

ANALISIS TIGA PILAR MANAJEMEN BERBASIS MADRASAH DALAM RANGKA PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN STUDI DI MADRASAH ALIYAH SE-SURAKARTA

Prihari Darwiyono,¹ Andi Arif Rifa'i²

UIN Raden Mas Said Surakarta, Indonesia
priharid@gmail.com, andiarifrifai@staff.uinsaid.ac.id

ABSTRACT

The purpose of this study was to uncover and determine the implementation of the three pillars of madrasah-based management in State Madrasah Aliyah throughout Surakarta, and also to identify the supporting and inhibiting factors in implementing the three pillars of madrasah-based management in State Madrasah Aliyah throughout Surakarta. This research is a qualitative research and is descriptive analytical. The data in this study were collected through interviews, documentation and FGD (Focused Group Discussion). The analytical model used is an interactive model (interactive model of analysis). The implementation of the three pillars of madrasah-based management in Madrasah Aliyah Negeri 1 and 2 Surakarta related to improving the quality of madrasa education has not been optimally implemented, especially in the third pillar, namely community participation. Madrasah-based management understanding in Madrasah Aliyah Negeri 1 and 2 Surakarta by madrasah residents is good, but has not been implemented in all aspects of madrasa management. The head of the madrasa as the main person in charge of madrasa development has carried out management duties well, starting from planning, implementing, monitoring, and evaluating. However, it is necessary to get support from all parties, both internally and externally.

Keywords: *Three Pillars, Madrasa Management Based, Education Quality*

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengungkap dan mengetahui implementasi tiga pilar manajemen berbasis madrasah di Madrasah Aliyah Negeri se-Surakarta, dan juga untuk mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambat dalam mengimplementasikan tiga pilar manajemen berbasis madrasah di Madrasah Aliyah Negeri se-Surakarta. Penelitian ini termasuk penelitian kualitatif dan bersifat deskriptif analitis. Data dalam penelitian ini dikumpulkan melalui wawancara, dokumentasi dan FGD (Focused Group Discussion). Model analisis yang digunakan adalah model interaktif (interactive model of analysis). Implementasi tiga pilar manajemen berbasis madrasah di Madrasah Aliyah Negeri 1 dan 2 Surakarta berkaitan dengan peningkatan mutu pendidikan madrasah belum secara optimal dilaksanakan khususnya pada pilar ketiga, yaitu partisipasi masyarakat. Pemahaman manajemen berbasis madrasah di Madrasah Aliyah Negeri 1 dan 2 Surakarta oleh warga madrasah sudah baik, namun belum diimplementasikan pada semua aspek pengelolaan madrasah. Kepala madrasah sebagai penanggung jawab utama dalam pengembangan madrasah telah melaksanakan tugas manajemen dengan baik, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi. Namun perlu mendapatkan dukungan dari semua pihak, baik internal madrasah maupun eksternal.

Kata kunci: *Tiga Pilar, Manajemen Berbasis Madrasah (MBM), Mutu Pendidikan*

A. PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan salah satu wahana utama untuk pengembangan intelektual dan profesional bagi anak-anak bangsa. Terlihat bahwa sektor pendidikan merupakan salah satu bidang yang memberikan kontribusi pada pengembangan sumber daya manusia. Peran pendidikan Islam sangatlah penting di Indonesia, selain karena berpeduduk padat, juga Indonesia sebagai negara Muslim terbesar di dunia, sebagai sarana untuk mengembangkan sumber daya manusia dan pembangunan karakter, sehingga tercipta masyarakat yang islami, yang mengimplementasikan Islam menjadi rahmatan lil'alam.

Khusus untuk pendidikan di madrasah (Hery, Noer Aly, 1999: 223-224), menurut perspektif sejarah terlihat bahwa keberadaan madrasah adalah untuk menjembatani antara sistem pendidikan pondok pesantren yang dikesankankan masih tradisional dengan sistem pendidikan kolonial yang dianggap telah menggunakan sistem modern. Secara sederhana dapat dikatakan bahwa madrasah merupakan lembaga pendidikan model kelas yang diberi muatan atau kurikulum keagamaan. Namun pada operasionalnya, eksistensi dan posisi lembaga madrasah masih tidak seirama dengan sistem pendidikan yang dikembangkan oleh pemerintahan Belanda, terutama jika dilihat dari muatan kurikulumnya yang masih dimonopoli oleh *ulum al-naqliyah (Islamic sciences)*.

Keberadaan madrasah semakin terpuruk ketika muncul dikotomi dalam dunia pendidikan saat itu, yakni antara sistem pendidikan modern ala barat dengan sistem pendidikan Islam yang tradisional/primitif. Madrasah dicitrakan sebagai sekolah anak kaum lemah atau anak para petani miskin, bahkan alumninya yang lulus dari lembaga madrasah hampir tertutup aksesnya untuk menjabat ke jajaran birokrasi. Pemberlakuan dikotomi keilmuan menjadi salah satu sebab timbulnya masalah bagi perkembangan eksistensi madrasah selanjutnya di tanah air ini.

Image masyarakat yang berkembang adalah menganggap lembaga Madrasah identik dengan lembaga pendidikan yang nomor dua (*second class*), sering bermasalah, tidak berkembang, kumuh, dan citra negatif lainnya. Kecenderungan madrasah sebagai pilihan sekolah untuk masyarakat menengah atas (*upper midle class*) relatif sedikit, dilihat dari perspektif fungsional mengindikasikan dua hal yang saling berkorelasi dalam keberadaan madrasah sebagai lembaga pendidikan; *pertama*, terkait dengan masalah internal madrasah,

dan *kedua*, terkait dengan *parental choice of education* atau pilihan orang tua terhadap madrasah.

Pada dasarnya masalah madrasah lebih banyak pada problem internal kelembagaan yang kemudian berdampak pada *parental choice of education*. Salah satu problem internal kelembagaan pada madrasah adalah masalah pengelolaan atau manajemen. Manajemen yang kurang baik mempengaruhi mutu pendidikan madrasah yang pada akhirnya berimbas pada kurang berniatnya orang tua memasukkan anak-anaknya ke madrasah.

Ada tiga unsur utama dalam manajemen madrasah. Ketiga unsur ini sangatlah penting dalam hubungannya dengan peningkatan mutu pendidikan sekolah/madrasah. Apabila ketiga unsur ini baik dan saling bersinergi, maka mutu pendidikan di sekolah/madrasah tersebut akan baik juga. Sebaliknya, apabila ketiga unsur manajemen tersebut buruk, maka buruk pula mutu pendidikan madrasah tersebut. Ketiga unsur tersebut disebut dengan tiga pilar manajemen yang meliputi kepemimpinan madrasah, komite madrasah sebagai mitra madrasah, dan manajemen pembelajaran.

Kepala madrasah adalah pemimpin tertinggi di madrasah. Kepala madrasah memiliki kewenangan yang besar dalam menjalankan kepemimpinannya di madrasah. Kepala madrasah dapat membuat keputusan atau kebijakan dalam rangka peningkatan mutu pendidikan di madrasah. Keputusan/kebijakan yang baik dapat mempengaruhi output madrasah itu sendiri, begitu juga sebaliknya. Dalam konteks ini, kepemimpinan kepala madrasah menjadi sangat vital karena ia dapat membuat sekolah/madrasah itu maju atau tidak. Hal ini juga terjadi di lembaga sekolah Karachi Pakistan sebagaimana hasil penelitian dari Sadruddin Bahadur Quthosi dan Jane-e-Alam Khaki (Sadruddin Bahadur Quthosi dan Jane-e-Alam Khaki, 2014: 86-96).

Perlu disadari pula bahwa kewenangan kepala madrasah bukanlah sesuatu yang absolut atau tanpa batas. Kewenangan kepala madrasah dibatasi atau setidaknya diawasi oleh unsur lain yang ada di madrasah. Lembaga tersebut dikenal dengan komite madrasah. Keberadaan Komite madrasah diatur dalam permendikbud nomor 75 tahun 2016 yang berfungsi untuk peningkatan mutu madrasah. Peran komite madrasah sangatlah strategis sebagai mitra kepala sekolah dalam menjalankan kepemimpinannya dalam rangka meningkatkan mutu madrasah. Komite madrasah mempunyai peranan penting dalam ini sesuai dengan penelitian Kim A yang membahas tentang pembentukan kemitraan sekolah, orangtua melalui dewan sekolah

di Korea. Menurut Kim A, komite sekolah merupakan dewan sekolah yang dibentuk dalam rangka untuk menggali partisipasi dari para guru, orang tua, dan tokoh masyarakat dalam proses pengambilan keputusan tentang pengelolaan sekolah (Kim A., 2004: 127–139).

Di samping kedua pilar manajemen tersebut di atas, pilar lain yang tidak kalah penting dalam peningkatan mutu sekolah/madrasah adalah manajemen pembelajaran. Proses pembelajaran merupakan *core activities* atau kegiatan inti dalam sekolah/madrasah. Pada dasarnya, inti dari sekolah/madrasah adalah pembelajaran itu sendiri. Tanpa proses pembelajaran tidak ada sekolah/madrasah. Untuk itu pembelajaran di sekolah/madrasah harus dikelola dengan baik, sehingga dapat mencapai hasil (*output*) yang diinginkan. Manajemen pembelajaran yang baik berimplikasi pada hasil yang baik pula. Dengan kata lain, jika pembelajaran di sebuah baik, maka mutu pendidikan di sekolah/madrasah tersebut juga baik.

Ketiga pilar manajemen ini harus menjadi *focus of attention* bagi sekolah/madrasah jika mereka ingin menjadi sekolah/madrasah yang bermutu. Implementasi ketiga pilar ini menjadi sebuah kebutuhan yang harus dilakukan. Tanpa salah satu dari ketiga pilar tersebut, sebuah sekolah/madrasah akan sulit untuk mencapai tujuan pendidikan yang diharapkan.

Menyadari urgensinya ketiga pilar di atas, menarik untuk memonitoring implementasinya di madrasah jenjang aliyah di wilayah Surakarta. Di Surakarta terdapat dua Madrasah Aliyah Negeri (MAN). Keduanya Madrasah Aliyah tersebut memiliki karakteristik yang berbeda. MAN 1 berada di pinggiran kota dan menjadi MAN model program keagamaan (PK) dari sepuluh MAN PK di Indonesia. Sedangkan MAN 2 berada di tengah kota Surakarta, mempunyai unit pesantren khusus perempuan yang dikelola model pondok pesantren apada umumnya, meskipun letaknya tidak dekat dengan madrasah (data berasal dokumen kemenag kota Surakarta, diambil 29 Agustus 2018).

Sedangkan dari aspek mutu pendidikannya, jika dilihat dari status akreditasi Madrasah-madrasah Aliyah tersebut. MAN 1 dan MAN 2 Surakarta memiliki akreditasi A. Berdasarkan data-data di atas, menarik untuk diteliti bagaimana kedua Madrasah Aliyah tersebut mengimplementasikan tiga pilar manajemen dalam konteks peningkatan mutu pendidikannya. Bagaimana Madrasah-madrasah Aliyah tersebut mengoptimalkan faktor pendukung dan mengatasi faktor penghambat dalam mengimplementasikan ketiga piar

tersebut. Dari sinilah akan nampak kontribusi akademik dari hasil penelitian ini dalam peningkatan mutu pendidikan di Madrasah dengan berbasis tiga pilar manajemen.

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: bagaimanakah implementasi tiga pilar manajemen berbasis madrasah di Madrasah Aliyah (MA) Negeri se-Surakarta berkaitan dengan peningkatan mutu pendidikan madrasah tersebut? dan bagaimana upaya Madrasah Aliyah Negeri se-Surakarta untuk mengoptimalkan faktor pendukung yang ada dan mengatasi kendala atau faktor penghambat dalam mengimplementasikan ketiga pilar manajemen tersebut?

B. LANDASAN TEORI

MBS atau Manajemen Berbasis Sekolah merupakan program desentralisasi dalam bidang pendidikan, yang pelaksanaannya dengan model pendelegasian kewenangan yang ada di sekolah dan masyarakat sebagai mitra sekolah serta menjauhi birokrasi yang bersifat sentralistik (Sufyarma M, 2003: 86). Konsep dasar MBS atau Manajemen Berbasis Madrasah adalah pengalihan kebijakan dalam penyelenggaraan pendidikan yang semula ada di lingkaran birokrasi (diknas atau kemenag) pusat maupun daerah ke level sekolah/madrasah. Prinsip-prinsip MBS adalah heterogenitas masyarakat Indonesia, luasnya wilayah Indonesia, dan fungsi pokok pendidikan melayani siswa.

Komponen-komponen dalam MBS dikemukakan oleh Tim Teknis Bappenas dengan Bank Dunia (1999:20) meliputi (1) manajemen yang terdiri dari penyediaan manajemen/organisasi/ kepemimpinan sekolah, rencana sekolah, mengelola operasional sekolah, komunikasi yang efektif antara sekolah dan masyarakat terkait, partisipasi masyarakat, terpeliharanya madrasah yang bertanggungjawab, (2) proses belajar dan mengajar yang terdiri dari promosi kualitas belajar siswa, menyusun kurikulum, partisipasi masyarakat, penyediaan program pengembangan pribadi siswa, (3) sumber daya manusia yang terdiri dari manajemen staf, yang berwawasan *school-based strategies*, pengembangan profesi pada semua staf, kesejahteraan siswa, dan penampilan sekolah (*school performance*), (4) Sumber daya dan administrasi yang terdiri dari identifikasi sumber daya, manajemen keuangan sekolah, penyediaan dukungan administratif, pengelolaan sarana prasarana sekolah dan pemeliharannya.

MBS bertujuan untuk peningkatan mutu pendidikan melalui madrasah dengan kemandiriannya dan inisiatif madrasah dalam mengelola dan membadayakan sumber daya madrasah. Disamping itu, tujuan yang lain adalah meningkatkan peran serta warga madrasah dan keterlibatan masyarakat dalam pelaksanaan pendidikan madrasah melalui koordinasi natar madrasah dan masyarakat, juga untuk meningkatkan tanggungjawab madrasah kepada orangtua murid, dan pemerintah terhadap pengelolaan madrasah, serta menumbuhkan persaingan sehat antar madrasah untuk mencapai target mutu pendidikan madrasah (Yusuf, Choirul F., 2006: 11-1).

Untuk dapat lebih mengembangkan eksistensi lembaga madrasah selain dengan menerapkan sistem Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), maka sudah saatnya berupaya menyesuaikan dengan perkembangan manajemen pendidikan pada umumnya, yaitu mengacu pada Manajemen Mutu Terpadu (TQM) (Sallis, Edward, 2010: 73).

Institusi pendidikan yang efektif membutuhkan strategi-strategi yang bertujuan dan kuat agar mampu meraih hasil yang kompetitif. Institusi pendidikan memerlukan proses untuk mengembangkan strategi mutunya, yang mencakup; misi yang jelas dan *distingtif*, fokus pelanggan (*stakeholder*) yang jelas, strategi untuk mencapai misi, keterlibatan seluruh pelanggan baik internal maupun eksternal, pemberdayaan staf melalui pengembangan kelompok kerja yang efektif, dan penilaian dan evaluasi yang efektifitas (Sallis, Edward, 2010: 73).

Madrasah dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen, dituntut memiliki karakter yang khusus, keterampilan teknis, dan konseptual. Ketiga keterampilan tersebut harus terejawantahkan dalam sistem manajemen madrasah. Oleh karena itu dalam penyusunan program, mengorganisasikan tata kerja personalia, menggerakkan tenaga guru dan karyawan, dan meng-optimalkan pemanfaatan sumber daya madrasah secara konsekuen mengikuti kaidah manajemen yang benar.

Oleh karena itu sistem manajemen yang diimplementasi-kan madrasah yang berpedoman pada standar pelayanan minimal MBM harus berpegang teguh pada tiga pilar MBM. Tiga pilar MBM tersebut mencakup: (1) Manajemen madrasah yang sangat tergantung pada gaya kepemimpinan kepala madrasah, (2) Kurikulum dan proses pembelajaran, dan (3) Kemitraan madrasah dengan masyarakat (partisipasi masyarakat) (a.m. Wibowo, 2015: 32).

Beberapa kajian hasil penelitian sebelumnya yang relevan dengan fokus penelitian ini antara lain: Penelitian Moh. Arif (2013), yang berjudul *Manajemen Madrasah dalam Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan Islam*. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa ada lima daya dongkrak dalam meningkatkan mutu madrasah yaitu manajemen berbasis Visi, komputer dan internet, team work, alat bantu pembelajaran, dan pemberdayaan guru. Kelima hal ini diyakini dapat meningkatkan mutu pendidikan di madrasah. Hal lain yang juga penting dalam peningkatan mutu madrasah adalah peran masyarakat dalam hal ini dalam konteks majelis madrasah. Peran dan kontribusi majlis madrasah sangat signifikan dalam upaya meningkatkan mutu madrasah. Relevansi penelitian Moh Arif dengan penelitian yang akan dikaji adalah berkaitan dengan manajemen Madrasah dalam konteks peningkatan mutu pendidikan Islam. Sedangkan perbedaannya adalah dari fokus masalah penelitannya, penelitian Moh. Arif terfokus pada unsur-unsur yang dapat mendorong peningkatan mutu madrasah, sedangkan penelitian yang akan dilakukan terfokus pada implementasi tiga pilar manajemen berbasis madrasah.

Penelitian Moh. Zaini (2016) dengan judul *Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Berbasis Madrasah (Studi Multi Kasus di MAN 1, MAN 2, dan MA Salafiyah Syafi'iyah Kabupaten Situbondo)*. Temuan hasil penelitian menunjukkan bahwa peningkatan mutu berbasis madrasah dilakukan oleh kepala madrasah dengan melibatkan semua komponen madrasah dan stakeholder dengan pendekatan religius dan humanis. Perencanaan peningkatan mutu berbasis madrasah dilakukan kepala madrasah secara transformatif partisipatif melalui pendekatan religius dan humanis. Pelaksanaan peningkatan mutu pendidikan berbasis madrasah dilakukan melalui berbagai macam program atau kegiatan baik itu kegiatan akademis maupun non akademis. Sedangkan temuan yang terakhir berkaitan dengan dampak dari manajemen peningkatan mutu berbasis madrasah. Dampak yang terlihat adalah terjadi eguatan tiga aspek yaitu kelembagaan, enguatan kompetensi tenaga pendidik dan kependidikan, da peningkatan prestasi akademik maupun non akademik. Relevansi penelitian Moh. Zaini dengan penelitian yang akan dikaji adalah obyeknya yang sama-sama tingkat madrasah aliyah dan sama-sama menginvestigasi masalah manajemen. Bedanya adalah fokus manajemen yang dibahas, yakni untuk Moh. Zaini lebih ke manajemen peningkatan mutu pendidikan, sedangkan penelitian yang akan

dikaji akan berbicara tentang manajemen kepemimpinan kepala sekolah, proses pembelajaran dan partisipasi masyarakat (tiga pilar manajemen berbasis madrasah).

C. METODE PENELITIAN

Penelitian ini akan melakukan kajian secara mendalam terhadap implementasi Tiga Pilar manajemen berbasis madrasah di Madrasah Aliyah se-surakarta. Sehingga nampaklah bahwa penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dan bersifat deskriptif analitis (Lexy. J. Moleong, 2002: 125-133). subyek dalam penelitian ini adalah kepala madrasah, komite madrasah, dan para guru yang ada di Madrasah Aliyah se-surakarta. Metode yang digunakan untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini adalah: Wawancara, yakni dengan melakukan wawancara untuk memperoleh data dari sumbernya secara langsung yakni adalah kepala madrasah dan komite madrasah. Wawancara dilakukan secara mendalam baik secara formal yakni menggunakan garis-garis pokok, topik atau masalah yang dijadikan pegangan dalam pembicaraan maupun secara informal yakni yang mengandung unsur spontanitas dan tanpa pola yang ditentukan sebelumnya. Dokumentasi, agar terjamin akurasi data yang diperoleh dari metode dokumentasi ini maka perlu dilakukan tiga telaah, yaitu keaslian dokumen, kebenaran isi dokumen, dan relevansi isi dokumen dengan permasalahan yang dikaji dalam penelitian. Adapun data yang akan dikumpulkan dengan metode ini antara lain dokumentasi mengenai kurikulum, RPP, hasil rapat, profil madrasah, dan lain-lain. Focus Group Discussion (FGD) dilakukan dengan mengumpulkan kepala madrasah, komite madrasah, dan para guru yang ada di Madrasah Aliyah se-surakarta yang kemudian ditemukan dalam suatu forum untuk melakukan diskusi dengan fokus implementasi Tiga Pilar manajemen berbasis madrasah di lembaganya masing-masing.

Metode analisis data digunakan dalam penelitian ini adalah model interaktif (*interactive model of analysis*). Artinya, ketiga komponen dalam kegiatan penelitian berjalan bersama-sama, yakni *data reduction* (reduksi data), *data display* (penyajian data) dan *conclusions drawing and verifying* (penarikan kesimpulan dan verifikasi). Reduksi data, merupakan proses seleksi, pemfokusan, penyederhanaan dan abstraksi data kasar yang berdasarkan dari catatan-catatan tertulis di lapangan (*fieldnote*). Penyajian data, setelah data direduksi langkah selanjutnya adalah memilah-milah data sesuai dengan pengelompokkan yang telah ditentukan dengan membuat semacam matriks, skema atau tabel. Hlm ini memudahkan

dalam pemahaman. Kesimpulan, dalam Hlm ini peneliti berusaha untuk menarik kesimpulan berdasarkan semua Hlm dari reduksi data dan penyajian data. (Matthew B. Miles and A. Michael Huberman, 1992: 59-60).

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil wawancara, FGD dan dokumentasi yang telah dilakukan, maka Implementasi tiga pilar manajemen berbasis madrasah di Madrasah Aliyah (MA) se-Surakarta dalam meningkatkan mutu madrasah, dapat digambarkan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Madrasah

Fungsi *edukator* dari Kepala Madrasah sangat diperlukan dalam peningkatan kualitas akademik bagi siswa dan guru. Demikian halnya dengan kepala MAN 1 Surakarta dan MAN 2 Surakarta dalam mengoptimalkan pembelajaran di kelas. Kepala Madrasah mengadakan pelatihan-pelatihan keprofesionalan guru seperti pelatihan pembelajaran saintifik, dengan pelatihan ini guru diharapkan mampu melaksanakan pembelajaran saintifik sebagai model pembelajaran kurikulum 2013. Kepala Madrasah juga mengadakan pelatihan penggunaan IT dengan agar guru mampu menggunakan teknologi dalam pembelajaran, misalnya pemanfaatan LCD di ruang kelas dengan pembelajaran yang menggunakan *power point slide* sebagai media pembelajaran, contoh lain seperti pelatihan pengisian raport kurikulum k13 dengan menggunakan software penilaian kurikulum tahun 2013, harapannya adalah semua guru mampu membrikan nilai hasil evaluasi siswa sudah dalam bentuk file bukan lagi dalam bentuk catatan manual sehingga memudahkan wali kelas dalam merekap nilai di setiap akhir semester.

Peran Kepala MAN 1 Surakarta dan MAN 2 Surakarta sebagai *manager* adalah mampu mengkoordinir dan bersinergi dengan semua potensi fisik maupun non fisik yang dimiliki oleh Madrasah. Dalam menjalankan fungsi *manager*, kepala madrasah bekerja sama dengan para wakil kepala madrasah, sehingga mampu meningkatkan kualitas madrasah. Di MAN 1 Surakarta dan MAN 2 Surakarta terdapat 4 waka yaitu Wakamad Kurikulum, Wakamad Sarana Prasarana, Wakamad Humas dan Wakamad Kesiswaan. Wakamad Kurikulum mengatur dan mengkoordinasi yang berkaitan dengan prestasi siswa baik akademik maupun non akademik. Wakamad sarana dan prasarana menyediakan sarana yang dibutuhkan pihak madrasah terutama sarana yang menunjang proses pembeljaran. Wakamas Humas mengatur

hubungan antara madrasah dengan pihak komite, masyarakat, lembaga sosial, warga madrasah dan lembaga pemerintah. Wakamad kesiswaan mengkoordinasi kegiatan peserta didik seperti kegiatan ekstrakurikuler.

Selain wakil kepala madrasah, terdapat beberapa kepala bidang yaitu kepala Perpustakaan, kepala workshop, kepala lab komputer, kepala program boarding house dan kepala program bidang boarding school, yang kesemuanya mempunyai tugas dan fungsi masing-masing sesuai dengan program kerja madrasah.

Kepala MAN 1 Surakarta dan MAN 2 Surakarta sebagai *administrator* mampu melaksanakan fungsi administratif dengan baik. Dibuktikan dengan menyusun program kerja madrasah yang tertuang dalam KTSP di awal tahun pelajaran, merumuskan indikator-indikator capaian program kerja yang akan dilaksanakan selama 1 tahun pelajaran, mendokumentasikan pelaksanaan program kerja madrasah dengan rapi, berkoordinasikan dengan kepala Tata Usaha dalam administrasi madrasah, berupa persuratan, kepegawaian pendidik dan tenaga kependidikan, dokumentasi setiap kegiatan, dan juga prestasi peserta didik baik akademik maupun non akademik.

Kepala MAN 1 Surakarta dan MAN 2 Surakarta dalam menjalankan peran sebagai *evaluator*, yaitu dengan mengevaluasi pelaksanaan program kerja madrasah, KBM, juga kinerja pendidik dan tenaga kependidikan secara formal maupun non formalnya, formal dilakukan untuk mengisi form penilaian kinerja pegawai (SKP) setiap 1 tahun sekali, dan dapat dilakukan nonformal dengan cara menegur pendidik atau tenaga kependidikan yang melanggar norma-norma yang ada di madrasah, juga terkadang disampaikan hasil evaluasi dalam rapat rutin yang diagendakan kepala madrasah.

Peran kepala MAN 1 Surakarta dan MAN 2 Surakarta sebagai *supervisor* dengan cara mengadakan supervisi guru untuk mengevaluasi pendidik dalam bidang akademik seperti dalam KBM, dengan supervisi tersebut harapannya agar pembelajaran siswa dapat berjalan secara optimal. Supervisi tersebut meliputi supervisi terhadap perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, dan evaluasi pembelajaran. Berdasarkan supervisi yang dilakukan, kemudian kepala madrasah mengadakan pembinaan kepada guru-guru yang disupervisi agar memahami dengan baik terhadap tujuan pendidikan dan usaha-usaha pencapaiannya.

Peran yang kepala madrasah sebagai *leader* terlihat dalam penyusunan visi, misi, dan tujuan madrasah. Kepala MAN 1 Surakarta dan MAN 2 Surakarta mengikutsertakan para

wakil kepala madrasah, perwakilan guru, komite madrasah, perwakilan orangtua siswa, dan alumni. Agar visi, misi, dan tujuan madrasah tercapai dengan baik, maka kepala MAN 1 Surakarta dan MAN 2 Surakarta membentuk struktur organisasi madrasah dengan mengadakan pemilihan para wakil kepala madrasah, penanggungjawab laboratorium dan perpustakaan, penanggung jawab program boarding school dan kelas pihan dengan melihat potensi yang dimiliki pendidik dan tenaga kependidikan, dan sebelumnya diadakan analisis terlebih dahulu.

Peran kepala sekolah sebagai *innovator* juga berperan penting dalam mengadakan pembaharuan demi kemajuan madrasah yang dipimpin. Dalam rangka mewujudkan peran dan fungsinya sebagai *innovator*, kepala MAN 1 Surakarta dan MAN 2 Surakarta memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, menjadi teladan kepada seluruh warga madrasah baik pendidik, tenaga kependidikan maupun siswa, kepala madrasah juga selalu mencari ide-ide baru, mengintegrasikan setiap kegiatan di madrasah dan kurikulum madrasah, dan mengembangkan KBM bersama guru agar mendapatkan hasil pembelajaran yang terbaik. Beberapa kegiatan yang dilakukan kepala sekolah sebagai *innovator* adalah dengan ide dan gagasan kreatifnya dalam membuat program kerja unggulan madrasah. Beberapa yang menjadi program unggulan kepala MAN 1 Surakarta dan MAN 2 Surakarta, adalah *rebranding* madrasah. MAN 1 memperbaiki tampilan madrasah dengan memunculkan simbol-simbol keagamaan, seperti huruf “J” di atas pintu gerbang madrasah, masjid luas di depan madrasah, dan atap madrasah yang berbentuk *mushaf* terbuka yang mencerminkan aspek religius. Sedangkan kepala MAN 2 Surakarta, mempertahankan bangunan kuno yang menjadi cagar budaya dari kota Surakarta. Juga optimisasi dan *branding* madrasah sebagai *integrated islamic boarding school*.

2. Proses Pembelajaran MAN 1 Surakarta dan MAN 2 Surakarta

Manajemen proses pembelajaran yang dilaksanakan di kedua madrasah sasaran penelitian ini meliputi *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling*. Perencanaan dijabarkan menjadi 36 indikator yang antara lain, madrasah menyusun silabus, setiap guru menyusun RPP, komponen RPP dan sebagainya. Pengorganisasian dijabarkan menjadi 7 indikator yang antara lain madrasah menyusun pembagian tugas mengajar guru, madrasah menyusun jadwal pelajaran tiap-tiap kelas, madrasah membagi rombongan belajar, dan sebagainya. Penggerakkan dijabarkan menjadi 44 indikator, sedang pengawasan

dijabarkan kedalam 13 indikator. Responden berkenaan dengan manajemen proses pembelajaran meliputi guru, kepala madrasah dan pengurus madrasah.

Guru MAN 1 Surakarta yang diwakili oleh dua orang guru dalam melaksanakan manajemen proses pembelajaran yaitu ibu Dian Uswatina, ibu Dra. Sri Suryani Mutikah, dan Datik Nurmuslimah, S.Pd.I. Kepala madrasah sebagai supervisor para guru dalam pelaksanaan proses pembelajaran sekaligus sebagai guru. Sebagai supervisor memiliki tugas pengawasan akademik berkenaan dengan pelaksanaan tugas pembinaan, pemantauan, penilaian dan pelatihan profesional guru dalam 1) merencanakan pembelajaran, 2) melaksanakan pembelajaran, 3) menilai hasil pembelajaran, 4) membimbing dan melatih siswa.

Pengamatan kegiatan pembelajaran yang pertama dilakukan di dalam kelas XI IPS 3 mata pelajaran sejarah kebudayaan Islam yang disampaikan oleh ibu Dian Uswatina. Pembelajaran dimulai pukul 08.30 – 09.00 hanya berdurasi 30 menit. Hal ini dikarenakan ada acara pengajian di madrasah, maka dari itu proses pembelajaran dipadatkan.

Pembelajaran dimulai ibu Dian dengan salam dan *appersepsi*. *Apersepsi* yaitu memunculkan kembali pengetahuan siswa sebelumnya dengan materi yang akan disampaikan dan menghubungkan materi dengan pengalaman yang dimiliki siswa. *Apersepsi* yang dilakukan ibu Dian dengan mereview materi yang disampaikan dipertemuan sebelumnya. Karakteristik pembelajaran menggunakan pendekatan saintifik dan menerapkan 5M (mengamati, menanya, mengeksplorasi, mengasosiasikan, mengkomunikasikan).

Ibu Dian mengarahkan pembelajaran yang dilakukan oleh siswa dimulai dari mengamati siswa disuruh membaca materi tentang dinasti Bani Umayyah karena di MAN 1 Surakarta menerapkan kurikulum 2013 jadi buku yang digunakan adalah buku siswa dari kemenag kurikulum 2013. Setelah proses mengamati, ibu Dian bertanya tentang kilasan awal mula berdirinya dinasti Bani Umayyah dengan menunjuk para siswa satu persatu. Setelah, para siswa menjawab ibu Dian memberi penjelasan dengan jelas sekaligus mendiskusikan dengan para siswa. Lalu, bu Dian menyuruh siswa untuk menganalisis perbedaan system pemerintahan masa khalifah dengan system pemerintahan dinasti Umayyah melalui silsilah dan melalui silsilah siswa diharuskan menyampaikan pendapatnya, dikarenakan minimnya waktu dalam proses pembelajaran maka

penyampaian pendapat siswa di sampaikan pada pertemuan selanjutnya. Pada saat proses pembelajaran suasana kelas saat pembelajaran sangat baik, karena, para siswa sangat tertarik dengan materi yang diajarkan dan sangat aktif pada saat diberi pertanyaan oleh bu Dian.

RPP yang dibuat oleh ibu Dian menggunakan pendekatan saintifik sesuai dengan kurikulum 2013 yang langkah pembelajarannya menggunakan 5M yaitu mengamati, menanya, mengeksplorasi, mengasosiasikan, dan mengkomunikasikan yang terjadi saat proses pembelajaran di kelas. Dikarenakan terdapat beberapa hal yang mengganjal peneliti berbincang-bincang dengan ibu Dian terkait dengan RPP. Bahwasannya beliau mengatakan RPP hanya sebagai syarat administratif dalam pendidikan, karena pada dasarnya apa yang dituangkan dalam tulisan terkadang dalam pelaksanaannya tidak sesuai. Ketidakesesuaian terkadang harus membuat guru untuk berinovasi agar apa yang telah dibuatnya dapat tersampaikan kepada siswa. Misalnya pada observasi kemarin yang seharusnya berjalan 45 menit hanya terlaksana 30 menit dikarenakan terjadi pemadatan KBM, maka yang seharusnya ada kegiatan nonton film terkait materi pembelajaran dibatalkan dan strategi pembelajaran hanya 1 yang digunakan. Jadi, sebagai calon pendidik harus dituntut sigap dan dapat berinovasi manakala terjadi perubahan dalam proses pendidikan.

Observasi proses pembelajaran yang kedua di MAN 1 Surakarta dilakukan di kelas X IPA 3 dengan jumlah siswa 28 orang. Proses pembelajaran dimulai pukul 11.00-11.45 WIB dengan mata pelajaran Akidah Akhlak yang diampu oleh Ibu Suryani selaku guru Akidah Akhlak. Ibu Suryani dalam mengajar telah membuat RPP. Apa yang ada di RPP telah beliau sampaikan.

Selama proses pembelajaran berlangsung, peneliti mengamati apakah pembelajaran yang dilakukan sudah sesuai dengan RPP yang dibuat oleh guru. Pembelajaran dimulai dengan mengucapkan basmallah bersama-sama. Sebelum memulai menjelaskan materi yang selanjutnya, guru mengingatkan kembali mengenai materi yang telah dijelaskan minggu lalu yaitu pengertian akidah secara bahasa. Guru mengecek apakah siswa telah memahami materi pengertian akidah secara bahasa. Dalam proses pembelajaran guru selalu memberikan motivasi kepada siswa agar selalu menanamkan keimanan kepada Allah Swt.

Selama pembelajaran berlangsung, guru terlihat sudah menerapkan langkah-langkah saintifik dalam kurikulum 2013. Metode yang digunakan yaitu metode ceramah dan tanya jawab. Guru menjelaskan materi secara jelas dan memberikan beberapa pertanyaan kepada siswa mengenai pengertian akidah secara istilah. Ketika proses pembelajaran berlangsung, guru sangat memperhatikan siswa. Apabila ada siswa yang tidak memperhatikan pembelajaran maka guru langsung menegur. Guru menyuruh siswa yang tidak memperhatikan pelajaran untuk membaca materi. Evaluasi yang dilakukan Ibu Suryani yaitu berupa tanya jawab mengenai pengertian akidah Islam secara istilah. Dengan tanya jawab Ibu Suryani dapat mengetahui seberapa besar siswa telah memahami materi yang beliau jelaskan.

Pada kegiatan penutup, siswa bersama guru menyimpulkan materi pembelajaran yang telah dipelajari. Sebelum pembelajaran diakhiri guru memastikan apakah siswa telah memahami materi yang sudah dijelaskan. Kemudian pembelajaran diakhiri dengan mengucapkan hamdallah.

Observasi yang ketiga di MAN 1 Surakarta pada mata pelajaran fiqh di kelas X IPA 6 dengan materi dasar tentang pengertian Fiqh. Kurikulum yang digunakan adalah kurikulum 2013 dengan pendekatan saintifik. Dalam dunia pendidikan dikenal istilah RPP (Rencana Pelaksanaan Pembelajaran) dan Silabus, yang mana RPP dan silabus ini bertujuan agar proses pembelajaran dapat berjalan secara terstruktur.

Proses pembelajaran di MAN 1 Surakarta yang diamati oleh peneliti, peneliti memperoleh beberapa data atau informasi mengenai pembelajaran fiqh yang dilakukan Ibu Datik Nurmuslimah, S.Pd.I. Peneliti melakukan observasi proses pembelajaran di kelas X IPA 6, yang dilakukan pada jam ke 5 pembelajaran yaitu jam 10:15-11:00.

Ketika guru mapel sudah masuk kelas dan siap untuk memulai pembelajaran namun peserta didik atau kondisi kelas belum kondusif masih ada peserta didik yang belum memakai sepatu sebab sebelumnya merupakan mata pelajaran olahraga, sehingga itu menimbulkan kegaduhan di kelas. Pendidik dengan tegas segera menertibkan peserta didik agar segera dapat memulai pembelajaran.

Selama proses pembelajaran berlangsung, peneliti mengamati apakah pembelajaran yang dilakukan sudah sesuai dengan RPP yang dibuat oleh pendidik. Dan peneliti menyimpulkan bahwa pendidik dalam proses belajar mengajar sesuai dengan RPP yang di

buat. Pertama kali memulai pembelajaran mengucapkan salam, melakukan tanya jawab terhadap siswa, dan menggunakan metode ceramah, demonstrasi dan hal itu sudah sesuai dengan RPP yang telah di buat.

Selama proses pembelajaran, peneliti menemukan ada peserta didik yang tidak memperhatikan penjelasan pendidik, seperti ngobrol, mengantuk, tidur, atau sibuk dengan aktifitasnya sendiri. Menurut peneliti, keadaan tersebut dikarenakan kondisi kelas yang tidak efektif karena peserta didik lelah setelah pembelajaran olahraga. Langkah yang ditempuh pendidik ketika ada peserta didik yang tidak memperhatikan adalah memberikan pertanyaan mengenai materi yang diajarkan, dan siswa yang mengantuk akhirnya bangun dari meja dan mulai memperhatikan lagi.

Materi yang disampaikan pendidik diambil dari buku mapel fiqih yang sudah disediakan. Namun, ketika pembelajaran berlangsung seringkali pendidik menambahkan materi dari pemahaman pendidik sehingga peserta didik memperoleh materi tambahan.

Pendidik dalam memilih metode pendidik harus menyesuaikan dengan sifat materi, kondisi peserta didik, situasi belajar, karena keberhasilan metode dalam proses belajar mengajar tidak hanya dari sisi pendidik saja melainkan peserta didik sangat berpengaruh. Metode yang selama ini banyak diterapkan merupakan metode pembelajaran saintifik.

Kemudian Metode ceramah, metode ini menuntut pendidik untuk aktif selama proses pembelajaran, sedangkan peserta didik cenderung pasif karena mereka hanya mendengarkan materi yang disampaikan pendidik. Implikasi dari metode ceramah ini memicu terjadinya berbagai penyimpangan, seperti: peserta didik asyik mengobrol dengan temannya, mengantuk, dan banyak dari mereka yang tidak fokus saat pembelajaran berlangsung sebagai gambaran bahwa mereka merasa bosan dengan pembelajaran yang disampaikan pendidik.

Menentukan metode diperlukan kreativitas pendidik dalam memilih metode yang tepat dalam menyampaikan materi karena metode yang tepat akan mendorong semangat belajar dan memotivasi peserta didik untuk berfikir secara aktif. Metode pembelajaran di MAN 1 Surakarta dalam pembelajaran fiqih adalah dengan metode ceramah, tanya jawab, dan penugasan.

Selain metode pendidik juga harus menggunakan media dalam pembelajaran. Media pembelajaran merupakan alat bantu yang dapat digunakan pendidik dalam proses belajar

mengajar. Media tidak selalu elektronik, alat atau bahan yang dapat digunakan dan membantu proses pembelajaran juga merupakan media. Pembelajaran Fiqih di MAN 1 Surakarta yang dilakukan oleh Ibu Datik menggunakan papan tulis sebagai media penunjang dalam pembelajaran, apabila ada materi yang belum ada di buku dapat pendidik tulis di papan tulis.

Proses evaluasi pada dasarnya adalah proses untuk peningkatan tujuan-tujuan pendidikan yang diwujudkan melalui program kurikulum dan pengajaran. Bagaimanapun juga, tujuan pendidikan pada dasarnya perubahan pada diri manusia, sedangkan tujuan utama untuk menghasilkan keinginan perubahan – perubahan tertentu dalam pola tingkah laku peserta didik, dengan demikian evaluasi adalah proses untuk menentukan tingkat perubahan tingkah laku yang dilakukan.

Evaluasi yang diterapkan oleh pendidik adalah mengerjakan lembar kerja siswa yang ada dibuku dan ulangan harian. Lembar kerja siswa dijadikan pekerjaan rumah (PR) dan ketika materi sudah disampaikan semuanya maka pendidik mengoreksi hasil pekerjaan peserta didik. Pendidik tidak menukarkan LKS ketika pengoreksian hasil pekerjaan peserta didik karena pendidik ingin melatih kejujuran peserta didik dalam mengoreksi hasil pekerjaannya sendiri. Sedangkan untuk ulangan hariannya dilakukan pada pertemuan berikutnya ketika materi sudah selesai disampaikan.

Evaluasi yang diterapkan pendidik selain mengerjakan LKS dan ulangan harian adalah menghafalkan dalil. Pendidik ketika mengajar apabila materi yang disampaikan terdapat dalilnya maka pendidik meminta peserta didik untuk menghafalkannya. Namun, evaluasi dalam karakteristik kurikulum 2013 tidak hanya aspek pengetahuan saja, melainkan aspek spiritual, aspek sosial, dan aspek keterampilan juga dinilai. Untuk aspek spiritual dan aspek sosial, pendidik menggunakan lembar penilaian diri atau lembar penilaian antar teman. Sedangkan aspek keterampilan dinilai dari praktik atau penerapan yang peserta didik lakukan. Ada beberapa Faktor Pendukung dan Penghambat pendidik dalam proses pembelajaran, yaitu:

Faktor pendukung proses pembelajaran fiqih, diantaranya:

- a. Pendidik (ibu Datik Nurmuslimah, S.Pd.I) dalam mengajar sangat menguasai materi pembelajaran;

- b. Teknik mengajar yang dilakukan ibu Datik Nurmuslimah, S.Pd.I menyesuaikan kondisi kelas.
- c. Ketika di tengah proses pembelajaran pendidik merasa bahwa peserta didik mulai bosan atau kurang memperhatikan materi yang disampaikan, pendidik memberikan candaan yang dapat membuat peserta didik tertawa dan dapat melanjutkan pembelajaran;
- d. Pendidik ketika menulis di papan tulis tidak memperbolehkan peserta didik menulis terlebih dahulu, karena hal itu dapat memecah konsentrasi peserta didik dalam memperhatikan materi yang disampaikan.
- e. Kondisi kelas yang sudah siap dan lingkungan kelas akan mendukung proses pembelajaran.

Sedangkan faktor penghambat dalam proses pembelajaran fiqih, diantaranya:

- a. Pendidik dalam mengajar seringkali menggunakan bahasa yang tidak baku;
- b. Peserta didik yang lelah, mengakibatkan siswa banyak yang mengantuk
- c. Pendidik tidak menggunakan media lain yang dapat dijadikan pendukung dalam proses pembelajaran.

Pelaksanaan manajemen proses pembelajaran pada MAN 2 Surakarta dua orang guru sebagai responden, yaitu bapak Ngatiman dan Ibu Amini Aslamah, M.Pd.I. Kepala madrasah sebagai supervisor para guru dalam pelaksanaan proses pembelajaran di madrasah sekaligus sebagai guru madrasah memberikan penilaian baik. Para responden memberikan nilai dengan kategori baik dalam pelaksanaan proses pembelajaran, namun pada kegiatan observasi, peneliti masih menjumpai guru yang melakukan proses pembelajaran tidak sesuai dengan pelaksanaan pembelajaran sebagaimana terdapat dalam standar proses. Seperti dalam kegiatan pendahuluan, guru tidak melakukan apersepsi, dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang mengaitkan pengetahuan sebelumnya dengan materi yang akan dipelajari, guru tidak menjelaskan tujuan pembelajaran atau kompetensi dasar yang akan dicapai. Pada kegiatan inti, yakni kegiatan eksplorasi, guru tidak menggunakan beragam pendekatan pembelajaran, media pembelajaran dan sumber belajar lain. Pada kegiatan elaborasi guru tidak memfasilitasi siswa dalam pembelajaran kooperatif dan kolaboratif.

Observasi pertama pada guru MAN 2 Surakarta adalah observasi proses pembelajaran mata pelajaran Al-Qur'an Hadist oleh bapak Ngatiman di kelas X IPA 2 Boarding dengan materi tentang dasar Al-Qur'an. MAN 2 Surakarta telah menggunakan Kurikulum 2013

dengan proses pembelajaran Saintifik yaitu guru hanya sebagai fasilitator bukan sebagai sumber materi.

Pada saat guru masuk ke dalam kelas peserta didik langsung menempatkan diri di meja masing-masing. Guru melakukan A presepsi, dikarenakan pertemuan pertama maka guru tersebut melakukan perkenalan dengan menyebutkan nama, tempat tinggal hingga riwayat pendidikan setelah itu bergantian dengan peserta didik yang berkenalan dengan menyebutkan nama, asal sekolah dan tempat tinggal. Peserta didik dan guru saling berinteraksi dengan baik. Selesai, guru memberikan motivasi kepada peserta didik dengan mencontohkan beberapa tokoh yang diharapkan peserta didik dapat meneladani tokoh tersebut.

Selama proses pembelajaran berlangsung peneliti mengamati cara guru dalam menyampaikan materi sesuai atau tidaknya dengan kurikulum 2013. Guru menggunakan media laptop dan LCD tetapi di kelas tersebut LCD tidak bisa digunakan dengan baik sehingga hanya menggunakan buku dan laptop. Guru menyampaikan judul sub bab yang akan di bahas dalam satu semester mendatang seperti pengertian Al-Qur'an, nama-nama Al-Qur'an, isi pokok Al-qur'an dan yang terakhir ikhlas dalam beribadah. Guru menjelaskan salah satu materi yaitu pengertian al-Qur'an menurut bahasa dan istilah. Disaat menyampaikan materi guru menggunakan metode ceramah dan tugas.

Metode ceramah adalah penerangan dan penuturan secara lisan oleh guru terhadap kelas. Dengan kata lain, suatu cara penyajian informasi melalui penerangan dan penuturan secara lisan oleh guru terhadap siswanya. Disaat pembelajaran berlangsung terdapat beberapa siswa yang tidak memperhatikan, ada yang tidur dan ada juga yang mengobrol dengan teman sebangkunya. Guru kurang tegas dalam menindak peserta didik tersebut hanya mengingatkan sekali saja. pada pertengahan proses pembelajaran guru terlihat kurang menguasai beberapa ayat yang berhubungan dengan materi tersebut sehingga guru meminta salah satu peserta didik untuk melanjutkan ayat secara berulang-ulang.

Materi yang disampaikan oleh guru tidak hanya seputar pada buku Al-Qur'an hadist saja tetapi juga ditambah dengan sumber lain yang sesuai dengan materi yang diajarkan pada saat itu. terakhir, evaluasi yang diberikan oleh guru tersebut adalah dengan memberikan PR atau tugas untuk peserta didik membaca materi selanjutnya.

Pengamatan pembelajaran kedua dilaksanakan pada hari Sabtu, 27 Juli 2019 pada jam pelajaran ke 3-4 pukul 08.00-09.30 WIB di kelas X IPA 5 *Boarding School* putri bersama dengan Ibu Amini Aslamah, M.Pd. I sebagai guru pengampu mata pelajaran bahasa Arab. Jadwal kelas X IPA 5 hari itu adalah tentang *Tarkib (Anwa'ul Kalimah)*. Menggunakan media papan tulis, spidol dan sumber buku ajar bahasa Arab kelas X.

Begitu peneliti masuk di ruang kelas kemudian peneliti dipersilahkan masuk. Peneliti tidak mengetahui ketika pembelajaran awal apakah ibu Amini melakukan absen kehadiran siswa. Peneliti mulai mengikuti kegiatan pembelajaran didalam kelas ketika guru sudah menyampaikan tentang materi yang akan dipelajari yakni tentang “Anwa'ul Kalimah”. Karena peneliti memasuki kelas tidak bersamamaan dengan ibu guru dari awal, maka peneliti hanya melakukan observasi pada pertengahan langsung pada pembelajarannya.

Jadwal kelas X IPA 5 hari itu adalah tentang *Tarkib*. Bu Amini memulai pembelajarannya sedikit menyinggung tentang *Tarkib* yang membahas *Anwa'ul Kalimah*. Hal tersebut dilakukan dengan memberikan beberapa pertanyaan kepada siswa, hanya minoritas siswa yang kemudian menjawab pertanyaan tersebut sedangkan yang lain sibuk dengan urusan masing-masing. Melihat kondisi yang demikian, Bu Siti tidak lantas memperbaiki kondisi kelas dengan memfokuskan kelas terlebih dahulu, melainkan membiarkannya begitu saja. Bu siti kemudian membuka materi tentang *Anwa'ul Kalimah*. Hal yang pertama dilakukan tersebut Bu Amini adalah menuliskan judul tentang I'rab tersebut dipapan tulis, kemudian Bu Amini mencoba menanyakan judul tersebut tentang apa itu *Anwa'ul Kalimah* dan ada berapa macamnya kepada siswa. Kemudian guru memberikan kesempatan berfikir siswa untuk menjawab, kemudian waktu yang diinstruksikan untuk menjawab tersebut, banyak siswa yang menjawabnya dan ada sebagian banyak siswa yang aktif dalam pembelajaran itu, dan kebanyakan yang siswa aktif itu yang duduk disebelah depan, sementara siswa yang duduk di bagian belakang ikut memperhatikan tapi kurang aktif.

Setelah beberapa menit berlalu, Bu Amini menganalisis dari jawaban siswa tersebut, kemudian Bu Aminin menjelaskan dari judul tersebut tentang *Anwa'ul Kalimah* dan macam macamnya dipapan tulis. Setelah Bu Amini menjelaskan dari macam-macam *Anwa'ul Kalimah* yaitu ada 3 macam *Fi'il, Isim, dan Harf*. Bu Amini mencoba bertanya mengenai contoh dari materi tersebut, dan ada sebagian banyak siswa yang aktif, kemudian Bu Amini

menganalisis dari contoh-contoh yang diungkapkan oleh siswi-siswi tersebut, dan ada juga siswi yang ditunjuk untuk memberikan sebuah contoh dari macam kalimat tersebut tetapi ada juga siswi yang tidak bisa menjawab kemudian Bu Amini mencoba memberikan gambaran dari contoh yang Bu Amini maksud.

Selama proses pembelajaran tersebut Bu Amini berjalan mengawasi siswa namun hanya dibagian depan sampai baris kedua saja, baris ketiga sampai ke belakang tidak terjamah oleh Bu Amini. Hal ini mengakibatkan siswa yang hanya aktif bagian depan dan yang bagian belakang cenderung kurang aktif atau bahkan kurang paham, karena Bu Amini tidak mengelilingi kelas secara menyeluruh.

Di akhir pembelajaran Bu Amini melakukan evaluasi pembelajaran secara lisan dan tertulis dengan mencocokkan jawaban siswa dipapan tulis. Menanyakan kembali materi pembelajaran yang sedang diajarkan. Sebagai penutup pembelajaran guru memberikan pekerjaan rumah. Kemudian guru mengucapkan salam dan siswa menjawabnya.

3. Partisipasi Masyarakat

Partisipasi masyarakat terhadap madrasah merupakan bentuk kepedulian yang dibangun untuk meningkatkan kualitas MAN. Partisipasi masyarakat tersebut sebaiknya menggunakan prinsip-prinsip *integrity*, *continuity*, *coverage*, dan *adaptability*. Prinsip *integrity* adalah kegiatan hubungan madrasah dengan masyarakat yang dibina secara terpadu baik informasi akademik maupun non akademik. Keterpaduan ini dibina dalam rangka membangun komunikasi antara pihak MAN dan masyarakat. Prinsip *continuity* yaitu kegiatan membangun hubungan antara madrasah dengan masyarakat yang dilakukan secara terus menerus dilakukan secara berkesinambungan adalah demi menjaga dan memperhatikan kualitas MAN jika di kemudian hari terdapat hal-hal yang menjadi hambatan proses kemajuan MAN. Prinsip *coverage* yaitu suatu kegiatan pemberian informasi madrasah kepada masyarakat dilakukan secara menyeluruh baik akademik maupun non akademik. Hal ini dilakukan sebagai bentuk *check and balance* perkembangan MAN. Prinsip *adaptability* yaitu suatu bentuk kegiatan di mana program yang dikembangkan oleh madrasah disesuaikan dengan kondisi masyarakat. Kegiatan ini merupakan bentuk evaluasi antar sumber daya madrasah dan daya dukung masyarakat terhadap MAN.

Keempat prinsip tersebut telah dilaksanakan secara kongkrit oleh MAN 1 dan MAN 2 Surakarta. Operasionalisasi penjelasan tersebut meliputi aspek *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *actuating* (pelaksanaan), dan *controlling* (pengawasan atau evaluasi). Sebagai bahan acuan atau panduan madrasah dalam menerapkan manajemen berbasis madrasah dengan memaksimalkan partisipasi masyarakat maka diperlukan langkah-langkah operasional. Adapun langkah-langkah yang diperlukan secara operasional adalah sebagai berikut.

a. Aspek Perencanaan (*Planning*)

Pada aspek perencanaan, pengelola MAN 1 dan MAN 2 Surakarta telah merancang komunikasi secara berkelanjutan dengan orang tua murid, komite madrasah, tokoh masyarakat, dan pelaku bisnis secara terjadwal. Pertemuan tersebut terkait dengan penyusunan visi misi MAN, kalender akademik, model dan evaluasi pembelajaran, serta rencana pengembangan MAN.

b. Aspek Pengorganisasian (*Organizing*)

Pada aspek pengorganisasian, pengelola MAN 1 dan MAN 2 Surakarta telah menetapkan kegiatan akademik dan non akademik yang diorganisir secara baik dengan prinsip keterbukaan dengan komite madrasah dan tokoh masyarakat. Kegiatan tersebut secara berkelanjutan dan menyeluruh yang meliputi pengelolaan pembelajaran penunjang kegiatan akademik dan non akademik yang berhubungan langsung dengan proses belajar mengajar. Terkait dengan mekanisme kerja, pengelola madrasah dan tokoh masyarakat serta komite madrasah mengatur mekanisme kerja atau tanggung jawab dalam berbagai persoalan, seperti melakukan pertemuan rutin, mendiskusikan persoalan yang muncul, membuat usulan tertulis apabila ada program yang tercecer atau ada program baru yang mendukung, pemanfaatan nara sumber sesuai dengan kompetensinya, membuat langkah evaluatif terhadap program, serta memaksimalkan fungsi kontrol masyarakat.

c. Aspek Pelaksanaan (*Actuating*)

Pada aspek ini ada beberapa hal yang telah dilakukan oleh MAN 1 dan MAN 2 Surakarta dalam melaksanakan programnya. Pelaksanaan kegiatan yang bersifat akademik dan non akademik oleh pengelola madrasah sebaiknya selalu melibatkan

tokoh masyarakat dan komite madrasah baik berupa ide gagasan, saran, pendanaan dan lain sebagainya. Pelaksanaan program disesuaikan dengan kondisi masyarakat sekitar terkait dengan aktivitas masyarakat, budaya masyarakat, dan kinerja masyarakat baik dari pekerjaan maupun aktifitas lainnya. Hal ini dilakukan demi melihat efektifitas dan efisiensi waktu yang dibutuhkan.

d. Aspek Evaluasi (*Controlling*)

Pada aspek *controlling*, pengelola madrasah bersama komite madrasah senantiasa selalu mengadakan evaluasi terhadap kegiatan akademik secara berkelanjutan dan menyeluruh setiap akhir semester. Pengelola madrasah bersama orang tua murid, komite madrasah, tokoh masyarakat, dan pelaku bisnis selalu mengadakan evaluasi terhadap kegiatan non akademik minimal pada akhir tahun. Apabila terdapat kegiatan akademik maupun kegiatan non akademik yang tidak dapat dilaksanakan, pihak pengelola madrasah mengadakan evaluasi dengan orang tua murid, komite madrasah, tokoh masyarakat dan pelaku bisnis serta narasumber. Evaluasi tersebut dilakukan untuk merumuskan kembali kegiatan yang tepat dan dapat dilaksanakan. Untuk memperjelas langkah-langkah operasional dalam perencanaan, pelaksanaan, pengorganisasian, dan evaluasi program maka madrasah perlu menyusun *time schedule* sebagai acuan kegiatannya.

E. KESIMPULAN

Berdasarkan uraian-uraian di atas, maka dapatlah diambil beberapa kesimpulan yaitu: implementasi tiga pilar manajemen berbasis madrasah di Madrasah Aliyah Negeri 1 dan 2 Surakarta berkaitan dengan peningkatan mutu pendidikan madrasah belum secara optimal dilaksanakan khususnya pada pilar ketiga, yaitu partisipasi masyarakat. Pemahaman manajemen berbasis madrasah di Madrasah Aliyah Negeri 1 dan 2 Surakarta oleh warga madrasah sudah baik, namun belum diimplementasikan pada semua aspek pengelolaan madrasah. Kepala madrasah sebagai penanggung jawab utama dalam pengembangan madrasah telah melaksanakan tugas manajemen dengan baik, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi. Namun perlu mendapatkan dukungan dari semua pihak, baik internal madrasah maupun eksternal.

DAFTAR PUSTAKA

- Balitbang Semarang. (2014). *Panduan Implementasi Tiga Pilar Manajemen Berbasis Madrasah*.
- Departemen Pendidikan Nasional. (2004). *Acuan Operasional dan Indikator Kinerja Komite Sekolah*. Jakarta.
- E. Mulyasa. (2004). *Kurikulum Berbasis Kompetensi: Konsep, Karakteristik dan Implementasi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Hery, Noer Aly. (1999). *Ilmu Pendidikan Islam*. Jakarta: PT. Logos Wacana Ilmu.
- H.B. Sutopo. (2002). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Surakarta: Sebelas Maret University Press.
- Husaini Usman. (2006). *Manajemen (Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan)*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Ismail. (2008). *Strategi Pembelajaran Agama Islam Berbasis PAIKEM*. Semarang: RaSAIL Media Group.
- Joko Subagyo. (2004). *Metode Penelitian Dalam Teori dan Praktek*. Jakarta: CV. Renika Cipta.
- Khan, M., et.al. (2013). Impact of school councils on head teachers' efficiency. *Journal of educational research dept of education IUB Pakistan*, 16(1), 15-26.
- Kim A. (2004). Parent school partnership formation through the school council in Korea. *Educational Research for Policy and Practice*, 3, 127–139.
- Koenjaraningrat. (1981). *Metode Penelitian Masyarakat*. Jakarta: Gramedia.
- Lexy. J. Moleong. (2002). *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Malik Fajar. (1998). *Madrasah dan Tantangan Modernitas*. Bandung: Mizan.
- Matthew B. Miles and A. Michael Huberman. (1992). *Analisis Data Kualitatif*, Terj. Tjetjep Rohandi Raihidi, Jakarta: UI Press.
- Moh. Arif. (2013). *Manajemen Madrasah Dalam Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan Islam*. Jurnal Episteme, Vol.8, No. 2.
- Moh. Zaini. (2016). *Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Berbasis Madrasah (Studi Mutikasukus di MAN 1, MAN 2, dan MA Salafiyah Syafi'iyah Kabupaten Situbondo)*. Disertasi. Malang: UIN Malang.
- Noeng Muhadjir. (2000). *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Yogyakarta: Rake Sarasin.
- Nurkholis. (2003). *Manajemen berbasis Sekolah: Teori, Model, dan Aplikasi*. Jakarta: Grasinsos.
- Muhaimin. (2005). *Pengembangan Kurikulum Pendidikan Agama Islam*, Jakarta:PT Raja Grafindo Persada.
- _____ (2004). *Paradigma Pendidikan Islam*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

- Nanang Fattah. (2013). *Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Sadruddin, B.Q. dan Jan-e-Alam, Kh. (2014). *The Role of a Principal/headteacher in School Improvement : A Case Study in a Community Based School in Karachi Pakistan*. Journal of research and Reflections in Education. Vol. 8, No. 2.
- Suharsimi Arikunto. (1993). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: PT. Rinneka Cipta.
- Wahdjosumidjo. (2007). *Kepemimpinan Kepala Sekolah (Tinjauan Teoretik dan Permasalahannya)*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Zamroni. (2003). *Panduan Pendidikan Masa Depan*. Jakarta: Biografi Publising.