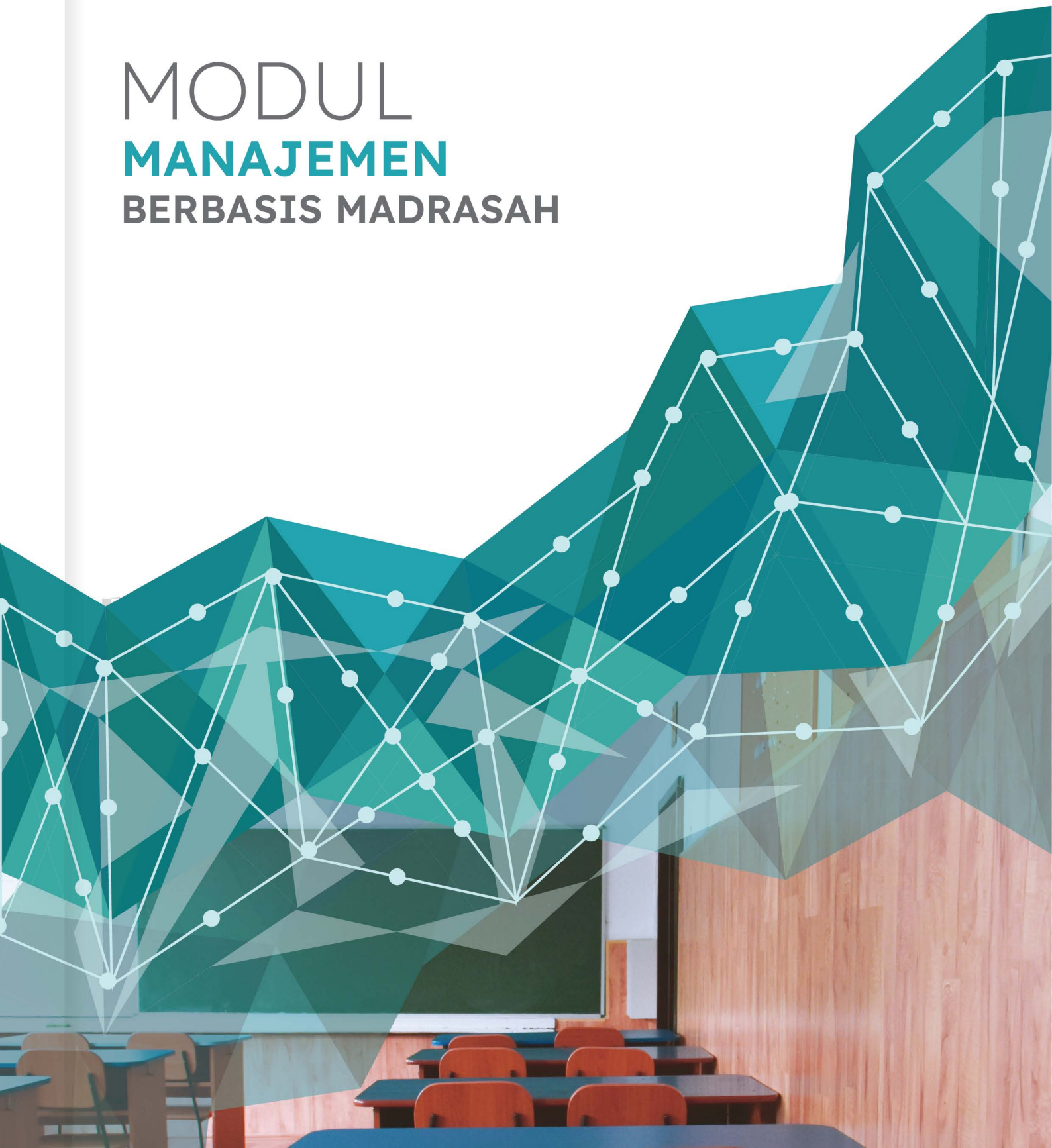




MODUL **MANAJEMEN** BERBASIS MADRASAH





KEPUTUSAN KEPALA BADAN PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN DAN
PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEMENTERIAN AGAMA
NOMOR 151 TAHUN 2023
TENTANG
PENETAPAN TIM PENYUSUN DAN PENGEMBANG MODUL
PELATIHAN TEKNIS ADMINISTRASI PADA PUSAT PENDIDIKAN DAN
PELATIHAN TENAGA ADMINISTRASI TAHUN 2023

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

KEPALA BADAN PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN
DAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEMENTERIAN AGAMA,

- Menimbang : a. bahwa untuk meningkatkan kualitas mutu pelatihan teknis administrasi pada Pusat Pendidikan dan Pelatihan Tenaga Administrasi perlu menyusun dan mengembangkan modul pelatihan teknis administrasi;
- b. bahwa mereka yang namanya tercantum dalam Keputusan ini dipandang cakap, mampu dan memenuhi syarat untuk diangkat menjadi tim penyusun dan pengembang modul pelatihan teknis administrasi;
- c. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a dan huruf b, perlu menetapkan Keputusan Kepala Badan Penelitian dan Pengembangan dan Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Agama tentang Penetapan Tim Penyusun dan Pengembang Modul Pelatihan Teknis Administrasi Pada Pusat Pendidikan dan Pelatihan Tenaga Administrasi Tahun 2023;
- Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2023 Nomor 141, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6897);
2. Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 68, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6477);
3. Peraturan Presiden Nomor 12 Tahun 2023 tentang Kementerian Agama (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2023 Nomor 21);

4. Peraturan Menteri Agama Nomor 19 Tahun 2020 tentang Penyelenggaraan Pelatihan Sumber Daya Manusia pada Kementerian Agama (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2022 Nomor 711);
5. Peraturan Menteri Agama Nomor 11 Tahun 2022 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Agama Nomor 15 Tahun 2021 tentang Organisasi dan Tata Kerja Unit Pelaksana Teknis Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2022 Nomor 846);
6. Peraturan Menteri Agama Nomor 72 Tahun 2022 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Agama (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2022 Nomor 955);

MEMUTUSKAN:

- Menetapkan : KEPUTUSAN KEPALA BADAN PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN DAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEMENTERIAN AGAMA TENTANG PENETAPAN TIM PENYUSUN DAN PENGEMBANG MODUL PELATIHAN TEKNIS ADMINISTRASI PADA PUSAT PENDIDIKAN DAN PELATIHAN TENAGA ADMNISTRASI TAHUN 2023.
- KESATU : Menetapkan Tim Penyusun dan Pengembang Modul Pelatihan Teknis Administrasi pada Pusat Pendidikan dan Pelatihan Tenaga Administrasi Tahun 2023 adalah sebagaimana tercantum dalam Lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Keputusan ini.
- KEDUA : Tim penyusun dan pengembang modul pelatihan teknis administrasi pada Pusat Pendidikan dan Pelatihan Tenaga Administrasi yang selanjutnya disebut tim penyusun sebagaimana dimaksud dalam Diktum KESATU melaksanakan tugas sesuai dengan peraturan yang berlaku.
- KETIGA : Keputusan ini mulai berlaku sejak tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di Jakarta
Pada tanggal 14 November 2023
KEPALA BADAN PENELITIAN DAN
PENGEMBANGAN DAN PENDIDIKAN
DAN PELATIHAN,



SUYITNO

LAMPIRAN
KEPUTUSAN KEPALA BADAN PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN
DAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEMENTERIAN AGAMA
NOMOR 151 TAHUN 2023
TENTANG
TENTANG PENETAPAN TIM PENYUSUN DAN PENGEMBANG MODUL
PELATIHAN TEKNIS ADMINISTRASI PADA PUSAT PENDIDIKAN DAN
PELATIHAN TENAGA ADMINISTRASI TAHUN 2023

TIM PENYUSUN DAN PENGEMBANG MODUL PELATIHAN TEKNIS
ADMINISTRASI PADA PUSAT PENDIDIKAN DAN PELATIHAN TENAGA
ADMINISTRASI TAHUN 2023

NO	Judul	Penulis/Penyusun
1.	Teknik Dasar <i>Public Speaking</i>	1. Sri Mulyati 2. Sri Hendriani
2.	Kompetensi Pembicara	1. Ispawati Asri 2. Yaniwati
3.	Peran Komunikasi Verbal dan Non Verbal dalam Aktivitas <i>Public Speaking</i>	1. Agustina 2. Rana Mahira Althaf
4.	Klasifikasi Aktivitas Dalam Penataan Acara	1. Endah Prasetyani 2. Rahmi Siregar
5.	Konsep Dasar Perdamaian dalam Penanganan Konflik	1. Yulianti 2. Artie Pramita Aptery
6.	Membangun Bina Damai dalam Analisis Konflik Sosial	1. Qurrotu Aini 2. Syafrillah
7.	Kearifan Lokal dalam Menciptakan Kedamaian	1. Amik Tri Istiami 2. Ahmad Kamal
8.	Peran Aktor Kerukunan Umat Beragama dalam Bina Damai	1. Nurhasanah 2. Karnadi
9.	Penghentian Konflik melalui Bina Damai	1. Ainun Fitriyati 2. Wawan Gunawan
10.	Proses Bina Damai Pemulihan Pasca Konflik	1. Djubaidah 2. Samidi
11.	Manajemen Berbasis Madrasah (MBM)	1. Neneng Maria Kiptyah 2. Jumanto
12.	Pengembangan Potensi Diri Kepala Madrasah	1. Mardiyanti 2. Teja Primawati Utami
13.	Pemberdayaan Sumber Daya Madrasah	1. Rahmiyati 2. Afiati

14.	Inovasi dalam Kepemimpinan Kepala Madrasah	1. Siti Kusriyah 2. Hesti Kusumaningrum
15.	Pengelolaan Keuangan Madrasah	1. Devi Yonesi 2. Kiki Yulia Hanafia

KEPALA BADAN PENELITIAN DAN
PENGEMBANGAN DAN PENDIDIKAN
DAN PELATIHAN,



SUYITNO

KATA PENGANTAR

Puji syukur kita panjatkan kehadiran Allah SWT, Tuhan Yang Maha Esa. Berkat rahmat dan hidayah-Nya, Pusdiklat Tenaga Administrasi Badan Litbang dan Diklat Kementerian Agama telah berhasil menyelesaikan penyusunan Modul Pelatihan Teknis Administrasi.

Modul ini dapat diselesaikan berkat kontribusi berbagai pihak, untuk itu kami mengucapkan terimakasih yang setinggi-tingginya kepada para pengelola dan pelaksana kegiatan serta khususnya kepada penyusun modul. Semoga karya ini menjadi sumbangan berharga dalam mewujudkan kualitas pelatihan pada Kementerian Agama.

Substansi materi yang diuraikan dalam modul ini adalah pengejawantahan dari Kurikulum dan Silabus (Kursil) pelatihan yang telah disusun sebelumnya. Modul ini telah berhasil menuangkan standar kompetensi, indikator hasil belajar dan uraian materi sehingga memenuhi kebutuhan peserta pelatihan dalam memahami materi yang diajarkan oleh fasilitator.

Modul ini dapat membantu peserta pelatihan dalam proses pembelajaran dan memudahkan fasilitator dalam menyampaikan materi pelatihan. Semoga modul ini dapat membantu peserta dan fasilitator dalam mencapai tujuan pembelajaran.

Jakarta, 22 November 2023

Kepala Pusdiklat Tenaga Administrasi



Dr. Syafi'i, M.Ag

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	ii
DAFTAR INFORMASI VISUAL	v
DAFTAR TABEL	vi
PETUNJUK PENGGUNAAN MODUL	vii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Deskripsi Singkat	2
C. Tujuan Pembelajaran	3
1. Hasil Belajar	3
2. Indikator Hasil Belajar	3
D. Materi Pokok dan Sub Materi Pokok	3
E. Metode	4
F. Media	4
G. Alokasi waktu	4
BAB II KOMPONEN DASAR MANAJEMEN PADA MADRASAH	
A. Indikator Hasil Belajar	5
B. Uraian Materi	5
1. Manajemen Personalia Madrasah	6
2. Manajemen Kesiswaan Madrasah	13
3. Manajemen Kurikulum Madrasah	16
4. Manajemen Keuangan Madrasah	19
5. Manajemen Sarana dan Prasarana	24
C. Latihan Materi Pokok 1	26
D. Rangkuman	26
E. Evaluasi Materi Pokok 1	27
F. Umpan Balik dan Tindak Lanjut	28
BAB III VISI MADRASAH	
A. Indikator Hasil Belajar	30

B. Uraian Materi	30
1. Visi Ideal	31
2. Visi Sekarang	32
C. Latihan Materi Pokok 2	33
D. Rangkuman	34
E. Evaluasi Materi Pokok 2	34
F. Umpan Balik dan Tindak Lanjut	35
BAB IV RENSTRA MADRASAH	37
A. Indikator Hasil Belajar	37
B. Uraian Materi	37
1. Program Jangka Panjang	40
2. Program Jangka Menengah	41
C. Latihan Materi Pokok 3	45
D. Rangkuman	45
E. Evaluasi Materi Pokok 3	45
F. Umpan Balik dan Tindak Lanjut	47
BAB V PENUTUP	
A. Rangkuman	48
B. Evaluasi Akhir	49
C. Umpan Balik dan Tindak Lanjut	55
KUNCI JAWABAN	
DAFTAR PUSTAKA	
GLOSARIUM	

DAFTAR INFORMASI VISUAL

Gambar 1	13
Gambar 2	17

DAFTAR TABEL

Tabel 1 Ciri-ciri Madrasah Berbasis Manajemen (MBM).....	11
--	----

PETUNJUK PENGGUNAAN MODUL

Petunjuk penggunaan modul ini berisi tentang cara menggunakan modul dan cara belajar yang sistematis agar memudahkan peserta pelatihan dalam mencapai kompetensi.

1. Langkah-langkah belajar yang perlu dilakukan:

- a. Pelajari setiap materi pokok dan sub materi pokok secara seksama dengan teliti dan sungguh sungguh;
- b. Jika ada bagian yang kurang jelas tanyakan kepada widyaiswara/tenaga pengajar/fasilitator;
- c. Lakukan *reviu* terhadap materi-materi pelatihan setiap akhir pembelajaran.

2. Target waktu dan pencapaian dalam pembelajaran menggunakan modul:

No	Materi Pokok	Estimasi Waktu	Keterangan
1.	Komponen-komponen dasar Manajemen pada Madrasah	6 JP	Teori dan Praktik
2.	Visi Madrasah		
3.	Renstra Madrasah		

3. Hasil Evaluasi *Self Assessment*

Kerjakan latihan pada setiap akhir materi pokok dan kerjakan evaluasi pada setiap akhir pembelajaran. Cocokkan setiap jawaban dengan kunci jawaban yang tersedia untuk mengukur tingkat pemahaman dari setiap materi pelatihan;

4. Prosedur peningkatan kompetensi peserta

Peserta dapat mencari referensi bacaan dari berbagai sumber untuk memperluas wawasan dan memperoleh informasi terbaru yang dapat menunjang tugas dan fungsinya

5. Peran widyaiswara/fasilitator/tenaga pengajar dalam proses pembelajaran

Widyaiswara/fasilitator/tenaga pengajar dapat memberikan bimbingan dan motivasi serta berbagi pengalaman dalam praktik pekerjaan yang dilakukan sehari-hari yang terkait dengan materi yang disampaikan.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Manajemen madrasah pada hakikatnya mempunyai pengertian yang hampir sama dengan manajemen pendidikan Islam. Ruang lingkup dan bidang kajian manajemen madrasah juga merupakan ruang lingkup dan bidang kajian manajemen pendidikan Islam. Namun demikian, manajemen pendidikan Islam mempunyai jangkauan yang lebih luas daripada manajemen madrasah. Dengan perkataan lain, manajemen madrasah merupakan bagian dari manajemen pendidikan Islam atau penerapan manajemen pendidikan Islam dalam organisasi madrasah sebagai salah satu komponen dari sistem pendidikan Islam yang berlaku (Qomar, 2007). Manajemen madrasah terbatas pada satu madrasah saja, sedangkan manajemen pendidikan Islam meliputi seluruh komponen sistem pendidikan Islam, bahkan bisa menjangkau sistem yang lebih luas dan besar (suprasistem) secara regional, nasional, bahkan internasional.

Modul ini menggunakan istilah manajemen madrasah, dan akan melihat bagaimana manajemen substansi-substansi pendidikan di suatu madrasah atau manajemen berbasis madrasah agar dapat berjalan dengan tertib, lancar, dan benar-benar terintegrasi dalam suatu sistem kerja sama untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

Mengingat bahwa manajemen berbasis madrasah (MBM), merupakan paradigma pendidikan baru, diperlukan berbagai sumber yang dapat membantu para pelaksana (kepala madrasah dan guru) di lapangan. Sehubungan dengan itu, modul ini diharapkan menjadi salah satu sumber yang dapat memberikan kemudahan dan pemahaman kepada kepala madrasah dan guru serta calon guru untuk mengimplementasikan konsep manajemen berbasis madrasah (MBM) di madrasah masing-masing. Dengan kondisi demikian maka Modul Manajemen Berbasis Madrasah menjadi penting untuk disusun dan dikembangkan. Untuk mewujudkan tujuan pembelajaran seperti yang tertera di atas, materi pokok dan sub materi pokok yang akan dipelajari sebagai berikut:

1. Konsep Dasar Manajemen pada Madrasah. Adapun submateri pokoknya sebagai berikut:
 - a. Manajemen Personalia Madrasah
 - b. Manajemen Kesiswaan Madrasah
 - c. Manajemen Kurikulum Madrasah
 - d. Manajemen Keuangan Madrasah
 - e. Manajemen Sarana dan Prasarana
2. Visi Madrasah. Adapun submateri pokoknya sebagai berikut:
 - a. Visi Ideal
 - b. Visi Sekarang
3. Renstra Madrasah. Adapun submateri pokoknya sebagai berikut:
 - a. Program Jangka Panjang
 - b. Program Jangka Menengah

B. Deskripsi Singkat

Modul ini membekali peserta agar mampu menjelaskan Manajemen Berbasis Madrasah (MBM). Adapun kompetensi yang diharapkan dalam mata pelatihan ini adalah peserta menjelaskan komponen-komponen dasar manajemen pendidikan pada madrasah, visi misi madrasah dan renstra madrasah melalui materi pokok komponen-komponen dasar manajemen pendidikan pada madrasah, visi madrasah dan renstra madrasah. Metode yang digunakan dalam mata pelatihan ini meliputi ceramah interaktif, diskusi kelompok, dan simulasi. Peserta pelatihan adalah aparatur sipil negara maupun non aparatur sipil negara sebagai kepala madrasah negeri atau swasta (RA, MI, MTS, MA) pada Kementerian Agama.

C. Tujuan Pembelajaran

1. Hasil Belajar

Setelah selesai mengikuti pembelajaran pada modul ini, peserta mampu mengimplementasikan manajemen berbasis madrasah (MBM).

2. Indikator Hasil Belajar

Setelah selesai mengikuti pembelajaran pada modul ini, peserta diharapkan dapat :

- a. Menjelaskan Komponen- komponen dasar Manajemen pada Madrasah
- b. Menjelaskan Visi Madrasah.
- c. Menganalisis Renstra Madrasah
- d. Menelaah RKT/ Rencana Kerja Tahunan Madrasah
- e. Mengimplementasikan manajemen berbasis madrasah

D. Materi Pokok dan Sub Materi Pokok

1. Komponen Dasar Manajemen pada Madrasah:

- a. Manajemen Personalia Madrasah
- b. Manajemen Kesiswaan Madrasah
- c. Manajemen Kurikulum Madrasah
- d. Manajemen Keuangan Madrasah
- e. Manajemen Sarana dan Prasarana

2. Visi Madrasah:

- a. Visi Ideal
- b. Visi Sekarang

3. Renstra Madrasah:

- a. Program Jangka Panjang
- b. Program Jangka Menengah

E. Metode

1. Pembelajaran Tatap Muka

Pembelajaran di kelas dengan aktifitas ceramah interaktif, diskusi kelompok, studi kasus, *brain storming*, dan simulasi

2. Pembelajaran Jarak jauh melalui media webinar melalui ceramah interaktif, diskusi kelompok, studi kasus, dan simulasi

F. Media

Slide bahan ajar, proyektor, laptop, flipchart, whiteboard, kertas plano

G. Alokasi Waktu

6 Jam Pembelajaran

BAB II

KOMPONEN DASAR

MANAJEMEN PADA MADRASAH

A. Indikator Hasil Belajar

Setelah mengikuti pembelajaran pada bab ini, peserta diharapkan dapat menjelaskan komponen-komponen dasar manajemen pada madrasah.

B. Uraian Materi

Manajemen berbasis madrasah (MBM) merupakan paradigma baru pendidikan, yang memberikan keluasan keterlibatan masyarakat dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional. Pelibatan masyarakat dimaksudkan agar mereka lebih memahami, membantu, dan mengontrol pengelolaan pendidikan. Dalam pada itu, kebijakan nasional yang menjadi prioritas pemerintah harus pula dilakukan oleh madrasah. Pada MBM, madrasah dituntut secara mandiri menggali, mengalokasikan, menentukan prioritas, mengendalikan, dan mempertanggungjawabkan pemberdayaan sumber-sumber, baik kepada masyarakat maupun pemerintah.

MBM merupakan salah satu wujud dari reformasi pendidikan, yang menawarkan kepada madrasah untuk menyediakan pendidikan yang lebih baik dan memadai bagi para peserta didik. MBM merupakan potensi bagi madrasah untuk meningkatkan kinerja para staf, menawarkan partisipasi langsung kelompok-kelompok yang terkait, dan meningkatkan pemahaman masyarakat terhadap pendidikan. Sejalan dengan jiwa dan semangat desentralisasi serta otonomi dalam bidang pendidikan, kewenangan madrasah juga berperan dalam menampung konsensus umum yang meyakini bahwa sedapat mungkin keputusan seharusnya dibuat oleh mereka yang memiliki akses paling baik terhadap informasi setempat, yang bertanggungjawab terhadap pelaksanaan kebijakan, dan yang terkena akibat-akibat dari kebijakan tersebut. Sementara itu Rohiat (2010) mengemukakan bahwa tujuan Manajemen Berbasis Madrasah adalah untuk meningkatkan kinerja madrasah melalui pemberian

kewenangan dan tanggung jawab yang lebih besar kepada madrasah yang dilaksanakan berdasarkan prinsip-prinsip tata pengelolaan madrasah yang baik, yaitu partisipasi, transparansi, dan akuntabilitas. Kinerja sekolah meliputi peningkatan kualitas, efektivitas, efesiensi, produktivitas dan inovasi pendidikan

Kewenangan yang bertumpu pada madrasah merupakan inti MBM yang dipandang memiliki tingkat efektivitas tinggi serta memberikan beberapa keuntungan berikut:

- a. Kebijaksanaan dan kewenangan madrasah membawa pengaruh langsung kepada peserta didik, orang tua, dan guru;
- b. Bertujuan bagaimana memanfaatkan sumber daya lokal;
- c. Efektif dalam melakukan pembinaan peserta didik seperti Kehadiran, hasil belajar, tingkat pengulangan, tingkat putus sekolah, moral guru, dan iklim madrasah (Mulyasa, 2005).

Berikut ini akan diberikan penjelasan tentang beberapa komponen dalam MBM:

1. Manajemen Personalia Madrasah

Manajemen Personalia Madrasah merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya manusia (SDM) di dalam madrasah. Tujuannya adalah untuk memastikan adanya efektivitas dan efisiensi dalam pengelolaan pendidik dan tenaga kependidikan di lingkungan madrasah. Berikut adalah beberapa aspek penting dalam Manajemen Personalia Madrasah:

- a. Perencanaan Personalia: Proses perencanaan ini melibatkan penentuan kebutuhan SDM, penilaian kecukupan pendidik dan tenaga kependidikan, perencanaan suksesi (penggantian unsur pimpinan), dan perencanaan pengembangan kompetensi.
- b. Pengadaan pendidik dan tenaga kependidikan: Melibatkan proses perekrutan, seleksi, dan penempatan yang sesuai dengan kebutuhan madrasah. Proses ini juga mencakup penentuan kualifikasi, pengumuman lowongan pekerjaan, proses rekrutmen dan seleksi calon pendidik dan tenaga kependidikan.

- c. Pengembangan SDM: Madrasah perlu memberikan pelatihan, pendidikan, dan pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan agar mereka memiliki kompetensi yang diperlukan untuk melaksanakan tugas dengan baik. Ini mencakup pelatihan rutin, program pengembangan kepemimpinan, dan program pengembangan kompetensi.
- d. Pengelolaan Kinerja: Madrasah perlu menetapkan standar kinerja yang jelas, melakukan evaluasi kinerja secara teratur, memberikan umpan balik kepada pendidik dan tenaga kependidikan, dan memberikan penghargaan atau sanksi sesuai dengan hasil evaluasi kinerja. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan kinerja pendidik dan tenaga kependidikan secara keseluruhan.
- e. Kompensasi dan Manfaat: Sistem kompensasi dan manfaat yang adil dan transparan harus ditetapkan untuk pendidik dan tenaga kependidikan terutama pada madrasah yang dikelola masyarakat. Ini mencakup gaji, tunjangan, insentif, dan fasilitas lainnya yang diberikan kepada pendidik dan tenaga kependidikan sebagai pengakuan terhadap kontribusi dan kinerja mereka.
- f. Manajemen Konflik dan Hubungan Kerja: Manajemen Personalia Madrasah juga melibatkan penanganan konflik antara pendidik dan tenaga kependidikan, pemecahan masalah, fasilitasi komunikasi yang efektif, dan membangun hubungan kerja yang positif antara semua pihak terkait di madrasah.

Dengan menjalankan Manajemen Personalia Madrasah dengan baik, diharapkan madrasah dapat memiliki tim yang berkualitas, terampil, dan termotivasi, sehingga dapat mendukung tercapainya tujuan pendidikan dan pengembangan siswa secara efektif.

Keberhasilan manajemen mutu sangat ditentukan pimpinannya dalam mengelola pendidik dan tenaga kependidikan yang tersedia di madrasah. Manajemen pendidik dan tenaga kependidikan atau manajemen personalia pendidikan bertujuan untuk mendayagunakan tenaga kependidikan secara efektif dan efisiensi untuk mencapai hasil yang optimal, namun tetap dalam

kondisi yang menyenangkan.

Ada empat prinsip dasar yang harus dipegang oleh kepala sekolah dalam hal ini kepala madrasah dalam menerapkan manajemen personalia (Depdikbud, 2000), yaitu:

- a) Dalam mengembangkan sekolah/madrasah, sumber daya manusia adalah komponen paling berharga.
- b) Sumber daya manusia akan berperan secara optimal jika dikelola dengan baik, sehingga mendukung tercapainya tujuan institusional.
- c) Kultur dan suasana organisasi di sekolah/madrasah, serta perilaku manajerial kepala sekolah/madrasah sangat berpengaruh terhadap pencapaian tujuan pengembangan sekolah/madrasah.
- d) Manajemen personalia di sekolah/madrasah pada prinsipnya mengupayakan agar setiap warga (guru, staf administrasi, siswa, orang tua siswa, dan yang terkait) dapat bekerja sama dan saling mendukung untuk mencapai tujuan sekolah/madrasah.

Menurut Mulyasa (2009), manajemen pendidik dan tenaga kependidikan (guru dan personil) mencakup (1) perencanaan pegawai, (2) pengadaan pegawai, (3) pembinaan dan pengembangan pegawai, (4) promosi dan mutasi, (5) pemberhentian pegawai, (6) kompensasi, (7) penilaian pegawai. Semua komponen ini harus dilakukan dengan benar dan baik, agar apa yang diharapkan dapat tercapai, yakni tersedianya tenaga kependidikan yang diperlukan dengan kualifikasi dan kemampuan yang sesuai serta dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik dan berkualitas.

Perencanaan personalia merupakan kegiatan untuk menentukan kebutuhan pegawai, baik secara kuantitatif maupun kualitatif dan untuk sekarang maupun masa yang akan datang. Penyusunan rencana personalia yang baik dan tepat memerlukan informasi.

Ada dua tahap yang harus dilakukan kepala madrasah untuk pengadaan pegawai, yaitu:

- a) Analisis pekerjaan

Agar pengadaan tenaga pegawai betul-betul sesuai dengan kebutuhan yang sesungguhnya, maka terlebih dahulu harus dilakukan analisis pekerjaan, baik melalui analisis proses maupun operasionalnya. Analisis

proses dilakukan untuk menemukan jenis pekerjaan atau tugas yang harus dilakukan di madrasah. Setelah dilakukan analisis operasi untuk menemukan bagaimana setiap tugas tersebut harus dikerjakan dan kemampuan yang diperlukan oleh orang yang mengerjakan tugas atau mengemban jabatan tersebut.

b) Pengadaan tenaga

Jika hasil analisis pekerjaan menunjukkan bahwa madrasah kekurangan tenaga pegawai, maka sekolah/madrasah negeri tidak boleh merekrut sendiri, tetapi mengusulkan pengangkatan tenaga baru kepada kankemenag kota/kabupaten dan seterusnya dilanjutkan ke kanwil Kemenag provinsi. Jika secara keseluruhan jumlah tenaga guru berlebih, tetapi ada satu atau beberapa pelajaran yang gurunya kurang, maka kepala madrasah perlu mengusulkan mutasi guru berlebih dan meminta tambahan guru untuk mata pelajaran yang kurang. Sedangkan pada madrasah swasta, maka kewenangan untuk merekrut pendidik dan tenaga kependidikan diberi kewenangan pada madrasah tersebut. Mereka lebih leluasa untuk mengatur kewenangan pendidik dan tenaga kependidikannya.

Ada tiga aspek yang harus dilakukan kepala madrasah dalam mengembangkan pendidik dan tenaga kependidikan di sekolah, yaitu, a) peningkatan profesionalisme, b) pembinaan karier, c) kesejahteraan.

Hal yang perlu diperhatikan dan sangat penting dalam mengelola pendidik dan tenaga kependidikan bahwa guru, staf administrasi, dan staf lainnya adalah manusia, sehingga dalam pengelolaannya perlu diperhatikan sisi-sisi manusiawi, seperti memberi perhatian, membantu menyelesaikan tugas yang sulit, dan sejenisnya.

Organisasi senantiasa menginginkan agar personil-personilnya melaksanakan tugas secara optimal dan menyumbangkan segenap kemampuannya untuk kepentingan organisasi, serta bekerja lebih baik dari ke hari. Di samping itu, pegawai sendiri sebagai manusia juga membutuhkan peningkatan dan perbaikan pada dirinya termasuk dalam tugasnya. Oleh karena itu fungsi pembinaan dan pengembangan pegawai merupakan fungsi pengelolaan personil yang mutlak, untuk memperbaiki, menjaga, dan

meningkatkan kinerja pegawai.

Setelah ditentukan calon pegawai yang akan diterima, kegiatan selanjutnya adalah mengusahakan supaya calon pegawai tersebut menjadi anggota organisasi yang sah sehingga mempunyai hak dan kewajiban sebagai anggota organisasi atau lembaga. Agar personalia dapat bekerja dengan optimal dan masing-masing pihak menjalankan hak dan kewajiban, maka diperlukan kontrak perjanjian antara pegawai dengan organisasi atau lembaga yang bersangkutan.

Dalam manajemen berbasis madrasah (MBM) pemerintah harus menjamin bahwa semua unsur penting tenaga kependidikan (sumber daya manusia) menerima pengembangan profesi yang diperlukan untuk mengelola madrasah secara efektif. Agar madrasah dapat mengambil manfaat yang ditawarkan MBM, perlu dikembangkan adanya pusat pengembangan profesi, yang berfungsi sebagai penyedia jasa pelatihan bagi tenaga kependidikan untuk MBM. Selain itu, penting untuk dicatat bahwa sebaiknya madrasah dan masyarakat perlu dilibatkan dalam proses pelaksanaan MBM sedini mungkin. Mereka tidak perlu hanya menunggu, tetapi melibatkan diri dalam diskusi-diskusi tentang MBM dan berinisiatif untuk menyelenggarakan pelatihan tentang aspek-aspek yang terkait sarana dan prasarana.

Karakteristik MBM bisa diketahui antara lain dari bagaimana madrasah dapat mengoptimalkan kinerja organisasi madrasah, proses belajar-mengajar, pengelolaan sumber daya manusia, dan pengelolaan sumber daya dan administrasi. ciri-ciri manajemen berbasis madrasah (MBM) sebagai berikut.

Tabel 1

Ciri-ciri Madrasah Berbasis Manajemen (MBM)

Organisasi Madrasah	Proses Belajar Mengajar	Sumber Daya Manusia	Sumber Daya dan Administrasi
------------------------	----------------------------	---------------------------	---------------------------------

Menyediakan manajemen kepemimpinan transformasional dalam mencapai tujuan madrasah	Meningkatkan Kualitas belajar siswa	Memberdayakan staf dan menempatkan personel yang dapat melayani keperluan semua siswa	Mengidentifikasi sumberdaya yang diperlukan dan mengalokasikan sumberdaya tersebut sesuai dengan kebutuhan
Menyusun rencana madrasah dan merumuskan kebijakan untuk madrasah sendiri	Mengembangkan kurikulum yang cocok dan tanggap terhadap kebutuhan siswa dan masyarakat madrasah	Memilih staf yang memiliki wawasan manajemen berbasis madrasah	Mengelola dana Madrasah
Mengelola Kegiatan operasional madrasah	Menyelenggarakan pengajaran yang efektif	Menyediakan Kegiatan untuk pengembangan profesi pada semua staf	Menyediakan Dukungan Administratif
Menjamin adanya komunikasi yang efektif antara madrasah dan masyarakat	Menyediakan program pengembangan yang diperlukan siswa	Menjamin kesejahteraan staf dan siswa	Mengelola dan memelihara gedung dan sarana lainnya
Menjamin akan terpeliharanya madrasah yang bertanggung jawab (akuntabel kepada masyarakat dan pemerintah)	Program pengembangan yang diperlukan siswa	Kesejahteraan staf dan siswa	Memelihara gedung dan sarana lainnya
Menjamin akan terpeliharanya madrasah yang bertanggung jawab (akuntabel kepada masyarakat dan	Program pengembangan yang diperlukan siswa	Kesejahteraan staf dan siswa	Memelihara gedung dan sarana lainnya

pemerintah)			
-------------	--	--	--

2. Manajemen Kesiswaan Madrasah

MBM merupakan salah satu upaya pemerintah untuk mencapai keunggulan masyarakat dalam penguasaan ilmu dan teknologi. Hal tersebut diharapkan dapat dijadikan landasan dalam pengembangan pendidikan di Indonesia yang berkualitas dan berkelanjutan, baik secara makro, maupun mikro.

Gambar 1

Suasana pembelajaran di kelas



Sumber: <https://jateng.kemenag.go.id>

Semua kegiatan di madrasah pada akhirnya ditujukan untuk membantu siswa mengembangkan dirinya. Upaya itu akan optimal jika siswa sendiri secara aktif berupaya mengembangkan diri, sesuai dengan program-program yang dilakukan di madrasah. Oleh karena itu sangat penting untuk menciptakan kondisi agar siswa dapat mengembangkan diri secara optimal.

Sebagai pemimpin di madrasah, kepala madrasah memegang peranan penting dalam menciptakan kondisi tersebut.

Terdapat empat prinsip dalam manajemen kesiswaan yang harus dilakukan kepala madrasah, yaitu:

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

Manajemen kesiswaan atau manajemen kemuridan (peserta didik) merupakan salah satu bidang operasional dalam manajemen di madrasah. Manajemen kesiswaan adalah penataan atau pengaturan terhadap kegiatan yang berkaitan dengan peserta didik, mulai masuk sampai dengan keluarnya peserta didik tersebut dari suatu madrasah. Manajemen kesiswaan bukan hanya berbentuk pencatatan data peserta didik, melainkan meliputi aspek yang lebih luas yang secara operasional dapat membantu upaya pertumbuhan dan perkembangan peserta didik melalui proses pendidikan di madrasah.

Manajemen kesiswaan bertujuan untuk mengatur berbagai kegiatan dalam bidang kesiswaan agar kegiatan pembelajaran di madrasah dapat berjalan lancar, tertib, dan teratur, serta mencapai tujuan pendidikan. Untuk mewujudkan tujuan tersebut, bidang manajemen kesiswaan sedikitnya memiliki tiga tugas utama, yakni; kemajuan belajar, bimbingan dan pembinaan disiplin. Berdasarkan tiga tugas utama tersebut, Sutisna (1985) menjabarkan tanggung jawab kepala madrasah dalam mengelola bidang kesiswaan berkaitan dengan hal-hal berikut:

- 1) Kehadiran siswa di madrasah dan masalah-masalah yang berhubungan

dengan itu.

- 2) Penerimaan, orientasi, klasifikasi, dan penunjukkan siswa ke kelas dan program studi.
- 3) Evaluasi dan pelaporan kemajuan belajar.
- 4) Program supervisi bagi siswa yang mempunyai kelainan, seperti pengajaran, perbaikan, dan pengajaran luar biasa.
- 5) Pengendalian disiplin siswa.
- 6) Program bimbingan dan penyuluhan.
- 7) Program kesehatan dan keamanan.
- 8) Penyesuaian pribadi, sosial, dan emosional.

Keberhasilan, kemajuan, dan prestasi belajar siswa memerlukan data yang otentik, dapat dipercaya, dan memiliki keabsahan. Data ini diperlukan untuk mengetahui dan mengontrol keberhasilan atau prestasi kepala madrasah sebagai manajer pendidikan di madrasahnyanya. Kemajuan belajar siswa ini secara periodik harus dilaporkan kepada orang tua, sebagai masukan untuk berpartisipasi dalam proses pendidikan dan membimbing anaknya belajar, baik di rumah maupun di madrasah.

Tujuan pendidikan tidak hanya mengembangkan pengetahuan anak, tetapi juga sikap kepribadian, serta aspek sosial emosional, di samping keterampilan lain. Madrasah tidak hanya bertanggung jawab memberikan berbagai ilmu pengetahuan, tetapi memberikan bimbingan dan bantuan terhadap anak-anak yang bermasalah, baik dalam belajar, emosional maupun sosial, sehingga mereka dapat tumbuh dan berkembang secara optimal sesuai dengan potensi masing-masing, untuk kepentingan tersebut, diperlukan data yang lengkap tentang peserta didik.

3. Manajemen Kurikulum Madrasah

MBM memberikan kebebasan dan kekuasaan yang besar pada madrasah, disertai seperangkat tanggung jawab. Dengan adanya aturan tentang pendidikan yang memberikan tanggung jawab pengelolaan sumber daya dan pengembangan strategi MBM sesuai dengan kondisi setempat, madrasah dapat lebih meningkatkan kesejahteraan guru sehingga dapat lebih berkonsentrasi pada tugas. Keleluasaan dalam mengelola sumber daya dan dalam menyertakan masyarakat untuk berpartisipasi, mendorong

profesionalisme kepala madrasah, dalam peranannya sebagai manajer maupun pemimpin madrasah (Mulyasa, 2005). Dengan diberikannya kesempatan kepada madrasah untuk menyusun kurikulum, guru didorong untuk berinovasi, dengan melakukan beberapa eksperimen di lingkungan madrasah. Dengan demikian, MBM mendorong profesionalisme guru dan kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan di madrasah. Melalui penyusunan kurikulum elektif, rasa tanggap madrasah terhadap kebutuhan setempat meningkat dan menjamin layanan pendidikan sesuai dengan tuntutan peserta didik dan masyarakat madrasah. Prestasi peserta didik dapat dimaksimalkan melalui peningkatan partisipasi orang tua, misalnya, orang tua dapat mengawasi langsung proses belajar anaknya.

MBM menekankan keterlibatan maksimal berbagai pihak, seperti pada madrasah-madrasah swasta, sehingga menjamin partisipasi pendidik dan tenaga kependidikan, orang tua, peserta didik, dan masyarakat yang lebih luas dalam perumusan-perumusan keputusan tentang pendidikan. Kesempatan berpartisipasi tersebut dapat meningkatkan komitmen mereka terhadap madrasah. Selanjutnya, aspek-aspek tersebut pada akhirnya akan mendukung efektivitas dalam pencapaian tujuan madrasah. Adanya kontrol dari masyarakat dan monitoring dari pemerintah, pengelolaan madrasah menjadi lebih akuntabel, transparan, egaliter, dan demokratis, serta menghapuskan monopoli dalam pengelolaan pendidikan. Untuk kepentingan tersebut diperlukan kesiapan pengelola pada berbagai level untuk melakukan perannya sesuai dengan kewenangan dan tanggung jawab.

Menurut Sutikno (2012), manajemen kurikulum merupakan substansi manajemen yang utama di madrasah, maka prinsip dasar manajemen kurikulum ini adalah berusaha agar proses pembelajaran berjalan dengan baik, dengan tolok ukur pencapaian tujuan oleh siswa dan mendorong guru untuk menyusun dan terus menerus menyempurnakan strategi pembelajarannya.

Gambar 2

Kepala Madrasah memimpin upacara bendera



Sumber: <https://jateng.kemenag.go.id/>

Kepala madrasah selaku manajer di madrasah harus memberi pemahaman kepada guru-guru yang dikelola bahwa pemahaman terhadap kurikulum sangatlah penting, agar mereka dapat menjabarkan secara lebih luas dan mengembangkan secara kreatif dalam pembelajaran. Sehingga peningkatan mutu dalam pembelajaran dapat tercapai.

Manajemen kurikulum dan program pengajaran merupakan bagian dari Manajemen peningkatan mutu. Manajemen kurikulum dan program pengajaran mencakup kegiatan perencanaan, pelaksanaan, dan pelaksanaan kurikulum. Perencanaan dan pengembangan kurikulum madrasah pada umumnya telah dilakukan oleh Kementerian Agama bermitra dengan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan pada tingkat pusat. Karena itu level madrasah yang paling penting adalah bagaimana merealisasikan dan menyesuaikan kurikulum tersebut dengan kegiatan pembelajaran. Di samping itu, madrasah juga bertugas dan berwenang untuk mengembangkan kurikulum muatan lokal sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan lingkungan setempat.

Madrasah merupakan ujung tombak pelaksanaan kurikulum, baik kurikulum nasional maupun muatan lokal, yang diwujudkan melalui proses belajar mengajar untuk mencapai tujuan pendidikan nasional, institusional, kurikuler dan instruksional. Agar proses belajar mengajar dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien, serta mencapai hasil yang diharapkan, diperlukan kegiatan manajemen program pengajaran. Manajemen pengajaran adalah keseluruhan proses penyelenggaraan kegiatan di bidang pengajaran yang

bertujuan agar seluruh kegiatan pengajaran terlaksana secara efektif dan efisien.

Kepala madrasah diharapkan dapat membimbing dan mengarahkan pengembangan kurikulum dan program pengajaran serta melakukan pengawasan dalam pelaksanaannya. Dalam proses pengembangan program madrasah, kepala madrasah hendaknya tidak membatasi diri pada pendidikan dalam arti sempit, ia harus menghubungkan program-program madrasah dengan seluruh kehidupan peserta didik dan kebutuhan lingkungan. Mengingat kepala madrasah merupakan manajer di madrasah, maka ia harus bertanggung jawab terhadap perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian perubahan atau perbaikan program pengajaran di madrasah. Menurut Mulyasa (2009), untuk kepentingan tersebut, sedikitnya terdapat empat langkah yang harus dilakukan, yaitu menilai kesesuaian program yang ada dengan tuntutan kebudayaan dan kebutuhan murid, meningkatkan perencanaan program, memilih dan melaksanakan program, serta menilai perubahan program.

4. Manajemen Keuangan Madrasah

Berbicara tentang manajemen keuangan madrasah maka akan melibatkan pengelolaan sumber daya keuangan madrasah secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Berikut adalah beberapa langkah yang dapat dilakukan untuk melakukan manajemen keuangan madrasah dengan baik:

a. Perencanaan Anggaran: Merencanakan anggaran madrasah adalah langkah awal yang penting. Hal ini melibatkan penentuan sumber pendapatan madrasah (seperti dana operasional, sumbangan, atau hibah) dan alokasi anggaran untuk berbagai kegiatan dan kebutuhan madrasah (seperti pembayaran gaji guru, pemeliharaan fasilitas, atau pengadaan sumber belajar). Perencanaan anggaran harus didasarkan pada kebutuhan riil madrasah dan memperhatikan kebijakan dan regulasi keuangan yang berlaku.

b. Pengawasan Pengeluaran: Penting untuk melakukan pengawasan yang ketat terhadap pengeluaran madrasah. Hal ini mencakup pemantauan dan

kontrol terhadap penggunaan dana madrasah serta pemeriksaan dan verifikasi terhadap pengeluaran yang dilakukan. Pengawasan yang baik membantu mencegah penyalahgunaan dana dan memastikan bahwa pengeluaran madrasah sesuai dengan kebutuhan dan prioritas yang telah ditetapkan.

c. Pembuatan Laporan Keuangan: Madrasah perlu membuat laporan keuangan secara teratur untuk memberikan gambaran tentang keadaan keuangan madrasah. Laporan keuangan seperti laporan arus kas, laporan laba rugi, dan neraca keuangan membantu dalam pemantauan kinerja keuangan dan pengambilan keputusan yang berbasis data. Laporan keuangan harus akurat, transparan, dan memenuhi standar akuntansi yang berlaku.

d. Pengelolaan Kas dan Rekening Bank: Pengelolaan kas dan rekening bank madrasah harus dilakukan dengan hati-hati. Madrasah perlu memiliki prosedur yang jelas untuk penerimaan dan pengeluaran kas serta pembukaan dan pemeliharaan rekening bank. Selain itu, perlu dilakukan rekonsiliasi secara berkala antara catatan kas dengan catatan bank untuk memastikan konsistensi dan akurasi data keuangan.

e. Pengembangan Sumber Pendapatan: Madrasah dapat mencari cara-cara untuk mengembangkan sumber pendapatan. Ini dapat mencakup upaya untuk meningkatkan partisipasi siswa, mengadakan kegiatan penggalangan dana, menjalin kemitraan dengan organisasi atau perusahaan, atau mengajukan proposal hibah atau bantuan keuangan kepada pemerintah atau lembaga donor. Diversifikasi sumber pendapatan membantu mengurangi ketergantungan pada satu sumber dan meningkatkan fleksibilitas keuangan madrasah.

f. Kepatuhan terhadap Peraturan dan Regulasi: Madrasah harus mematuhi peraturan dan regulasi keuangan yang berlaku. Ini termasuk peraturan tentang penggunaan dana pendidikan, pelaporan keuangan, pajak, dan administrasi keuangan lainnya. Mengikuti aturan-aturan ini penting untuk menjaga transparansi, akuntabilitas, dan keberlanjutan keuangan madrasah.

g. Penggunaan Teknologi Keuangan: Pemanfaatan teknologi keuangan dapat membantu dalam mengelola keuangan madrasah dengan lebih efisien. Penerapan perangkat lunak akuntansi atau sistem manajemen keuangan dapat membantu dalam pemantauan keuangan secara real-time, pencatatan yang akurat, dan pelaporan yang mudah. Penggunaan teknologi juga dapat memperkuat pengendalian internal dan meminimalkan risiko kesalahan manusia.

Melakukan manajemen keuangan madrasah dengan baik membutuhkan komitmen, transparansi, dan kehati-hatian dalam pengelolaan sumber daya keuangan. Dengan menerapkan langkah-langkah di atas, madrasah dapat menjaga kestabilan keuangan, mengoptimalkan penggunaan sumber daya, dan mendukung tercapainya tujuan pendidikan yang diinginkan.

Manajemen berbasis madrasah merupakan konsep pemberdayaan madrasah dalam rangka peningkatan mutu dan kemandirian madrasah. Dengan MBM diharapkan para kepala madrasah, guru, dan personel lain di madrasah serta masyarakat setempat dapat melaksanakan pendidikan sesuai dengan kebutuhan, perkembangan zaman, karakteristik lingkungan, dan tuntutan global.

Pemberdayaan sebagai peningkatan pemahaman manusia untuk meningkatkan kedudukannya di masyarakat. Peningkatan kedudukan itu meliputi kondisi-kondisi sebagai berikut:

- a. Akses, memiliki peluang yang cukup besar untuk mendapatkan sumber-sumber daya dan sumber dana.
- b. Daya pengungkit, meningkat dalam hal daya tawar kolektifnya.
- c. Pilihan-pilihan, mampu dan memiliki peluang terhadap berbagai pilihan.
- d. Status, meningkatnya citra diri, kepuasan diri, dan memiliki perasaan yang positif atas identitas budayanya.
- e. Kemampuan refleksi kritis, menggunakan pengalaman untuk mengukur potensi keunggulannya atas berbagai peluang pilihan-pilihan dalam pemecahan masalah.
- f. Legitimasi, ada pertimbangan ahli yang menjadi justifikasi atau yang

membenarkan terhadap alasan-alasan rasional atas kebutuhan-kebutuhan masyarakat.

- g. Disiplin, menetapkan sendiri standar mutu untuk pekerjaan yang dilakukan untuk orang lain.
- h. Persepsi kreatif, sebuah pandangan yang lebih positif dan inovatif terhadap hubungan dirinya dengan lingkungannya (Kindervatter, 1979).

Kondisi-kondisi tersebut dapat dipandang sebagai hasil dari proses pemberdayaan. Dengan perkataan lain, pemberdayaan dikatakan berhasil jika pada diri khalayak sasaran dapat diamati atau dapat menunjukkan keadaan permukaan (indikator) sebagaimana tersebut di atas. Keuangan dan pembiayaan merupakan salah satu sumber daya yang secara langsung menunjang efektivitas dan efisiensi pengelolaan pendidikan. Hal tersebut lebih terasa lahir dalam implementasi manajemen untuk meningkatkan mutu, yang menuntut kemampuan sekolah untuk merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi serta mempertanggungjawabkan pengelolaan dana secara transparan kepada masyarakat dan pemerintah.

Dalam penyelenggaraan pendidikan, keuangan dan pembiayaan merupakan potensi yang sangat menentukan dan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dalam kajian manajemen pendidikan. Komponen keuangan dan pembiayaan pada suatu sekolah merupakan komponen produksi yang menentukan terlaksananya kegiatan-kegiatan proses belajar mengajar di sekolah bersama dengan komponen-komponen lainnya. Dengan kata lain setiap kegiatan yang dilakukan sekolah memerlukan biaya. Komponen keuangan dan pembiayaan ini harus dikelola dengan baik, agar dana-dana yang ada dapat dimanfaatkan secara optimal untuk menunjang tercapainya tujuan pendidikan. Hal ini penting terutama dalam rangka manajemen mutu pendidikan, yang memberikan kewenangan kepada sekolah untuk mencari dan memanfaatkan berbagai sumber dana sesuai dengan keperluan sekolah, karena pada umumnya dunia pendidikan selalu dihadapkan pada masalah keterbatasan dana.

Tugas manajemen keuangan oleh Jones (1985) dalam Mulyasa (2009) dapat dibagi tiga fase yaitu, 1) *financial planning*, 2) *implementation and*, 3) *evaluation*. Jones mengemukakan perencanaan finansial yang disebut

budgeting, merupakan bagian kegiatan mengkoordinasi semua sumber daya yang tersedia untuk mencapai sasaran yang diinginkan secara sistematis tanpa menyebabkan efek samping yang merugikan. *Implementation involves accounting* (pelaksanaan anggaran) ialah kegiatan berdasarkan rencana yang telah dibuat dan kemungkinan terjadinya penyesuaian jika diperlukan.

Evaluation involves merupakan proses evaluasi terhadap pencapaian sasaran. Komponen utama manajemen keuangan meliputi:

- a. Prosedur anggaran
- b. Prosedur akuntansi keuangan
- c. Pembelajaran, pergudangan, dan prosedur pendistribusian
- d. Prosedur investasi
- e. Prosedur pemeriksaan.

Dalam pelaksanaannya, manajemen keuangan ini ada pemisahan tugas antara fungsi otorisator, ordinator, dan bendaharawan. Otorisator adalah pejabat yang diberi wewenang untuk mengambil tindakan yang mengakibatkan penerimaan dan pengeluaran anggaran. Ordinator adalah pejabat yang berwenang untuk melakukan pengujian dan memerintahkan pembayaran atas segala tindakan yang dilakukan berdasarkan otorisasi yang telah ditetapkan. Sedangkan bendaharawan adalah pejabat yang berwenang melakukan penerimaan, penyimpanan dan pengeluaran keuangan atau surat-surat berharga lainnya yang dapat dinilai dengan uang serta diwajibkan membuat perhitungan dan pertanggungjawaban.

Kepala madrasah sebagai manajer berfungsi sebagai otorisator, dan dilimpahi fungsi ordinator untuk memerintahkan pembayaran. Namun, tidak dibenarkan melaksanakan fungsi bendaharawan karena berkewajiban melakukan pengawasan ke dalam. Bendaharawan, di samping mempunyai fungsi-fungsi bendaharawan, juga dilimpahi tugas ordinator untuk menguji hak atas pembayaran.

5. Manajemen Sarana Prasarana

Manajemen sarana prasarana pada madrasah melibatkan pengelolaan, perawatan, dan pengembangan fasilitas fisik madrasah. Fasilitas fisik meliputi gedung, ruang kelas, laboratorium, perpustakaan, area olahraga, dan fasilitas pendukung lainnya. Berikut adalah beberapa aspek yang perlu diperhatikan

dalam manajemen sarana prasarana madrasah:

- a. **Perencanaan:** Perencanaan sarana prasarana melibatkan penilaian kebutuhan fasilitas berdasarkan jumlah siswa, program pendidikan, dan kegiatan ekstrakurikuler. Hal ini meliputi penetapan prioritas pengembangan dan perbaikan fasilitas, serta perencanaan anggaran yang sesuai.
- b. **Pemeliharaan dan Perawatan:** Pemeliharaan dan perawatan yang rutin sangat penting untuk memastikan fasilitas madrasah tetap dalam kondisi yang baik dan aman. Ini melibatkan kegiatan seperti pembersihan, perbaikan rutin, penggantian peralatan yang rusak, serta pengaturan jadwal perawatan untuk peralatan dan infrastruktur.
- c. **Pengadaan dan Penggunaan Sumber Daya:** Manajemen sarana prasarana melibatkan pengadaan dan penggunaan sumber daya dengan efisien. Ini mencakup pengadaan peralatan, bahan, dan sumber daya lainnya yang dibutuhkan untuk kegiatan belajar mengajar dan kegiatan sekolah lainnya. Penting untuk melakukan analisis kebutuhan, mendapatkan penawaran terbaik, dan mengelola inventaris dengan baik.
- d. **Keselamatan dan Keamanan:** Manajemen sarana prasarana juga harus memperhatikan aspek keselamatan dan keamanan. Madrasah perlu menjaga kondisi fisik yang aman untuk siswa dan staf, seperti memastikan fasilitas bebas dari bahaya, memasang peralatan keselamatan yang diperlukan, dan mengatur protokol keamanan dalam kasus darurat.
- e. **Pemanfaatan Optimal:** Manajemen sarana prasarana melibatkan pemanfaatan optimal fasilitas madrasah. Ini meliputi penjadwalan penggunaan ruang kelas, laboratorium, perpustakaan, dan fasilitas lainnya. Selain itu, fasilitas juga dapat digunakan untuk kegiatan ekstrakurikuler, pelatihan, dan acara komunitas untuk meningkatkan pemanfaatan dan manfaat bagi siswa dan masyarakat sekitar.
- f. **Pengembangan dan Inovasi:** Manajemen sarana prasarana juga melibatkan pengembangan dan inovasi untuk memenuhi kebutuhan pendidikan yang terus berkembang. Madrasah perlu mengidentifikasi peluang untuk meningkatkan fasilitas, memperkenalkan teknologi baru, dan memperbaiki lingkungan belajar agar sesuai dengan perkembangan

kurikulum dan kebutuhan siswa.

Penting bagi madrasah untuk memiliki tim atau unit yang bertanggung jawab secara khusus dalam manajemen sarana prasarana. Tim ini akan memastikan pengelolaan, perawatan, dan pengembangan fasilitas yang optimal sesuai dengan kebutuhan madrasah dan standar yang berlaku.

C. Latihan 1

Untuk latihan, bentuklah peserta pelatihan menjadi 6 (enam) kelompok. Setiap kelompok harus mendiskusikan topik sebagai berikut:

1. Jelaskan penerapan konsep manajemen berbasis madrasah yang sudah Saudara lakukan, ambil sampel dari salah satu peserta!
2. Komponen-komponen apa saja yang terkait dengan manajemen berbasis madrasah?

D. Rangkuman

MBM merupakan paradigma baru pendidikan, yang memberikan keluasan keterlibatan masyarakat dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional. Dalam konsep manajemen berbasis madrasah ada beberapa hal yang harus diperhatikan yaitu:

1. Tujuan MBM

Bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, mutu, dan pemerataan pendidikan.

2. Manfaat MBM

Dapat memberikan kebebasan dan kekuasaan yang besar pada madrasah disertai tanggung jawab.

3. Komponen-komponen dasar manajemen pendidikan pada Madrasah

- a. Manajemen personalia madrasah.
- b. Manajemen kesiswaan madrasah.
- c. Manajemen kurikulum madrasah
- d. Manajemen keuangan madrasah
- e. Manajemen sarana dan prasarana

E. Evaluasi Materi Pokok 1

Berilah tanda silang (X) pada salah satu huruf a,b,c atau d pada jawaban

yang paling benar.

1. Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) merupakan paradigma baru dalam pendidikan yang memberikan keluasaan keterlibatan masyarakat dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional. Salah satu tujuan utama MBM adalah:
 - a. Meningkatkan kualitas pendidikan di madrasah
 - b. Meningkatkan peran pemerintah dalam pengelolaan pendidikan
 - c. Meningkatkan kontrol pemerintah terhadap madrasah
 - d. Meningkatkan partisipasi masyarakat dalam pengelolaan madrasah
2. Kewenangan madrasah dalam MBM bertujuan untuk...
 - a. Menjalankan kebijakan nasional yang menjadi prioritas pemerintah
 - b. Mempertanggungjawabkan pemberdayaan sumber daya kepada masyarakat
 - c. Mengalokasikan sumber daya secara mandiri
 - d. Meningkatkan kinerja staf dan partisipasi masyarakat
3. Manajemen Personalia Madrasah merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya manusia (SDM) di dalam madrasah. Salah satu aspek penting dalam Manajemen Personalia Madrasah adalah...
 - a. Pengembangan SDM
 - b. Pengadaan pendidik dan tenaga kependidikan
 - c. Manajemen Konflik dan Hubungan Kerja
 - d. Pengelolaan Kinerja
4. Tujuan dari perencanaan personalia dalam manajemen personalia

madrasah....

- a. Menentukan kualifikasi pegawai madrasah
 - b. Menilai kecukupan pendidik dan tenaga kependidikan
 - c. Mempersiapkan penggantian pejabat
 - d. Mengembangkan kompetensi pegawai madrasah
5. Pengadaan pendidik dan tenaga kependidikan dalam manajemen personalia madrasah melibatkan proses...
- a. Penentuan kebutuhan SDM
 - b. Pelatihan dan pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan
 - c. Penanganan konflik antara pendidik dan tenaga kependidikan
 - d. Penetapan standar kinerja

F. Umpan Balik dan Tindak Lanjut

Setelah menjawab soal evaluasi di atas, cocokkan jawaban dengan kunci jawaban yang tersedia dibagian akhir modul, hitunglah jumlah jawaban benar. Kemudian gunakanlah rumus di bawah ini untuk mengetahui tingkat penguasaan Saudara.

Rumus:

Tingkat penguasaan = $\frac{\text{Jumlah jawaban Anda yang benar}}{\text{jumlah soal}} \times 100\%$

Arti masing-masing tingkat penguasaan yang dicapai:

90% - 100%	= Baik sekali
80% - 89%	= Baik
70% - 79%	= Sedang
< 70%	= Kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% ke atas, dapat meneruskan kegiatan belajar pada materi berikutnya. Tetapi bila tingkat penguasaan masih di bawah 80%, disarankan untuk mengulangi kegiatan belajar pada materi ini, terutama bagian yang belum dikuasai.

BAB III

VISI MADRASAH

A. Indikator Hasil Belajar

Setelah mengikuti pembelajaran pada bab ini, peserta diharapkan dapat menjelaskan visi madrasah.

B. Uraian Materi

Visi Madrasah adalah pernyataan yang menggambarkan tujuan utama dan arah yang diinginkan oleh sebuah madrasah. Visi ini mencerminkan cita-cita dan harapan dari satuan pendidikan tersebut serta memberikan panduan dalam merencanakan dan mengarahkan kegiatan madrasah.

Yang terangkum dalam Visi Madrasah biasanya aspirasi dan nilai-nilai yang ingin dicapai oleh madrasah dalam jangka panjang. Visi ini dapat berfokus pada berbagai aspek, seperti pendidikan agama, pengembangan karakter, keunggulan akademik, pemberdayaan masyarakat, atau kontribusi positif terhadap umat dan bangsa.

Visi Madrasah yang baik seharusnya menjadi sumber inspirasi dan motivasi bagi semua anggota komunitas madrasah, termasuk siswa, guru, dan staf administrasi. Visi tersebut haruslah realistis, dapat diukur, dan mencerminkan kebutuhan dan tantangan yang dihadapi oleh madrasah serta konteks sosial dan budaya tempat madrasah beroperasi.

Penting untuk diketahui bahwa visi sebuah madrasah dapat berbeda-beda tergantung pada nilai-nilai, kebijakan, dan keadaan setiap lembaga pendidikan. Oleh karena itu, visi madrasah harus dirumuskan dengan hati-hati dan melibatkan semua pihak terkait dalam proses perumusannya.

Dalam praktiknya, visi madrasah dapat diwujudkan melalui penyusunan rencana strategis dan program-program yang mendukung pencapaian visi tersebut. Madrasah juga dapat melakukan evaluasi berkala untuk memastikan bahwa kegiatan dan kebijakan yang dijalankan sesuai dengan visi yang telah ditetapkan.

1. Visi Ideal

Visi ideal madrasah dapat bervariasi tergantung pada nilai-nilai, tujuan, dan

kebutuhan masyarakat serta konteks lokal. Namun, secara umum, visi ideal madrasah mencakup beberapa elemen yang dapat menjadi panduan dalam mengembangkan visi tersebut. Berikut adalah beberapa elemen yang sering kali menjadi bagian dari visi ideal madrasah:

- a. Pendidikan Holistik: Visi ideal madrasah mencakup pendidikan yang menyeluruh dan holistik, tidak hanya fokus pada aspek akademik, tetapi juga pada pengembangan moral, karakter, spiritual, sosial, dan keterampilan praktis siswa.
- b. Kualitas Pendidikan: Madrasah dengan visi ideal memiliki fokus yang kuat pada kualitas pendidikan. Mereka berkomitmen untuk memberikan pendidikan yang berkualitas tinggi, melalui metode pengajaran yang efektif, kurikulum yang relevan, dan fasilitas yang memadai.
- c. Pemahaman Agama: Visi madrasah yang ideal sering kali menekankan pemahaman agama yang mendalam dan mendorong siswa untuk menjadi individu yang berakhlak mulia, menjunjung tinggi nilai-nilai keagamaan, serta memahami dan menerapkan ajaran Islam dalam kehidupan sehari-hari.
- d. Pemahaman Global: Madrasah dengan visi ideal juga mengakui pentingnya pemahaman tentang dunia global. Mereka mendorong siswa untuk mempelajari dan menghargai keragaman budaya, memiliki wawasan global, dan menjadi pemimpin yang bisa berkontribusi dalam masyarakat global.
- e. Pembangunan Karakter: Visi madrasah yang ideal seringkali menekankan pembangunan karakter yang kokoh. Mereka berupaya untuk membentuk siswa yang jujur, disiplin, bertanggung jawab, berempati, serta memiliki integritas dan kejujuran.
- f. Kolaborasi dan Kemitraan: Visi madrasah yang ideal mencakup kolaborasi yang erat dengan orang tua, masyarakat, dan lembaga lainnya. Madrasah bekerja sama dengan berbagai pihak untuk menciptakan lingkungan pendidikan yang mendukung perkembangan siswa secara menyeluruh.

Penting untuk dicatat bahwa visi ideal madrasah dapat bervariasi di setiap konteks dan tergantung pada nilai-nilai dan kebutuhan komunitas yang dilayani oleh madrasah tersebut. Oleh karena itu, proses pengembangan visi harus melibatkan berbagai *stakeholder* dan mempertimbangkan karakteristik dan kebutuhan masyarakat setempat.

2. Visi Sekarang

Visi madrasah saat ini dapat berbeda-beda tergantung pada masing-masing madrasah dan konteks lokalnya. Oleh karena itu, untuk mengetahui visi madrasah yang sedang berlaku saat ini, disarankan untuk menghubungi langsung pihak madrasah atau merujuk pada dokumen resmi yang dikeluarkan oleh lembaga pendidikan terkait.

Dalam beberapa kasus, madrasah mungkin mengadopsi visi yang mencerminkan pendekatan pendidikan yang holistik, memperhatikan perkembangan karakter, memadukan nilai-nilai keagamaan dengan pengetahuan dan keterampilan dunia modern, serta berfokus pada penguatan identitas keislaman siswa. Namun, penting untuk dicatat bahwa visi madrasah dapat bervariasi dan dapat diubah dari waktu ke waktu sesuai dengan perubahan kebutuhan dan tuntutan masyarakat serta kebijakan pendidikan yang berlaku.

Beberapa madrasah di Jakarta yang dikenal memiliki reputasi baik dan dianggap memiliki visi dan misi yang berkualitas adalah sebagai berikut:

a. Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Jakarta:

- Visi: "Terwujudnya peserta didik yang unggul, beriman, berakhlak mulia, dan berprestasi di bidang akademik dan non-akademik."
- Misi: Menyelenggarakan pendidikan dan pengajaran yang berkualitas, memperhatikan aspek keagamaan, akademik, sosial, dan kebudayaan.

b. Madrasah Aliyah Negeri 1 Jakarta:

- Visi: "Menjadi lembaga pendidikan unggulan yang menghasilkan lulusan yang berakhlak mulia, berprestasi, dan mampu bersaing di tingkat nasional dan internasional."
- Misi: Menyelenggarakan pendidikan yang berkualitas, mengintegrasikan pendidikan agama Islam dengan pendidikan umum, serta membina keunggulan akademik dan non-akademik siswa.

c. Madrasah Aliyah Negeri 3 Jakarta:

- Visi: "Menjadi lembaga pendidikan unggulan yang menghasilkan lulusan yang berakhlak mulia, berprestasi, dan mampu bersaing di tingkat nasional dan internasional."
- Misi: Mewujudkan pendidikan yang berorientasi pada pengembangan

potensi akademik dan non-akademik siswa, mengintegrasikan pendidikan agama Islam dengan pendidikan umum, serta mendorong pengembangan keunggulan kompetitif siswa.

C. Latihan 2

Untuk latihan, bentuklah peserta pelatihan menjadi 6 (enam) kelompok. Setiap kelompok harus mendiskusikan satu topik, yaitu menjelaskan visi dan misi madrasah salah satu madrasah tempat tugas peserta. Setelah diskusi kelompok, masing-masing kelompok melakukan pemaparan/presentasi dan kelompok lainnya memberikan tanggapan. Buatlah kesimpulan diskusi.

D. Rangkuman

Visi Madrasah adalah pernyataan yang menggambarkan tujuan utama dan arah yang diinginkan oleh sebuah madrasah atau sekolah agama Islam. visi ideal madrasah mencakup beberapa elemen yang dapat menjadi panduan dalam mengembangkan visi tersebut.

Berikut adalah beberapa elemen yang sering kali menjadi bagian dari visi ideal madrasah: Pendidikan Holistik, Kualitas Pendidikan, Pemahaman Agama, Pemahaman Global, Pembangunan Karakter serta Kolaborasi dan Kemitraan.

E. Evaluasi Materi Pokok 2

Berilah tanda silang (X) pada salah satu huruf a, b, c atau d pada jawaban yang paling benar.

1. Visi madrasah adalah...

- a. Tujuan jangka pendek
- b. Panduan jangka panjang
- c. Keputusan sehari-hari
- d. Kebijakan pendidikan

2. Visi madrasah berfungsi sebagai...

- a. Petunjuk pengelolaan harian

- b. Mencapai tujuan jangka pendek
- c. Mempengaruhi budaya sekolah
- d. Menentukan kurikulum

3. Misi madrasah berkaitan dengan...

- a. Tujuan jangka panjang
- b. Kebijakan pemerintah
- c. Standar akreditasi
- d. Pelaksanaan harian

4. Misi madrasah mencakup...

- a. Strategi dan taktik
- b. Kebijakan keuangan
- c. Sarana dan prasarana
- d. Pendidikan dan pengajaran

5. Pengembangan visi dan misi madrasah melibatkan...

- a. Pimpinan dan staf
- b. Orang tua siswa
- c. Komite sekolah
- d. Masyarakat sekitar

F. Umpan Balik dan Tindak Lanjut

Setelah menjawab soal evaluasi di atas, cocokkan jawaban dengan kunci jawaban yang tersedia dibagian akhir modul, hitunglah jumlah jawaban benar. Kemudian gunakanlah rumus di bawah ini untuk mengetahui tingkat

penguasaan Saudara.

Rumus:

Tingkat penguasaan = Jumlah jawaban Anda yang benar x 100%
(jumlah soal)

Arti masing-masing tingkat penguasaan yang dicapai:

90% - 100% = Baik sekali

80% - 89% = Baik

70% - 79% = Sedang

< 70% = Kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% ke atas, dapat meneruskan kegiatan belajar pada materi berikutnya. Tetapi bila tingkat penguasaan masih di bawah 80%, disarankan untuk mengulangi kegiatan belajar pada materi ini, terutama bagian yang belum dikuasai.

BAB IV

RENSTRA MADRASAH

A. Indikator Hasil Belajar

Setelah mengikuti pembelajaran pada bab ini, peserta diharapkan dapat menyimulasikan renstra madrasah.

B. Uraian Materi

Renstra (Rencana Strategis) Madrasah adalah dokumen perencanaan jangka panjang yang merumuskan visi, misi, tujuan, dan strategi pengembangan madrasah dalam periode waktu tertentu, biasanya hingga lima tahun. Renstra madrasah bertujuan untuk memberikan arah dan pedoman dalam pengembangan madrasah secara holistik.

Berikut adalah beberapa komponen yang umumnya tercakup dalam Renstra Madrasah:

1. Visi dan Misi: Renstra madrasah dimulai dengan merumuskan visi dan misi yang jelas. Visi adalah gambaran ideal tentang keadaan masa depan yang ingin dicapai oleh madrasah, sementara misi adalah pernyataan tujuan utama madrasah dan peranannya dalam pendidikan.
2. Analisis Situasi: Renstra madrasah mencakup analisis menyeluruh tentang kondisi internal dan eksternal madrasah. Analisis internal melibatkan evaluasi kekuatan dan kelemahan madrasah, sementara analisis eksternal melibatkan penilaian peluang dan tantangan yang dihadapi madrasah dari lingkungan sekitarnya.
3. Tujuan dan Sasaran: Renstra madrasah menetapkan tujuan jangka panjang yang spesifik, terukur, tercapai, realistis, dan berbatasan waktu (SMART). Sasaran konkret diidentifikasi untuk mencapai setiap tujuan tersebut. Misalnya, tujuan dapat berfokus pada peningkatan kualitas pendidikan, prestasi akademik siswa, pengembangan kurikulum, atau pengelolaan keuangan.
4. Strategi dan Program Aksi: Renstra madrasah merumuskan strategi jangka panjang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Strategi ini melibatkan pendekatan yang akan diambil untuk pengembangan

madrasah, seperti pengembangan kurikulum, pelatihan guru, peningkatan sarana dan prasarana, atau kolaborasi dengan lembaga lain. Program aksi konkret juga ditentukan untuk setiap strategi, termasuk penjadwalan dan alokasi sumber daya yang diperlukan.

5. Evaluasi dan Pengawasan: Renstra madrasah harus mencakup mekanisme evaluasi dan pengawasan yang jelas untuk memantau dan mengevaluasi implementasi Renstra. Hal ini memungkinkan perubahan atau penyesuaian jika diperlukan dalam perjalanan waktu.

Renstra Madrasah merupakan alat penting dalam pengelolaan madrasah yang berorientasi pada tujuan dan perubahan yang terencana. Dokumen ini membantu madrasah dalam merencanakan langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapai visi dan misi, serta memastikan pengelolaan yang efektif dan berkelanjutan dalam jangka panjang.

Perbedaan antara program jangka panjang dan jangka menengah dalam konteks madrasah terletak pada jangka waktu dan cakupan perencanaannya. Berikut adalah penjelasan mengenai perbedaan tersebut:

1. Jangka Waktu: Program jangka panjang madrasah merujuk pada rencana dan kegiatan yang direncanakan untuk periode waktu yang lebih panjang, biasanya antara 3 hingga 5 tahun. Program ini merupakan bagian dari Renstra Madrasah yang menetapkan arah strategis dan tujuan jangka panjang. Sementara itu, program jangka menengah madrasah merujuk pada rencana dan kegiatan yang direncanakan untuk periode waktu yang lebih pendek, biasanya antara 1 hingga 2 tahun. Program jangka menengah berfungsi untuk mengoperasionalkan dan mengimplementasikan strategi jangka panjang yang telah ditetapkan.
2. Tingkat Detail: Program jangka panjang madrasah cenderung lebih umum dan strategis dalam sifatnya. Mereka fokus pada tujuan jangka panjang, arah pengembangan, dan strategi umum untuk mencapai visi madrasah. Program jangka panjang mungkin mencakup area seperti pengembangan kurikulum, peningkatan kualitas guru, pengembangan infrastruktur, dan keterlibatan komunitas. Di sisi lain, program jangka menengah madrasah lebih terperinci dan operasional dalam sifatnya. Mereka menjelaskan langkah-langkah konkret yang akan diambil dalam periode waktu yang lebih

pendek untuk mencapai tujuan jangka panjang. Program jangka menengah mungkin mencakup kegiatan seperti pelatihan guru, pengadaan sumber belajar, pembangunan infrastruktur, dan peningkatan evaluasi pembelajaran.

3. Hubungan Hierarkis: Program jangka menengah madrasah merupakan bagian yang lebih terperinci dan terimplementasi dari program jangka panjang. Mereka dikembangkan dengan memperhatikan arah dan prioritas strategis yang ditetapkan dalam Renstra Madrasah. Program jangka menengah bertindak sebagai alat yang menghubungkan strategi jangka panjang dengan tindakan nyata dalam jangka waktu yang lebih singkat.

Penting untuk dicatat bahwa program jangka panjang dan jangka menengah madrasah saling terkait dan saling mendukung. Program jangka panjang memberikan arah dan visi keseluruhan, sedangkan program jangka menengah membantu mewujudkan strategi jangka panjang melalui rencana dan kegiatan yang lebih spesifik dan terukur. Keduanya merupakan bagian integral dari perencanaan dan pengelolaan madrasah yang berkelanjutan.

1. Program Jangka Panjang

Berikut adalah beberapa contoh program jangka panjang yang mungkin ada dalam Renstra Madrasah:

- a. Pengembangan Kurikulum: Madrasah dapat memiliki program jangka panjang untuk mengembangkan dan memperbarui kurikulum mereka. Ini mencakup pengenalan mata pelajaran baru, pengembangan metode pengajaran yang inovatif, dan penyusunan bahan ajar yang relevan dengan perkembangan pendidikan.
- b. Peningkatan Kualitas Pendidikan: Program ini bertujuan untuk meningkatkan kualitas pendidikan secara keseluruhan di madrasah. Ini melibatkan pelatihan dan pengembangan kontinu bagi guru, penerapan metode pembelajaran yang efektif, peningkatan sarana dan prasarana pendidikan, dan peningkatan sistem evaluasi dan pemantauan.
- c. Pengembangan Keterampilan Guru dan Tenaga Pendidik: Program ini berfokus pada pengembangan keterampilan dan kompetensi guru serta

staf pendidik. Madrasah dapat menyediakan pelatihan, workshop, dan program pengembangan profesional untuk meningkatkan kemampuan pengajaran, manajerial, dan kepemimpinan mereka.

- d. Peningkatan Pendidikan Karakter: Madrasah dapat memiliki program jangka panjang yang menekankan pendidikan karakter dan nilai-nilai Islam. Ini melibatkan pengembangan program khusus yang mengajarkan etika, moralitas, tanggung jawab sosial, kejujuran, dan sikap saling menghargai kepada siswa.
- e. Pengembangan Ekstrakurikuler: Program ini berfokus pada pengembangan kegiatan ekstrakurikuler yang beragam, seperti olahraga, seni, dan kegiatan sosial. Madrasah dapat menawarkan klub, tim, atau kegiatan khusus yang memungkinkan siswa untuk mengembangkan bakat dan minat mereka di luar lingkup akademik.
- f. Peningkatan Hubungan dengan Masyarakat: Program ini bertujuan untuk memperkuat hubungan madrasah dengan masyarakat sekitar. Ini melibatkan keterlibatan dalam kegiatan sosial, partisipasi dalam program komunitas, dan menjalin kemitraan dengan lembaga lain, organisasi keagamaan, atau pemerintah setempat.
- g. Peningkatan Teknologi dan Infrastruktur: Program ini mencakup pengembangan dan peningkatan infrastruktur teknologi informasi, seperti laboratorium komputer, akses internet, dan perangkat lunak pendukung. Hal ini juga melibatkan pemeliharaan dan pengembangan fasilitas fisik madrasah, seperti ruang kelas, perpustakaan, dan fasilitas olahraga.
- h. Pengembangan Sumber Daya Manusia: Program ini berfokus pada pengembangan potensi dan kompetensi staf non-akademik, seperti administrasi, keuangan, dan tenaga pendukung lainnya. Madrasah dapat menyelenggarakan pelatihan dan pengembangan khusus untuk meningkatkan kualitas manajemen dan operasional madrasah secara keseluruhan.

Program-program ini dapat bervariasi tergantung pada visi, misi, dan

kebutuhan khusus madrasah tersebut. Renstra Madrasah akan menyesuaikan program-program jangka panjang ini dengan kondisi dan tujuan madrasah yang spesifik.

2. Program Jangka Menengah

Berikut adalah beberapa contoh program jangka menengah yang terdapat dalam Renstra Madrasah:

- a. **Pelatihan dan Pengembangan Profesional Guru:** Program ini dapat mencakup serangkaian pelatihan dan workshop yang dirancang khusus untuk meningkatkan keterampilan pengajaran dan pengetahuan guru. Hal ini juga dapat melibatkan partisipasi guru dalam program pengembangan profesional, seminar, atau konferensi untuk memperluas wawasan mereka dalam bidang pendidikan dan metodologi pengajaran.
- b. **Peningkatan Ketersediaan Sumber Belajar:** Program ini bertujuan untuk meningkatkan ketersediaan sumber belajar di madrasah. Ini dapat melibatkan pengadaan buku teks, referensi, bahan ajar, dan perangkat pembelajaran lainnya yang relevan dengan kurikulum madrasah. Selain itu, pengembangan pusat sumber belajar atau perpustakaan juga dapat menjadi bagian dari program ini.
- c. **Pembangunan Infrastruktur Pendukung:** Program ini berfokus pada perbaikan atau pengembangan infrastruktur fisik yang mendukung proses pendidikan. Ini mungkin meliputi renovasi ruang kelas, perbaikan fasilitas olahraga, pengadaan laboratorium ilmiah atau komputer, dan pembaruan teknologi jaringan atau sistem komputer di madrasah.
- d. **Peningkatan Program Ekstrakurikuler:** Program ini bertujuan untuk mengembangkan dan memperluas program ekstrakurikuler yang menarik bagi siswa. Ini dapat mencakup klub olahraga, klub bahasa, kelompok musik, program seni dan budaya, serta kegiatan sosial dan pelayanan masyarakat. Tujuan dari program ini adalah untuk memberikan pengalaman yang holistik bagi siswa dan mengembangkan minat dan bakat mereka di luar kurikulum akademik.
- e. **Peningkatan Kualitas Evaluasi dan Penilaian:** Program ini berfokus pada pengembangan sistem evaluasi dan penilaian yang lebih baik di madrasah.

Hal ini melibatkan pelatihan guru dalam merancang instrumen evaluasi yang efektif, penerapan metode penilaian otentik, dan penggunaan teknologi untuk mempermudah proses evaluasi. Tujuan dari program ini adalah untuk meningkatkan akuntabilitas dan membantu meningkatkan kualitas pembelajaran siswa.

- f. Pengembangan Kemitraan dengan Komunitas: Program ini bertujuan untuk memperkuat kemitraan antara madrasah dan komunitas setempat. Ini dapat melibatkan kolaborasi dengan lembaga pemerintah, organisasi masyarakat, perusahaan, atau institusi pendidikan lainnya untuk mengadakan kegiatan bersama, seperti seminar, lokakarya, kunjungan lapangan, atau program mentoring. Tujuan dari program ini adalah untuk memperluas sumber daya dan peluang yang tersedia bagi madrasah dan siswa.

Program-program ini dapat disesuaikan dengan kebutuhan dan konteks madrasah masing-masing. Renstra Madrasah harus mencerminkan aspirasi dan visi madrasah serta berlandaskan pada analisis situasi dan konsultasi dengan stakeholder terkait.

Terdapat banyak contoh madrasah yang telah melaksanakan Renstra jangka panjang dan jangka menengah dengan baik. Salah satu contoh yang dapat menjadi *best practice* adalah Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Yogyakarta. Berikut adalah gambaran singkat tentang implementasi Renstra jangka panjang dan jangka menengah di madrasah tersebut:

a. Renstra Jangka Panjang:

- Visi dan Misi: MAN 1 Yogyakarta memiliki visi untuk menjadi madrasah unggulan yang menghasilkan lulusan berprestasi dan berkarakter. Misi mereka adalah memberikan pendidikan berkualitas, mengembangkan kepribadian Islami, dan mendorong prestasi akademik dan non-akademik.
- Tujuan dan Sasaran: Renstra mereka menetapkan tujuan jangka panjang yang meliputi peningkatan kualitas pembelajaran, pengembangan kepribadian siswa, peningkatan kualitas guru dan staf, penguatan kemitraan dengan masyarakat, serta pengembangan infrastruktur dan fasilitas madrasah.
- Strategi dan Program: MAN 1 Yogyakarta mengimplementasikan strategi seperti peningkatan kompetensi guru melalui pelatihan berkelanjutan, penggunaan teknologi dalam pembelajaran, pendekatan pembelajaran yang

berpusat pada siswa, dan kegiatan ekstrakurikuler yang beragam. Mereka juga melaksanakan program peningkatan kepemimpinan dan manajemen madrasah.

b. Renstra Jangka Menengah:

- Program Pelatihan Guru: Madrasah ini mengadakan pelatihan rutin untuk meningkatkan kualitas dan kompetensi guru. Mereka bekerja sama dengan institusi pendidikan tinggi dan lembaga terkait untuk mengadakan workshop, seminar, dan pelatihan dalam berbagai bidang.

- Peningkatan Kualitas Kurikulum: MAN 1 Yogyakarta secara berkala memperbarui dan mengembangkan kurikulum yang sesuai dengan kebutuhan pendidikan. Mereka melibatkan guru dan pengambil keputusan dalam proses penyusunan kurikulum yang relevan dan inovatif.

- Peningkatan Sarana dan Prasarana: Madrasah ini terus memperbaiki fasilitas dan infrastruktur fisik. Mereka melakukan perbaikan ruang kelas, laboratorium, perpustakaan, dan memperoleh peralatan pembelajaran modern untuk mendukung pengalaman belajar siswa.

MAN 1 Yogyakarta menjadi *best practice* karena mereka berhasil mengimplementasikan Renstra jangka panjang dan jangka menengah dengan baik. Mereka memiliki visi, misi, tujuan, dan sasaran yang jelas. Program-program yang dirancang berfokus pada peningkatan kualitas pendidikan, pengembangan sumber daya manusia, dan penguatan hubungan dengan masyarakat. Selain itu, madrasah ini secara terus-menerus melakukan evaluasi dan pemantauan untuk memastikan pencapaian tujuan yang ditetapkan.

Namun, perlu diingat bahwa setiap madrasah memiliki konteks dan tantangan yang berbeda, sehingga praktik terbaik dapat bervariasi. Penting bagi madrasah lain untuk melakukan analisis situasi mereka sendiri dan merumuskan Renstra yang sesuai dengan kebutuhan dan potensi mereka.

C. Latihan 3

Untuk latihan, bentuklah peserta pelatihan menjadi 6 (enam) kelompok. Setiap kelompok harus mendiskusikan topik sebagai berikut:

1. Renstra ideal madrasah untuk program jangka panjang!

2. Renstra ideal madrasah untuk program jangka menengah!

Setelah diskusi kelompok, masing-masing kelompok melakukan pemaparan/presentasi dan kelompok lainnya memberikan tanggapan. Buatlah kesimpulan diskusi.

D. Rangkuman

Renstra (Rencana Strategis) Madrasah adalah dokumen perencanaan jangka panjang yang merumuskan visi, misi, tujuan, dan strategi pengembangan madrasah dalam periode waktu tertentu, biasanya antara lima hingga sepuluh tahun.

Berikut adalah beberapa komponen yang umumnya tercakup dalam Renstra Madrasah: Visi dan Misi, Analisis Situasi, Tujuan dan Sasaran, Strategi dan Program Aksi, Evaluasi dan Pengawasan

E. Evaluasi Materi Pokok 3

Berilah tanda silang (X) pada salah satu huruf a, b, c atau d pada jawaban yang paling benar.

1. Tujuan utama dari Renstra Madrasah...

- a. Menentukan visi dan misi madrasah
- b. Merumuskan strategi pengembangan madrasah
- c. Memberikan arah dan pedoman dalam pengembangan madrasah
- d. Membantu madrasah dalam merencanakan langkah-langkah pendidikan

2. Yang termasuk dalam komponen Renstra Madrasah..

- a. Evaluasi dan pengawasan
- b. Peningkatan jumlah siswa
- c. Kegiatan ekstrakurikuler
- d. Pengelolaan keuangan pribadi

3. Perbedaan antara program jangka panjang dan jangka menengah dalam konteks madrasah...
 - a. Peningkatan jumlah siswa dan infrastruktur
 - b. Jangka waktu dan tingkat detail
 - c. Evaluasi dan pengawasan
 - d. Analisis situasi dan program aksi
4. Yang termasuk dalam program jangka panjang madrasah...
 - a. Pengembangan kurikulum
 - b. Evaluasi dan pengawasan
 - c. Pelatihan guru
 - d. Peningkatan jumlah siswa
5. Yang termasuk dalam program jangka menengah madrasah...
 - a. Pelatihan guru
 - b. Peningkatan jumlah siswa
 - c. Evaluasi dan pengawasan
 - d. Pengembangan kurikulum

F. Umpan Balik dan Tindak Lanjut

Setelah menjawab soal evaluasi di atas, cocokkan jawaban dengan kunci jawaban yang tersedia dibagian akhir modul, hitunglah jumlah jawaban benar. Kemudian gunakanlah rumus di bawah ini untuk mengetahui tingkat penguasaan Saudara.

Rumus:

Tingkat penguasaan = $\frac{\text{Jumlah jawaban Anda yang benar}}{\text{jumlah soal}} \times 100\%$

Arti masing-masing tingkat penguasaan yang dicapai:

90% - 100%	= Baik sekali
80% - 89%	= Baik
70% - 79%	= Sedang
< 70%	= Kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% ke atas, dapat meneruskan kegiatan belajar pada materi berikutnya. Tetapi bila tingkat penguasaan masih di bawah 80%, disarankan untuk mengulangi kegiatan belajar pada materi ini, terutama bagian yang belum dikuasai.

BAB V

PENUTUP

A. Rangkuman

1. Manajemen Berbasis Madrasah merupakan paradigma baru pendidikan, yang memberikan keluasan keterlibatan masyarakat dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional. Dalam konsep manajemen berbasis madrasah ada beberapa hal yang harus diperhatikan yaitu:

a. Tujuan MBM

Bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, mutu, dan pemerataan pendidikan.

b. Manfaat MBM

Dapat memberikan kebebasan dan kekuasaan yang besar pada madrasah disertai tanggung jawab.

c. Komponen-komponen dasar manajemen pendidikan pada Madrasah

- 1) Manajemen personalia madrasah.
- 2) Manajemen kesiswaan madrasah.
- 3) Manajemen kurikulum madrasah
- 4) Manajemen keuangan madrasah
- 5) Manajemen sarana dan prasarana

2. Visi Madrasah adalah pernyataan yang menggambarkan tujuan utama dan arah yang diinginkan oleh sebuah madrasah atau sekolah agama Islam. visi ideal madrasah mencakup beberapa elemen yang dapat menjadi panduan dalam mengembangkan visi tersebut. Berikut adalah beberapa elemen yang sering kali

menjadi bagian dari visi ideal madrasah: Pendidikan Holistik, Kualitas Pendidikan, Pemahaman Agama, Pemahaman Global, Pembangunan Karakter serta Kolaborasi dan Kemitraan.

3. Renstra (Rencana Strategis) Madrasah adalah dokumen perencanaan jangka panjang yang merumuskan visi, misi, tujuan, dan strategi pengembangan madrasah dalam periode waktu tertentu, biasanya antara lima hingga sepuluh tahun. Berikut adalah beberapa komponen yang umumnya tercakup dalam Renstra Madrasah: Visi dan Misi, Analisis Situasi, Tujuan dan Sasaran, Strategi dan Program Aksi, Evaluasi dan Pengawasan

B. Evaluasi Kegiatan Belajar Akhir

1. Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) merupakan paradigma baru pendidikan yang memberikan keluasaan keterlibatan masyarakat dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional. Apa tujuan dari pelibatan masyarakat dalam MBM....

- a. Membantu pemerintah mengendalikan pendidikan
- b. Meningkatkan kinerja para staf madrasah
- c. Meningkatkan pemahaman masyarakat terhadap pendidikan
- d. Mengalokasikan sumber daya secara mandiri

2. Yang menjadi prioritas pemerintah dalam MBM...

- a. Partisipasi langsung kelompok-kelompok terkait
- b. Pemberdayaan sumber daya madrasah
- c. Pengendalian pengelolaan pendidikan
- d. Pelaksanaan kebijakan nasional oleh madrasah

3. Manajemen Personalia Madrasah merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya manusia di dalam madrasah. Aspek apa yang termasuk dalam Manajemen Personalia

- Madrasah...
- a. Perencanaan Personalia
 - b. Pengadaan pendidik dan tenaga kependidikan
 - c. Pengembangan SDM
 - d. Semua jawaban benar
4. Yang dilakukan dalam perencanaan personalia dalam Manajemen Personalia Madrasah...
- a. Penentuan kebutuhan SDM
 - b. Pengumuman lowongan pekerjaan
 - c. Penentuan kualifikasi calon karyawan
 - d. Semua jawaban benar
5. Pengembangan SDM dalam Manajemen Personalia Madrasah mencakup....
- a. Pelatihan rutin
 - b. Program pengembangan kepemimpinan
 - c. Program pengembangan kompetensi
 - d. Semua jawaban benar
6. Manajemen Konflik dan Hubungan Kerja merupakan bagian dari Manajemen Personalia Madrasah yang melibatkan hal-hal berikut, kecuali:
- a. Penanganan konflik antara pegawai
 - b. Pemecahan masalah
 - c. Fasilitasi komunikasi yang efektif
 - d. Meningkatkan moral guru

7. Pembinaan dan pengembangan pegawai merupakan aspek yang penting dalam manajemen tenaga kependidikan. Fungsi ini bertujuan untuk...
- a. Meningkatkan kinerja pegawai
 - b. Mengelola kegiatan operasional madrasah
 - c. Menyediakan dukungan administratif
 - d. Meningkatkan kualitas belajar siswa
8. Manajemen tenaga kependidikan mencakup beberapa komponen, termasuk pengadaan pegawai, penilaian pegawai, dan...
- a. Penyusunan rencana personalia
 - b. Perencanaan pegawai
 - c. Pembinaan dan pengembangan pegawai
 - d. Kompensasi pegawai
9. Fungsi program jangka menengah madrasah...
- a. Mengimplementasikan strategi jangka panjang
 - b. Membuat analisis situasi madrasah
 - c. Merumuskan visi dan misi madrasah
 - d. Mengevaluasi pengembangan madrasah
10. Yang termasuk dalam program jangka panjang di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Yogyakarta...
- a. Peningkatan kualitas evaluasi dan penilaian
 - b. Peningkatan kualitas guru dan staf
 - c. Pengembangan keterampilan guru dan tenaga pendidik
 - d. Peningkatan hubungan dengan masyarakat

11. Yang termasuk dalam program jangka menengah di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Yogyakarta...

- a. Pelatihan guru
- b. Peningkatan kualitas pembelajaran
- c. Peningkatan hubungan dengan masyarakat
- d. Peningkatan infrastruktur pendukung

12. Manfaat dari Renstra Madrasah...

- a. Memperbaiki kondisi internal madrasah
- b. Menentukan jumlah siswa yang diinginkan
- c. Memberikan arah strategis dan tujuan jangka panjang
- d. Mengimplementasikan program jangka menengah

13. Salah satu tujuan visi madrasah adalah...

- a. Meningkatkan kualitas pengajaran
- b. Mengurangi partisipasi orang tua
- c. Menyediakan fasilitas olahraga
- d. Mengubah struktur organisasi

14. Misi madrasah harus...

- a. Mencerminkan kepentingan individu
- b. Mengabaikan perkembangan peserta didik
- c. Bersifat fleksibel dan dapat berubah
- d. Dikendalikan oleh guru-guru saja

15. Visi dan misi madrasah seharusnya...

- a. Tidak relevan dengan lingkungan sekolah
- b. Mencerminkan keinginan pribadi kepala madrasah
- c. Melibatkan stakeholder terkait
- d. Diubah setiap tahun

16. Salah satu manfaat memiliki visi dan misi yang jelas adalah...

- a. Memperoleh pengakuan internasional
- b. Meningkatkan pendapatan madrasah
- c. Mengurangi beban kerja guru
- d. Meningkatkan kepuasan siswa dan orang tua

17. Perbedaan antara program jangka panjang dan jangka menengah dalam konteks madrasah...

- a. Peningkatan jumlah siswa dan infrastruktur
- b. Jangka waktu dan tingkat detail
- c. Evaluasi dan pengawasan
- d. Analisis situasi dan program aksi

18. Yang termasuk dalam program jangka panjang madrasah...

- a. Pengembangan kurikulum
- b. Evaluasi dan pengawasan
- c. Pelatihan guru
- d. Peningkatan jumlah siswa

19. Misi madrasah mencakup...

- a. Strategi dan taktik
- b. Kebijakan keuangan
- c. Sarana dan prasarana
- d. Pendidikan dan pengajaran

20. Pengembangan visi dan misi madrasah melibatkan...

- a. Pimpinan dan staf
- b. Orang tua siswa
- c. Komite sekolah
- d. Masyarakat sekitar

C. Umpan Balik dan Tindak Lanjut

Setelah menjawab soal evaluasi di atas, cocokkan jawaban dengan kunci jawaban yang tersedia dibagian akhir modul, hitunglah jumlah jawaban benar. Kemudian gunakanlah rumus di bawah ini untuk mengetahui tingkat penguasaan Saudara.

Rumus:

Tingkat penguasaan = $\frac{\text{Jumlah jawaban Anda yang benar}}{\text{jumlah soal}} \times 100\%$

Arti masing-masing tingkat penguasaan yang dicapai:

90% - 100%	= Baik sekali
80% - 89%	= Baik
70% - 79%	= Sedang
< 70%	= Kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% ke atas, dapat meneruskan kegiatan belajar pada materi berikutnya. Tetapi bila tingkat penguasaan masih di bawah 80%, disarankan untuk mengulangi kegiatan belajar pada materi ini,

terutama bagian yang belum dikuasai.

Kunci Jawaban

Jawaban Evaluasi Materi Pokok 1

1. D
2. C
3. A
4. B
5. A

Jawaban Evaluasi Materi Pokok 2

1. B
2. C
3. A
4. D
5. A

Jawaban Evaluasi Materi Pokok 3

1. C
2. A
3. B
4. A
5. A

Jawaban Evaluasi Kegiatan Akhir

1. C
2. D
3. D
4. D
5. D
6. D

7. A
8. D
9. A
10. B
11. A
12. C
13. A
14. C
15. C
16. D
17. B
18. A
19. D
20. A

Daftar Pustaka

Mulyasa. 2002. Manajemen Berbasis Sekolah, Bandung, Remaja Rosdakarya.

Sutikno, Sobry. 2012. Manajemen Pendidikan (Langkah Praktis Mewujudkan Lembaga Pendidikan yang Unggul Tinjauan Umum dan Islami), Lombok: Holistica.

Qomar, M. 2007. Manajemen Pendidikan Islam Strategi baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam. Jakarta: Penerbit Erlangga.

Rohiat. 2010 *Manajemen Sekolah "Teori Dasar dan Praktik"*, Bandung, Refika Aditama.

Glossarium

- Manajemen berbasis madrasah (MBM) : Manajemen berbasis madrasah (MBM) merupakan paradigma baru pendidikan, yang memberikan keluasan keterlibatan masyarakat dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional
- Kepala madrasah : Kepala Madrasah adalah guru yang diberi tugas tambahan untuk memimpin penyelenggaraan pendidikan pada madrasah atau Kepala Madrasah Pegawai Negeri Sipil yang selanjutnya disebut Kepala Madrasah PNS adalah Kepala Madrasah yang diangkat oleh pemerintah
- Visi Madrasah : Visi Madrasah adalah pernyataan yang menggambarkan tujuan utama dan arah yang diinginkan oleh sebuah madrasah
- Renstra Madrasah : Renstra (Rencana Strategis) Madrasah adalah dokumen perencanaan jangka panjang yang merumuskan visi, misi, tujuan, dan strategi pengembangan madrasah dalam periode waktu tertentu

