuai fungsinya, adanya pengarahan, motivasi, melalui program arahan kerja bagi setiap pegawai dan memberikan motivasi untuk semangat dalam bekerja dengan penuh tanggung jawab terhadap tugas pokok masing-masing pegawai atau guru. Meningkatkan kedisiplinan dan juga meningkatkan rasa tanggung jawab terhadap tugas dan pekerjaan masing-masing.

Adapun partisipasi masyarakat dalam pergerakan yang dilaksanakan di MI Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes yaitu dengan cara ikut mengawasi semua kegiatan yang ada, dalam hal keuangan dan pendanaan ikut serta memberikan sumbangan untuk pembangunan dan kemajuan pendidikan madrasah.

Transparansi dan Akuntabilitas madrasah terhadap pergerakan yang dilakukan selalu menunjukkan yang terbaik dengan cara memberikan pelayanan terbaik terhadap masyarakat terutama pada peserta didik, dalam hal keuangan madrasah dilakukan secara terbuka, keterbukaan tersebut berhubungan dengan sumber keuangan sekolah, berapa jumlahnya, bagaimana rincian penggunaannya hingga pertanggungjawabannya. Akuntabilitas artinya pemakaian uang sekolah yang sesuai dengan perencanaan harus sesuai rencana dan dapat

---

<sup>51</sup>Iken Mulyasari, S.Pd, Guru MI Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes.

dipertanggung jawabkan. Pengaturan keuangan dan pembiayaan aktivitas dalam rangka mencapai tujuan lembaga pendidikan yang efektif dan efisien. Dalam hal sarana dan prasarana selalu mengadakan pengontrolan secara terus menerus baik dalam hal pengadaan, pemeliharaan dan kerusakan semua harus dicatat dan dilaporkan serta harus ada pertanggung jawaban terhadap sarana dan prasarana yang ada di madrasah.

#### 4. Pengevaluasian di MI Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes.

Pengevaluasian atau monitoring merupakan kegiatan pemantauan pelaksanaan program untuk mengetahui keterlaksanaan otonomi madrasah yang terjadi. Evaluasi dilakukan di MI Tarbiyatul Athfal 03 untuk mendapatkan informasi untuk mengetahui tingkat keberhasilan program madrasah yang telah dicapai berdasarkan pertimbangan tertentu secara objektif. dari program yang telah dilaksanakan oleh madrasah.

##### a. Manajemen Kurikulum

Sebagaimana diketahui sebelumnya bahwa MI Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes, sesuai dengan peraturan pemerintah dan Undang-Undang Pendidikan yang berlaku dengan menggunakan kurikulum 2013. Selain mapel umum yang diajarkan antara lain PPKn, Bahasa Indonesia, , IPA, IPS, SBDP, PJOK ( Tematik ), Matematika, juga mapel agama Fiqih, Qur'an Hadits, Akidah Akhlak, SKI, Bahasa Arab, serta mapel tambahan adalah muatan lokal yaitu Bahasa Inggris, Bahasa Daerah dan BTQ.<sup>52</sup>

Evaluasi yang dilaksanakan terhadap kurikulum dengan kebijakan otonomi maka dilakukan dengan mengacu pada penilaian yang dilaksanakan secara terus menerus seperti penugasan, ulangan harian, penilaian tengah semester dan penilaian semester juga penilaian akhir tahun. Di tambah dengan penilaian praktek pada pelajaran agama

---

<sup>52</sup>Warta,S.Pd.I, dkk Guru MI Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes.



seperti praktek sholat, baca tulis al Qur'an, hafalan surah-surah pendek, dan hafalan hadits. Hal ini dilakukan untuk membentuk kecakapan siswa, dari semua usaha yang dilakukan diatas merupakan wujud dari usaha madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan dan kualitas siswa baik pada mapel umum maupun mapel agama.

b. Manajemen Tenaga Kependidikan

Manajemen tenaga pendidik dilakukan di MI Tarbiyatul Athfal 03 dengan memberikan promosi dan bertujuan agar tenaga pendidik lebih semangat dalam bekerja dan memperoleh kepuasan kerja sehingga mendapatkan prestasi kerja. Dan sebagai kompensasinya adalah dengan balasan yang diberikan kepala madrasah kepada tenaga pendidik bisa berupa uang atau bonus. Evaluasi tenaga pendidik merupakan suatu proses penilaian atau pembinaan seorang pendidik. Hasil evaluasi diharapkan dapat mendorong guru di MI Tarbiyatul Athfal 03 untuk mengajar lebih baik, jadi evaluasi memberikan informasi bagi kelas dan guru untuk meningkatkan kualitas belajar mengajar dan juga prestasi siswa.

c. Manajemen Kesiswaan

Pada manajemen kesiswaan di MI Tarbiyatul Athfal 03 yang perlu dievaluasi adalah pada pelayanan yang dipusatkan pada peserta didik, seperti pelayanan individu dalam mengembangkan bakat minat mereka terhadap pendidikan. Memberikan layanan yang prima pada kebutuhan siswa selama mengikuti pelajaran sampai lulus pendidikan dengan cara meningkatkan kualitas tenaga pendidik serta upaya lainnya untuk dapat meningkatkan jumlah siswa. Hal ini perlu evaluasi khusus dalam sistem pelayanan.

Dari hasil evaluasi yang dilaksanakan di MI Tarbiyatul Athfal tentang kesiswaan pada dasarnya jumlah penerimaan siswa baru dari tahun ketahun selalu berubah-ubah, ini terlihat jelas dengan semakin sedikitnya jumlah siswa saat ini. Dalam hal ini dikarenakan berhasilnya program KB oleh pemerintah dan adanya persaingan dengan sekolah

dasar yang ada dilingkungan madrasah. Dengan ini madrasah harus selalu memberikan pelayanan terbaik untuk masyarakat khususnya di bidang kesiswaan terkait dengan penerimaan siswa baru yang diharapkan setiap tahun dapat meningkat.<sup>53</sup>

d. Keuangan dan Pembiayaan

Pada sistem keuangan di MI Tarbiyatul Athfal 03 yang merupakan hal yang penting untuk hal pelaporan dan juga pertanggung jawaban agar tertata rapi. Hal ini dengan tujuan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam penggunaan keuangan madrasah, serta meminimalisir penyalahgunaan anggaran. Untuk dapat mencapai tujuan tersebut maka dibutuhkan kreativitas kepala madrasah dalam menggali sumber dana, termasuk mencari donatur untuk bisa menambahkan anggaran dan menutupi anggaran yang belum cukup demi kelancaran oprasional madrasah, dan harus pandai memilih dan menempatkan bendahara yang menguasai pengelolaan dan pembukuan dan dapat bertanggung jawab, akuntabilitas dan transparansi atas dana yang dikelola dan dapat memanfaatkan dana tersebut sesuai rencana anggaran dan mengacu pada peraturan yang berlaku.

e. Bidang Sarana dan Prasarana

Sarana dan prasarana juga penting pada pendidikan, karena merupakan penunjang proses belajar mengajar. Program sarana dan prasarana ini harus selalu di evaluasi dengan terus menerus, semakin bagus sarana dan prasarana ini akan menambah nilai bagi madrasah, dilakukan perbaikan-perbaikan, menambah yang perlu ditambah, dalam meningkatkan mutu sarana dan prasarana. Sehingga menambah sempurna dengan harapan dapat mencapai tujuan pendidikan.

Kegiatan evaluasi pada sarana dan prasarana di MI Tarbiyatul Athfal 03 dengan mengobservasi kondisi bangunan gedung sekolah seperti ruang kelas, pasilitas tempat ibadah, kamar mandi atau WC,

---

<sup>53</sup>Iken Mulyasari,S.Pd, Guru MI Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkaung Kabupaten Brebes.

aula, kantor kepala madrasah, kantor guru, uks, perpustakaan, dan lingkungan. Serta melihat kondisi meja, kursi, almari dan alat-alat praktek lainnya yang menunjang proses pembelajaran.<sup>54</sup>

Berdasarkan hasil evaluasi yang dilaksanakan sebagian besar ruang kelas masih bagus, dan ada beberapa rusak ringan, ruang yang mengalami kerusakan ringan adalah kamar mandi dan ruang perpustakaan, serta gudang, yang lain kondisinya masih bagus. Serta halaman yang luas dan juga lapangan yang luas sebagai sarana olah raga cukup memadai.

Evaluasi yang dilaksanakan di MI Tarbiyatul Athfal 03 bisa dijadikan umpan balik dalam rangka memperbaiki dan pengembangan program-program yang sudah dilaksanakan. Serta dapat memberikan informasi tentang program-program selanjutnya untuk terus meningkatkan mutu pendidikan. Kaitannya dengan proses pembelajaran evaluasi dilaksanakan untuk dapat mengetahui tingkat pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya, dengan tujuan untuk mengumpulkan informasi yang menjadi landasan dalam mengukur tingkat kemajuan, perkembangan, dan pencapaian peserta didik, serta keefektifan pendidikan di madrasah dalam proses belajar mengajar.

f. Hubungan Sekolah dan Masyarakat

Adapun kaitannya dengan hubungan madrasah dan masyarakat berjalan dengan baik bila sudah menjadi kesepakatan bersama antara madrasah dan masyarakat dengan adanya kebijakan, perencanaan program serta pelaksanaan pendidikan di MI Tarbiyatul Athfal 03, dengan begitu tidak ada penghalang dalam melaksanakan program tersebut. Adanya hubungan madrasah dan masyarakat dimaksudkan untuk mengembangkan pemahaman masyarakat terhadap madrasah dan melakukan penilaian terhadap kinerja madrasah.

---

<sup>54</sup>Solihin,S.Pd.I Guru MI Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkauung Kabupaten Brebes.

Pengawasan adalah fungsi terakhir dari manajemen organisasi yang baik merupakan evaluasi. Fungsi pengawasan dari manajemen merupakan proses memastikan bahwa semua yang telah dilaksanakan telah sesuai dengan acuan yang sudah direncanakan. Pengawasan berfungsi untuk menetapkan apakah telah terjadi penyimpangan dalam sebuah pekerjaan, serta untuk mengambil tindakan perbaikan yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya madrasah atau sekolah telah digunakan seefektif dan seefisien mungkin guna mencapai tujuan madrasah atau sekolah tersebut. Pengawasan merupakan proses untuk memastikan segala aktivitas yang terlaksana sesuai dengan apa yang telah direncanakan.

Pengawasan atau monitoring merupakan hal yang penting dalam menjalankan suatu perencanaan, dengan adanya pengawasan yang dilakukan di MI Tarbiyatul Athfal 03 maka perencanaan yang diharapkan oleh manajemen madrasah dapat terpenuhi dan berjalan dengan baik. Karena dikatakan oleh kepala madrasah bahwa pengawasan pada dasarnya diarahkan sepenuhnya untuk menghindari adanya kemungkinan penyelewengan atau penyimpangan atas tujuan yang akan dicapai, melalui pengawasan ini diharapkan dapat membantu melaksanakan kebijakan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan secara efektif dan efisien.<sup>55</sup> bahkan melalui pengawasan semoga dapat tercipta suatu aktivitas yang berkaitan erat dengan penentuan atau evaluasi mengenai sejauh mana pelaksanaan kerja yang berada di MI Tarbiyatul Athfal 03 sudah terlaksana. Pengawasan juga dapat mendeteksi sejauh mana kebijakan pimpinan dijalankan dan sampai sejauh mana penyimpangan yang terjadi dalam pelaksanaan kerja tersebut. Dan pengawasan juga dianggap sebagai bentuk pemeriksaan atau pengontrolan dari pihak yang lebih atas kepada pihak dibawahnya.

---

<sup>55</sup>Rusmanto,S.Pd. Komite MI Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes

<sup>56</sup>Pengevaluasian di MI Tarbiyatul Athfal 03 telah dilaksanakan semaksimal mungkin, hasil dari wawancara penulis dengan target yang diinginkan telah membuahkan hasil sesuai target, sehingga hasilnya dapat terukur dengan jelas sejauh mana keberhasilan organisasi. Dengan demikian fungsi ini harus ditingkatkan untuk dapat mencapai manajemen organisasi yang tertera dengan baik serta mampu menjadi institusi lembaga yang dibanggakan oleh masyarakat, dengan program-program penghargaan yang diberikan pada setiap guru dan pegawai yang disiplin, semangat, bekerja keras dan bertanggung jawab terhadap tugasnya.

Dengan pengevaluasian yang dilaksanakan langsung oleh kepala madrasah dan diawasi langsung oleh supervisor atau pengawas madrasah, sebagai bentuk tanggung jawab terhadap adanya penyelenggaraan pendidikan di madrasah diharapkan semua warga madrasah ikut menjaga, mengembangkan, membangun dan memonitoring semua aspek kegiatan yang berlangsung di MI Tarbiyatul Athfal 03, dengan harapan semua aspek atau program yang ada dapat berjalan sesuai rencana dan tujuan pendidikan. Kepala, dewan guru, serta komite dan stakeholder lainnya yang terlibat langsung terhadap pelaksanaan program-program yang ada dan bertanggung jawab terhadap kelangsungan pendidikan, sesuai visi, misi dan tujuan pendidikan di MI Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes.

Pelaksanaan Evaluasi otonomi madrasah yang ada di MI Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes dilaksanakan oleh atasan yang berwenang, melalui monitoring pengawas dan juga pemerintah daerah.<sup>57</sup>

---

<sup>56</sup>Iken Mulyasari, S.Pd, Guru MI Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes

<sup>57</sup>Iken Mulyasari, S.Pd, Guru MI Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes.

Selain pejabat yang berwenang masyarakat pun ikut berpartisipasi dalam pengawasan di madrasah semua kegiatan diawasi dan juga dinilai oleh masyarakat, terutama orang-orang yang ikut serta dalam kegiatan organisasi dimadrasah.

Madrasah sebagai lembaga pendidikan formal tentu harus melaporkan semua kegiatan yang telah dilaksanakan terutama hasil evaluasi, baik laporan hasil perkembangan belajar siswa, prestasi siswa, maupun peningkatan mutu pendidikan, serta pelaporan dana dan biaya opsional sekolah, di MI Tarbiyatul Athfal 03 secara keseluruhan secara transparan semua dilaporkan langsung baik dalam bentuk lisan maupun tulisan kepada masyarakat terutama wali murid. Dan madrasah bertanggung jawab atas semua kegiatan baik yang akan dilaksanakan maupun yang sudah terlaksana semua dipertanggung jawabkan baik terhadap wali murid yaitu masyarakat dan pemerintah.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa manajemen berbasis madrasah di MI Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes dalam evaluasi atau monitoring dilaksanakan dengan sebaik-baiknya, sesuai aturan dan juga petunjuk dari pemerintah. Dan semua kegiatan yang akan dilaksanakan dan sudah terlaksana di bawah pimpinan seorang kepala madrasah yang memiliki kebijakan selalu diawasi, dinilai oleh masyarakat dan pemerintah baik daerah maupun pusat. Sejauh mana pendidikan sudah terlaksana sesuai program yang telah di sepakati.

Jelas sudah bahwa pelaksanaan evaluasi pada otonomi madrasah di MI Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes telah dilaksanakan sesuai kewenangan dan kebijakan yang ada di madrasah. Pelaksanaan evaluasi atau monitoring sesuai petunjuk dan teknis yang diberikan pemerintah.

Adapun partisipasi masyarakat terhadap pelaksanaan evaluasi adalah ikut mengawasi seluruh kegiatan dan menilai apa saja yang

menjadi program sekolah. Maju mundurnya pendidikan madrasah selalu di awasi oleh masyarakat dan lingkungan sekitar.

Pelaksanaan evaluasi dan monitoring dilakukan secara transparansi, tidak ada satu kegiatan pun yang ditutupi dan bahkan tidak lepas dari pemantauan, baik oleh masyarakat, maupun pemerintah. Dengan adanya evaluasi dan monitoring madrasah harus memberikan pertanggungjawaban terhadap kegiatan-kegiatan yang telah dilaksanakan, memberikan laporan baik secara lisan pada saat rapat, maupun tertulis yang berupa hasil kegiatan belajar siswa maupun prestasi siswa, dengan demikian madrasah memiliki akuntabilitas yang tinggi terhadap program-program madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan yang efektif dan efisien.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Dari hasil penelitian setelah melakukan pembahasan terhadap implementasi manajemen berbasis madrasah di MI Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes, maka peneliti dapat menarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Perencanaan yang dilakukan di MI Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes sesuai dengan perencanaan manajemen dalam madrasah, yaitu ada perencanaan jangka panjang dan juga perencanaan jangka pendek. Dengan demikian harapan madrasah dengan adanya perencanaan itu organisasi menjadi lebih terarah, lebih baik, dalam pembagian tugas dan pekerjaan sehingga berjalan lancar sesuai tujuan yang ingin dicapai.
2. Pengorganisasian di MI Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes melalui adanya struktur organisasi yang tersusun dan setiap anggotanya bertanggung jawab atas tugasnya masing-masing. Hal ini dilakukan untuk mengarahkan tugas para pegawai dan guru supaya fokus dalam menjalankan tugas, disiplin serta bertanggung jawab tidak ada tugas yang tidak selesai sehingga pekerjaan menjadi tumpang tindih dan pelayanan terhadap masyarakat menjadi terhambat.
3. Pergerakan di MI Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes telah dilaksanakan sesuai fungsinya, yaitu dilaksanakannya pengarahan, dan juga motivasi dalam mengelola organisasi. Melalui program pengarahan kerja kepada setiap pegawai dan juga guru untuk semangat dalam bekerja, dan juga disiplin waktu dalam berbagai kegiatan yang ada dimadrasah.
4. Fungsi Pada MI Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes telah dilaksanakan semaksimal mungkin, hasil dari wawancara penulis dengan target yang diinginkan telah membuahkan hasil



sesuai target, sehingga hasilnya sudah dapat terukur dengan jelas sejauh mana keberhasilan organisasi.

Dengan demikian fungsi ini harus terus ditingkatkan untuk dapat mencapai manajemen organisasi yang tertera dengan baik serta mampu menjadi institusi lembaga yang dibanggakan oleh masyarakat, dengan program-program penghargaan yang diberikan pada setiap guru dan pegawai yang disiplin, semangat, bekerja keras dan bertanggung jawab terhadap tugasnya.

## B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian tersebut, maka peneliti memberikan sumbang saran bagi para guru dan pegawai di MI Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes sebagai berikut :

1. Kepada Kepala Madrasah dan guru agar selalu menjadi contoh bagi para peserta didik dengan melihat situasi, kondisi dan lingkungan masing-masing dan bisa menjadi sumber inspirasi dalam mengaktualisasikan Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah.
2. Kekompakan organisasi yang sudah dibangun dalam penanggung jawab pengelola bidang dalam setiap manajemen dimadrasah untuk dapat terus ditingkatkan guna terciptanya suasana madrasah yang nyaman, tentram, dan kondusif serta seluruh kegiatan berjalan dengan lancar sesuai dengan tujuan madrasah.
3. Kedisiplinan dan ketaatan yang menjadi aturan dan ditetapkan dimadrasah agar terus ditaati oleh semua warga madrasah , terutama para guru sebagai teladan bagi siswa-siswinya untuk bisa memberikan contoh yang baik dan membangun serta dapat mentaati peraturan dan tata tertib yang ada dimadrasah.

## DAFTAR PUSTAKA

- Wibowo, Agus. *Akuntansi Pendidikan*, (Yogyakarta : Pustaka Pelajar, 201)
- Asnawir. *Manajemen Pendidikan* (Padang : IAIN Press, 2006)
- Bappenas RI. *Pedoman Program Pembangunan Daerah* (Bappenas dan Depdagri : 2002)
- Sudjanto, Bedjo. *Mensiasati Manajemen Berbasis Sekolah di Era Krisis Yang Berkepanjangan* (Jakarta : ICW,2004)
- Burhanudin. *Desentralisasi Manajemen Pendidikan* (Malang : UNM, 1998)
- Depag RI. *Pedoman Manajemen Berbasis Madrasah*, (Jakarta : Dirjen Kelembagaan Agama Islam, 2005)
- Direktorat TK & SD, (2005)
- Dirjen Disdakmen, (2004)
- Satori, Djam'an. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, 36
- Mulyasa, E. *Manajemen Berbasis Sekolah : Konsep, Strategi dan Implementasi* (Bandung : Rosda Karya, 2002)
- Mulyasa, E. *Kurikulum Berbasis Kompetensi* (Bandung : Remaja RosdaKarya, 2002)
- Mulyasa, E. *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung : Rosda Karya, 2002)
- Salis, Edward. *Total Quality Management In Education*, dan Ahmad Ali Riyadi dan Fahruroji, *Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan* (Yogyakarta : IRCiSoD, 2011)
- Usman, Husaini. *Teori Praktek dan Riset Pendidikan* (Bandung : Bumi Aksara,2006)
- Munajat, Nur. *Kebijakan Manajemen Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Islam*. (Al-Bidayah : Jurnal Pendidikan Dasar Islam, 2006)
- Muhammad. *Manajemen Peningkatan Keterlibatan Masyarakat Dalam Memajukan Sekolah*, (Studi Deskriptif Kualitatif di SD N 16 Lintang Kanan Kabupaten Lawang,2012)

- Sarjono. *Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah Dalam Rangka Peningkatan Prestasi Siswa* (di Sekolah Dasar Balarejo 1 Kecamatan Dempet Kabupaten Demak, 2009)
- Tugiyem. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah* (di Sekolah Dasar Negeri Paseban Barat Klaten, 2010)
- Susanto, Dani. *Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah Terhadap Peningkatan Mutu Pendidikan* (di Sekolah Dasar Negeri 4 Slerok Kota Tegal, 2017)
- Salis, Edward. *Total Quality Management In Education*, dan Ahmad Ali Riyadi dan Fahrurroji, *Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan* (Yogyakarta : IRCiSoD, 2011)
- Fasli Jalal dan Dedi Supriadi. *Institusi Pendidikan Yang Akuntabel* (2001)
- Gaventa dan Valdema. (Siti Irenne Astuti D) 2009  
 .....,h,145  
 .....,h,164
- Duhou, Abu Ibtisan. *School Based Management* (Jakarta : Kencana, 2004)
- Sidi, Djati Indra. *Menuju Masyarakat Belajar, Menggagas Paradigma Baru Pendidikan*, (Jakarta : Logos Wacana Ilmu, 2001)
- Jurnal Al –Iqtishad. 2018, *Edisi 14*
- Jurnal Al –Iqtishad. 2018, *Edisi 14*
- Kathleen, Eric Digest. *downloaded* (2002)
- Komaruddin. *Kamus Istilah Skripsi dan Tesis* (Bandung : Angkasa, 1999)
- LAN. *Pedoman Penyusunan Pelaporan Akutabilitas Kinerja Instansi Pemerintah* (Jakarta : LAN, 2003)
- Pidarta, Made. *Langkah-langkah Akutabilitas Dalam Pendidikan* (Jakarta : Grapinda Persada, 1989)
- Muhaimin. *op-cit*
- Arifin, Muzayyin. *Kapita Selektta Pendidikan Islam* (Jakarta : PT Bumi Aksara, 2003)
- Fatah, Nanang. *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah dan Dewan Sekolah* (Bandung : Pustaka Bani Quraisy, 2003)

- Nasution. *Metode Research* (Jakarta : Bumi Aksara, 2007)
- Nasution. *Metode Research* (Jakarta : Bumi Aksara, 2007)
- PP. Nomor 24 Tahun 2005
- Nasution, S. *Metode Research* (Jakarta : Bumi Aksara, 2007)
- Satori (Syaeful Sagala). *Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan* (Bandung : Alfabeta 2006)
- Slamet. *Upaya-upaya Peningkatan Akuntabilitas MBS* (Jakarta : 2005)
- Sugiyono. *Metode Penelitian Pendidikan pendekatan Kualitatif, dan R&D*, (Bandung : Alfhbeta 2008)
- Sukmadinata. *Metode Penelitian Pendidikan* (Bandung : Rosdakarya, 2006)
- Suparman. *Manajemen Pendidikan Masa Depan* (Jakarta : Disdakmen Depdikbud, 2002)
- Sagala, Syaeful. *Kemampuan Profesional Guru dan Kependidikan* (Bandung : Alfabeta 2004)
- H. A. R, Tilar. *Manajemen Pendidikan Nasional* (Bandung : Remaja Rosda Karya,1994)
- Tim Redaksi Fokus Media. *SISDIKNAS 2003*, (Bandung : Fokus Media 2006)
- Umaedi, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah* (Jakarta : Ditjen Dikdasmen Depdikbud, 2008)
- Umairso dan Imam Gojali. *Manajemen Mutu Sekolah di Era Otonomi Pendidikan Undang-undang Dasar Negara Republik Indonesia tahun 1945, Pasal 3, ayat (4)*
- Undang-undang RI No. 20 Tahun 2003, *Tentang Sistem Pendidikan Nasional* (Jakarta : PT Grafika,2006)
- UU No. 22 tahun 1999 dan UU No. 25 tahun 2000
- Zamroni. *Paradigma Pendidikan Masa Depan* (Yogyakarta : Biografi Publishing 2000)
- Hasil wawancara dengan Tarhid, S.Pd., M.Pd., Kepala MI Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes, Tanggal 6 - 18 Januari 2021.

Hasil wawancara dengan Iken Mulyasari, S.Pd., Wakil Kepala MI Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes, Tanggal 6 - 18 Januari 2021.

Hasil wawancara dengan Solihin S.Pd.I, dkk., Guru MI Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes, Tanggal 6 - 18 Januari 2021.

Hasil wawancara dengan Rusmanto S.Pd., Komite MI Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes, Tanggal 6 - 18 Januari 2021.

Hamalik, Oemar. *Pendidikan Guru : Berdasarkan Pendekatan Kompetensi*. (Jakarta : Bumi Aksara, 2002)

Husnan, Saud. *Manajemen Keuangan : Teori dan Penerapan (keputusan jangka panjang)*. (Yogyakarta : BPFU UGM, 1992)

Menpan. 2001

## Catatan Lapangan 1

Metode pengumpulan Data	: Wawancara
Hari/Tanggal	: Rabu 6 Januari 2021
Pukul	: 09.00 s.d 11.00 WIB
Lokasi	: MI Tarbiatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes
Sumber Data	: Tarhid,S.Pd.M.Pd.

### Deskripsi Data:

Informan adalah Kepala MI Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes.

Dari hasil wawancara diperoleh konsep perencanaan manajemen di MI Tarbiyatul Athfal 03 terhadap komponen-komponen madrasah, dimana komponen tersebut meliputi enam kegiatan diantaranya manajemen kurikulum dan pengajaran, manajemen tenaga kependidikan, manajemen kesiswaan, manajemen keuangan dan pembiayaan, manajemen sarana dan prasarana, dan manajemen pengelolaan hubungan madrasah dan masyarakat.

Tahapan yang dilakukan dalam perencanaan ada tahapan jangka pendek, dan juga jangka panjang, dalam pengorganisasian dilakukan dengan pembentukan team kerja untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai target yang telah ditetapkan, pergerakan merupakan realisasi dari perencanaan dan pengorganisasian yang dilaksanakan, apakah dapat terlaksana atau tidak, apa ada wujud nyata dari hasilnya dan yang terakhir adanya evaluasi dari hal tersebut.

### Interpretasi Data

Dari hasil implementasi manajemen berbasis madrasah di MI Tarbiyatul Athfal 03 adalah efektif karena yang diperoleh implementasi manajemen dapat menunjang tercapainya program-program yang ada di madrasah.

## Catatan Lapangan 2

Metode pengumpulan Data	: Wawancara
Hari/Tanggal	: Rabu 6 Januari 2021
Pukul	: 09.00 s.d 11.00 WIB
Lokasi	: MI Tarbiatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes
Sumber Data	: Iken Mulyasari,S.Pd.

### Deskripsi Data:

Informan adalah Wakil Kepala Madrasah bidang kesiswaan MI Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes.

Dari hasil wawancara tersebut diperoleh konsep manajemen kepala Madrasah tentang manajemen kesiswaan di MI Tarbiyatul Athfal bertujuan untuk mengatur berbagai kegiatan dalam bidang kesiswaan kegiatan proses pembelajaran di madrasah dapat berjalan lancar, tertib, teratur serta dapat mencapai tujuan pendidikan.

Tahapan yang dilakukan dalam perencanaan ini menggunakan jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang. Dalam pengorganisasian di MI Tarbiyatul Athfal 03 dengan melakukan pembentukan tim kerja yang bertanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaannya dan tugas pokok masing-masing dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pergerakan merupakan realisasi dari perencanaan dan pengorganisasian apakah dapat terwujud apa tidak dalam wujud nyata, dan hasil evaluasi.

### Interpretasi Data

Untuk mewujudkan tujuan madrasah tersebut, manajemen kesiswaan melakukan perencanaan dalam empat hal, yaitu penerimaan siswa baru, kemajuan belajar siswa, bimbingan dan pembinaan, serta monitoring.

### Catatan Lapangan 3

Metode pengumpulan Data	: Wawancara
Hari/Tanggal	: Rabu 18 Januari 2021
Pukul	: 09.00 s.d 11.00 WIB
Lokasi	: MI Tarbiatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes
Sumber Data	: Iken Mulyasari,S.Pd.

#### Deskripsi Data

Informan adalah Wakil Kepala Madrasah bidang kurikulum di MI Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes

Dari hasil wawancara tersebut diperoleh konsep kepala madrasah tentang pengorganisasian di MI Tarbiyatul 03 dilakukan berdasarkan kriteria guru dengan disesuaikan kemampuan dengan bidangnya masing-masing.

Adapun tahapan yang dilakukan dalam perencanaan dengan menggunakan perencanaan jangka pendek dan juga jangka panjang, di dalam pengorganisasian dilakukan pembentukan tim kerja untuk dapat menyelesaikan pekerjaan dan tugas yang telah ditetapkan untuk mencapai target, pergerakan yang merupakan realisasi dari perencanaan dan pengorganisasian tersebut apakah dapat diwujudkan atau tidak dalam wujud nyata, dan evaluasi.

#### Interpretasi Data:

Kualitas guru dan tenaga kependidikan dinilai dari segi pendidikan terakhir atau dengan melihat ijazah terakhir, selain itu juga dinilai dari kemampuannya dalam mengelola kelas dan dalam kegiatan belajar mengajar, bagaimana menyampaikan materi, dengan menggunakan media, metode tertentu dalam menyelesaikan tugasnya sebagai pendidik. Dari segi administrasi semua guru lulusan pendidikan SI bahkan S2 dengan demikian dalam hal administrasi sudah memenuhi standar minimal, dan menganggap mereka berkompeten dan profesional karena dari segi kualitas mereka benar-benar teruji melalui guru PNS, serifikasi dan guru infasing.



## Catatan Lapangan 4

Metode pengumpulan Data	: Wawancara
Hari/Tanggal	: Rabu 18 Januari 2021
Pukul	: 09.00 s.d 11.00 WIB
Lokasi	: MI Tarbiatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes
Sumber Data	: Tarni,S.Pd.I dan kawan-kawan

### Deskripsi Data

Informan adalah Guru MI Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes.

Dari hasil wawancara tersebut diperoleh konsep

Semua guru terlibat dalam merumuskan perencanaan program, cara melaksanakan program disesuaikan dengan jadwal sesuai perencanaan. Adapun dalam penyusunan struktur organisasi disesuaikan dengan jabatan sedangkan dalam penempatan tenaga didik disesuaikan dengan melihat kemampuan. Dan dalam setiap kegiatan dilakukan pengawasan dan pemantauan oleh kepala madrasah dan dalam pelaksanaan kerja selalu di adakan evaluasi apakah sudah mencapai target atau belum.

Tahapan yang dilakukan dalam perencanaan program yaitu program jangka pendek misalkan kegiatan perbulan, kegiatan persemester. Dan pada jangka panjang misalkan kegiatan pertahun, dua tahun, dan bisa anggaran lima tahun kedepan. Sesuai rkt dan rkam yang telah disepakati. Dalam pengorganisasian dilakukan dengan membentuk sebuah tim kerja yang mampu bekerja sama menyelesaikan pekerjaan dan tugas yang telah ditetapkan untuk mencapai target. Pergerakan merupakan hasil realisasi dari perencanaan dan pengorganisasian apakah program yang dilaksanakan dapat diwujudkan atau tidak dalam wujud nyata, dan evaluasi.

## Interpretasi Data

Perencanaan program yang dilakukan melibatkan semua guru dan tenaga kependidikan dan yang terlibat langsung dalam kepengurusan madrasah, terutama dalam penyusunan pengorganisasian. Penempatan dalam organisasi disesuaikan dengan tingkatan jabatan masing-masing, dan dalam penempatan tugas disesuaikan dengan kemampuan bidangnya masing-masing. Hal ini dilakukan dengan harapan mereka dapat menjalankan tugas dan bertanggung jawab terhadap pekerjaannya sesuai target yang telah ditetapkan sesuai rencana dan program madrasah.

## Catatan Lapangan 5

Metode pengumpulan Data	: Wawancara
Hari/Tanggal	: Rabu 18 Januari 2021
Pukul	: 09.00 s.d 11.00 WIB
Lokasi	: MI Tarbiatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes
Sumber Data	: Solihin,S.Pd.I

### Deskripsi Data

Informan adalah Guru MI Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes.

Dari hasil wawancara tersebut diperoleh konsep

Komite sangat mendukung perencanaan program, apalagi yang berkaitan dengan kemajuan madrasah, menurut komite di MI Tarbiyatul Athfal 03 dari mulai perencanaan berjalan dengan baik, tim kerja yang dibangun dan stakeholder bekerjasama dengan kompak saling membantu dan mendukung program-program yang telah ditetapkan bersama.

Adapun tahapan dilakukan sesuai rencana dengan perencanaan program jangka pendek dan juga jangka panjang, serta semua aturan yang ada wajib dipatuhi dan ditaati oleh semua warga madrasah, kemudian apabila ada program baru yang perlu didukung dari komite, dan pergerakan dalam satu tahun bisa melaksanakan empat kali rapat paling minimal dan selalu mengadakan konsultasi dan koordinasi dengan para pengurus madrasah.

### Interpretasi Data

Komite madrasah menjadi garis konsultasi dan koordinasi sesuai struktur komite dan tugasnya.

Lampiran 2:

### **INSTRUMEN PENELITIAN**

A. Butir-butir wawancara Kepala MI Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes.

1. Konsep apa yang bapak pakai dalam perencanaan otonomi madrasah di MI Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes?
2. Siapa saja yang terlibat dalam merumuskan perencanaan program - program di MI Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes?
3. Bagaimana pak tentang penyusunan visi, misi dan tujuan MI Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes?
4. Apa visi, misi dan tujuan MI Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes ?
5. Bagaimana cara merumuskan visi, misi tersebut ?
6. Berapa perencanaan program yang ada di MI Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes ?
7. Bagaimana tahapan-tahapan nya ?
8. Bagaimana dengan pengaflikasian perencanaan seperti ( SDM, Sarpras, dan juga Stakeholder ). ?
9. Apa yang bapak lakukan dalam menyusun struktur organisasi sekolah dan menempatkan para guru dalam susunan organisasi ?
10. Bagai cara mengaktifkan dan mengefektifkan organisasi ?
11. Bagai cara dalam mengelompokan kerja?
12. Bagaimana cara bapak menganalisis SDM yang ada ?
13. Apakah ada pihak lain yang terlibat dalam struktur organisasi ?
14. Bagaimana dengan pelaksanaan program-program yang ada di MI Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes ?
15. Bagaimana dengan pelaksanaan program bulanan yang ada di MI Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes ?

16. Bagaimana dengan pelaksanaan program semester yang ada di MI Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes ?
17. Bagaimana dengan pelaksanaan program tahunan yang ada di MI Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes ?
18. Bagaimana cara bapak untuk mengetahui bahwa program-program tersebut telah dilaksanakan ?
19. Bagaimana cara bapak melakukan pengawasan di MI Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes ?
20. Bagaimana cara bapak mengevaluasi program-program tersebut ?
21. Bagaimana cara bapak mengukur hasil kinerja dan kompetensi guru ?
22. Apakah para guru diberikan penghargaan terhadap kinerjanya ?
23. Langkah-langkah apa yang bapak lakukan dalam menerapkan pengawasan dan pengendalian di MI Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes ?
24. Dengan siapa bapak berkonsultasi dan berkoordinasi dalam memecahkan permasalahan di MI Tarbiyatul Athfal ?
25. Apakah wali murid dan komite mendukung dan ikut berpartisipasi dalam pelaksanaan otonomi pendidikan di MI Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes ?
26. Bagaimana transparansi madrasah dan akuntabilitas sekolah terhadap masyarakat dalam pelaksanaan otonomi madrasah di MI Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes ?

B. Butir-butir wawancara Wakil Kepala / Dewan Guru MI Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes.

1. Bagaimana menurut ibu tentang konsep kepala madrasah tentang perencanaan di MI Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes?
2. Siapa saja yang ibu ketahui yang terlibat dalam merencanakan program ?

3. Bagaimana menurut pendapat ibu / bapak tentang penyusunan visi, misi dan tujuan di MI Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantaarkawaung Kabupaten Brebes?
4. Apakah para dewan guru dan staf ikut terlibat dalam penyusunan program kerja madrasah ? ada berapa perencanaan program di tetapkan di MI Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantaarkawaung Kabupaten Brebes?
5. Bagaimana tahapan perencanaan yang ada ( bulan, semester, jangka pendek dan jangka panjang ).?
6. Bagaimana pengklasifikasian perencanaan ( SDM, Sarpras, Stakeholder )?
7. Bagaimana ibu menyusun struktur organisasi madrasah dan menempatkan tenaga pendidik daam susunan struktur organisasi tersebut ?
8. Bagaimana mengaktifkan dan mengefektifkan suatu organisasi ?
9. Bagaimana pengelompokan kerja?
10. Bagaimana cara melakukan analisis SDM ?
11. Apakah ada keterlibatan pihak lain dalam struktur organisasi ?
12. Bagaimana pelaksanaan program di MI Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantaarkawaung Kabupaten Brebes?
13. Bagaimana melakukan program berkaitan dengan bulanan ?
14. Bagaimana melakukan program berkaitan dengan semester ?
15. Bagaimana melakukan program berkaitan dengan tahunan ?
16. Bagaimana cara ibu mengetahui sejauh mana program yang telah dilaksanakan ?
17. Bagaimana cara ibu melakukan pengawasan di MI Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes?
18. Bagaimana cara ibu mengevaluasi program tersebut ?
19. Bagaimana cara ibu mengukur pelaksanaan hasil kinerja dan kompetensi SDM yang ada ?
20. Apakah tenaga pendidik pernah diberikan penghargaan atau bonus ?
21. Langkah-langkah apa saja yang ibu lakukan untuk menerapkan pengawasan di MI Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes?

22. Langkah-langkah apa saja yang ibu lakukan untuk pengendalian di MI Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes?
23. Dengan siapa saja pihak madrasah berkonsultasi dan berkoordinasi tentang MI Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes?
24. Bagaimana partisipasi orang tua siswa dan komite dalam menyikapi pelaksanaan otonomi pendidikan di MI Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes?
25. Kapan madrasah, wali murid, dan komite mengadakan pertemuan atau rapat ?
26. Bagaimana transparansi dan akuntabilitas sekolah terhadap masyarakat dalam pelaksanaan otonomi madrasah di MI Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes?

C. Butir-butir wawancara dengan komite MI Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantarkawung Kabupaten Brebes.

1. Mulai kapan bapak meanjabat sebagai komite MI Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantaarkawaung Kabupaten Brebes?
2. Apakah bapak mengetahui tentang visi dan misi serta tujuan MI Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantaarkawaung Kabupaten Brebes.?
3. Bagaiman peran komite untuk merealisasikan visi, misi dan tujuan tersebut ?
4. Bagaimana pemahaman bapak tentang implementasi manajemen di MI Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantaarkawaung Kabupaten Brebes?
5. Apa yang telah dilakukan wali muriid atau komite sekolah dalam mensukseskan manajemen MI Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantaarkawaung Kabupaten Brebes.?
6. Apakah kemenag dan diknas pendidikan kabupaten brebes mengetahui implementasi di MI Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantaarkawaung Kabupaten Brebes.?

7. Bagaimana tanggapan mereka terhadap implementasi di MI Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantaarkawaung Kabupaten Brebes.?
8. Dengan siapa saja dan pihak mana saja kepala madrasah mengadakan konsultasi dan koordinasi ?
9. Bagaimana dukungan warga madrasah terhadap ide penerapan MBM di MI Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantaarkawaung Kabupaten Brebes.?
10. Kapan madrasah, wali murid, dan komite madrasah mengadakan rapat di MI Tarbiyatul Athfal 03 Kecamatan Bantaarkawaung Kabupaten Brebes.?



## DAFTAR RIWAYAT HIDUP

### A. Identitas Diri

Nama : Juwariah  
Tempat dan tanggal lahir : Brebes, 27 Agustus 1982  
NIM : 19176503  
Alamat Rumah : Jipang komplek Galaxi Rt.03/ Rw.04  
Desa Jipang Kecamatan Bantarkawung  
Kabupaten Brebes Provinsi Jawa Tengah  
(52274)

### B. Keluarga

Nama Ayah : Sawab ( Almarhum )  
Nama Ibu : Taryumi  
Nama Suami : Adi Rohmana  
Nama Anak : Forlando Adjuar Pratama

### C. Pendidikan

SD N 01 Bantarwaru, Lulus Tahun 1999  
SLTP N 01 Bantarkawung, Lulus Tahun 2000  
SMU N 01 Bantarkaung, Lulus Tahun 2003  
D2 STAIN Purwokerto, Lulus Tahun 2005  
SI STIT Brebes Lulus Tahun 2010

### D. Instansi tempat Kerja

Nama : Juwariah  
NUPTK : 1159760662300013  
NPK : 2822670108093  
Ditetapkan dalam  
Jabatan : Guru Madya  
Pangkat, Gol, Ruang : Penata Muda.III/a

Jenis Tugas : Guru Kelas MI  
Satuan Pendidikkan : MI Tarbiyatul Athfal Cilimus  
Alamat Madrasah : Dukuh.Cilimus Rt.01/02 Desa Karangpari  
Kecamatan Banatarkawung Kabupaten Brebes  
Provinsi Jawa Tengah (52274).

Demikian daftar riwayat hidup ini, disusun dengan sebaik-baiknya dan digunakan untuk keperluan penyusunan tesis.

Purwokerto, 2021

Juwariah



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

Alamat : Jl. Jend. A. Yani No. 40 A Purwokerto 53126 Telp : 0281-635624, 628250, Fax : 0281-636553  
Website : [www.pps.iainpurwokerto.ac.id](http://www.pps.iainpurwokerto.ac.id) Email : [pps@iainpurwokerto.ac.id](mailto:pps@iainpurwokerto.ac.id)

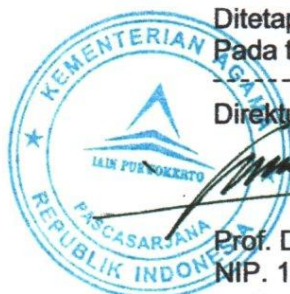
**SURAT KEPUTUSAN DIREKTUR PASCASARJANA**  
**NOMOR 180 TAHUN 2020**  
**Tentang**  
**PENETAPAN DOSEN PEMBIMBING TESIS**

**DIREKTUR PASCASARJANA INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PURWOKERTO**

- Menimbang : a. Bahwa dalam rangka pelaksanaan penelitian dan penulisan tesis, perlu ditetapkan dosen pembimbing.  
b. Bahwa untuk penetapan dosen pembimbing tesis tersebut perlu diterbitkan surat keputusan.
- Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.  
2. Undang-Undang Nomor 12 tahun 2012 tentang Perguruan Tinggi.  
3. Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan.  
4. Permenristekdikti Nomor 44 tahun 2015 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi.  
5. Peraturan Presiden RI Nomor 139 tahun 2014 tentang Perubahan Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri Purwokerto menjadi Institut Agama Islam Negeri Purwokerto.

**MEMUTUSKAN:**

- Menetapkan :  
Pertama : Menunjuk dan mengangkat Saudara **Dr. Subur, M.Ag.** sebagai Pembimbing Tesis untuk mahasiswa **Juwariyah NIM 191765035** Program Studi **Manajemen Pendidikan Islam**.
- Kedua : Kepada mereka agar bekerja dengan penuh tanggungjawab sesuai bidang tugasnya masing-masing dan melaporkan hasil tertulis kepada pimpinan.
- Ketiga : Proses Pelaksanaan Bimbingan dilaksanakan paling lama 2 (dua) semester.
- Keempat : Semua biaya yang timbul sebagai akibat keputusan ini, dibebankan pada dana anggaran yang berlaku.
- Kelima : Keputusan ini akan ditinjau kembali apabila dikemudian hari terdapat kekeliruan dalam penetapannya, dan berlaku sejak tanggal ditetapkan.



Ditetapkan di : Purwokerto  
Pada tanggal : 7 Desember 2020

Direktur,

*(Signature)*  
Prof. Dr. H. Sunhaji, M.Ag. 7  
NIP. 19681008 199403 1 001

**TEMBUSAN:**

1. Wakil Rektor I
2. Kabiro AUAK



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

Alamat : Jl. Jend. A. Yani No. 40 A Purwokerto 53126 Telp : 0281-635624, 628250, Fax : 0281-636553  
Website : [www.pps.iainpurwokerto.ac.id](http://www.pps.iainpurwokerto.ac.id) Email : [pps@iainpurwokerto.ac.id](mailto:pps@iainpurwokerto.ac.id)

Nomor : 1426/ In.17/ D.Ps/ PP.009/ 12/ 2020  
Lamp. : -  
Hal : **Permohonan Ijin Penelitian**

Purwokerto, 22 Desember 2020

Kepada Yth:  
**Kepala MI Tarbiyatul Athfal 03 Bantarkawung**  
Di – Tempat

***Assalamu'alaikum Wr.Wb.***

Diberitahukan dengan hormat bahwa dalam rangka pengumpulan data dan informasi guna keperluan penyusunan tesis sebagai tugas akhir pada Pascasarjana IAIN Purwokerto, maka kami mohon Saudara berkenan memberikan ijin penelitian kepada mahasiswa kami berikut:

Nama : Juwariah  
NIM : 191765035  
Semester : 3  
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam  
Tahun Akademik : 2019/2020

Adapun penelitian tersebut akan dilaksanakan dengan ketentuan sebagai berikut:

Waktu Penelitian : 22 Desember 2020 s.d 22 Maret 2021  
Judul Penelitian : Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah  
Lokasi Penelitian : MI Tarbiyatul Athfal 03 Bantarkawung

Demikian permohonan ini kami sampaikan, atas ijin dan perkenaan Saudara disampaikan terimakasih.

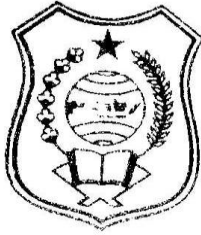
***Wassalamu'alaikum Wr.Wb.***



Direktur,

**Prof. Dr. H. Sunhaji, M.Ag.**  
NIP. 19681008 199403 1 001





**YAYASAN PENDIDIKAN ISLAM TARBİYATUL ATHFAL ( YAPENTA )**  
**MI TARBİYATUL ATHFAL 03 BANTARKAWUNG**  
**KABUPATEN BREBES**  
**( TERAKREDITASI A )**

ukuh Cikamuning – Desa Pengarasan – Kec. Bantarkawung - Kab. Brebes ☒ 52274  
☎ 0858-7857-7751 Email : [Mi.tarbiyatulathfal3@gmail.com](mailto:Mi.tarbiyatulathfal3@gmail.com) NPSN : 60713647 NSM :  
111233290022

---

**SURAT KETERANGAN**

Nomor : 06/MI.TA.03/III/2021

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : TARHID, S.Pd., M.Pd.  
NIP. : 19730311 200501 1 002  
Jabatan : Kepala MI  
Alamat : Dukuh Cikamuning, Desa Pengarasan, Kec. Bantarkawung, Kab.  
Brebes

Menerangkan bahwa :

Nama : JUWARIAH  
TTL : Brebes, 27 Agustus 1982  
NIM : 191765035  
Jurusan/Prodi : Program Pascasarjana Manajemen Pendidikan Islam  
Alamat : Jipang RT. 003 RW. 004, Desa Jipang, Kec. Bantarkawung, Kab.  
Brebes

Yang bersangkutan telah melakukan penelitian di MI Tarbiyatul Athfal 03 Bantarkawung Kabupaten Brebes, selama satu semester tahun pelajaran 2020 / 2021.

Demikian surat keterangan ini kami buat agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya

Bantarkawung, 23  
Maret 2021  
Kepala MI,



TARHID, S.Pd., M.Pd.