

BAB IV

PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN

A. Paparan Data Situs I di Madrasah Tsanawiyah Negeri 16 Jombang

1. Perumusan Strategi Penguatan Budaya Organisasi Madrasah di Madrasah Tsanawiyah Negeri 16 Jombang

Perumusan strategi penguatan budaya organisasi madrasah di MTsN 16 Jombang diawali dengan kegiatan evaluasi diri madrasah (EDM). Evaluasi diri madrasah (EDM) merupakan sebuah kegiatan memetakan kondisi madrasah yang sebenarnya. Kegiatan ini dilakukan dengan melihat secara objektif kondisi nyata yang disandingkan dengan kondisi ideal atau kondisi standar nasional untuk mendapatkan gap atau kesenjangan. Selanjutnya gap atau kesenjangan ini yang kemudian dijadikan permasalahan yang akan dipecahkan. Pernyataan ini sebagaimana yang disampaikan Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 16 Jombang sebagai berikut.

Sesuai dengan peraturan yang ada, dalam merencanakan program pengembangan madrasah diawali dengan kegiatan evaluasi diri madrasah (EDM). Dalam kegiatan ini diawali dengan pembentukan tim evaluasi diri madrasah (EDM), yang selanjutnya melakukan kegiatan analisis yang mendalam terhadap kondisi nyata yang ada di lapangan, yang disandingkan dengan kondisi ideal yakni standar nasional pendidikan (SNP) untuk diperoleh kesenjangan yang kemudian kesenjangan itu dijadikan permasalahan yang menjadi fokus pemecahan¹

Dalam studi dokumen berupa evaluasi diri madrasah (EDM) MTsN 16 Jombang, ditemukan bahwa kondisi yang dijadikan objek analisis

¹ AN, Wawancara Kepala MTsN 16 Jombang, 18 Mei 2020

strategi terdiri dari delapan standar pendidikan nasional. Delapan standar pendidikan nasional tersebut adalah a. Standar Kelulusan (SKL), b. Standar Isi, c. Standar Proses, d. Standar Penilaian, e. Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan, f. Standar Pengelolaan, g. Standar Pembiayaan dan h. Standar Sarana dan Prasarana. ²

Dalam kegiatan evaluasi diri madrasah (EDM) MTsN 16 Jombang diperoleh rumusan tantangan, yang diperoleh dari gap atau kesenjangan antara kondisi nyata sesungguhnya di lapangan dengan kondisi ideal keinginan pemangku pendidikan. Selanjutnya tantangan itu dijadikan titik tolak pemecahan melalui rencana strategis lembaga. Adapun berbagai tantangan yang dimaksud, berdasar studi dokumen evaluasi diri madrasah (EDM) MTsN 16 Jombang adalah sebagai berikut. ³

- a. Standar Kelulusan (SKL) terdiri dari 1) madrasah perlu meningkatkan kemampuan siswa agar mengalami kemajuan untuk memperoleh nilai ujian sesuai KKM untuk semua mata pelajaran, 2) madrasah perlu melaksanakan kegiatan peningkatan prestasi siswa melalui *tryout* dan kegiatan bimbingan belajar bagi siswa kelas IX untuk mapel UN, 3) madrasah perlu memfasilitasi agar semua peserta didik mampu mengembangkan keterampilan berpikir logis, kritis, kreatif, analitis, dan inovatif dalam pengambilan keputusan serta mengembangkan kreativitas peserta didik melalui kegiatan kemah wisata untuk kegiatan pramuka dan LDK OSIM, Selain itu, semua guru perlu memotivasi

² Dokumen Evaluasi Diri Madrasah (EDM) MTsN 16 Jombang tahun 2019/2020

³Ibid

peserta didik agar lebih memiliki pengalaman belajar dengan memanfaatkan lingkungan secara produktif dan bertanggung jawab sehingga mampu mengekspresikan diri. 4) Madrasah perlu meningkatkan kemampuan siswa agar mengalami kemajuan untuk memperoleh nilai ujian sesuai KKM untuk semua mata pelajaran. 5) Madrasah perlu memfasilitasi peserta didik untuk berpartisipasi secara aktif dalam kehidupan di madrasah dan di tengah masyarakat agar peserta didik mempunyai kompetensi kepribadian sosial serta melakukan berbagai jenis kegiatan dalam ruang lingkup yang lebih luas, Madrasah perlu menyelenggarakan kegiatan yang mengembangkan nilai-nilai agama seperti Pondok ramadan dan ziarah wali serta pembiasaan mengenakan pakaian adat dan berbahasa daerah a) madrasah perlu melaksanakan pengembangan potensi dan minat peserta didik dengan berpartisipasi dalam berbagai jenis kegiatan serta memiliki kesempatan untuk mengembangkan estetika dan kecakapan hidup lainnya melalui kegiatan *workshop* literasi, pembinaan KIR, Olimpiade dll, dan b) madrasah perlu memotivasi dan menggerakkan semua peserta didik agar menerapkan kebiasaan hidup bersih, sehat, bugar, aman dan memanfaatkan waktu luang, c) madrasah perlu melaksanakan pengembangan potensi dan minat peserta didik tentang Penerapan Perilaku Ramah Lingkungan Hidup (PRLH) di lingkungan madrasah berupa pelatihan/sosialisasi pengelolaan sampah, konservasi air dan energi, pelaksanaan gerakan

sehari tanpa kendaraan bermotor (*car free day*) dan pelaksanaan kegiatan penanaman dan pemeliharaan pohon/tanaman, dan 10) madrasah perlu melaksanakan pengembangan potensi dan minat peserta didik tentang sekolah ramah anak (SRA) berupa pelatihan/sosialisasi.⁴

- b. Standar isi, terdiri dari a) madrasah perlu review penyusun KTSP Dokumen 1 yang didampingi oleh narasumber, b) madrasah perlu memiliki kurikulum yang disahkan oleh kepala sekolah, dengan mempertimbangkan komite sekolah dan disetujui oleh Pendma, c) madrasah perlu memiliki KTSP dokumen 1 berbasis program gerakan ayo membangun madrasah (GERAM) antara lain: 1) gerakan literasi madrasah, 2) gerakan madrasah sehat, 3) gerakan madrasah inovasi dan 4) gerakan *furudlul ainiyah*, d) madrasah perlu mensosialisasikan kurikulum madrasah kepada semua warga madrasah, e) madrasah perlu mengembangkan kurikulum muatan lokal disesuaikan dengan kebutuhan karakter daerah, kebutuhan peserta didik dan kebutuhan pembelajaran untuk semua mapel, yaitu 1) bahasa daerah dan 2) akhlak kitab, g) madrasah perlu melaksanakan semua jenis kegiatan ekstrakurikuler yang disesuaikan dengan bakat dan minat siswa, Madrasah melaksanakan kegiatan ekstrakurikuler berdasarkan jadwal yang telah diprogramkan yaitu 1) paduan suara, 2) angklung, 3) *drumband*, 4) seni tari, 5) LDKS, 6) mahir bahasa inggris dan 7)

⁴ Ibid

Tahfiz, dengan semua guru perlu mengalokasikan waktu untuk program remedial dan pengayaan bagi peserta didik, Madrasah perlu menyediakan layanan bimbingan dan konseling untuk memenuhi kebutuhan pengembangan pribadi peserta didik secara teratur dan berkesinambungan, dan h) madrasah perlu melibatkan masyarakat dalam pengembangan kegiatan ekstrakurikuler.⁵

- c. Standar Proses terdiri dari a) madrasah perlu mengembangkan silabus berdasarkan standar isi (SI), Standar kompetensi lulusan (SKL), dan panduan KTSP. Berdasarkan hal tersebut semua guru perlu mengembangkan silabus secara mandiri atau berkelompok, kemudian RPP di madrasah perlu disusun dan di-*review* oleh guru secara mandiri dengan mengintegrasikan pendidikan karakter, adiwiyata, SRA dan Literasi yang dijabarkan dari silabus, selain itu, setiap siswa perlu memanfaatkan berbagai materi yang tersedia berupa 1) buku teks, 2) buku pengayaan, 3) buku referensi, 4) e-book dan 5) Jaringan Internet di perpustakaan madrasah dengan mudah, b) madrasah perlu melibatkan pendidik dan komite madrasah dalam menentukan buku teks dan referensi untuk siswa. c) Madrasah perlu memotivasi guru agar selalu melaksanakan pembelajaran sesuai dengan RPP yang telah disusun/disiapkan dengan metode yang tepat. Dalam hal ini semua guru perlu menerapkan pembelajaran *active learning*, Kemudian semua guru di madrasah perlu memanfaatkan jaringan internet sebagai

⁵ Ibid

sumber belajar penunjang, Madrasah perlu memfasilitasi guru agar memberikan kesempatan yang sama kepada peserta didik untuk mengeksplorasi, mengelaborasi, dan mengonfirmasi dan kegiatan yang dilaksanakan, d) Madrasah perlu meningkatkan penyusunan dan pelaksanaan program supervisi dan evaluasi proses pembelajaran yang dilaksanakan oleh kepala madrasah, dan supervisi dan evaluasi proses pembelajaran perlu dilakukan secara berkala dan berkelanjutan oleh kepala sekolah, pengawas dan juga sesama guru.

- d. Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan, terdiri dari 1) madrasah perlu mengangkat tenaga kependidikan yang meliputi : laboran dan penjaga madrasah sesuai ketentuan minimal, rekrutmen 2 guru dengan kualifikasi pendidikan bahasa Jawa dan SBK serta 1 guru dengan kualifikasi pendidikan olahraga. 2) Madrasah perlu memfasilitasi peningkatan kompetensi pendidik agar memadai sesuai dengan standar yang ditetapkan, termasuk untuk menangani peserta didik yang mengalami kesulitan belajar melalui kegiatan *workshop* Inovasi Kualitas Guru (pembinaan berkelanjutan/terperiodik), 3) madrasah perlu menyediakan media komunikasi guru (*Outbound*) dan *Family Gathering*, dan pemenuhan fasilitas bagi kurir madrasah.⁶
- e. Standar Sarana Prasarana, terdiri dari. *Pertama* madrasah perlu memiliki ruang guru yang memenuhi standar, *kedua* madrasah perlu merehabilitasi ruang laboratorium IP; *ketiga* madrasah perlu memiliki

⁶ Ibid

gudang yang memenuhi standar sebagai tempat menyimpan peralatan pembelajaran di luar kelas, tempat menyimpan sementara peralatan sekolah/madrasah yang tidak/belum berfungsi, dan tempat menyimpan arsip sekolah/madrasah yang telah berusia lebih dari 5 tahun. *Keempat*, madrasah perlu memiliki tempat bermain/Olahraga dengan ukuran luas minimum 300 m² atau 3 m² x jumlah peserta didik dan dilengkapi dengan sarana yang standar. *Kelima* madrasah perlu menyediakan meja dan kursi siswa yang standar. *Keenam* madrasah perlu melakukan peremajaan komputer untuk operasional perkantoran, kemudian ruang kelas program unggulan perlu memiliki sarana dan prasarana yang memadai (kipas angin dan LCD); *Ketujuh* madrasah perlu memiliki sarana dan prasarana yang memadai untuk kegiatan konservasi air berupa pembuatan sumur resapan dan biopori, UKS perlu memiliki ketersediaan obat-obatan yang memadai. *Kedelapan*, madrasah perlu memiliki buku pengayaan sesuai dengan ketentuan BSNP sebanyak 840 judul yaitu 1) buku teks (1 buku untuk 1 orang) sebanyak 30 judul, 2) buku pengayaan 30 judul, 3) buku referensi 230 judul; *kesembilan* madrasah perlu memiliki ruang komputer dan internet dengan alat dan sumber belajar yang dimiliki minimal lengkap (sesuai lampiran Permendiknas No 24 tahun 2007; *kesebelas* madrasah perlu melaksanakan pemeliharaan bangunan secara berkala sesuai dengan persyaratan standar meliputi lantai, tembok, ventilasi, plafon, keamanan gedung dan konservasi energi berupa pemeliharaan

jaringan dan peralatan listrik; *kesebelas* madrasah perlu melakukan penataan kembali parkir sepeda siswa agar mudah diakses; *kedubelas* madrasah perlu membuat papan penunjuk arah; *ketigabelas* madrasah perlu memperbaiki sanitasi di dalam dan di luar bangunan meliputi saluran air bersih, saluran air kotor, dan/atau air limbah, tempat sampah dan saluran air hujan agar bisa bekerja maksimal; *keempatbelas* madrasah perlu memiliki sarana dan prasarana pengelolaan sampah berupa Komposter, dan madrasah memiliki beberapa sarana dan prasarana penunjang Program Sekolah Ramah Anak (SRA) berupa jalur landai, rambu-rambu evakuasi dan kereta dorong.⁷

- f. Standar Pengelolaan, terdiri dari 1) Madrasah harus mempertahankan program penyusunan visi dan misi secara *bottom up* dengan melibatkan semua pemangku kepentingan, dewan guru, komite madrasah dan kepala madrasah dan disosialisasikan kepada seluruh pemangku kepentingan termasuk orang tua peserta didik dan masyarakat sekitar serta di-*review* dan dievaluasi pencapaiannya. Kemudian perlu mengadakan penyusunan RKM, RKT dan RKAM yang mempertimbangkan masukan komite madrasah, disetujui dewan pendidik dan disahkan oleh Pendma Kemenag kab/kota. 2) Madrasah perlu mengadakan raker untuk merumuskan RKM dengan tujuan yang jelas untuk peningkatan dan perbaikan berkelanjutan, madrasah perlu

⁷ Ibid

mensosialisasikan rencana kerja yang berbasis tujuan untuk peningkatan dan perbaikan berkelanjutan kepada warga Sekolah dan pihak-pihak yang berkepentingan, 3) madrasah perlu melaksanakan evaluasi diri sekolah yang dilakukan setiap tahun dan berkelanjutan, 4) Madrasah perlu memiliki Laporan kinerja madrasah tahunan (LAKIS), 5) madrasah perlu memiliki papan pengumuman memuat informasi yang efisien, efektif dan dapat diakses dengan mudah., 6) madrasah perlu melakukan peningkatan dan pengembangan kinerja dan profesi pendidik dan tenaga kependidikan melalui program *workshop*/diklat setiap tahun, selanjutnya perlu mengadakan sosialisasi SOP, tata tertib dan profil madrasah kepada warga madrasah, 7) madrasah perlu melaksanakan Supervisi dan evaluasi pendidik dan tenaga kependidikan secara berkala sesuai dengan standar nasional; 8) madrasah melibatkan warga secara maksimal dalam pengelolaan kegiatan akademis dan nonakademis berupa penyusunan program madrasah dan merumuskan kegiatan ekstrakurikuler, dan Madrasah perlu menjalin kemitraan dengan seluruh lembaga/anggota masyarakat yang relevan khususnya pengelolaan kegiatan non akademis.⁸

g. Standar Pembiayaan, terdiri dari: madrasah perlu merumuskan anggaran Madrasah yang merujuk peraturan pemerintah setiap tahun sesuai dengan perencanaan dengan melibatkan komite, madrasah perlu

⁸ Ibid

membayar gaji, honor kegiatan-kegiatan sekolah/madrasah, insentif, dan tunjangan lain bagi tenaga kependidikan pada tahun berjalan sesuai dengan RKAM. Madrasah perlu melakukan perumusan RAPBS/RKAS/M di madrasah melibatkan Komite Sekolah dan pemangku kepentingan yang relevan (orang tua peserta didik, dinas pendidikan, dewan guru). Madrasah perlu memiliki laporan setiap kegiatan yang dilakukan sekolah kaitannya dengan penggunaan dana dan mudah diakses oleh pihak yang berkepentingan berupa papan pengumuman LPJ Keuangan, Madrasah perlu membuat pengumuman rencana investasi sekolah (RKAM) kepada pemangku kepentingan. Madrasah perlu membuat semua jenis upaya memperoleh donatur dalam bentuk proposal kegiatan ilmiah, seni, dan atau laporan upaya pencarian dan hasil berupa persetujuan dan atau MOU dengan donatur tetap untuk setiap tahun. Madrasah perlu melakukan upaya membangun kerja sama hanya dengan (tiga DUDI/SUSI dalam bentuk proposal kegiatan kerja sama dan atau laporan upaya pencarian dan hasil berupa persetujuan atau MOU dan madrasah perlu memiliki database kondisi sosial ekonomi peserta didik, grafik atau diagram batang kondisi peserta didik ekonomi peserta didik yang di pasang di dinding Sekolah.⁹

- h. Standar Penilaian, terdiri dari 1) madrasah perlu memfasilitasi semua pendidik untuk menyusun KKM, kisi-kisi soal, instrumen penilaian,

⁹ Ibid

dan rubrik penilaian berdasarkan kompetensi dasar dan standar kompetensi. Semua pendidik perlu menginformasikan kompetensi dasar dan indikator pembelajaran. Kriteria ketuntasan minimal (KKM), tehnik penilaian, rubrik penilaian, dan waktu penilaian kepada peserta didik di awal semester dan sebelum pelaksanaan penilaian. Selain itu semua pendidik perlu melaksanakan ulangan harian setiap kompetensi dasar, ulangan tengah semester, ulangan akhir semester, ulangan kenaikan, dengan menggunakan berbagai jenis metode untuk menilai kemajuan belajar peserta didik secara berkelanjutan dan mengembangkannya berdasarkan rencana yang telah dibuat pada silabus dan RPP yang disesuaikan dengan perkembangan peserta didik. Madrasah juga melaksanakan ujian madrasah dan ujian nasional yang kemudian memantau kemajuan belajar peserta didik. Semua pendidik di madrasah merevisi tes tulis, tes lisan, tes praktik, tes kinerja yang dilakukan secara berkala. Kemudian setiap guru menyampaikan hasil Evaluasi mata pelajaran serta hasil penilaian setiap peserta didik dan juga umpan balik kepada kepala madrasah pada akhir semester dalam bentuk laporan hasil prestasi belajar peserta didik dan mengkaji ulang tingkat kemajuan semua peserta didik pada setiap akhir semester. Selanjutnya semua pendidik perlu menganalisis hasil penilaian, dan menyusun program tindak lanjut terhadap hasil analisis dalam bentuk perbaikan pengayaan dan *me-review* rencana pembelajaran yang telah disusun,

madrasah perlu menyampaikan laporan semua hasil penilaian untuk semua kelompok mata pelajaran secara sistematis pada setiap akhir kepada orang tua/wali peserta didik dalam bentuk laporan pendidikan dan mendiskusikannya secara mendetail untuk masing-masing peserta didik secara berkala sesuai jadwal, dan semua guru di sekolah perlu secara terencana dan sistematis memberikan tugas usai KBM. (Dengan catatan tugas hanya 1 untuk setiap peserta didik).¹⁰

Selain melakukan kegiatan evaluasi diri madrasah (EDM) sebagai tahap perumusan penguatan budaya madrasah, MTsN 16 Jombang juga melakukan analisis internal dan eksternal. Analisis internal dilakukan untuk mendapatkan kekuatan dan hambatan yang dimiliki madrasah, sedangkan analisis eksternal dilakukan dalam rangka menemukan peluang dan tantangan. Analisis internal dan eksternal ini dikenal dengan analisis SWOT. Pernyataan tersebut sebagaimana yang disampaikan kepala madrasah berikut:

Selain melakukan evaluasi diri madrasah (EDM), madrasah juga melakukan analisis SWOT sebagai bekal menyusun rencana kerja yang dilakukan oleh tim yang terdiri dari Kamad, perwakilan pendidik dan tenaga kependidikan serta komite madrasah¹¹

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala MTsN 16 Jombang tersebut diperoleh hasil analisis SWOT sebagai berikut: Kekuatan terdiri dari 1) sebagian besar guru merupakan guru negeri bersertifikasi, 2) memiliki lahan yang cukup luas dan telah milik sendiri, 3) lembaga negeri

¹⁰ Ibid

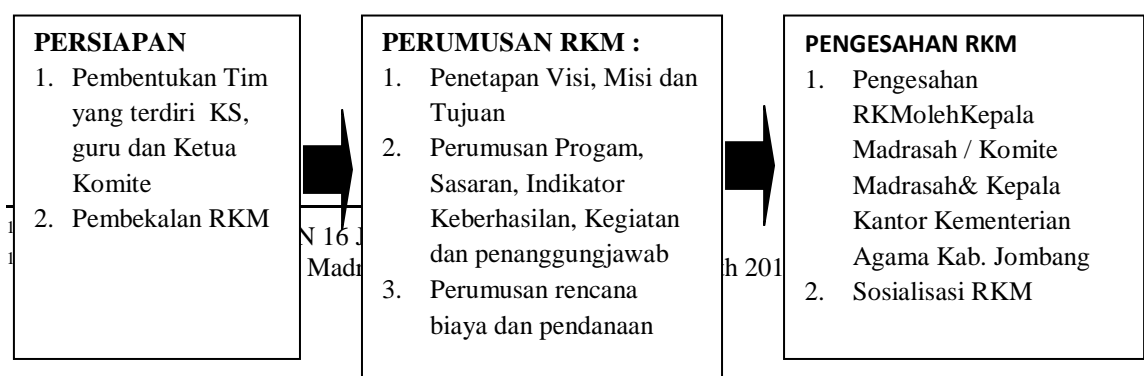
¹¹ Wawancara Kepala MTsN 16 Jombang, 18 Mei 2020

yang sumber keuangannya telah teralokasikan dari pemerintah. Kelemahan terdiri dari 1) sistem manajemen pengelolaan madrasah yang belum optimal, 2) sebagian besar siswa berasal dari kalangan ekonomi menengah ke bawah. Selanjutnya kepala madrasah juga menyampaikan hasil analisis eksternal sebagai berikut:

Sedangkan analisis dari eksternal madrasah diperoleh peluang yang terdiri dari 1) madrasah berada di kawasan yang dikenal cukup religius, 2) madrasah berada lokasi yang cukup strategis yakni di pinggir jalan raya 3) madrasah memiliki dukungan dari beberapa pondok pesantren yang besar, 4) tingginya animo masyarakat untuk memasukkan putra putrinya masuk di MTsN 16 jombang. Sedangkan dari sisi tantangan terdiri dari 1) madrasah berlokasi di lokasi yang berdekatan dengan sekolah menengah pertama (SMP) sehingga memiliki persaingan yang ketat, 2) Madrasah berada di daerah pinggiran yang memiliki lingkungan persawahan.¹²

Tahapan penyusunan rencana pengembangan madrasah selanjutnya adalah penyusunan Rencana Kerja Madrasah (RKM). Rencana Kerja Madrasah (RKM) merupakan dokumen rencana pengembangan madrasah jangka menengah empat tahun.

Melalui studi dokumentasi rencana kerja madrasah (RKM) MTsN 16 Jombang, dapat ditemukan bahwa tahapan formulasi strategi dilakukan melalui proses penyusunan RKM yang dilakukan melalui tiga jenjang, yaitu persiapan, perumusan RKM dan pengesahan RKM¹³. Alur penyusunan RKM tersebut dapat dilukiskan sebagai berikut.



Gambar 4.1 **Alur Penyusunan RKM MTsN 16 Jombang**

1) Persiapan

Sebelum perumusan RKM dilakukan, kepala madrasah membentuk tim perumus RKM yang beranggotakan kepala madrasah, wakil kepala madrasah, guru senior, guru junior, kepala tata usaha dan ketua komite madrasah. Kemudian tim ini mengikuti pembekalan mengenai kebijakan-kebijakan dan perumusan RKM yang difasilitasi oleh tim ahli dalam hal ini widyaiswara dari balai diklat keagamaan provinsi Jawa Timur.¹⁴

2) Perumusan RKM

Kegiatan perumusan RKM dilakukan melalui 4 tahapan. Tahapan sebagai berikut.¹⁵

a) Tahap 1 : Penetapan visi, misi dan tujuan madrasah

visi, misi, dan tujuan madrasah di MTsN 16 Jombang adalah sebagai berikut.

- **VISI**

“Terwujudnya Madrasah Religius, *Berakhlakul Karimah*, Berprestasi, Ramah anak, Literasi dan Berbudaya Lingkungan”

Indikator dari visi di atas adalah:

- unggul dalam hal ilmu keagamaan.

¹⁴ Wawancara Kepala MTsN 16 Jombang tanggal 20 Juni 2020

¹⁵ Dokumen Rencana Kerja Madrasah (RKM) MTsN 16 Jombang th 2018/2019 – 2021/2022

- jujur, amanah, disiplin, hormat kepada orang tua dan guru, sosial, dll;
 - memiliki lingkungan madrasah yang ramah anak;
 - melakukan upaya pelestarian lingkungan hidup, pengendalian pencemaran dan kerusakan lingkungan hidup;
 - melakukan gerakan cinta literasi;
 - Unggul dalam pencapaian nilai UAM, UN di atas rata-rata madrasah, Juara dalam berbagai lomba mapel, KIR, olahraga, seni, dll.
- **MISI**
- Melaksanakan salat duha dan zuhur secara berjamaah.
 - Mampu membaca Al-Qur'an dengan metode At-Tartil secara baik dan benar.
 - Santun dan Bertatakrama terhadap orang tua, guru, pegawai dan masyarakat.
 - Memperoleh nilai rata-rata UN 7,5.
 - Berprestasi akademik dan nonakademik.
 - Menanamkan dan mewujudkan lingkungan ramah anak dan literasi.
 - Menanamkan nilai-nilai lingkungan hidup kepada seluruh *stakeholder* madrasah.
 - Mengendalikan dan mencegah terjadinya pencemaran serta kerusakan lingkungan.
 - Mewujudkan madrasah yang bersih, sehat, cinta puspa dan satwa serta berbudaya lingkungan.
- **TUJUAN**
- Madrasah mempunyai 100 % lulusan yang menjalankan salat wajib lima waktu dan duha secara rutin dan berjamaah tanpa disuruh dan diawasi.

- Lulusan madrasah 100 % mampu membaca Al-Qur'an dan menghafal Juz Amma dengan metode At-Tartil secara baik dan benar.
 - Lulusan madrasah 100 % mampu santun dan bertatakrama terhadap orang tua, guru, pegawai dan masyarakat
 - Madrasah dapat mencapai nilai UAM, dan UN di atas rata-rata madrasah (7,5).
 - Madrasah mampu mewujudkan siswa-siswi yang berprestasi akademik dan nonakademik
 - Madrasah mampu menanamkan dan mewujudkan lingkungan ramah anak dan literasi.
 - Madrasah mampu menanamkan nilai-nilai lingkungan hidup kepada seluruh *stakeholder* madrasah.
 - Madrasah mampu mewujudkan siswa-siswi yang memiliki kepedulian untuk ikut serta dalam mengendalikan dan mencegah terjadinya pencemaran serta kerusakan lingkungan.
 - Madrasah mampu mewujudkan madrasah yang bersih, sehat, cinta puspa dan satwa serta berbudaya lingkungan
- b) Tahap II : Penyusunan Sasaran dan Indikator Kinerja

Dalam penyusunan sasaran dan indikator kinerja yang dilakukan adalah:

- merumuskan sasaran berdasarkan skala prioritas rumusan rekomendasi yang terdapat dalam analisis kondisi madrasah.
- merumuskan Indikator keberhasilan/kinerja yang menjadi tolok ukur pencapaian harapan seperti yang tertuang dalam standar-standar SPM dan SNP.¹⁶

c) Tahap III : Merumuskan Kegiatan dan Jadwal Kegiatan

¹⁶ Ibid

Agenda dalam penyusunan kegiatan dan jadwal kegiatan merumuskan kegiatan, menetapkan penanggung jawab program, dan menetapkan jadwal kegiatan menjadi pedoman implementasi kegiatan.

d) Tahap IV : Penyusunan Rencana Biaya dan Pendanaan

Pada tahap ini ditetapkan jenis dan banyaknya dana yang dibutuhkan, perkiraan jenis dan jumlah sumber pendanaan, aturan – aturan dari sumber pendanaan serta alokasi jenis dan sumber pendanaan untuk setiap jenis kebutuhan dana

3) Pengesahan Rencana Kerja Madrasah (RKM)

Setelah rencana kerja madrasah (RKM) selesai disusun oleh Tim, RKM dibahas bersama oleh kepala madrasah, semua guru, dan komite madrasah untuk dikaji ulang agar RKM yang telah disusun sesuai dengan yang diharapkan. Selanjutnya RKM yang telah dikaji ulang dan diperbaiki disahkan oleh Kepala Madrasah, Komite Madrasah dan Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jombang. Akhirnya, RKM yang telah disahkan, disosialisasikan kepada para pemangku kepentingan di MTsN 16 Jombang.¹⁷

Alur di atas dipertegas dengan hasil wawancara dengan Kepala MTsN 16 Jombang sebagai berikut:

RKM sebagai rencana pengembangan madrasah jangka menengah disusun melalui tahapan persiapan dengan pembentukan tim dan pembekalan, tahapan penyusunan dan pengesahan. Setelah RKM terbentuk dan disahkan, langkah

¹⁷ Ibid

selanjutnya adalah penyusunan Rencana Kerja Tahunan (RKT) yang disertai dengan Rencana Kerja dan Anggaran Madrasah (RKAM). Semua tahapan kami mengundang tenaga ahli untuk melakukan pembekalan dan pendampingan¹⁸

Berdasarkan paparan data di atas dapat ditemukan bahwa perumusan strategi penguatan budaya organisasi madrasah di MTsN 16 Jombang diawali dengan melakukan analisis secara mendalam akan kondisi dan potensi yang dimiliki madrasah. Kondisi dan potensi yang dianalisis terdiri dari delapan standar pendidikan, yakni StandarI, Standar Proses, Standar Kelulusan, Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan, Standar Penilaian, Standar Pengelolaan, Standar Pembiayaan dan Standar Sarana Prasarana. Selain itu juga dilakukan analisis internal, yaitu kekuatan dan kelemahan serta analisis eksternal berupa peluang dan hambatan atau yang disebut dengan analisis SWOT.

Setelah melakukan analisis, perumusan strategi penguatan budaya organisasi madrasah di MTsN 16 Jombang dilanjutkan dengan menyusun atau memformulasikan ke dalam rumusan perencanaan jangka menengah yaitu berupa Rencana Kerja Madrasah (RKM).

2. Implementasi Strategi Penguatan Budaya Organisasi Madrasah di MTsN 16 Jombang.

Terkait implementasi strategi penguatan budaya organisasi madrasah di MTsN 16 Jombang berdasarkan hasil wawancara kepala madrasah dan studi dokumentasi Rencana Kerja Tahunan (RKT), diperoleh beberapa program penguatan budaya madrasah yang meliputi

¹⁸Wawancara Kepala MTsN 16 Jombang, 18 Mei 2020

delapan standar pendidikan nasional. Adapun program-program pengembangan madrasah tersebut adalah sebagai berikut ¹⁹:

- a. Program pengembangan madrasah Standar Isi terdiri dari: Penyusunan Dokumen 1 dan *Workshop* Pembuatan Dokumen 2 termasuk muatan lokal, pembentukan tim pengembang kurikulum madrasah, sosialisasi dan *Workshop* Program Gerakan Ayo Membangun Madrasah (GERAM), sosialisasi kurikulum madrasah kepada semua warga madrasah, *workshop* analisis KI / KD termasuk muatan lokal, penyusunan kegiatan ekstrakurikuler sesuai dengan bakat dan minat siswa, penyusunan kegiatan ekstrakurikuler berdasarkan jadwal yang telah di program, membuat jadwal remedial dan pengayaan bagi peserta didik, tersedianya tempat bimbingan konseling yang memadai, penyusunan kegiatan ekstrakurikuler untuk memenuhi kebutuhan pengembangan pribadi peserta didik, dan pelatihan kader PMR dengan puskesmas setempat.
- b. Program pengembangan Standar Proses, yang terdiri dari pembentukan tim pengembang silabus dan RPP, review silabus oleh pengawas, *review* RPP oleh pengawas, pengadaan buku perpustakaan, sumbangan buku dari wali peserta didik, *workshop* penyusunan RPP oleh pengawas, supervisi oleh kepala madrasah, pelatihan pembelajaran *active learning* bagi guru program unggulan, perluasan jaringan internet sebagai sumber belajar penunjang, madrasah

¹⁹ Dokumen Rencana Kerja Madrasah (RKM) MTsN 16 Jombang Th 2008/2009-2021/2022

menyediakan fasilitas untuk melakukan eksplorasi dan elaborasi, serta mendapatkan konfirmasi, melaksanakan supervisi setiap satu semester, review supervisi dan evaluasi serta tindak lanjut supervisi dan evaluasi pembelajaran guru.²⁰

- c. Program pengembangan Standar Kelulusan, yang terdiri dari tambahan Pemberian les, *try out* ujian nasional, latihan kepemimpinan untuk peserta didik, kemah wisata untuk kegiatan Pramuka dan kegiatan LDK OSIM, kegiatan bimbingan studi kenal lingkungan (SKAL), pelatihan duta pokja, kegiatan bakti sosial ke masyarakat, pondok Ramadan, kegiatan tes IQ dan kegiatan bimbingan Karya Ilmiah Remaja (KIR), kegiatan Jumat sehat dan Jumat bersih, gerakan pungut sampah di madrasah dan sekitarnya, dan mengadakan *workshop* SRA.²¹
- d. Program pengembangan Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan, yang terdiri dari rekrutmen tenaga laboran dan penjaga madrasah, rekrutmen 2 guru yang memiliki kualifikasi pendidikan bahasa Jawa dan SBK, mengadakan kegiatan *workshop* inovasi kualitas guru (pembinaan berkelanjutan/terperiodik), mengadakan *out bond*, dan mengangkat tenaga kurir baru.
- e. Pengembangan madrasah Standar Sarana dan Prasarana, yang terdiri dari melengkapi sarana dan prasarana di ruang guru pelaksanaan renovasi ruang laboratorium IPA, pembangunan gudang baru yang

²⁰ Ibid

²¹ Ibid

memadai, menyediakan tempat bermain dan perlengkapan olah raga yang memadai secara bertahap (bola voli, tongkat kasti), pengadaan meja dan kursi siswa untuk kelas unggulan. Kemudian pengadaan komputer/laptop secara bertahap, pengadaan kipas angin dan LCD proyektor untuk menunjang KBM sebanyak 5 unit/tahun selama 3 tahun, Pengadaan tandon air, penyediaan obat-obatan dan peralatan UKS (kursi roda, tandu, stetoskop, pembelian buku pengayaan. Selanjutnya melengkapi sarana dan prasaran di ruang komputer seperti kipas angin, papan tulis dan mebel. Selain itu, membangun pagar keliling secara bertahap dan pengecatan gedung, perbaikan plafon, dan melakukan pemeliharaan instalasi penerangan mengganti lampu penerangan secara rutin dan pembuatan parkir sepeda siswa putra. Kemudian pengembangan sarana dan prasarana difokuskan penyediaan papan penunjuk arah yang baik, membangun baru dan memperbaiki sistem sanitasi yang ada supaya dapat menampung pembuangan dengan baik, pengadaan pengangkut sampah (*gledekan*), dan melengkapi kekurangan sarana yang belum ada yaitu jalur landai.²²

- f. Program pengembangan standar pengelolaan, yang terdiri dari review / penyusunan visi misi, Raker penyusunan RKM dan RKT, sosialisasi RKM dan RKT, penyusunan EDM, rapat penyusunan LAKIP, pembuatan papan informasi, *workshop* guru dan pegawai, rapat dewan

²² Ibid

guru, pegawai dan komite berkala, rapat pembinaan guru dan pegawai, membentuk tim pengelola *website* madrasah dan mengadakan bakti sosial dengan warga, dan pembuatan MOU dengan pihak ketiga.²³

- g. Program pengembangan Standar Pembiayaan, yang terdiri dari penyusunan RKAKL, membuat matrik gaji/patokan gaji dan SK GTT/PTT, rapat penyusunan RKAM (Rencana Kegiatan Anggaran Madrasah), rapat koordinasi guru dan pegawai, membuat dan memaparkan LPJ tiap kegiatan, pembuatan proposal dan MOU, dan pendataan terhadap peserta didik.²⁴
- h. Program pengembangan Standar Penilaian, yang terdiri dari *workshop* penentuan KKM, sosialisasi KKM, mengadakan UH, PTS, PAS, PAT, pengadaan remidi, pembuatan hasil nilai siswa (Rapor), pembuatan analisis PH, PTS, PAS dan PAT dalam bentuk rapor, dan memberikan tugas rumah.

Dari paparan data di atas, dapat ditemukan bahwa perumusan program sebagai penjabaran dari rumusan program strategis, di MTsN 16 Jombang dapat dikelompokkan menjadi 6 program strategis. Pengelompokan ini ditinjau dari upaya mewujudkan ciri-ciri sebuah organisasi memiliki budaya organisasi yang kuat. Keenam program strategis tersebut adalah :

- a. Program Startegis Pengembangan Nilai-Nilai Budaya Kerja
 - 1) Sasaran Pengembangan Budaya Religius PTK

²³ Ibid

²⁴ Ibid

(a) Kegiatan *One Day One Juz*

ODOJ (*One Day One Juz*) adalah sebuah program mengaji/tilawah Al-Quran bagi guru dan pegawai dengan target bacaan 1 Juz perharinya. Program ini diluncurkan untuk mendukung Gerakan Furudhul Ainiyah (GEFA). Kegiatan ini dilaksanakan setiap pagi hari pada jam ke-0 (Pukul 06.45-07.45). Seluruh guru dan pegawai diwajibkan mengaji 1 juz sambil mendampingi siswa mengikuti pembelajaran At-tartil di masing-masing kelas Al-Quran yang sudah terjadwal.²⁵

Satu grup ODOJ berisi 30 orang yang diawasi dan dibimbing oleh satu orang admin yakni PKM Humas. Admin bertugas menyampaikan pembagian bacaan kepada setiap anggotanya. Selain itu, admin juga akan menjelaskan SOP ODOJ dan pemberitahuan-pemberitahuan lainnya mengenai komunitas ODOJ yang patut dipatuhi oleh seluruh anggota.²⁶

(b) Kegiatan Kajian Fikih

Kajian fikih adalah program pengembangan budaya religius yang diluncurkan untuk memperbahuri semangat keagamaan bagi guru dan pegawai di MTsN 16 Jombang. Program ini juga merupakan implementasi program Gerakan

²⁵ Wawancara dengan Waka Kesiswaan MTsN 16 Jombang tanggal 2 Juni 2020

²⁶ Dokumen Jadwal Kegiatan ODOJ MTsN 16 Jombang tahun 2019/2020

Furudul Ainiah (GEFA). Kegiatan ini diikuti oleh seluruh guru dan pegawai MTsN 16 Jombang.²⁷

Melalui pengkajian materi-materi fikih, maupun ilmu keislaman lainnya, guru dan pegawai dapat bertanya jawab secara langsung hal-hal yang berkaitan dengan kegiatan beribadah maupun amaliyah sehari-hari. Dengan kegiatan ini diharapkan semangat beribadah para guru dan pegawai semakin meningkat. Selain itu pengetahuan dan pemahaman tentang ilmu-ilmu agama lebih mendalam, sehingga membuka mata hati kita untuk beribadah dan bekerja hanya karena Allah Swt. semata.²⁸

2) Sasaran Pengembangan Budaya Religius Siswa

a) Kegiatan Pembelajaran Kitab Kuning

Salah satu program unggulan yang berbeda jika dibandingkan dengan MTsN lain adalah program pembelajaran membaca kitab kuning dengan metode Amtsilati. Program ini diperuntukkan khusus bagi siswa kelas unggulan (*Excellent Class*). Program ini didesain secara khusus untuk mempertajam kemampuan siswa *excellent class* agar mampu membaca kitab kuning secara mandiri dengan benar dan tepat hanya dalam waktu dua tahun.²⁹

²⁷ Dokumen Jadwal Kegiatan Kajian Fiqih MTsN 16 Jombang tahun 2019/2020

²⁸ Wawancara dengan Waka Kesiswaan MTsN 16 Jombang tanggal 2 Juni 2020

²⁹ Dokumen Program Excelent Class MTsN 16 Jombang tahun 2019/2020

Program ini dilaksanakan setiap satu minggu sekali di bawah bimbingan pengasuh Pondok Pesantren As-Saidiyah Bahrul Ulum Tambak Beras Jombang. Melalui metode *Amsilati* yang merupakan cara membaca kitab kuning dengan cepat, siswa dituntut mampu membaca kitab kuning secara mandiri sebagaimana santri di pondok pesantren pada umumnya. Program ini sekaligus menjadi program penunjang bagi pelaksanaan program Madrasah Diniyah (MADIN) yang memang dikhususkan bagi siswa *Excellent Class*. Melalui program tersebut siswa *Excellent Class* benar-benar merasakan pembelajaran ala pesantren khas MTsN 16 Jombang

2) Kegiatan Pondok Ramadan

Pondok Ramadan adalah salah satu agenda rutin tahunan yang diadakan pada bulan puasa. Kegiatan ini merupakan program kesiswaan yang melibatkan pengurus OSIM dalam pelaksanaannya. Adapun bentuk kegiatannya bervariasi seperti buka bersama, pengkajian dan diskusi agama atau kitab-kitab tertentu, salat tarawih berjamaah, Khotmil Qur'an dan pendalamannya, *Qiyamullail*, dan lain sebagainya.³⁰

3) Kegiatan Safari Khotmil Qur'an

³⁰ Wawancara dengan Waka Kesiswaan MTsN 16 Jombang tanggal 2 Juni 2020

Pelaksanaan kegiatan Safari Khotmil Qur'an sebagaimana yang disampaikan waka kesiswaan sebagai berikut.

Safari khotmil Qur'an merupakan *follow up* dari pembelajaran Al-Qur'an dengan metode At-Tartil yang dilaksanakan setiap dua minggu sekali. Kegiatan ini merupakan kegiatan kokurikuler yang dilaksanakan dengan cara anjagsana ke rumah siswa secara bergantian versi siswa MTsN 16 Jombang. Kegiatan dikordinir oleh masing-masing wali kelas. Pembagian tempat dan juz yang harus dibaca siswa telah ditentukan berdasarkan kesepakatan kelas. Kegiatan ini murni dilaksanakan Selain itu kegiatan ini juga merupakan salah satu tolak ukur keberhasilan siswa dalam mengaplikasikan teori yang telah diperoleh di madrasah.³¹

4) Kegiatan Ziarah Wali

Program wisata religi (ziarah wali) merupakan salah satu program kesiswaan yang khusus diperuntukkan bagi siswa kelas akhir (IX) yang akan menghadapi pelaksanaan kegiatan Ujian Nasional (UN). Kegiatan ini dilaksanakan pada semester genap menjelang pelaksanaan Ujian Nasional. Kegiatan ini merupakan agenda rutin kesiswaan dengan memanfaatkan dana dari komite madrasah. Bentuk kegiatan ini adalah dengan mengunjungi makam-makam wali selanjutnya melakukan doa-doa dengan tujuan meningkatkan motivasi belajar dan

³¹ Wawancara dengan Waka Kesiswaan MTsN 16 Jombang tanggal 2 Juni 2020

mendekatkan diri kepada Sang Maha Pencipta agar diberikan kemudahan.³²

b. Program Strategis Pengembangan SDM

1) Sasaran Pengembangan SDM Guru

a) Diklat peningkatan kualitas Guru

b) Gerakan SAGU SAKA (satu guru satu karya)

Program SAGU SAKA (satu guru satu karya) merupakan program literasi khusus bagi guru yang diluncurkan untuk mengoptimalkan kemampuan menulis guru agar lebih produktif menghasilkan karya. Program ini merupakan implementasi dari gerakan literasi madrasah yang dicanangkan oleh pemerintah pusat. Melalui program SAGU SAKA guru diwajibkan menghasilkan satu karya setiap satu semester. Karya yang dihasilkan bisa bervariasi jenisnya, mulai dari esai, artikel, kritik, tips, puisi, cerpen, novel, hingga buku. Karya tersebut kemudian didokumentasikan menjadi sebuah antologi karya guru MTsN 16 Jombang yang dapat dijadikan referensi bagi siapapun yang membutuhkan.³³

Program SAGU SAKA sangat bermanfaat bagi guru. Selain dapat meningkatkan kualitas mutu guru di era digital saat ini, program ini juga dapat menambah kredit

³² Dokumen Proposal dan Laporan Kegiatan Ziarah Wali MTsN 16 Jombang tahun 2019/2020

³³ Dokumen Buku Antologi Karya Guru MTsN 16 Jombang tahun 2019

point bagi guru yang akan menyiapkan kenaikan tingkat. Tidak hanya itu, melalui program SAGU SAKA, rasa percaya diri guru terhadap kemampuan literasinya juga semakin meningkat seiring dimunculkannya karya mereka di media cetak maupun media elektronik yang dapat diakses oleh seluruh penduduk di wilayah Indonesia.³⁴

2) Sasaran Pengembangan SDM Siswa

a) Latihan Dasar Kepemimpinan (LDK)

Latihan dasar kepemimpinan siswa adalah suatu kemampuan mengelola organisasi dalam bentuk kepemimpinan dan administrasi. Kegiatan LDKS dimaksudkan untuk memberikan pelatihan dasar kepemimpinan kepada calon pengurus OSIM sebelum benar-benar disahkan menjadi pengurus OSIM. Adapun materi dalam latihan ini adalah pengetahuan seputar kepemimpinan dan tata organisasi. Sedangkan tujuan dari pelatihan ini adalah mempersiapkan peserta didik untuk menjadi pemimpin yang handal, Meningkatkan rasa kemandirian saat menghadapi dan menyelesaikan masalah yang berhubungan dengan kegiatan kesiswaan di MTsN 16 Jombang, memberikan bekal pengetahuan kepemimpinan bagi pengurus OSIM dalam menjalankan

³⁴ Wawancara dengan Waka Kesiswaan MTsN 16 Jombang tanggal 2 Juni 2020

tugas sebagai pioner dan tauladan bagi siswa yang lain dan pembentukan pengurus OSIM yang tanggap, tangguh serta memiliki keimanan dan ketakwaan, yang tinggi terhadap Allah Swt.³⁵

b) Organisasi Siswa Intra Madrasah (OSIM)

Wadah organisasi siswa di madrasah untuk mencapai tujuan pembinaan dan pengembangan kesiswaan adalah Organisasi Intra Madrasah (OSIM). OSIM bersifat intra madrasah, artinya tidak ada hubungan organisatoris dengan OSIM di madrasah lain dan tidak menjadi bagian dari organisasi lain yang ada di luar madrasah. Hal itu disebabkan OSIM merupakan wadah organisasi siswa di madrasah, sehingga itu setiap siswa secara otomatis menjadi anggota OSIM. Keanggotaan itu secara otomatis berakhir dengan keluarnya siswa dari madrasah yang bersangkutan.³⁶

Adapun organisasi ini bertujuan a) mempersiapkan siswa sebagai kader penerus cita-cita perjuangan bangsa dan sumber insani pembangunan nasional; b) mengembangkan potensi siswa secara optimal dan terpadu yg meliputi bakat, minat, dan kreativitas; c) memantapkan kepribadian siswa untuk mewujudkan ketahanan madrasah

³⁵ Dokumen Proposal dan Laporan Kegiatan LDK MTsN 16 Jombang tahun 2019/2020

³⁶ Wawancara dengan Waka Kesiswaan MTsN 16 Jombang tanggal 2 Juni 2020

sebagai lingkungan pendidikan sehingga terhindar dari usaha dan pengaruh negatif dan bertentangan dengan tujuan pendidikan; d) mengaktualisasikan potensi siswa dalam pencapaian prestasi unggulan sesuai bakat dan minat; e) dan menyiapkan siswa agar menjadi warga masyarakat yang berakhlak mulia, demokratis, menghormati hak-hak asasi manusia dalam rangka mewujudkan masyarakat madani (*civil society*).³⁷

c) *Character Building Training* (CBT)

Character building training (CBT) merupakan pelatihan pengembangan karakter yang diberikan kepada seluruh siswa di MTsN 16 Jombang. Kegiatan ini diberikan tiga kali pertemuan dalam seminggu selama tiga bulan. Trainer dalam kegiatan ini adalah Anggota Koramil Tembelang Kesatuan Kodim 0814 Jombang.³⁸

Adapun tujuan kegiatan ini adalah 1) meningkatkan kedisiplinan dan kemandirian siswa-siswi; 2) menumbuhkan rasa percaya diri yang tinggi pada setiap siswa; 3) memberi pemahaman dan penghayatan secara utuh tentang makna dan tujuan hidup yang benar agar siswa dapat menjalani hidup dan kehidupan secara benar dan terarah; 4) mampu memanfaatkan seluruh potensi

³⁷ Dokumen Program Kerja OSIM MTsN 16 Jombang tahun 2019/2020

³⁸ Dokumen Proposal dan Laporan Kegiatan CBT MTsN 16 Jombang tahun 2018/2019

fisik, intelektual, mental, emosional, dan spiritualnya untuk mencapai tujuan kesuksesan dalam kehidupan yang utuh; dan 5) mampu memahami dan menyadari kekurangan dan kelemahan pribadinya serta mampu mengubahnya menjadi lebih baik secara mandiri.³⁹

b) Pramuka

c. Program strategis Membangun Budaya Keunggulan Akademik dan Nonakademik

1) Sasaran Membangun Budaya Keunggulan Akademik

a) Bimbingan Pembelajaran Materi UN

Salah satu parameter untuk mengukur keberhasilan prestasi akademik siswa di MTsN 16 Jombang adalah dengan melihat nilai/hasil Ujian Nasional (UN), Ujian Akhir Madrasah Berstandar Nasional (UAMBN). Nilai ujian yang tinggi memberi dampak yang positif bagi keberhasilan peningkatan prestasi akademik madrasah. Selain itu hasil dari ujian tersebut menjadi salah satu acuan bagi madrasah untuk menentukan kelulusan siswa. Karena itulah pemberian bimbingan belajar yang mengarah pada materi UN sangat penting bagi siswa khususnya kelas IX.

³⁹ Wawancara dengan Waka Kesiswaan MTsN 16 Jombang tanggal 2 Juni 2020

Program pemberian materi tambahan secara intensif bagi siswa adalah program rutin kurikulum yang dilaksanakan sejak siswa memasuki kelas IX semester ganjil hingga menjelang pelaksanaan Ujian Nasional yang dilaksanakan di semester genap. Hal ini dilakukan untuk menyiapkan siswa lebih awal menghadapi soal-soal ujian nasional. Kegiatan ini dilaksanakan di jam ke-0 kegiatan belajar mengajar (KBM).⁴⁰

b) *Try Out* Mata Pelajaran Ujian Nasional

Melanjutkan pendidikan di jenjang menengah atas favorit merupakan harapan bagi setiap siswa MTsN 16 Jombang. Persiapan yang matang dan sungguh-sungguh dalam menempuh persaingan memperebutkan kelulusan merupakan sesuatu yang mutlak untuk diperjuangkan. Oleh karena itu *Try Out* Ujian Nasional ini dimaksudkan sebagai sarana latihan bagi para siswa dalam menghadapi Ujian Nasional.

Try Out mata pelajaran Ujian Nasional (UN) merupakan program madrasah sebagai sarana evaluasi belajar terhadap hasil belajar siswa untuk menyongsong pelaksanaan Ujian Nasional (UN) bagi kelas IX. Kegiatan ini dilaksanakan untuk mendekati kondisi nyata

⁴⁰ Dokumen Program Kerja Bimbingan Belajar Materi UN MTsN 16 Jombang Tahun 2018/2019

pelaksanaan Ujian Nasional (UN). Dengan harapan agar siswa siswi dalam pelaksanaan ujian yang sebenarnya telah siap secara materi dan mental.⁴¹

c) Kelas Bahasa Inggris

Program kelas bahasa Inggris (*English Class*) adalah kelas yang menyediakan program layanan bagi seluruh peserta didik kelas VII dan VIII dengan cara memberikan les tambahan pendalaman bahasa Inggris setiap pagi sebelum memasuki jam pembelajaran reguler. Program ini bertujuan untuk mengoptimalkan potensi berbahasa yang dimiliki oleh setiap peserta didik. Keunggulan kelas bahasa Inggris (*English Class*) yang dimiliki MTsN 16 Jombang memiliki beberapa keunggulan, antara lain ditangani oleh tim pengajar yang profesional dan handal, target penguasaan bahasa asing dalam waktu dua tahun, *travelling exam* dengan wisatawan asing di candi Borobudur dan sertifikat lulus langsung dari lembaga kursus pendidikan bahasa Inggris.⁴²

2) Sasaran Membangun Budaya Keunggulan Nonakademik

a) Pengembangan Diri/Ekstra kurikuler

Pengembangan diri bukan merupakan mata pelajaran yang harus diajarkan oleh pendidik. Pengembangan

⁴¹ Dokumen Program Kerja Kegiatan Try Out Ujian Nasional MTsN 16 Jombang tahun 2018/2019

⁴² Dokumen Proposal dan Laporan Kegiatan Kelas Bahasa Inggris MTsN 16 Jombang tahun 2018/2019

diri bertujuan memberikan kesempatan kepada peserta didik untuk mengembangkan dan mengekspresikan diri sesuai dengan kebutuhan, bakat, minat, setiap peserta didik sesuai dengan kondisi madrasah. Kegiatan pengembangan diri difasilitasi dan/atau dibimbing oleh konselor, pendidik, atau tenaga kependidikan yang dapat dilakukan dalam bentuk kegiatan ekstrakurikuler. Kegiatan pengembangan diri dilakukan melalui kegiatan pelayanan konseling yang berkenaan dengan masalah diri pribadi dan kehidupan sosial, belajar, dan pengembangan karier peserta didik.⁴³ Hal senada disampaikan waka kesiswaan sebagai berikut.

Kegiatan pengembangan diri di MTsN 16 Jombang dilaksanakan dalam bentuk dua macam. Pengembangan diri yang dilaksanakan sebagian besar di dalam kelas (intrakurikuler) dengan alokasi waktu 2 jam tatap muka, yaitu: bimbingan konseling, mencakup hal-hal yang berkenaan dengan pribadi, kemasyarakatan, belajar, dan karier peserta didik. Bimbingan konseling diasuh oleh pendidik yang ditugaskan. Dan yang kedua Pengembangan diri yang dilaksanakan sebagian besar di luar kelas (ekstrakurikuler) diasuh oleh pendidik pembina. Pelaksanaannya secara reguler setiap hari pada sore hari. Yang termasuk dalam kategori kedua ini antara lain Pramuka, PMR, Seni musik Banjari, MTQ, menjahit, teater, Kaligrafi, olah raga, Tahfiz dan drumband.⁴⁴

b) Penyiapan Peserta Lomba

⁴³ Dokumen Program Kerja Kegiatan Ekstra Kurikuler MTsN 16 Jombang tahun 2018/2020

⁴⁴ Wawancara dengan Waka Kesiswaan MTsN 16 Jombang tanggal 2 Juni 2020

Salah satu strategi untuk mengoptimalkan tingkat keberhasilan siswa saat mengikuti lomba adalah dengan melakukan persiapan dan tindakan nyata di madrasah. Pernyataan tersebut sebagaimana yang disampaikan waka kesiswaan sebagai berikut.

Peserta didik atau siswa mengikuti lomba tidak hanya dengan modal alami belaka atau modal apa adanya. Peserta lomba yang ditunjuk sebagai delegasi dari madrasah benar-benar dipersiapkan dengan matang, dipersiapkan secara tepat dan akurat. Insyaallah jika dipersiapkan dengan benar dan baik, siswa akan meraih prestasi sesuai dengan harapan. Dengan demikian pula, prestise madrasah akan meningkat.⁴⁵

c) *Class Meeting*

Class meeting adalah salah satu bagian dari kegiatan ekstrakurikuler berupa pertemuan siswa antar kelas dalam bentuk perlombaan ataupun pertandingan. Kegiatan kesiswaan ini dikelola oleh Pembina OSIS, dilaksanakan oleh anggota OSIS. Adapun pesertanya adalah perwakilan masing-masing kelas. Kegiatan *classmeeting* diadakan dalam rangka Peringatan Hari Besar Nasional (PHBN) maupun Peringatan Hari Besar Keagamaan Islam (PHBI). Jenis kegiatan perlombaan atau pertandingan yang diadakan disesuaikan dengan program yang telah disusun oleh masing-masing seksi bidang OSIS. Inilah pentingnya

⁴⁵ Ibid

OSIS menyusun program kegiatan *classmeeting* sehingga berlangsung sesuai target yang ditetapkan.⁴⁶

Wakil kepala kurikulum menyampaikan bahwa bentuk kegiatan dalam bidang keagamaan, misalnya lomba baca Al-Quran, lomba kaligrafi, tilawatil Qur'an, dan sebagainya. Bidang olah raga misalnya bola voli, tenis meja, sepak takraw dan catur.⁴⁷

d. Program Strategis Penjaminan Mutu Proses Pembelajaran

1) Supervisi Pembelajaran

Salah satu program penjaminan mutu proses pembelajaran di MTsN 16 Jombang adalah supervisi pembelajaran. Supervisi adalah pengawasan atau pengontrolan kepala madrasah secara terencana terhadap pendidik dan tenaga kependidikan, dengan cara memberikan dorongan, bimbingan dan kerja sama yang baik guna terciptanya lingkungan kerja yang kondusif dan tercapainya lingkungan kerja yang lebih baik dan produktif dalam mencapai tujuan-tujuan pendidikan. Kegiatan ini dilaksanakan oleh kepala madrasah minimal satu tahun sekali. Adapun alur pelaksanaan supervisi pembelajaran di MTsN 16 Jombang adalah sebagai berikut.

a) Temu awal

⁴⁶ Dokumen Proposal dan Laporan Kegiatan Class Meeting MTsN 16 Jombang tahun 2018/2019

⁴⁷ Wawancara dengan Waka Kurikulum MTsN 16 Jombang tanggal 2 Juni 2020

Temu awal merupakan kegiatan pertemuan antara petugas supervisi/kepala sekolah untuk menjelaskan maksud, tujuan, jadwal, responden, dan substansi materi pelaksanaan supervisi. Kegiatan temu awal diupayakan tidak menggunakan waktu terlalu lama.

b) Pelaksanaan supervisi

(1) Pembagian waktu

Agar pelaksanaan supervisi terlaksana dengan efektif dan efisien serta dapat menjangkau informasi yang optimal dan akurat, maka perlu dilakukan pembagian waktu. Pembagian waktu dilakukan berdasarkan responden/guru yang akan disupervisi sesuai dengan instrumen yang tersedia.

(2) Pengumpulan data dan informasi

Pengumpulan data dan informasi dilakukan melalui wawancara, studi dokumen, dan studi lapangan dengan responden. Wawancara merupakan kegiatan diskusi dan tanya jawab dengan responden berkaitan dengan materi supervisi. Substansi wawancara mengacu pada instrumen supervisi. Studi dokumen merupakan pengecekan ketersediaan, kualitas, dan kebenaran dokumen, naskah yang terkait dengan substansi supervisi. Studi lapangan merupakan

pengamatan langsung ke objek supervisi dan supervisi seperti ruang kelas, aktivitas pembelajaran, dan lain-lain. Secara teknis, kegiatan wawancara, studi dokumen, dan studi lapangan dapat dilakukan secara terintegrasi sesuai dengan materi yang mengacu pada instrumen supervisi. Layanan asistensi merupakan kegiatan pemberian pelayanan teknis dan manajerial yang diberikan oleh kepala sekolah kepada guru melalui diskusi interaktif terkait dengan hasil supervisi. Layanan asistensi dilakukan terintegrasi dengan kegiatan pengumpulan data dan informasi (wawancara, studi dokumen dan studi lapangan). Layanan asistensi dapat diberikan dalam bentuk saran dan masukan serta perbaikan ringan sepanjang petugas mampu melaksanakannya.

c) Temu Akhir

Temu akhir dilaksanakan setelah kegiatan pengumpulan data, informasi, dan layanan asistensi selesai dilaksanakan. Petugas menyampaikan hasil supervisi sesuai dengan kondisi yang ada. Jika terjadi perbedaan persepsi antara kepala sekolah dan pihak guru maka disarankan untuk dilakukan pengkajian kembali. Kepala sekolah menyerahkan salinan hasil supervisi yang sudah disepakati kepada guru berupa hasil supervisi keterlaksanaan program pembelajaran,

keberhasilan pembelajaran, dan permasalahan pelaksanaan program pembelajaran.⁴⁸

2) Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP)

Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) adalah forum atau wadah kegiatan profesional guru mata pelajaran. Kegiatan ini memiliki tujuan meningkatkan kompetensi guru melalui berbagi pengalaman terbaik yang dimiliki sesama anggota MGMP berdasarkan kendala yang dihadapi dan pemilihan solusi terbaik yang pernah dilaksanakan di lapangan. Kegiatan MGMP di MTsN 16 Jombang dapat dideskripsikan sebagai berikut.

a) Strategi Pelaksanaan

Pelaksanaan kegiatan MGMP MTs Negeri 16 Jombang berjalan dengan menggunakan strategi *brainstroming*, ceramah dan tanya jawab interaktif, diskusi, dan *workshop*, serta simulasi. *Brainstroming* dilaksanakan jika menghadapi masalah yang memerlukan pemecahan segera, sementara fasilitator yang ada belum mumpuni. Ceramah dan tanya jawab interaktif digunakan dalam memahami konsep-konsep yang relatif sukar, tetapi ada di antara anggota sudah pernah memperolehnya (diseminasi). Sementara, diskusi digunakan untuk memecahkan masalah yang timbul

⁴⁸ Dokumen Program dan Laporan Supervisi MTsN 16 Jombang tahun 2019/2020

dalam pemahaman sesuatu yang belum menemukan titik kesamaan persepsi; dan *workshop* digunakan untuk merealisasi pemahaman konsep yang sudah menemukan titik temu, selain untuk menghasilkan berbagai produk di antaranya: silabus, RPP, kisi-kisi soal semester dan PAS.

b) Waktu Pelaksanaan

Kegiatan MGMP di MTsN 16 Jombang dilaksanakan setiap bulan sekali secara terjadwal

c) Peserta

Kegiatan MGMP di MTsN 16 Jombang wajib diikuti oleh seluruh guru dan berkelompok sesuai mata pelajaran yang diampu masing-masing guru

d) Alur Pelaksanaan

Adapun alur pelaksanaan kegiatan MGMP di MTsN 16 Jombang adalah diawali dengan penyusunan program kerja, penyusunan jadwal, pelaksanaan kegiatan dan penyusunan laporan kegiatan yang kesemuanya didanai dari keuangan madrasah.⁴⁹

3) Penilaian Kinerja Guru (PKG)

Penilaian kinerja guru merupakan penilaian dari tiap butir kegiatan tugas utama guru dalam rangka pembinaan

⁴⁹ Dokumen Program Kerja MGMP MTsN 16 Jombang tahun 2019/2020

karier kepangkatan dan jabatannya. Penilaian kinerja guru diharapkan mampu menjamin bahwa guru melaksanakan pekerjaannya secara profesional sekaligus layanan pendidikan yang diberikan oleh guru adalah berkualitas.

Hasil penilaian kinerja guru memiliki berbagai kegunaan. Kegunaan bagi guru adalah untuk mengembangkan potensi dan kariernya sedangkan bagi sekolah/madrasah dapat digunakan untuk merencanakan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB). Selain itu hasil penilaian kinerja guru juga dapat digunakan sebagai dasar untuk memberikan nilai prestasi kerja guru dalam rangka pengembangan karier guru.

Gambaran pelaksanaan penilaian kinerja guru di MTsN 16 Jombang adalah 1) penilaian dilakukan oleh kepala madrasah dan guru senior (guru pembina) yang kompeten dan telah mengikuti pelatihan penilaian yang ditunjuk oleh kepala madrasah; 2) penilaian kinerja guru dilakukan sekali dalam rentang 2 semester (pada akhir semester) dengan diawali dengan evaluasi diri (pada awal semester); 3) penilaian kinerja ditekankan pada pelaksanaan tugas utama guru yang terkait dengan penguasaan kompetensi dasar yang harus dimiliki oleh guru yang dituangkan dalam instrumen penilaian yang telah diketahui oleh para guru sebelumnya.

Manfaat dari hasil penilaian kinerja guru adalah untuk kepentingan peningkatan kompetensi guru dan hasil prestasi kerja. Evaluasi diri pada awal semester digunakan sebagai dasar penyusunan rencana program pengembangan keprofesian berkelanjutan tahunan bagi guru. Sedangkan hasil penilaian kinerja guru pada akhir semester berikutnya digunakan untuk melihat peningkatan kompetensi dan memberikan nilai kinerja guru (menghitung perolehan angka kredit guru pada tahun tersebut).⁵⁰

e. Program Strategis Membangun Budaya Disiplin Warga Madrasah

1) Pembiasaan Diri

Program pembiasaan diri, yaitu mencakup kegiatan yang bersifat pendidikan dan penguatan karakter peserta didik yang dilakukan secara rutin, spontan, dan keteladanan. Pembiasaan ini dilaksanakan sepanjang waktu belajar di madrasah. Seluruh pendidik dan karyawan berkewajiban untuk membina program pembiasaan yang telah ditetapkan oleh Madrasah. Program pembiasaan diri di MTsN 16 Jombang tertera pada tabel di bawah ini.⁵¹

Tabel 4.1 Program Pembiasaan Diri MTsN 16 Jombang

Rutin	Spontan	Keteladanan
Upacara/apel pagi	Membiasakan antri	Berpakaian rapi

⁵⁰ Dokumen Program Kerja Penilaian Kinerja Guru (PKG) MTsN 16 Jombang tahun 2019/2020

⁵¹ Dokumen Program Pembiasaan MTsN 16 Jombang tahun 2019/2020

Tadarus dan membaca (Gerakan Literasi)	Mengucapkan salam	Memberikan pujian
Doa bersama saat mulai dan akhir pelajaran	Membuang sampah pada tempatnya	Tepat waktu
Melakukan diskusi memecahkan tugas	Minta maaf jika melakukan kesalahan	Tanggung jawab tugas dan disiplin
Kunjungan pustaka	Musyawaharah	Hidup sederhana
Salat duha	Saling mengingatkan	Berbicara jujur
Tartil/Asma'ul Husna	Saling membantu satu sama lain	Tanggung jawab tugas dan disiplin
Salat Berjamaah Zuhur	Saling membantu satu sama lain	Dermawan
Membuat perencanaan belajar	Menyampaikan pendapat	Berbicara dengan sopan dan santun

2) Penerapan Tata Tertib Siswa

Dalam upaya meningkatkan budaya disiplin siswa, MTsN 16 Jombang menerapkan tata tertib siswa yang harus dipatuhi seluruh siswa. Dalam tata tertib tersebut disebutkan kewajiban yang harus dipatuhi siswa dan larangan- larangan yang harus dihindari siswa. Di samping itu dalam tata tertib juga disebutkan bentuk sanksi sebagai pembinaan apabila tata tertib dilanggar.⁵²

3) Penerapan Tata Tertib Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Tata tertib pendidik dan tenaga kependidikan disampaikan Waka Kesiswaan MTsN 16 Jombang bahwa

⁵² Dokumen Naskah Tata Tertib Siswa MTsN 16 Jombang tahun 2029/2020

dalam rangka menguatkan budaya disiplin para pendidik dan tenaga kependidikan, sama halnya dengan tata tertib siswa. Tata tertib pendidik dan tenaga kependidikan juga memuat kewajiban yang harus dipatuhi siswa dan larangan- larangan yang harus dihindari pendidik dan tenaga kependidikan. Di samping itu dalam tata tertib juga disebutkan bentuk sanksi sebagai pembinaan apabila tata tertib dilanggar.⁵³

f. Program Strategis Membangun Lingkungan Kerja yang Kondusif

1) Program Adiwiyata

Adiwiyata merupakan penghargaan yang diberikan sebagai bentuk apresiasi kepada madrasah yang mampu melaksanakan upaya peningkatan pengelolaan lingkungan hidup secara benar, sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan. Hasil akhir yang diharapkan adalah terciptanya lingkungan yang nyaman dan warga madrasah yang peduli dan berbudaya lingkungan. Demi tercapainya lingkungan yang bersih dan nyaman untuk belajar, MTsN 16 Jombang melakukan langkah-langkah kongkret untuk melestarikan lingkungan, sesuai dengan empat komponen program Adiwiyata

Pertama kebijakan berwawasan lingkungan, yang dapat dituangkan dalam kegiatan : 1) membuat visi dan misi

⁵³ Dokumen Naskah Tata Tertib PTK MTsN 16 Jombang tahun 2019/2020

madrasah yang peduli dan berbudaya lingkungan; 2) kebijakan madrasah dalam mengembangkan pendidikan lingkungan hidup; 3) kebijakan peningkatan sumber daya manusia (SDM) baik Pendidikan maupun tenaga kependidikan di bidang pendidikan lingkungan hidup; 4) kebijakan madrasah dalam hal penghematan sumber daya alam; 5) kebijakan madrasah yang mendukung terciptanya lingkungan madrasah yang bersih dan sehat; dan 6) kebijakan madrasah untuk pengalokasian dan penggunaan dana bagi kegiatan yang terkait dengan lingkungan hidup.⁵⁴

Kedua pelaksanaan kurikulum berbasis lingkungan, yang dituangkan dalam kegiatan pengembangan model pembelajaran lintas mata pelajaran, penggalian dan pengembangan materi persoalan lingkungan hidup yang ada di masyarakat sekitar, pengembangan metode belajar berbasis lingkungan dan budaya, serta pengembangan kegiatan kurikuler untuk peningkatan pengetahuan dan kesadaran siswa tentang lingkungan hidup.

Ketiga madrasah juga melaksanakan kegiatan lingkungan berbasis partisipatif dengan menciptakan kegiatan ekstrakurikuler/kurikuler di bidang lingkungan hidup di madrasah, mengikuti kegiatan aksi lingkungan hidup yang

⁵⁴ Dokumen Madrasah Adiwiyata MTsN Jombang Tahun 2019

dilakukan oleh pihak luar dan membangun kegiatan kemitraan atau memprakarsai pengembangan pendidikan lingkungan hidup di madrasah.

Keempat pengelolaan sarana pendukung ramah lingkungan dilaksanakan dengan mengembangkan fungsi sarana pendukung madrasah yang ada untuk pendidikan lingkungan hidup, peningkatan kualitas pengelolaan lingkungan di dalam dan di luar kawasan madrasah, penghematan sumber daya alam (listrik, air dan ATK), peningkatan kualitas pelayanan makanan sehat, dan pengembangan sistem pengelolaan sampah.⁵⁵

Implementasi dari program Adiwiyata dalam kegiatan belajar mengajar di madrasah bagi seluruh *stakeholder* madrasah diharapkan memberikan pengetahuan dasar tentang permasalahan lingkungan, serta mengubah perilaku dan sikap yang dapat merugikan alam serta mengetahui bagaimana pentingnya menjaga kelestarian bumi agar terhindar dari kerusakan.⁵⁶

2) Program Madrasah Ramah Anak

Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) 16 Jombang ditunjuk Kementerian Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak (KPPA) Kabupaten Jombang sebagai

⁵⁵ Dokumen Madrasah Adiwiyata MTsN Jombang Tahun 2019

⁵⁶ Wawancara Waka Sarpras MTsN 16 Jombang tanggal 2 Juni 2020

madrasah ramah anak. Hal ini didasari adanya usaha-usaha yang serius dari MTsN 16 Jombang untuk mewujudkan lembaga pendidikan yang mampu memberikan layanan pendidikan yang dinilai ramah anak. Untuk mewujudkannya madrasah ini memang mendesain lingkungan madrasah agar ramah anak. Tata tertib kelas dan seterusnya dirancang dengan program hukuman positif, seperti menghafal Al-Qur'an atau menulis dalam huruf Arab.

Kementerian PPA dan LSM perlindungan anak (LP2A) melihat langkah MTsN 16 sebagai hal positif dan patut diapresiasi. Konsep sekolah ramah anak akhirnya disampaikan dengan mengundang dan mengikutsertakan dalam pendampingan dan pelatihan. Instrumen madrasah ramah anak terdiri atas kurikulum, sarana-prasarana, dan pembenahan SDM. SDM dibenahi di sisi kurikulum, proses pembelajaran harus ramah anak, tidak ada hukuman fisik, dan hukuman dibuat sebagai proses yang mendidik. Proses pendidikannya juga menjadikan anak sebagai subjek bukan hanya objek, sehingga anak-anak juga berpartisipasi. Mendengarkan pendapat anak juga menjadi salah satu kriteria dalam pembelajaran ranah anak. Dari sisi pengajar, guru harus mempunyai wawasan perlindungan anak yang baik, madrasah bebas dari kekerasan, dan tidak membiarkan hal yang tidak

seharusnya justru terjadi. Untuk menjalankan hal tersebut semua *stakeholder* yang ada di madrasah ataupun instansi pendukung dilibatkan.⁵⁷

Selanjutnya dalam implementasi program-program pengembangan di atas, agar diperoleh hasil yang optimal, MTsN 16 Jombang melakukan kegiatan penyusunan struktur organisasi madrasah, penempatan sumber daya manusia (SDM), penyusunan anggaran, penetapan prosedur pelaksanaan program, pengadaan/melengkapi sarana prasarana yang dibutuhkan dan melaksanakan monitoring secara kontinu.⁵⁸

1) Penyusunan Struktur Organisasi Madrasah

Untuk memudahkan tata kelola dan pembagian kerja , MTsN 16 Jombang menyusun struktur organisasi. Dengan struktur organisasi, masing-masing personalia di madrasah baik itu kepala madrasah, pendidik dan tenaga kependidikan lebih mudah memahami setiap hal yang menjadi tugas dan tanggung jawab masing-masing. Dengan struktur organisasi, implementasi dari program-program kerja madrasah akan mudah dilaksanakan, dipantau sekaligus dievaluasi.

Adapun struktur organisasi MTsN 16 Jombang adalah terdiri dari kepala madrasah sebagai pimpinan dengan memiliki garis koordinasi dengan komite mdrasah. Kepala madrasah dibantu

⁵⁷ Dokumen Madrasah Ramah Anak MTsN 16 Jombang Tahun 2019.

⁵⁸ Wawancara Kepala MTsn 16 Jombang, tanggal 2 Juni 2020

empat wakil kepala madrasah dengan bidang kurikulum, kesiswaan, hubungan masyarakat dan sarana prasarana. Selain itu ada dalam struktur organisasi MTsN 16 Jombang juga terdapat dua koordinator dan lima pembina, yaitu koordinator perpustakaan dan koordinator bimbingan konseling serta pembina keagamaan, koordinator Pembina Organisasi Siswa Intra Madrasah (OSIM), pembina tata tertib siswa, dan coordinator pembina UKS dan pembina koperasi siswa⁵⁹

2) Penempatan Sumber Daya Manusia.

Setelah tersusun struktur organisasi, MTsN 16 Jombang menempatkan personalia untuk menempati posisi atau jabatan dalam struktur organisasi. Pemilihan personalia dilaksanakan sebuah tim yang diketuai oleh kepala madrasah. Untuk wakil kepala madrasah ditetapkan melalui proses pemilihan oleh seluruh pendidik dan tenaga kependidikan dan memiliki masa kerja dua tahun.

Kepala madrasah juga menyampaikan bahwa penempatan personalia selain wakil kepala madrasah dilakukan oleh tim dengan mempertimbangkan kompetensi yang dimiliki disesuaikan dengan posisi atau jabatan yang akan diemban. Dengan

⁵⁹ Dokumen Struktur Organisasi MTsN 16 Jombang tahun 2019/2020

mempertimbangkan kompetensi, diharapkan mampu melaksanakan tugas dengan optimal.⁶⁰

Adapun daftar personalia yang menempati pos-pos kegiatan adalah sebagai berikut.

NO	JABATAN	NAMA
1	Kepala Madrasah	SAADATUL ATHIYAH, M.Pd
2	Waka Kurikulum	SUWARSO, S.Pd.
3	Waka Kesiswaan	SAIROZI, S.PdI
4	Waka Humas	AISATUL FAUZIAH, S.Ag
5	Waka Sarana Prasarana	PAIDI HARYONO, S.Pd
6	Koord Perpustakaan	SISWANTO, S.Pd
7	Koord. bp/bk	MOH BADRUS S.,S.Pd
8	Pembina keagamaan	Drs. ABDUL WAHID
9	Pembina UKS	LILIK ZUBAIDAH, S.Pd
10	Pembina OSIM	SITI NISWATUN C., S.Pd
11	Pembina Tatib Siswa	LILIK ZUBAIDAH, S.Pd
12	Pengurus Kopsis	NURUL HIDAYATI, S.Pd

3) Penyusunan Anggaran

Penyusunan anggaran dilakukan oleh tim yang terdiri dari berbagai unsur yakni kepala madrasah, guru, pegawai dan komite madrasah. Sebelum memulai penyusunan anggaran, anggota tim dibekali dengan sosialisasi penggunaan anggaran yang tepat dengan nara sumber dari pihak pengawas dan perencana kantor Kementerian Agama Kabupaten Jombang.⁶¹

Penganggaran dilakukan dengan memperhatikan Rencana Kerja Tahunan (RKT) yang telah disusun. Penganggaran dilakukan dengan melakukan penyesuaian besarnya pendapatan madrasah dan memperhatikan skala prioritas program. Hasil dari penyusunan

⁶⁰ ibid

⁶¹ Wawancara Kepala MTsN 16 Jobang tanggal 2 Juni 2020

anggaran ini dituangkan dalam bentuk Rencana Kerja dan Anggaran Madrasah (RKAM)⁶²

4) Penyusunan Prosedur Pelaksanaan Program

Dalam rangka memberikan acuan pelaksanaan program, MTsN 16 Jombang membuat pedoman operasional pelaksanaan program atau kegiatan yang dikenal dengan Standar Operasional Prosedur (SOP). Penyusunan ini dilaksanakan oleh tim yang ditunjuk madrasah dengan diberikan pembekalan sebelumnya.

Penyusunan Standar Operasional Prosedur (SOP) adalah memberikan pedoman secara teknis akan pelaksanaan suatu program sehingga memudahkan personalia pelaksana. Selain itu, penyusunan SOP diharapkan mampu menstandarkan pelaksanaan program dan menghindari perbedaan persepsi sehingga program dapat berjalan dengan efektif dan efisien.⁶³ Kondisi ini juga diperkuat dengan pernyataan yang disampaikan waka humas sebagai berikut.

Beberapa contoh Standar Operasional Prosedur (SOP) yang disusun di MTsN 16 Jombang adalah SOP pelaksanaan kegiatan pengembangan diri, pelaksanaan pembelajaran dan penilaian oleh guru, penerbitan surat oleh tata usaha, penerimaan tamu oleh *security* dan lain-lain.⁶⁴

5) Pengadaan/Melengkapi Sarana Prasarana yang dibutuhkan

⁶² Dokumen Rencana Kerja Anggaran Madrasah (RKAM) MTsN 16 Jombang tahun 2020

⁶³ Dokumen Standar Operasional Prosedur MTsN 16 Jombang tahun 2019/2020

⁶⁴ Wawancara Waka Humas MTsN 16 Jombang , 2 Juni 2020

Terkait pelaksanaan program pengadaan sarana dan prasarana yang dibutuhkan sebagaimana yang disampaikan kepala madrasah berikut.

Upaya mewujudkan pelaksanaan program yang maksimal diperlukan sarana prasarana untuk mendukungnya. Oleh karena itu MTsN 16 Jombang juga selalu mengupayakan memenuhi sarana prasarana tersebut. Pemenuhan sarana prasarana diawali dengan pemetaan melalui masing-masing penanggung jawab. Misalnya program kegiatan pengembangan diri seni musik banajari. Penanggung jawab memetakan kebutuhan peralatan seperti peralatan banjari, tempat kegiatan dan lain-lain. Hasil pemetaan dari masing-masing penanggung jawab program direkapitulasi untuk diikutkan dalam perencanaan anggaran madrasah.⁶⁵

6) Monitoring

Dalam implementasi manajemen strategik, kegiatan penunjang yang dapat meningkatkan efektivitas program adalah kegiatan monitoring. Monitoring dapat diartikan sebagai kegiatan pemantauan pelaksanaan program baik dari sisi waktu maupun kualitas sekaligus mendeteksi sejak awal hambatan-hambatan yang dihadapi untuk dicarikan solusi pemecahan bersama.⁶⁶ Kepala madrasah menyampaikan bahwa monitoring dilaksanakan oleh kepala madrasah dan wakil kepala madrasah yang diberi wewenang dengan prinsip pelaksanaan yang mengedepankan kekeluargaan dan kebersamaan.⁶⁷

Dari paparan data di atas dapat ditemukan bahwa implementasi manajemen strategik penguatan budaya organisasi madrasah di MTsN 16

⁶⁵ Wawancara Kepala MTsN 16 Jombang, 2 Juni 2020

⁶⁶ Dokumen Lembar Monitoring Kegiatan MTsN 16 Jombang tahun 2019/2020

⁶⁷ Wawancara Kepala MTsN 16 Jombang, 2 Juni 2020

Jombang diwujudkan dalam berbagai kegiatan. Kegiatan-kegiatan tersebut adalah penyusunan program-program yang merupakan penjabaran dari program-program strategis yang tertera dalam rumusan strategi dalam tahap perencanaan yang terdiri dari program pengembangan delapan standar pendidikan. Dari berbagai program pengembangan delapan standar pendidikan tersebut, dengan meminjam enam karakteristik budaya organisasi yang kuat menurut Luthan, maka program pengembangan tersebut dapat dikelompokkan ke dalam enam macam program strategis. Keenam program strategis tersebut adalah 1) program strategis pengembangan nilai-nilai budaya kerja dengan sasaran pengembangan budaya religius PTK dalam bentuk kegiatan kegiatan *One Day One Juz*, Kegiatan Safari Khotmil Qur'an dan Kegiatan kajian fikih. Sedangkan pengembangan udaya religius Siswa dalam bentk kegiatan Pembelajaran kitab kuning, Kegiatan PondokRomadlon , Kegiatan Safari Khotmil Qur'an Kegiatan Ziarah wali. 2) Program Strategis Pengembangan SDM dengan Sasaran Pengembangan SDM Guru dan Pengembangan SDM Siswa, 3) Pogram strategis membangun Budaya Keunggulan Akademik dan Nonakademik dengan Sasaran Membangun Budaya Keunggulan Akademik dan Sasaran Membangun Budaya Keunggulan Non akademik, 4) Program Strategis Penjaminan Mutu Proses Pembelajaran, 5) Program Strategis Membangun Budaya Disiplin Warga Madrasah dan 6) Program Strategis Membangun Lingkungan Kerja yang Kondusif dengan sasaran madrasah Adiwiyata dan madrasah ramah anak.

Selanjutnya dalam implementasi program-program pengembangan di atas, agar diperoleh hasil yang optimal, MTsN 16 Jombang melakukan kegiatan penyusunan struktur organisasi madrasah, penempatan sumber daya manusia (SDM), penyusunan anggaran, penetapan prosedur pelaksanaan program, pengadaan/melengkapi sarana prasarana yang dibutuhkan dan melakukan monitoring .

3. Evaluasi Strategi Penguatan Budaya Organisasi Madrasah di MTsN 16 Jombang

Sebagai upaya mewujudkan program-program strategis yang dilaksanakan dapat terlaksana dengan optimal maka MTsN 16 Jombang melakukan evaluasi dari semua program strategis yang telah ditetapkan. Terkait kegiatan evaluasi, Kepala MTsN 16 Jombang menjelaskan bahwa pada prinsipnya kegiatan evaluasi dilaksanakan melalui dua tahapan yakni tahap penetapan hasil dan analisis hasil. Kegiatan evaluasi pada tahap penetapan hasil dilakukan dengan menyandingkan atau membandingkan capaian hasil dengan standar indikator ketercapaian program yang telah ditentukan. Sedangkan tahap analisis dilakukan dengan menganalisis latar belakang atau kendala-kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan program.

Selanjutnya Kepala MTsN 16 Jombang menjelaskan bahwa hasil evaluasi tersebut digunakan untuk bahan *me-review* program-program yang telah dijalankan agar program-program yang dirumuskan selanjutnya lebih dapat berjalan dengan maksimal.⁶⁸

⁶⁸ Wawancara dengan Kepala MTsN 16 Jombang tanggal 2 Juni 2020

Adapun bentuk-bentuk evaluasi tersebut dapat dibagi ke dalam dua jenis, yakni evaluasi secara umum dan khusus.

a. Evaluasi Secara Umum

1) Rapat Koordinasi Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Evaluasi secara umum atas program-program strategis penguatan budaya organisasi madrasah di MTsN 16 Jombang salah satunya dilakukan melalui rapat koordinasi pendidik dan tenaga kependidikan secara berkala. Rapat koordinasi ini dilakukan setiap dua minggu sekali tepatnya setiap hari Sabtu pada minggu pertama dan ketiga.

Dalam rapat koordinasi di atas, selain membahas program-program yang akan dilaksanakan dua minggu yang akan datang, juga selalu dilakukan evaluasi atas program atau kegiatan yang telah dilaksanakan dua minggu sebelumnya. Evaluasi dilaksanakan terbuka di bawah pimpinan kepala madrasah. Hal ini dilakukan agar memberikan kesadaran bersama bahwa semua kegiatan merupakan tanggung jawab bersama. Di samping itu melalui evaluasi program atau kegiatan ini akan diperoleh tingkat keberhasilan suatu program atau kegiatan dan mencari atau menemukan bersama solusi atau pemecahan atas kendala-kendala yang dihadapi. Dengan melaksanakan evaluasi melalui rapat

koordinasi ini diharapkan mampu menjadikan program atau kegiatan menjadi lebih baik.⁶⁹

2) Pelaporan Kegiatan

Salah satu bentuk evaluasi terhadap kegiatan-kegiatan madrasah yang telah dilaksanakan di MTsN 16 Jombang adalah pelaporan kegiatan. Laporan kegiatan disusun dengan panitia kegiatan yang telah ditetapkan sebelum pelaksanaan kegiatan. Dalam hal ini panitia kegiatan, setelah merencanakan kegiatan melaksanakan kegiatan, dan melaporkan pelaksanaan kegiatan yang terdiri dari laporan pelaksanaan kegiatan yang disertai laporan keuangan yang dapat di pertanggungjawabkan.

Pelaporan kegiatan dilaksanakan dalam rangka memperoleh akuntabilitas kegiatan. Hal tersebut sebagai bukti bahwa kegiatan yang telah dilaksanakan telah sesuai dengan tujuan yang ditetapkan, dan sekaligus melaporkan kendala-kendala yang ada untuk dijadikan pijakan menyempurnakan kegiatan selanjutnya.⁷⁰

3) Akreditasi Madrasah

Akreditasi madrasah merupakan kegiatan evaluasi atas seluruh program madrasah yang terdiri dari delapan standar pendidikan. Delapan standar pendidikan itu adalah Standar Kelulusan, Standar Isi, Standar Proses, Standar Penilaian, standar

⁶⁹ Dokumen Notulen Rapat Koordinasi MTsN 16 Jombang tahun 2019/2020

⁷⁰ Dokumen Laporan Kegiatan MTsN 16 Jombang tahun 2019/2020

pendidik dan tenaga kependidikan, standar pengelolaan, standar pembiayaan dan standar sarana prasarana.

Akreditasi dilakukan oleh Badan Akreditasi Nasional Sekolah/Madrasah (BAN-S/M). Provinsi Jawa Timur. Asesor dalam kegiatan akreditasi meliputi dinas pendidikan atau gabungan dengan unsure kementerian agama, sedangkan kegiatan akreditasi madrasah dilakukan untuk memastikan seluruh program madrasah sesuai dengan standar nasional, sekaligus sebagai penjaminan mutu madrasah. Kegiatan akreditasi dilaksanakan 4-5 tahun sekali sesuai dengan masa berlakunya sertifikat akreditasi.

Kegiatan akreditasi madrasah di MTsN 16 Jombang yang terbaru dilaksanakan pada tahun 2019. Dalam akreditasi ini MTsN 16 Jombang mendapatkan nilai yang sangat baik yakni 93⁷¹, sekaligus mengukuhkan MTsN 16 Jombang sebagai madrasah unggul.

4) Penilaian Kinerja Kepala Madrasah (PKKM)

Penilaian Kinerja Kepala Madrasah (PKKM) adalah sebuah kegiatan evaluasi sekaligus penilaian terhadap kompetensi kepala madrasah. Kompetensi kepala madrasah tersebut terakomodir dalam sasaran penilaian, yakni (1) bidang usaha pengembangan yang terdiri dari tujuh unsur penilaian dengan 25

⁷¹ Dokumen Piagam Akreditsai MTsN 16 Jombang tahun 2019

indikator, (2) bidang pelaksanaan tugas manajerial yang terdiri dari sepuluh unsur penilaian dengan 37 buah indikator. (3) bidang pengembangan kewirausahaan yang terdiri dari lima unsure penilaian dengan 18 buah indicator, (4) bidang supervisi kepada pendidik dan tenaga kependidikan, yang terdiri dari tiga unsur penilaian dengan 11 buah indicator, (5) bidang hasil kinerja kepala madrasah, yang terdiri dari empat unsur penilaian dengan 13 buah indikator.

Memerhatikan bidang dan unsur serta indikator penilaian di atas, hakikatnya luas lingkupnya hampir sama dengan akreditasi madrasah. Lima bidang penilaian dengan 29 unsur penilaian serta 104 indikator menggambarkan delapan standar Pendidikan Nasional.⁷²

Penilaian Kinerja Kepala Madrasah (PKKM) dilaksanakan setiap akhir tahun anggaran. Penilai dalam kegiatan ini adalah tim yang terdiri dari unsur-unsur merupakan perwakilan orang tua/wali murid, perwakilan guru dan pegawai, pengawas madrasah dan kepala seksi pendidikan madrasah/kepala bidang pendidikan madrasah.

Hasil Penilaian Kinerja Kepala Madrasah (PKKM) MTsN 16 Jombang pada tahun 2019 mendapatkan nilai 92,5 dengan predikat amat baik. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara

⁷² Dokumen PKKM MTsN 16 Jombang tahun 2019

dengan Kepala MTsN 16 Jombang yang mengatakan “ Alhamdulillah, hasil akhir penilaian kinerja kepala madrasah tahun 2019 adalah 92.5 “⁷³

b. Evaluasi Secara Khusus

Evaluasi secara khusus di MTsN 16 Jombang adalah evaluasi yang dilakukan atas setiap program strategis yang dijalankan. Hal-hal yang termasuk dalam evaluasi khusus ini adalah.

1) Evaluasi Program Strategis Pengembangan SDM

a) Penilaian Kinerja Guru (PKG)

Penilaian Kinerja Guru (PKG) merupakan bentuk evaluasi terhadap program strategis pengembangan SDM yang dilakukan di MTsN 16 Jombang . Penilaian kinerja guru (PKG) merupakan sistem penilaian yang dirancang untuk mengidentifikasi kemampuan guru dalam melaksanakan tugas utamanya melalui pengukuran terhadap penguasaan kompetensi yang ditunjukkan dalam unjuk kerja.

Penilaian Kinerja Guru (PKG) dilaksanakan Setiap tahun. Prosesnya dilakukan selama 1 tahun untuk pengumpulan fakta kinerja guru melalui pemantauan dan pengamatan. Penilaian kinerja guru formatif dilaksanakan pada awal tahun anggaran/kalender dan hanya untuk tahun

⁷³ Wawancara dengan Kepala MTsN 16 Jombang tanggal 2 Juni 2020

pertama, guru baru, dan guru mutasi. Penilaian kinerja guru sumatif dilaksanakan 4-6 minggu sebelum akhir tahun anggaran. Dianjurkan laporan penilaian kinerja guru sudah diselesaikan pada pertengahan bulan Desember karena akan dijadikan sebagai bahan penilaian Capaian Sasaran Kinerja Pegawai (CSKP).

Penilaian kinerja guru dilakukan di madrasah oleh Kepala madrasah yang dibantu oleh sejumlah guru pembina atau koordinator pengembangan keprofesian berkelanjutan atau guru lain yang memenuhi kriteria sebagai penilai. Tujuan dari pelaksanaan penilaian kinerja guru adalah dalam rangka pembinaan karier kepangkatan dan jabatannya. Penilaian kinerja guru menjamin bahwa guru melaksanakan pekerjaannya secara profesional serta menjamin bahwa layanan pendidikan yang diberikan oleh guru adalah berkualitas.

Komponen penilaian kinerja guru terdiri dari empat kompetensi guru yang meliputi kompetensi pedagogik, sosial, kepribadian dan keprofesionalan. Kompetensi pedagogik terdiri dari tujuh indikator, kompetensi sosial tiga indikator, kompetensi kepribadian terdiri dari dua indikator dan kompetensi profesional terdiri dari dua indikator.⁷⁴

⁷⁴ Dokumen Penilaian Kinerja Guru MTsN 16 Jombang tahun 2019

Adapun kegunaan hasil penilain kinerja guru sebagian bahan evaluasi diri bagi guru untuk mengembangkan potensi dan kariernya, kemudian sebagai acuan bagi sekolah untuk merencanakan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB) dan merupakan dasar untuk memberikan nilai prestasi kerja guru dalam rangka pengembangan karier guru.

Adapun alur pelaksanaan penilaian kinerja guru dilakukan dengan diawali penyampaian jadwal oleh kepala madrasah dan instrumen penilaian kinerja guru. Selanjutnya para guru mempersiapkan diri dengan melengkapi perangkat pembelajaran yang dibutuhkan. Selanjutnya, pada saat waktu telah tiba, kepala madrasah atau guru yang ditunjuk sebagai penilai melakukan kegiatan pengamatan atas pembelajaran guru di dalam kelas untuk melakukan penilaian.

Hasil penilaian kinerja guru dituangkan dalam format tertentu yang selanjutnya dimintakan persetujuan kepada guru yang bersangkutan. Apabila guru tidak menyetujui dapat mengajukan sanggahan dengan bukti-bukti yang ada.⁷⁵

- 2) Evaluasi program strategis Membangun Budaya Keunggulan Akademik dan Nonakademik
 - a) Analisis Perolehan Kejuaran Lomba

⁷⁵ Wawancara dengan Kepala MTsN 16 Jombang tanggal 2 Juni 2020

Kegiatan analisis perolehan kejuaraan lomba dilaksanakan MTsN 16 Jombang dalam rangka mengevaluasi program kegiatan ekstra kurikuler. Kegiatan ini dilaksanakan dengan melakukan pencatatan atas hasil-hasil kejuaraan dari berbagai lomba yang diikuti madrasah.

Dari hasil pencatatan berdasarkan perolehan kejuaraan lomba siswa dilakukan analisis untuk membandingkan hasil kejuaraan yang diperoleh dengan banyaknya lomba yang diikuti serta dilakukan analisis ada atau tidaknya peningkatan perolehan kejuaraan dari tahun ke tahun.⁷⁶

b) Analisis Nilai Ujian

Untuk mengevaluasi tingkat keberhasilan dari program bimbingan belajar dan *try out* mata pelajaran ujian nasional di MTsN 16 Jombang adalah dengan melaksanakan analisis hasil ujian. Analisis hasil ujian dilaksanakan dengan membandingkan nilai ujian madrasah dengan kriteria ketuntasan minimal yang telah ditetapkan dan juga membandingkan dengan capaian dari tahun ke tahun.⁷⁷

⁷⁶ Wawancara Waka Kesiswaan MTsN 16 Jombang tanggal 2 Juni 2020

⁷⁷ Dokumen Analisis Hasil Ujian Madrasah MTsN 16 Jombang tahun 2018/2019

Kegiatan analisis dilaksanakan untuk memperoleh gambaran ada atau tidaknya peningkatan capaian nilai ujian madrasah dari tahun ke tahun. Dari hasil analisis tersebut digunakan untuk merumuskan rencana tindak lanjut atas kegiatan-kegiatan membangun budaya keunggulan akademik berikutnya. Kegiatan analisis hasil ujian madrasah dilakukan oleh tim yang telah ditetapkan oleh madrasah⁷⁸

3) Evaluasi Program Strategis Penjaminan Mutu Proses Pembelajaran

a) Pemantauan Pembelajaran

Dalam rangka melaksanakan evaluasi program pembelajaran, Kepala Madrasah MTsN 16 Jombang melaksanakan pemantauan terhadap proses pembelajaran mulai dari perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian hasil pembelajaran. Dalam melaksanakan pemantauan kepala madrasah menggunakan cara-cara di antaranya: diskusi kelompok terfokus, pengamatan, pencatatan, perekaman, wawancara, dan pendokumentasian. Semua kegiatan tersebut dilaksanakan dengan tidak mengganggu proses pembelajaran yang sedang berlangsung dan kepala sekolah tidak memasuki kelas ketika guru sedang mengajar.

⁷⁸ Wawancara Waka Kurikulum MTsN 16 Jombang tanggal 2 Juni 2020

Pemantauan proses pembelajaran dilakukan oleh Kepala madrasah dengan cara melihat dokumen-dokumen yang dimiliki guru seperti perangkat pembelajaran, jurnal mengajar guru, daftar hadir siswa, jurnal kelas, dan sebagainya. Selain memeriksa dokumen, kepala madrasah juga bisa memantau proses pembelajaran melalui wawancara terhadap guru dan siswa.⁷⁹

- 4) Evaluasi Program Strategis Membangun Budaya Disiplin Warga Madrasah
 - a) Analisis presensi pendidik dan tenaga kependidikan melalui *Finger print*
 - b) Analisis pelanggaran siswa
- 5) Evaluasi Program Strategis Membangun Lingkungan Kerja yang Kondusif
 - a) Penilaian Madrasah Adiwiyata

Dalam rangka memastikan rumusan perencanaan dan implementasi program strategis membangun lingkungan kerja yang kondusif, khususnya program madrasah adiwiyata, MTsN 16 Jombang melakukan pengusulan penilaian madrasah Adiwiyata. Penilaian dilaksanakan mulai dari tingkat Kabupaten Jombang, Provinsi Jawa Timur dan Nasional. Penilaian

⁷⁹ Dokuemn Laporan Pemantauan Pembelajaran MTsN 16 Jombang tahun 2019/2020

dilaksanakan dari berbagai unsur seperti dinas lingkungan hidup, lembaga swadaya masyarakat dan lain-lain. Penilaian dilaksanakan berupa penilaian administrasi dan visitasi lapangan.

Sasaran penilaian madrasah adiwiyata terdiri dari empat bidang, yaitu kebijakan berwawasan lingkungan, pelaksanaan kurikulum berbasis lingkungan, kegiatan lingkungan berbasis partisipatif dan pengelolaan Sarana pendukung ramah lingkungan. Dari keempat bidang tersebut dirinci menjadi beberapa indikator yang lebih detail.⁸⁰

Alur pelaksanaan penilaian madrasah adiwiyata nasional adalah madrasah mempersiapkan seluruh komponen yang dijabarkan dalam instrumen penilaian madrasah adiwiyata yang dilanjutkan dengan pengisian instrumen yang disesuaikan dengan fakta di lapangan. Penyiapan dan pengisian instrumen dilaksanakan oleh tim yang dibentuk madrasah. Hasil pengisian instrumen selanjutnya dikumpulkan ke panitia pusat melalui Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Jombang.

Tahap berikutnya tim pusat melakukan visitasi ke lapangan dengan mencocokkan antara instrumen yang

⁸⁰ Dokuman Program Adiwiyata MTsN 16 Jombang tahun 2019/2020

telah dikumpulkan dengan kenyataan fakta di lapangan. Dalam proses visitasi ini madrasah berhak untuk menunjukkan bukti-bukti di lapangan.⁸¹

MTsN 16 Jombang telah berhasil melalui proses penilaian madrasah adiwiyata baik di tingkat Kabupaten Jombang, Provinsi Jawa Timur maupun Nasional. Oleh karena itu MTsN 16 Jombang berhak menyandang sebagai madrasah adiwiyata nasional pada tahun 2019.⁸²

Dari paparan data di atas dapat ditemukan bahwa evaluasi manajemen strategik penguatan budaya organisasi madrasah di MTsN 16 Jombang dibagi ke dalam dua macam, yakni evaluasi umum dan evaluasi khusus. Evaluasi umum ditujukan untuk mengevaluasi secara umum program-program strategis. Evaluasi umum ini berupa rapat koordinasi, pelaporan kegiatan, akreditasi madrasah dan penilaian kinerja kepala madrasah. Sedangkan evaluasi khusus berupa kegiatan evaluasi terhadap program strategis tertentu. Bentuk evaluasi khusus ini adalah evaluasi program strategis pengembangan SDM berupa penilaian kinerja guru (PKG), evaluasi program strategis membangun budaya keunggulan akademik dan nonakademik berupa analisis nilai ujian, dan analisis perolehan kejuaran lomba. Evaluasi program strategis penjaminan mutu proses pembelajaran berupa pemantauan

⁸¹ Wawancara Kepala MTsN 16 Jombang tanggal 2 Juni 2020

⁸² Dokumen Piagam Penghargaan Madrasah Adiwiyata Nasional MTsN 16 Jombang tahun 2019

pembelajaran dan penilaian kinerja guru (PKG). Evaluasi program strategis membangun budaya disiplin warga madrasah berupa analisis presensi pendidik dan tenaga kependidikan melalui *finger print* dan analisis pelanggaran siswa. Evaluasi program strategis membangun lingkungan kerja yang kondusif berupa penilaian madrasah adiwiyata dan penilaian madrasah ramah anak.

Evaluasi manajemen strategi di MTsN 16 Jombang dilakukan dengan melibatkan tim yang merupakan perwakilan dari komponen madrasah dan pihak eksternal madrasah dengan membandingkan pencapaian program dengan indikator atau target capaian program yang telah ditentukan dengan mengedepankan semangat kekeluargaan untuk mendapatkan masukan pemecahan atas kendala yang dihadapi. Hasil evaluasi digunakan sebagai bahan *me-review* program, dan penyusunan program selanjutnya.

Tabel 4.2 Temuan Situs I MTsN 16 Jombang

NO	Pertanyaan Penelitian	Temuan	Keterangan
1	Bagaimana perencanaan manajemen strategik penguatan budaya organisasi madrasah	Perencanaan manajemen strategik penguatan budaya organisasi madrasah di MTsN 16 Jombang, diawali dengan melaksanakan evaluasi diri madrasah, yakni dengan melakukan analisis mendalam terhadap kondisi riil dari delapan standar pendidikan yang kemudian disandingkan dengan kondisi ideal (kondisi sesuai harapan pemangku kepentingan) untuk diperoleh gap atau kesenjangan dimana gap	

		<p>atau kesenjangan ini sekaligus dijadikan sebagai permasalahan untuk dipecahkan dalam mencapai tujuan. Selain itu, perencanaan juga diawali dengan melakukan analisis internal dan eksternal. Analisis internal terdiri dari analisis kekuatan dan kelemahan sedangkan analisis eksternal berupa tantangan dan peluang. Analisis yang kedua ini disebut dengan analisis SWOT.</p> <p>Berikutnya hasil analisis dijadikan dasar sebagai perumusan strategi yang dituangkan dalam rencana kerja madrasah (RKM) sebagai program jangka menengah madrasah. Dalam melakukan analisis dan perumusan strategi dilaksanakan melibatkan segenap komponen madrasah dengan menghadirkan tenaga ahli sebagai nara sumber dan pendamping disertai semangat kebersamaan dan nilai-nilai religius.</p>	
2	<p>Bagaimana implementasi manajemen strategik penguatan budaya organisasi madrasah</p>	<p>Implementasi manajemen strategi penguatan budaya organisasi madrasah di MTsN 16 diwujudkan dalam program pengembangan delapan standar pendidikan, yang selanjutnya dapat dikelompokkan menjadi 6 program strategis yang merpresentasikan upaya penguatan karakteristik budaya organisasi yang kuat. Dalam pelaksanaan program, dilaksanakan</p>	

	<p>penataan dan pembagian sumber daya manusia, penetapan prosedur pelaksanaan, monitoring dan pengalokasian anggaran sesuai aturan yang berlaku serta didasarkan prinsip kebersamaan dan nilai-nilai agama.</p> <p>Adapun program-program implementasi terdiri dari :</p> <p>(1) program strategis pengembangan nilai-nilai budaya kerja dengan sasaran pengembangan budaya religius PTK dan pengembangan budaya religius siswa. Bentuk kegiatan pengembangan budaya religius PTK berupa kegiatan <i>One Day One Juz</i>, kegiatan safari khotmil Qur'an dan kegiatan kajian Fikih, sedangkan pengembangan budaya religius siswa dalam bentuk kegiatan kegiatan pembelajaran kitab kuning, kegiatan pondok Ramadan , kegiatan safari khotmil Qur'an, dan kegiatan ziarah wali. (2) program strategis pengembangan SDM dengan sasaran pengembangan SDM guru dan pengembangan SDM siswa, (3) program strategis membangun budaya keunggulan akademik dan nonakademik dengan sasaran membangun budaya keunggulan akademik dan sasaran membangun budaya keunggulan nonakademik , (4) program strategis penjaminan mutu proses pembelajaran, (5) program</p>	
--	--	--

		<p>strategis membangun budaya disiplin warga madrasah dan (6) program strategis membangun lingkungan kerja yang kondusif dengan sasaran madrasah Adiwiyata dan madrasah ramah anak.</p>	
3	<p>Bagaimana evaluasi manajemen strategi penguatan budaya organisasi madrasah</p>	<p>Evaluasi Manajemen Strategik penguatan organisasi madrasah di MTsN 16 Jombang dibagi ke dalam dua macam, yakni evaluasi umum dan evaluasi khusus. Evaluasi dilakukan dengan melibatkan tim yang merupakan perwakilan dari komponen madrasah dan pihak eksternal madrasah, dengan membandingkan pencapaian program dengan indikator atau target capaian program yang telah ditentukan dengan mengedepankan semangat kekeluargaan untuk mendapatkan masukan pemecahan atas kendala yang dihadapi. Hasil evaluasi digunakan sebagai bahan <i>me-review</i> program, dan penyusunan program selanjutnya. Bentuk evaluasi strategi terdiri dari evaluasi umum yang ditujukan untuk mengevaluasi secara umum program-program strategis. Evaluasi umum ini berupa rapat koordinasi, pelaporan kegiatan, akreditasi madrasah dan penilaian kinerja kepala madrasah. Sedangkan evaluasi khusus berupa kegiatan</p>	.

		<p>evaluasi terhadap program strategis tertentu. Bentuk evaluasi khusus ini adalah evaluasi program strategis pengembangan SDM berupa penilaian kinerja guru (PKG), evaluasi program strategis membangun budaya keunggulan akademik dan nonakademik berupa analisis nilai ujian, dan analisis perolehan kejuaran lomba. Evaluasi program strategis penjaminan mutu proses pembelajaran berupa pemantauan pembelajaran dan penilaian kinerja guru (PKG). Evaluasi program strategis membangun budaya disiplin warga madrasah berupa analisis presensi pendidik dan tenaga kependidikan melalui <i>finger print</i> dan Analisis pelanggaran siswa. Evaluasi program strategis membangun lingkungan kerja yang kondusif berupa penilaian madrasah Adiwiyata dan penilaian madrasah ramah anak</p>	
--	--	---	--

B. Paparan Data Situs II di Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) 1 Ponorogo

1. Perumusan Strategi Penguatan Budaya Organisasi Madrasah di MTsN 1 Ponorogo

Sebagaimana layaknya sebuah organisasi, MTsN 1 Ponorogo untuk memulai kegiatan organisasinya adalah melakukan perumusan

perencanaan. Perumusan diawali dengan melakukan pemetaan potensi yang dimiliki madrasah termasuk potensi lingkungan sekitar. Di samping itu, pemetaan juga dilakukan atas kemungkinan kelemahan dan ancaman yang ada. Pemetaan ini lebih dikenal dengan analisis SWOT.

Berdasarkan analisis SWOT yang dilakukan, Nurrun Nahdhiyin selaku Kepala MTsN 1 Ponorogo menyampaikan.

MTsN 1 Ponorogo memiliki ancaman yang serius saat pertama saya diangkat sebagai kepala madrasah pada tahun 2016. Ancaman itu adalah adanya Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri yang berlokasi kurang lebih 500 M, yang memiliki reputasi yang mapan dan favorit di wilayahnya. Bahkan saat ini sudah menjadi imeje di tengah masyarakat bahkan di kalangan pendidik dan tenaga kependidikan sendiri bahwa MTsN 1 Ponorogo menjadi pilihan kedua setelah SMPN yang bersangkutan. Bahkan pelaksanaan penerimaan peserta didik baru di MTsN 1 Ponorogo dilaksanakan menunggu selesainya pelaksanaan PPDB di SMPN tersebut. Tidak berhenti disitu, MTsN 1 Ponorogo juga berhadapan dengan banyaknya pondok pesantren yang cukup terkenal tidak hanya di wilayah Ponorogo bahkan terkenal hingga skala nasional bahkan internasional. Akan tetapi, MTsN 1 Ponorogo memiliki peluang bahwa kesadaran masyarakat untuk menyekolahkan putra-putrinya ke lembaga pendidikan Islam yang bermutu semakin meningkat dari hari kehari Di samping memiliki lokasi madrasah yang cukup strategis karena di dekat jalan raya.⁸³

Selain melaksanakan analisis SWOT sebagai proses awal perencanaan, MTsN 1 Ponorogo juga melaksanakan analisis kekuatan dan kelemahan internal melalui proses penyusunan evaluasi diri madrasah (EDM). Melalui analisis dokumen evaluasi diri madrasah (EDM) MTsN 1 Ponorogo Tahun 2019, diperoleh hasil analisis berupa selisih antara kondisi riil madrasah dengan kondisi ideal yakni standar nasional dan

⁸³ Wawancara Kepala MTsN 1 Ponorogo, 5 Juli 2020

cita-cita pemangku kepentingan madrasah, yang sekaligus sebagai rumusan tantangan madrasah.⁸⁴

Adapun tantangan tersebut ditinjau dari delapan standar pendidikan nasional yang terdiri dari a) standar kelulusan (SKL), b) standar isi, c) standar proses, d). standar penilaian, e) standar pendidik dan Tenaga kependidikan, f) standar pengelolaan, g) standar pembiayaan dan h) standar sarana dan prasarana. Selanjutnya, rincian tantangan tersebut adalah sebagai berikut.

- a. Standar Isi, terdiri dari madrasah perlu membentuk tim pengembang kurikulum, penyusunan dokumen kurikulum madrasah perlu dilaksanakan setiap tahun, madrasah perlu melaksanakan *workshop* penyusunan perangkat pembelajaran Kurikulum 2013, *workshop* pengembangan sistem penilaian Kurikulum 2013, *workshop* penyusunan bahan ajar dan penyusunan soal, madrasah perlu melakukan review kurikulum madrasah, madrasah perlu membuat bahan ajar dan modul LKS, *review* penetapan KKM perlu dilakukan setiap tahun, *review* silabus dan RPP terintegrasi dengan Isu global dan isu lokal (ADIWIYATA), madrasah perlu melaksanakan rapat kerja menetapkan kalender pendidikan dan beban mengajar, BIMTEK penyusunan program kerja, dan penyelenggaraan *workshop* penyusunan SOP.

⁸⁴ Dokumen Evaluasi Diri Madrasah (EDM) MTsN 1 Ponorogo tahun 2019

- b. Standar Proses, terdiri dari madrasah perlu menyelenggarakan *workshop* pengembangan inovasi pembelajaran dengan menerapkan metode CTL, *workshop* pengembangan silabus dan RPP, pelatihan pembuatan media pembelajaran berbasis IT, Diklat Kepala LAB IPA, Bimtek inovasi pembelajaran, pelaksanaan supervisi akademis oleh kepala madrasah, guru senior dan pengawas, pengiriman diklat pembimbing olimpiade KSM, peningkatan sdm guru mapel melalui MGMP, pelaksanaan *lesson study*, melaksanakan pembelajaran di luar kelas (*out door learning*) dan melaksanakan parenting.
- c. Standar Kelulusan terdiri dari: madrasah perlu menyelenggarakan *workshop* bedah SKL mata pelajaran UAMBN, USBN dan ujian nasional, pendalaman materi UAMBN, USBN, dan UN, program tutor sebaya, uji coba UAMBN, USBN dan UN, diklat penyusunan karya ilmiah remaja, program hafalan Qur'an, program tartil, program *English camp* dan *Arabic camp*, program mabit khusus kelas bakat minat, pengiriman peserta, KSM, OSN dan olimpiade baik tingkat kabupaten maupun provinsi, *class meeting*, Jumat sehat dan Jumat bersih, buletin madrasah, optimalisasi budaya literasi dengan mengadakan pelatihan, pembiasaan dan penguatan IMTAQ melalui Pesantren kilat bulan Ramadhan, pembiasaan dan penguatan IMTAQ melalui pesantren madrasah (*boarding school*), pembinaan entrepreneur, peningkatan kualitas ekstrakurkuler, dan pengiriman

peserta kompetisi/perlombaan tingkat kecamatan, kabupaten, provinsi dan nasional.

- d. Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan, terdiri dari madrasah perlu mengikutsertakan guru mata pelajaran pada MGMP, guru pendamping olimpiade pada diklat pembimbng olimpiade, guru prestasi untuk mengikuti lomba guru prestasi, *workshop* guru Bahasa dan MIPA untuk pengembangan akademik siswa, madrasah perlu menyelenggarakan pembinaan kompetensi tenaga pendidik dan kependidikan, *workshop* pembinaan karier guru, *workshop* ketrampilan teknis tenaga administrasi, *workshop* “*capacity building*” dan madrasah perlu memberikan *reward* pada guru berprestasi.
- e. Standar Sarana Prasarana, terdiri dari madrasah perlu mengadakan kantin sehat, *green house* dan hutan madrasah, alat laboratorium IPA, alat laboratorium bahasa, alat peraga pembelajaran, dan gazebo untuk ruang interaksi sosial dan media belajar siswa. Madrasah perlu penambahan unit computer untuk pengembangan pembelajaran berbasis IT, penambahan buku referensi K-13 dan buku pegangan siswa mata pelajaran agama dan umum, madrasah perlu melakukan perluasan tempat ibadah atau masjid, madrasah perlu membangun ma’had/pesantren madrasah. Madrasah perlu merenovasi pintu gerbang masuk madrasah, madrasah perlu menambah dua ruang kelas dan madrasah perlu melakukan pemeliharaan mobil komite madrasah.

- f. Standar Pengelolaan, terdiri dari madrasah perlu menyelenggarakan *workshop* penyusunan EDM, *workshop* penyusunan pengembangan manajemen madrasah, rapat kerja madrasah dan *workshop* penyusunan anggaran dengan LKPPN.
- g. Standar Pembiayaan, terdiri dari madrasah perlu memberikan honor petugas kebersihan dan tenaga pemeliharaan taman madrasah, honor GTT, *safeguarding* BOS/PIP, honor GTT dan honor pembina ekstra kurikuler, madrasah perlu menyusun RKA-KL dan RKAM, madrasah perlu memberikan *reward* kepada tenaga kependidikan dan peserta didik yang berprestasi, transpor perjalanan dinas dan transpor peningkatan mutu guru serta madrasah perlu menjalin kerja sama dengan perusahaan-perusahaan sekitar guna penggalan dana.
- h. Standar Penilaian, terdiri dari madrasah perlu menyelenggarakan penilaian harian, penilain tengah semester penilaian akhir semester, ujian akhir madrasah, dan ujian nasional, madrasah perlu menyusun kriteria ketuntasan minimal (KKM), madrasah perlu mengembangkan sistem penilaian berbasis IT, dan madrasah perlu mengembangkan sistem E-asesmen untuk siswa dan guru.⁸⁵

Selanjutnya, dari berbagai rumusan analisis SWOT dan tantangan yang terumus dalam evaluasi diri madrasah (EDM), MTsN 1 Ponorogo melakukan kegiatan penyusunan rencana kerja madrasah (RKM) yang dapat disebut sebagai program jangka menengah yakni empat tahunan.

⁸⁵ Ibid

Perumusan rencana kerja madrasah (RKM) dilaksanakan dengan melibatkan berbagai unsur madrasah yang terdiri dari kepala madrasah, pendidik dan tenaga kependidikan, perwakilan orang tua dan komite madrasah.

Melalui studi dokumentasi rencana kerja madrasah (RKM) MTsN 1 Ponorogo tahun 2016-2020, dapat ditemukan bahwa tahapan proses penyusunan RKM yang dilakukan melalui tiga jenjang, yaitu : persiapan, perumusan RKM dan pengesahan RKM⁸⁶. Alur penyusunan RKM tersebut adalah sebagai berikut.

a. Persiapan

Sebelum perumusan RKM dilakukan, kepala madrasah membentuk tim perumus RKM yang beranggotakan Kepala Madrasah, wakil kepala madrasah, seorang guru senior, seorang guru junior, kepala TU dan ketua komite madrasah. Kemudian Tim ini mengikuti pembekalan mengenai kebijakan-kebijakan dan perumusan RKM yang difasilitasi oleh pengawas madrasah.⁸⁷

b. Perumusan RKM

Kegiatan perumusan RKM dilakukan melalui 4 tahapan. Tahapan tersebut adalah tahap 1 penetapan visi, misi dan tujuan madrasah. Dari dokumen RKM MTsN 1 Ponorogo ditemukan rumusan visi, misi dan tujuan. Rumusan visi berbunyi “Terwujudnya lulusan madrasah tsanawiyah yang beriman, berilmu dan beramal

⁸⁶ Dokumen Rencana Kerja Madrasah (RKM) MTsN 1 Ponorogo th 2016 - 2020

⁸⁷ Ibid

saleh, serta memiliki daya saing dalam bidang ilmu pengetahuan dan teknologi, olah raga, dan berbudaya lingkungan.

Selanjutnya, rumusan misinya adalah menumbuhkembangkan sikap, perilaku dan amaliah keagamaan Islam di madrasah menumbuhkan semangat belajar ilmu keagamaan Islam, melaksanakan bimbingan dan pembelajaran secara aktif, kreatif, efektif, dan menyenangkan, sehingga setiap siswa dapat berkembang

Sedangkan rumusan misinya adalah menumbuhkembangkan sikap, perilaku dan amaliah keagamaan Islam di madrasah, menumbuhkan semangat belajar ilmu keagamaan Islam, melaksanakan bimbingan dan pembelajaran secara aktif, kreatif, efektif, dan menyenangkan, sehingga setiap siswa dapat berkembang secara optimal sesuai dengan potensi yang dimiliki, menumbuhkan semangat keunggulan secara intensif dan daya saing yang sehat kepada seluruh warga madrasah baik dalam prestasi akademik maupun nonakademik, menciptakan lingkungan madrasah yang sehat, bersih dan indah, mewujudkan lingkungan madrasah yang nyaman, aman, rindang, asri dan bersih, mendorong, membantu dan memfasilitasi siswa untuk mengembangkan kemampuan, bakat dan minatnya, sehingga dapat dikembangkan secara lebih optimal dan memiliki daya saing yang tinggi, mengembangkan *life-skills* dalam setiap aktivitas pendidikan, mengembangkan perilaku dalam upaya melestarikan lingkungan, mengembangkan perilaku dalam upaya

mencegah pencemaran lingkungan, mengembangkan perilaku dalam upaya mencegah kerusakan lingkungan, mewujudkan perilaku 3R (*Reduce, Reuse* dan *Recycle*), menerapkan manajemen partisipatif dengan melibatkan seluruh warga madrasah, komite madrasah dan *stakeholders* dalam pengambilan keputusan dan mewujudkan madrasah tsanawiyah sebagai lembaga pendidikan yang mendapatkan kepercayaan dari masyarakat.

Tahap kedua dalam penyusunan RKM adalah penyusunan sasaran dan indikator kinerja dalam penyusunan sasaran dan indikator kinerja yang dilakukan, yaitu 1) merumuskan sasaran berdasarkan skala prioritas rumusan rekomendasi yang terdapat dalam analisis kondisi madrasah. 2) merumuskan Indikator keberhasilan/kinerja yang menjadi tolok ukur pencapaian harapan seperti yang tertuang dalam standar-standar SPM dan SNP.⁸⁸ Kemudian tahap ketiga merumuskan kegiatan dan jadwal kegiatan. Dalam penyusunan kegiatan, dan jadwal kegiatan, tugas penanggung jawab, yaitu 1) merumuskan kegiatan dan menetapkan penanggung jawab progam; 2) menetapkan jadwal kegiatan yang akan menjadi pedoman implementasi kegiatan. Untuk tahap keempat adalah penyusunan rencana biaya dan pendanaan. Pada tahap ini ditetapkan jenis dan banyaknya dana yang dibutuhkan, perkiraan jenis dan jumlah sumber pendanaan, aturan-aturan dari

⁸⁸ Ibid

sumber pendanaan dan alokasi jenis dan sumber pendanaan untuk setiap jenis kebutuhan dana

c. Pengesahan RKM

Setelah RKM selesai disusun oleh tim, RKM dibahas bersama oleh kepala madrasah, semua guru, dan komite madrasah untuk dikaji ulang agar RKM yang telah disusun sesuai dengan yang diharapkan. Selanjutnya RKM yang telah dikaji ulang dan diperbaiki disahkan oleh Kepala Madrasah, Komite Madrasah dan Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Ponorogo. Selanjutnya, pada langkah terakhir, RKM yang telah disahkan disosialisasikan kepada para pemangku kepentingan di MTsN 1 Ponorogo.⁸⁹

Berdasarkan studi dokumen Rencana Kerja Madrasah (RKM) MTsN 1 Ponorogo tahun 2016–2020, diperoleh rumusan perumusan strategi sebagai berikut.

- a. Standar Isi terdiri dari pembentukan tim pengembang Kurikulum, penyusunan dokumen Kurikulum Madrasah, *workshop* penyusunan perangkat pembelajaran Kurikulum 2013, *workshop* pengembangan sistem penilaian Kurikulum 2013, *workshop* penyusunan bahan ajar dan penyusunan soal, review kurikulum madrasah, pembuatan bahan ajar dan Modul LKS, review penetapan KKM, review silabus dan RPP terintegrasi dengan Isu global dan isu lokal (Adiwiyata), penetapan kalender pendidikan dan beban mengajar, BIMTEK

⁸⁹ Ibid

penyusunan Program kerja, dan penyelenggaraan *workshop* penyusunan SOP.

- b. Standar Proses, terdiri dari penyelenggaraan *workshop* pengembangan inovasi pembelajaran dengan menerapkan metode CTL, *workshop* pengembangan silabus dan RPP, pelatihan pembuatan media pembelajaran berbasis IT, Diklat Kepala LAB IPA, Bimtek Inovasi pembelajaran, supervisi akademis, pengiriman diklat pembimbing olimpiade KSM, peningkatan MGMP, pelaksanaan Lesson study, Pembelajaran di luar kelas (*out door learning*) dan parenting.
- c. Standar Kelulusan terdiri dari: penyelenggaraan *workshop* bedah SKL mata peajaran UAMBN, USBN dan Ujian Nasional, Pendalaman Materi UAMBN, USBN, dan UN, Program Tutor sebaya, Uji coba UAMBN, USBN dan UN, diklat penyusunan Karya Ilmiah Remaja, Program Hafalan Qur'an, Program Tartil, program English camp dan Arabic camp, program Mabit Khusus Kelas Bakat Minat, pengiriman peserta KSM, OSN dan olimpiade baik tingkat Kab maupun Provinsi, Class meeting, Jumat Sehat dan Jumat bersih, Buletin Madrasah, Optimalisasi budaya literasi dengan mengadakan pelatihan, Pembiasaan dan penguatan IMTAQ melalui Pesantren kilat Bulan Ramadhan, Pembiasaan dan penguatan IMTAQ melalui Pesantren Madrasah (boarding school), Pembinaan entrepreneur, peningkatan

- kualitas ekstrakurkuler, dan pengiriman peserta kompetisi/perlombaan tingkat kecamatan, kabupaten, Jawa Timur dan Nasional
- d. Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan, terdiri dari penguatan MGMP, Diklat pembimbingan olimpiade, Pengiriman seleksi Guru berprestasi, *workshop* Guru Bahasa dan MIPA untuk pengembangan akademik siswa, Pembinaan Kompetensi tenaga pendidik dan kependidikan, *Workshop* Pembinaan Karier Guru, *Workshop* Ketrampilan teknis tenaga Administrasi, *Workshop* “*capacity building*” dan pemberian *Reward* pada guru berprestasi.
- e. Standar Sarana Prasarana, terdiri dari program kantin sehat, green house dan hutan madrasah, penguatan laboratorium IPA, penambahan alat laboratorium bahasa, penambahan alat peraga pembelajaran, dan pembuatan gazebo untuk ruang interaksi sosial dan media belajar siswa, penambahan unit computer untuk pengembangan pembelajaran berbasis IT, penambahan buku referensi K-13 dan buku pegangan siswa mata pelajaran agama dan umum, perluasan tempat ibadah atau masjid, pembangunan ma’had / pesantren madrasah, renovasi pintu gerbang masuk madrasah, pembangunan dua ruang kelas baru dan pemeliharaan mobil komite madrasah.
- f. Standar Pengelolaan, terdiri dari: penyelenggaraan *Workshop* penyusunan EDM, *workshop* penyusunan pengembangan manajemen madrasah, rapat kerja madrasah dan *workshop* penyusunan anggaran dengan LKPPN.

- g. Standar Pembiayaan, terdiri dari : pemberian honor petugas *cleaning service* dan tenaga pemeliharaan taman madrasah, pemberian Honor GTT, Safeguarding BOS/PIP, honor GTT dan honor pembina ekstra kurikuler, penyusunan RKA-KL dan RKAM, pemberian reward kepada tenaga kependidikan dan peserta didik yang berprestasi, pemberian transport perjalanan Dinas dan Transport peningkatan mutu guru serta menjalin kerja sama dengan perusahaan-perusahaan sekitar guna penggalan dana.
- h. Standar Penilaian, terdiri dari :penyelenggaraan penilaian harian, penilain tengah semester penilaian akhir semester, ujian akhir madrasah, dan ujian nasional , penyusunan Kriteria ketuntasan minimal (KKM), pengembangan sistem penilaian berbasis IT, dan pengembangan sistem E- asesmen untuk siswa dan guru.

Dari paparan di atas, dapat dijelaskan akan temuan penelitian dalam pertanyaan penelitian bagaimana perencanaan manajemen strategik penguatan budaya organisasi madrasah di MTsN 1 Ponorogo bahwa proses perencanaan manajemen strategik dalam penguatan budaya organisasi madrasah di MTsN 1 Ponorogo hampir sama dengan proses perencanaan di MTsN 16 Jombang, yaitu diawali dengan kegiatan analisis tentang kondisi riil madrasah yang ditinjau dari delapan standar pendidikan nasional. Kondisi riil ini disandingkan dengan kondisi ideal yakni standar nasional dan harapan pemangku kepentingan untuk mendapatkan selisih atau gap/jarak di antara keduanya yang selanjutnya

dijadikan rumusan tantangan madrasah. Selain itu, MTsN 1 Ponorogo juga melakukan analisis mendalam terhadap tantangan dan peluang yang dihadapi dari faktor luar madrasah.

Kegiatan analisis di atas dilakukan oleh tim yang merupakan *representative* dari stakeholder madrasah. Dalam penyusunannya dilakukan dalam waktu yang cukup dengan menghadirkan pengawas sebagai nara sumber dan pendamping.

Hasil analisis potensi madrasah baik dari dalam maupun luar madrasah di atas, selanjutnya dijadikan dasar untuk merumuskan rumusan strategi yang dituangkan dalam program jangka menengah empat tahunan yakni Rencana Kerja Madrasah (RKM).

2. Implementasi Strategi Penguatan Budaya Organisasi Madrasah di MTsN 1 Ponorogo.

Kegiatan implementasi Manajemen strategik di MTsN 1 Ponorogo diawali dengan perumusan program-program strategis. Perumusan program-program ini merupakan penerjemahan atau penjabaran dari program-program umum yang tertuang dalam Rencana Kerja Madrasah (RKM).

Adapun program-program tersebut terumuskan dalam Rencana Kerja Tahunan Madrasah yang terdiri dari ⁹⁰:

- a. Standar Isi terdiri dari pembentukan Tim Pengembang Kurikulum, Penyusunan dokumen Kurikulum Madrasah, *Workshop*

⁹⁰ Dokumen Rencana Kerja Tahunan (RKT) MTsN 1 Ponorogo

penyusunan perangkat pembelajaran Kurikulum 2013, *workshop* pengembangan sistem penilaian Kurikulum 2013, *workshop* penyusunan bahan ajar dan penyusunan Soal, review kurikulum madrasah, pembuatan bahan ajar dan modul LKS, review penetapan KKM , review silabus dan RPP terintegrasi dengan Isu global dan Isu lokal (Adiwiyata), penetapan kalender pendidikan dan beban mengajar, BIMTEK penyusunan program kerja, dan penyelenggaraan *workshop* penyusunan SOP.

- b. Standar Proses, terdiri dari penyelenggaraan *workshop* pengembangan inovasi pembelajaran dengan menerapkan metode CTL, *workshop* pengembangan silabus dan RPP, pelatihan pembuatan media pembelajaran berbasis IT, diklat kepala LAB IPA, Bimtek inovasi pembelajaran, supervisi akademis, pengiriman diklat pembimbing olimpiade KSM, peningkatan MGMP, pelaksanaan *lesson study*, pembelajaran di luar kelas (*out door learning*) dan *parenting*.
- c. Standar Kelulusan terdiri dari : penyelenggaraan *workshop* bedah SKL mata pelajaran UAMBN, USBN dan ujian nasional, pendalaman materi UAMBN, USBN, dan UN, program tutor sebaya, uji coba UAMBN, USBN dan UN, diklat penyusunan karya ilmiah remaja, program hafalan Qur'an, program tartil, program *English camp* dan *Arabic camp*, program mabit khusus kelas bakat minat, pengiriman peserta KSM, OSN dan olimpiade

baik tingkat kabupaten maupun provinsi, *class meeting*, Jumat sehat dan Jumat bersih, buletin madrasah, optimalisasi budaya literasi dengan mengadakan pelatihan, pembiasaan dan penguatan IMTAQ melalui pesantren kilat bulan Ramadan, pembiasaan dan penguatan IMTAQ melalui pesantren madrasah (boarding school), pembinaan entrepreneur, peningkatan kualitas ekstrakurkuler, dan pengiriman peserta kompetisi/perlombaan tingkat kecamatan, kabupaten, provinsi dan nasional.

- d. Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan, terdiri dari penguatan MGMP, diklat pembimbingan olimpiade, pengiriman seleksi guru berprestasi, *workshop* guru bahasa dan MIPA untuk pengembangan akademik siswa, pembinaan kompetensi tenaga pendidik dan kependidikan, *workshop* pembinaan karier guru, *workshop* ketrampilan teknis tenaga administrasi, *workshop* “capacity building” dan pemberian *reward* pada guru berprestasi.
- e. Standar Sarana Prasarana, terdiri dari program kantin sehat, green house dan hutan madrasah, penguatan laboratorium IPA, penambahan alat laboratorium bahasa, penambahan alat peraga pembelajaran, dan pembuatan gazebo untuk ruang interaksi sosial dan media belajar siswa, penambahan unit computer untuk pengembangan pembelajaran berbasis IT, penambahan buku referensi K-13 dan buku pegangan siswa mapel agama dan umum, perluasan tempat ibadah atau masjid, pembangunan

ma'had/pesantren madrasah, renovasi pintu gerbang masuk madrasah, pembangunan dua ruang kelas baru dan pemeliharaan mobil komite madrasah.

- f. Standar Pengelolaan, terdiri dari: penyelenggaraan *workshop* penyusunan EDM, *workshop* penyusunan pengembangan manajemen madrasah, rapat kerja madrasah dan *workshop* penyusunan anggaran dengan LKPPN.
- g. Standar Pembiayaan, terdiri dari: pemberian honor cleaning servis dan tenaga pemeliharaan taman madrasah, pemberian honor GTT, *safeguarding* BOS/PIP, honor GTT dan honor pembina ekstra kurikuler, penyusunan RKA-KL dan RKAM, pemberian reward kepada tenaga kependidikan dan peserta didik yang berprestasi, pemberian transport perjalanan dinas dan transpor peningkatan mutu guru serta menjalin kerja sama dengan perusahaan-perusahaan sekitar guna penggalan dana.
- h. Standar Penilaian, terdiri dari : penyelenggaraan penilaian harian, penilain tengah semester penilaian akhir semester, ujian akhir madrasah, dan ujian nasional, penyusunan kriteria ketuntasan minimal (KKM), pengembangan sistem penilaian berbasis IT, dan pengembangan sistem e-asesmen untuk siswa dan guru.

Dari berbagai program di atas, jika ditinjau dari upaya mewujudkan karakteristik budaya organisasi yang kuat, maka dapat dikelompokkan

menjadi enam program strategis. Adapun enam program strategis tersebut adalah sebagai berikut.

a. Program Startegis Pengembangan Nilai-Nilai Budaya Kerja

1) Pengembangan Budaya Religius Bagi Siswa

a) Kultum Jumat Pagi

Kuliah tujuh menit (kultum) adalah salah satu bentuk kegiatan pengembangan budaya releigijs di MTsN 1 Ponorogo. Bentuk kegiatan berupa ceramah singkat yang dilaksanakan setiap Jumat pagi sebelum KBM dimulai.

Pengisi kegiatan dilaksanakan secara bergilir perwakilan kelas diambil dari siswa yang terbaik saat kegiatan *muhadoroh* (belajar pidato) rutin di kelas. *Muhadoroh* adalah kegiatan ekstra wajib yang diselenggarakan di MTSN 1 Ponorogo yang dilakukan setelah jam pembelajaran pada hari Rabu, dimana dalam kegiatan muhadoroh ini memiliki tujuan mendidik anak anak untuk memiliki keberanian tampil di depan umum dalam hal pidato, pemandu acara, tilawatil Qur'an dan sari tilawah dari Al-Qur'an yang dibaca. Dalam satu kelasnya anak-anak bergiliran untuk dapat presentasi dalam acara *muhadoroh* ini. Penampilan pidato terbaik akan dikirimkan dalam acara rutin kuliah tujuh menit siswa jumat pagi.⁹¹

b) Tahfiz Juz Amma

⁹¹ Wawancara Waka Kesiswaan MTsN 1 Ponorogo tanggal 11 Agustus 2020

Dalam rangka memotivasi para siswa memiliki sikap religius yang kuat, MTsN 1 Ponorogo menjadikan hafalan surat- surat pendek yang terdapat dalam Al-Qur'an juz 30 sebagai syarat kenaikan kelas. Adapun target hafalan adalah sebagai berikut.

- Kelas VII terdiri dari 15 surat dengan pembagian semester 1 terdiri dari surat An Nass sampai surat Al-'Ashr dan semester 2 terdiri dari surat At-Takatsur sampai Surah Al-Bayinah.
- Kelas VIII terdiri dari 22 surat yakni pada semester 1 berupa surat An Nass samapai surat Al-Bayinah dan semester 2 terdiri dari surat Surah Al-Qodr sampai surat Ad Duha.
- Kelas IX terdiri dari 28 surah yang terbagi dalam semester 1 dimulai surat an Nass sampai surat Ad Duha dan semester 2 terdiri dari surat Al Lail sampai surat Al A'la.⁹²

Adapun teknis pelaksanaannya semua siswa wajib setoran hafalan kepada guru pengampu yang telah ditunjuk oleh madrasah, setiap guru di madrasah memiliki siswa binaan dalam hafalan surat pendek. Siswa dan pengampu hafalan surat pendek ini ditetapkan oleh pimpinan dan dimulai tugasnya dengan diberi surat tugas dari madrasah. Siswa

⁹² Dokumen Buku Monitoring Hafalan Juz Amma MTsN 1 Ponorogo

kelas VIII dan IX harus mengulang lagi hafalan dari mulai surat yang pertama dan ditambah lima surat tambahan yang dikhususkan pada kelasnya tersebut.

Hafalan ini merupakan salah satu syarat dalam kenaikan kelas, jika siswa tidak bisa memenuhi target hafalan tersebut, maka kenaikan kelasnya akan tertunda, sehingga siswa harus memiliki semangat menghafal yang tinggi agar tidak tertinggal di kelasnya.⁹³

c) Tahfizul Hadis

Dalam rangka memperkuat budaya religius, MTsN 1 Ponorogo juga memberlakukan program *Tahfizul Hadis* bagi para siswa. Setiap siswa harus menguasai dan menghafal beberapa hadis setoran hafalannya sama dengan hafalan surat pendek. Setoran hafalan dilakukan secara individu dalam waktu yang tidak terikat kepada guru pengampu tahfiz yang telah ditunjuk.

Adapun target hafalan hadis ini adalah sebagai berikut.

- Kelas VII, terbagi ke dalam dua semester yakni semester 1 terdiri dari hadis tentang makruhnya makan dan minum berdiri, hadis tentang larangan makan dan minum dengan tangan kiri dan hadis tentang larangan makan dan minum berlebihan, sedangkan pada semester 2 terdiri dari hadis

⁹³ Wawancara Waka Kesiswaan MTsN 1 Ponorogo tanggal 11 Agustus 2020

tentang larangan berseteru, hadis tentang kewajiban menyanyangi keluarga dan hadis tentang kewajiban berbakti kepada kedua orang tua.

- Kelas VIII terbagi ke dalam dua semester yakni semester 1 hadis menjauhi sifat terburu-buru, hadis menumbuhkan rasa malu, hadis menjauhi keras kepala, hadis tentang membiasakan bertaubat dan hadis tentang menjaga kebersihan hati. Kemudian pada semester 2, terdiri dari hadis tentang ketentuan mengucapkan salam, hadis toleransi dalam majelis, hadis tentang larangan berbisik-bisik saat bertiga dan hadis tentang anjuran bersikap ramah
- Kelas IX untuk semester 1 berupa hadis tentang mencari ilmu, hadis tentang keutamaan ilmu, hadis tentang pahala orang mencari ilmu, hadis tentang keutamaan ilmu di dunia akhirat, hadis tentang sumber kebaikan adalah ilmu agama, hadis tentang pahala mengajarkan kebaikan. Sedangkan untuk semester 2 terdiri dari dari hadis tentang akibat sifat dengki, hadis tentang ciri-ciri munafik, dan hadis tentang menjauhi prasangka.⁹⁴
- Adapun bentuk pelaksanaan program ini sama dengan program Tahfiz juz 30. Hafalan hadis ini juga merupakan

⁹⁴ Dokumen Buku Monitoring Hafalan Hadits MTsN 1 Ponorogo

syarat kenaikan kelas sebagaimana halnya belajar menghafal surat surat pendek dalam juz 30 Al-Qur'an.⁹⁵

d) Pembinaan Qiroatil Qur'an

Dalam upaya memastikan siswa memiliki kemampuan dalam membaca Al-Qur'an, MTsN 1 Ponorogo melaksanakan pembinaan qiroatil Qur'an. Kegiatan ini dilaksanakan melalui prosedur (1) pemetaan kemampuan membaca Al-Qur'an bagi siswa kelas 7; (2) mendata siswa yang masih *iqro'* atau Al-Qur'an tetapi kurang lancar; (3) membagi kelompok siswa yang belum mampu membaca Al-Qur'an sesuai dengan kemampuan; (4) penentuan guru tutor pengampunya; (5) pelaksanaan bimbingan baca Al-Qur'an di luar jam kegiatan belajar mengajar; (6) evaluasi secara berkala. dan (7) jika siswa sudah bisa membaca Al-Qur'an dapat tidak mengikuti kegiatan ini.⁹⁶

e) Khataman Al-Qur'an

Dalam menanamkan budaya cinta baca Al-Qur'an, MTSN 1 Ponorogo menyelenggarakan kegiatan khataman al qur'an. Kegiatan tersebut dilaksanakan setiap satu bulan sekali yang wajib diikuti oleh seluruh siswa.

Pelaksanaan kegiatan ini diserahkan kepada wali kelas masing- masing. Bacaan Al-Qur'an 30 juz dibagi sejumlah siswa dalam satu kelas untuk dibaca sampai tuntas. Kegiatan ini

⁹⁵ Wawancara Waka Kesiswaan MTsN 1 Ponorogo tanggal 11 Agustus 2020

⁹⁶ Wawancara Waka Kesiswaa MTsN 1 Ponorogo, 11 Agustus 2020

dilaksanakan pada waktu sebelum jam kegiatan belajar mengajar dimulai sekitar 15 menit.⁹⁷

2) Pengembangan Budaya Religius Bagi Pendidik dan Tenaga Kependidikan

a) Ustazku Dai

Salah satu program pengembangan budaya religius bagi pendidik dan tenaga kependidikan di MTsN 1 Ponorogo adalah Ustazku Daiku. Program ini dilaksanakan dengan menjadwalkan pendidik dan tenaga kependidikan sebagai pemateri dalam tausiyah atau nasihat agama. Pendidik dan tenaga kependidikan yang terjadwal melaksanakan tausiyah atau nasihat agama dalam durasi waktu sekitar 5 menit dengan memilih materi yang terkait dengan perilaku yang diajarkan Islam untuk diimplementasikan dalam kehidupan sehari-hari.

Kegiatan penyampaian materi tausiyah dilaksanakan dalam satu titik yang dapat didengarkan oleh seluruh siswa di dalam kelas masing-masing. Selanjutnya siswa diwajibkan menulis resume atau ringkasan materi pada buku masing-masing.⁹⁸

Kegiatan ini diharapkan mampu meningkatkan pengetahuan dan implementasi kehidupan beragama yang baik bagi para

⁹⁷ Ibid

⁹⁸ Dokumen Resume Siswa Program Ustazku Dai MTsN 1 Ponorogo

pendidik dan tenaga kependidikan serta para siswa sekaligus membangun budaya literasi pada diri siswa⁹⁹

b) Khataman Al-Qur'an

Program ini hampir sama dengan program Khataman Al-Qur'an bagi siswa, yang membedakan adalah pelakunya, yaitu guru dan pegawai madrasah.

b. Program Strategis Pengembangan SDM

1. *Workshop* dan Pelatihan

Menyadari akan pentingnya peran guru dalam pembelajaran yang merupakan kegiatan pokok dalam lembaga pendidikan, MTsN 1 Ponorogo, secara berkala menyelenggarakan kegiatan *workshop* atau pelatihan bagi para guru. Kegiatan ini diselenggarakan minimal satu tahun sekali yang diselenggarakan pada hari-hari yang tidak mengganggu kegiatan belajar mengajar kepada siswa.¹⁰⁰

Tema materi yang diambil dalam kegiatan ini merupakan tindak lanjut dari temuan dalam kegiatan supervisi yang dilaksanakan kepala madrasah. Setelah melakukan kegiatan supervisi, kepala madrasah melakukan analisis tentang permasalahan yang dihadapi para guru. Dari permasalahan yang ditemukan dalam kegiatan *supervise* tersebut, kepala madrasah merumuskan rencana tindak lanjut sebagai upaya pemecahan masalah. Salah satu bentuk

⁹⁹ Wawancara Waka Kurikulum MTsN 1 Ponorogo tanggal 11 Agustus 2020

¹⁰⁰ Wawancara Kepala Madrasah MTsN 1 Ponorogo, 11 Agustus 2020

rumusan rencana tindak lanjut diwujudkan dalam kegiatan *workshop* atau pelatihan.¹⁰¹

2. Pembinaan Rutin

Dalam upaya pengembangan sumber daya manusia baik untuk pendidik dan tenaga kependidikan, MTsN 1 Ponorogo menyelenggarakan kegiatan pembinaan rutin. Kegiatan ini dilaksanakan oleh kepala madrasah setiap dua minggu sekali bersamaan dengan kegiatan rapat koordinasi madrasah.

Materi dalam pembinaan rutin adalah seputar tugas pokok dan fungsi pendidik dan tenaga kependidikan sekaligus motivasi-motivasi pengembangan karakter dan kinerja. Misalnya pentingnya pemilihan strategi, metode, media dan sumber ajar yang tepat dalam pembelajaran, tertib administrasi, menata niat dalam berkarya, disiplin dan istikamah dalam menjalankan tugas dan lain-lain.¹⁰²

Pembinaan rutin ini bertujuan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam pelaksanaan program-program madrasah. Dengan terpahaminya tugas pokok dan fungsi dari pendidik dan tenaga kependidikan, diharapkan mereka dapat melaksanakan tugasnya dengan tepat sesuai aturan yang berlaku.¹⁰³

3. Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP)

Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) adalah satu model yang digunakan untuk peningkatan kompetensi pembelajaran para

¹⁰¹ Dokumen Proposal dan Laporan Kegiatan Bimtek MTsN 1 Ponorogo tahun 2019/2020

¹⁰² Notulen Rapat Rutin MTsN 1 Ponorogo tahun 2019/2020

¹⁰³ Wawancara Kepala MTsN 1 Ponorogo, 11 Agustus 2020

guru. MGMP ini dapat menggantikan pola bimbingan teknis, pola pelatihan yang selama ini dilakukan dengan cara memanggil guru-guru ke satu tempat. Dengan MGMP guru sesama mata pelajaran sejenis atau mungkin serumpun, guru berkumpul dalam satu forum. Berkumpulnya para guru itu dalam rangka melakukan aktivitas yang telah disepakati.

“Terdapat 5 kali *In* dan 3 kali *On*. *In* adalah guru berkumpul di satu tempat yang disepakati, di situ menyamakan persepsi, mendiskusikan konsep, menyepakati masalah yang akan dibahas, dan menyiapkan langkah-langkah yang akan dilakukan oleh anggota MGMP untuk pelaksanaan proses *On*.¹⁰⁴

Kegiatan musyawarah guru mata pelajaran bertujuan mengembangkan kemampuan dan keterampilan guru untuk meningkatkan keberhasilan kegiatan belajar mengajarnya dengan melakukan usaha-usaha antara lain, yaitu a) penguasaan kurikulum, b) penyusunan program semester, c) rencana pelaksanaan pembelajaran yang meliputi 1) penguasaan dan pengembangan metode; 2) penggunaan media pembelajaran, 3) bahan/materi pelajaran, dan 4) penguasaan teknik pembelajaran d) kegiatan yang termasuk memperluas wawasan antara lain : 1) mengadakan ceramah/diskusi, 2) mengadakan seminar/lokakarya, 3) program-program kompetisi/lomba untuk siswa dalam usaha meningkatkan

¹⁰⁴ Laporan Kegiatan MGMP MTsN 1 Ponorogo tahun 2019/2020

penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi. Di samping itu masih ada beberapa kegiatan penunjang antara lain : mengadakan pelatihan, program peninjauan/pengamatan/widya wisata ke objek-objek yang relevan, memanfaatkan media cetak dan media elektronika.¹⁰⁵

c. Program Strategis Membangun Budaya Keunggulan Akademik dan Non Akademik

1. Program Kelas Unggulan Akademik

Dalam rangka meningkatkan layanan pendidikan , MTsN 1 Ponorogo membuka program kelas unggulan akademik. Hal ini dilakukan guna memberikan alternatif layanan pendidikan yang lebih bagi masyarakat. Dengan program ini diharapkan mampu meningkatkan daya saing lembaga terhadap lembaga pendidikan lain yang ada di Kabupaten Ponorogo.¹⁰⁶

Adapun secara khusus, program kelas unggulan akademik di MTsN 1 Ponorogo memiliki tujuan.

- a) Meningkatkan kecakapan dalam bahasa Inggris , bahasa Arab dan komputer (*Office, Corel Draw, Photoshop*)
- b) Meningkatkan kemampuan akademik peserta didik melalui berbagai kegiatan, lomba bidang olimpiade akademik, baik yang berupa peningkatan layanan dan bimbingan , studi lapangan, peningkatan keimanan, dan sebagainya.
- c) Meningkatkan wawasan dan memperdalam pemahaman peserta didik akan ilmu yang didapat di madrasah, melalui kegiatan studi lapangan ke lokasi-lokasi yang berkaitan dengan ilmu yang di dapat di madrasah.
- d) Menumbuhkan kecintaan pada alam dan lingkungan melalui kegiatan studi lapangan (*field trip*).¹⁰⁷

¹⁰⁵ Wawancara Kepala MTsN 1 Ponorogo, 11 Agustus 2020

¹⁰⁶ Ibid

¹⁰⁷ Dokumen Program Kelas Unggulan Akademik 2019/2020

Adapun karakteristik program kelas unggulan di MTsN 1 Ponorogo adalah sebagai berikut.

- 1) Bidang Agama
 - a) Berdoa sebelum belajar dan menjelang pulang
 - b) Pembiasaan hafalan Al-Qur'an dan tartil Qur'an
 - c) Pembiasaan salat berjamaah termasuk salat duha
 - d) Pengadaan buku kendali ibadah di rumah
 - e) Pelaksanaan kurban *integrity*
- 2) Bidang Bahasa
 - a) Buku saku percakapan sederhana bahasa Inggris dan bahasa Arab
 - b) Pembiasaan berbahasa Inggris setiap hari Senin dan Selasa
 - c) Pembiasaan berbahasa Inggris setiap hari Rabu dan Kamis
 - d) Pembiasaan berbahasa Indonesia dan Jawa setiap hari Jumat dan Sabtu
 - e) Pelaksanaan *English Camp* di Pare Kediri
 - f) Pelaksanaan *Arabic Camp* di UNIDA Gontor Ponorogo
- 3) Bidang IT (komputer)
 - a) Penambahan jam komputer
 - b) PTS, PAS, dan PAT berbasis komputer
 - c) Pembiasaan proses belajar dan mengajar dengan berbasis komputer
 - d) Pengumpulan tugas-tugas siswa dengan berbasis computer
- 4) Bidang Akademik dan Nonakademik
 - a) Pembinaan intensif peserta lomba
 - b) *Outbond* secara berkala
 - c) Pembelajaran berbasis *cooperative learning*¹⁰⁸

2. Program Kelas Unggulan Tahfiz

Selain program kelas unggulan akademik, MTsN 1 Ponorogo juga membuka program kelas unggulan Tahfiz. Program ini dilatarbelakangi bahwa lulusan MTsN harus memiliki karakteristik yang lebih kuat dalam bidang agama dan pemahaman Al-Qur'an dibandingkan lulusan lembaga pendidikan umum. Dengan

¹⁰⁸ Ibid

pemahaman Al-Qur'an yang lebih diharapkan mampu meningkatkan kualitas akhlak dan kepribadian.¹⁰⁹

Adapun tujuan program kelas unggulan tahfiz adalah menciptakan generasi Islam yang cinta Al-Qur'an dan dalam rangka membumikan Al-Qur'an yang di dalamnya mencakup menghafalkan Al-Qur'an, mentadabburi Al-Qur'an, bangga dengan Al-Qur'an, mengamalkan Al-Qur'an, mengajarkan Al-Quran serta medakwahkan Al-Qur'an.¹¹⁰

Program-program dalam kelas unggulan tahfiz MTsN 1 Ponorogo adalah sebagai berikut.

- 1) Program harian
 - a) Tadarus Al-Qur'an
 - b) Salat duha
- 2) Program Mingguan
 - a) Makan siang bersama siswa dan asatiz
 - b) Setoran hafalan (sorogan) Qur'an dan hadis arba'in
 - c) Pembelajaran kitab kuning
- 3) Program Bulanan
 - a) Tadarus Al Qur'an (tadarus anjangsana)
 - b) Simaan Al-Qur'an
 - c) Program tahsin
- 4) Program Tahunan (semester)
 - a) Dauroh tahfiz
 - b) Ramadan camp
 - c) Rihlah/Study banding ke Pondok tahfiz¹¹¹

3. Bimbingan Belajar Intensif

Dalam rangka menyiapkan para siswa menghadapi ujian madrasah/nasional, MTsN 1 Ponorogo juga menyelenggarakan bimbingan belajar intensif yang ditujukan para siswa kelas IX.

¹⁰⁹ Wawancara Kepala MTsN 1 Ponorogo, 11 Agustus 2020

¹¹⁰ Dokumen Program Kelas Unggulan Tahfiz MTsN Ponorogo tahun 2019/2020

¹¹¹ Ibid

Bimbingan belajar intensif adalah suatu kegiatan yang dilakukan untuk memberikan bantuan kepada peserta didik dalam upaya meningkatkan prestasi atau hasil belajar yang lebih optimal terutama pada mata pelajaran yang diujikan dalam ujian nasional.¹¹²

Bimbingan belajar intensif dilaksanakan mengambil waktu di luar jam kegiatan belajar mengajar yang dilaksanakan oleh para guru dengan materi berupa pendalaman dan pengayaan dari materi yang diberikan dalam pembelajaran sehari-hari.¹¹³

4. Perpustakaan Berbasis IT

Dalam dunia pendidikan, peranan perpustakaan sangat penting seolah menjadi satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan. Perpustakaan madrasah merupakan salah satu penunjang dalam mencapai pendidikan yang berkualitas karena sebagai sumber belajar yang ada di madrasah. Oleh karena itu, perpustakaan harus menjalankan fungsinya dengan baik untuk menyediakan informasi yang dibutuhkan oleh siswa dan guru.

Mengingat pentingnya peranan perpustakaan, MTsN 1 Ponorogo memiliki komitmen yang tinggi dalam mewujudkan perpustakaan yang berkualitas. Perpustakaan dikemas dalam bentuk manual dan digital. Dengan bentuk manual guru dan siswa dapat memilih dan membaca secara langsung berbagai buku referensi maupun pelajaran yang dikehendaki dengan datang ke perpustakaan. Adapun dengan bentuk

¹¹² Wawancara Waka Kurikulum MTsN 1 Ponorogo tanggal 11 Agustus 2020

¹¹³ Dokumen Program Kerja Kegiatan Bimbingan Belajar Intensif MTsN 1 Ponorogo tahun 2019/2020

digital, guru dan siswa dengan mudah dapat berselancar dimanapun berada untuk mencari buku-buku referensi yang telah disediakan dalam bentuk digital melalui dunia maya atau web perpustakaan madrasah. Adapun alamat web perpustakaan MTsN 1 Ponorogo adalah <http://perpus.mtsn1ponorogo.sch.id>.¹¹⁴

Dengan model perpustakaan madrasah seperti di atas, diharapkan mampu meningkatkan budaya membaca para siswa dan guru. Dengan meningkatnya budaya membaca, diharapkan juga semakin meningkatkan kemampuan literasi dalam menyongsong era industri di masa mendatang.¹¹⁵

5. Kegiatan Pengembangan Diri

Kegiatan pengembangan diri adalah suatu proses pembentukan potensi, bakat, sikap, perilaku dan kepribadian seseorang melalui pembelajaran dan pengalaman yang dilakukan berulang-ulang sehingga meningkatkan kapasitas atau kemampuan diri sampai pada tahap otonomi (kemandirian).

Dalam rangka memberikan wadah pengenalan dan pengembangan potensi yang dimiliki siswa, MTsN 1 Ponorogo menyelenggarakan kegiatan pengembangan diri. Macam kegiatan pengembangan diri di MTsN 1 Ponorogo terbagi menjadi kegiatan yang bersifat wajib dan pilihan. Bersifat wajib artinya kegiatan tersebut wajib diikuti oleh

¹¹⁴ Dokumen Program Kerja Perpustakaan MTsN 1 Ponorogo tahun 2019/2020

¹¹⁵ Wawancara Kepala MTsN 1 Ponorogo, tanggal 11 Agustus 2020

seluruh siswa dan bersifat pilihan berarti siswa boleh memiliki cabang sesuai dengan bakat dan minat siswa.¹¹⁶

Tentang ragam kegiatan pengembangan diri, di MTsN 1 Ponorogo terdapat 22 cabang pengembangan diri/ekstrakurikuler yang terdiri dari 2 yang termasuk kegiatan pengembangan diri yang bersifat wajib dan 20 cabang yang bersifat pilihan.

Adapun jenis kegiatan pengembangan diri yang dimaksud adalah : bola voli (putra), bola voli (putri), robotik, *muhadhoroh*, hadroh, seni tari, Qiro'ah/tartil, palang merah remaja (PMR), futsal, olimpiade IPA, olimpiade matematika, olimpiade IPS, olimpiade PAI, seni reog, batik, pramuka/PKS, *drumband*, seni musik, bulu tangkis, KIR, jurnalistik, tenis meja dan kaligrafi.¹¹⁷

Dalam rangka memperlancar pelaksanaan kegiatan pengembangan diri, MTsN 1 Ponorogo menjadikan siswa sebagai pengurus masing masing cabang dan kuota peserta masing-masing cabang maksimal 15 siswa untuk cabang yang bersifat pilihan dengan pembina profesional yang berasal dari internal madrasah maupun eksternal madrasah.

6. Pemberian Penghargaan Siswa Berprestasi

Reward dianggap sebagai salah satu alat pendidikan yang sangat mendukung, karena pemberian *reward* dapat menjadikan peserta didik menjadi senang karena hasil kerja kerasnya mendapatkan penghargaan. pemberian *reward* atas prestasi peserta didik mendorong peserta didik

¹¹⁶ Wawancara Waka Urusan Kesiswaan MTsN 1 Ponorogo, Tanggal 11 Agustus 2020

¹¹⁷ Dokumen Jadwal Kegiatan Pengembangan Diri MTsN 1 Ponorogo tahun 2019/2020

untuk mempertahankan sekaligus meningkatkan prestasi yang telah diraih. Dengan pemberian *reward*, ditinjau dari sisi psikologi, juga akan mampu menciptakan motivasi belajar yang efektif.¹¹⁸

Mengingat pentingnya *reward* dalam dunia pendidikan, MTsN 1 Ponorogo membuat program pemberian penghargaan bagi siswa berprestasi. Program ini diawali dengan penyusunan pedoman sebagai dasar kegiatan pemberian penghargaan. Pedoman ini selanjutnya disosialisasikan kepada segenap komponen madrasah terutama para siswa dan guru. Kegiatan pemberian penghargaan bagi siswa berprestasi dilaksanakan setiap akhir semester yang dikemas sedemikian rupa sehingga seluruh siswa, guru, dan komponen madrasah lain dapat mengetahui sekaligus dapat ikut memberikan apresiasi atas prestasi para siswa.¹¹⁹

d. Program Strategis Penjaminan Mutu Proses Pembelajaran

1. Supervisi Akademik

Program strategis yang keempat adalah program strategis penjaminan mutu proses pembelajaran. Program ini yang pertama adalah supervisi akademik. Dalam rangka memastikan kompetensi guru dalam melaksanakan pembelajaran selalu dinamis mengikuti perkembangan zaman dan teori-teori pembelajaran, dibutuhkan supervisi akademik oleh kepala madrasah. Demikian juga di MTsN 1

¹¹⁸ Wawancara Waka Urusan Kesiswaan MTsN 1 Ponorogo, tanggal 11 Agustus 2020

¹¹⁹ Dokumen Pedoman Pemberian Reward MTsN 1 Ponorogo tahun 2019/2020

Ponorogo, kegiatan supervisi dilaksanakan secara terencana, transparan dan terukur.

Adapun tujuan pelaksanaan supervisi secara umum adalah untuk membantu memperbaiki dan meningkatkan pengelolaan kelas sehingga tercapai kondisi kegiatan belajar-mengajar yang sebaik-baiknya. Hal ini selaras dengan pengertian supervisi, yakni bantuan yang diberikan kepada seluruh staf madrasah untuk mengembangkan situasi belajar mengajar yang lebih baik. Jadi supervisi bukan lagi suatu kegiatan inspeksi namun bersifat pembinaan.¹²⁰ Untuk pelaksanaan kegiatan supervisi pembelajaran sebagaimana yang disampaikan kepala madrasah sebagai berikut:

Kegiatan supervisi dilakukan melalui tahap perencanaan, pelaksanaan dan pelaporan. Pada tahap perencanaan dilakukan penyusunan program, penyusunan jadwal, dan penyusunan instrumen supervisi yang semuanya diinformasikan kepada seluruh guru yang akan disupervisi agar diperoleh kesamaan persepsi. Tahap berikutnya adalah pelaksanaan, dimana dalam tahap ini kepala madrasah dapat menunjuk guru senior untuk membantu dalam pelaksanaan supervisi, sedangkan tahap berikutnya adalah tahap pelaporan yang diikuti penyusunan program tindak lanjut dari hasil supervisi.¹²¹

Kegiatan supervisi dilaksanakan dua kali dalam setahun, yakni supervisi perangkat pembelajaran dan supervisi pembelajaran.

2. Penilaian Kinerja Guru

Selanjutnya program strategis penjaminan mutu proses pembelajaran yang kedua adalah melalui Penilaian Kinerja Guru

¹²⁰ Dokumen Program Supervisi MTsN 1 Ponorogo tahun 2019/2020

¹²¹ Wawancara Kepala MTsN 1 Ponorogo, 11 Agustus 2020

(PKG). Dalam rangka penjaminan mutu pembelajaran, MTsN 1 Ponorogo melaksanakan kegiatan penilaian kinerja guru (PKG). penilaian kinerja guru adalah evaluasi yang dilaksanakan setiap poin dari aktivitas kewajiban utama guru dengan tujuan bimbingan kepangkatan, karier dan jabatan.

Implementasi kewajiban utama guru saling berkaitan erat dengan kapabilitas guru dalam memahami dan mempraktikkan kompetensinya. Pemahaman dan praktik kompetensi sangat berpengaruh dengan kesuksesan dan kualitas dari aktivitas bimbingan, pembelajaran dan implementasi pada siswa yang dilakukan di madrasah. Oleh sebab itu terdapat upaya untuk memperbaharui sistem kinerja guru. Sistem penilaian kinerja guru merupakan manajemen kinerja yang berfokus pada guru yang dirancang untuk menilai level kinerja guru secara kelompok maupun individu. Hal tersebut merupakan upaya yang lebih besar untuk menjadikan kinerja madrasah menjadi optimal dan bisa berefek pada kualitas siswa yang lebih baik.

Tujuan penilaian kinerja guru adalah memastikan level kompetensi dari guru, menambah efektivitas dan efisiensi tugas seorang guru, menampilkan dasar yang akurat untuk menentukan sistem keefektifan dari kinerja guru, memberikan dasar untuk program peningkatan profesi yang berjenjang untuk guru, membantu guru agar mampu melakukan tugas dan kewajibannya serta menjaga perilaku

yang positif. Ini bertujuan agar siswa mampu meraih kualitas yang maksimal dan memberikan kepastian guru tentang peningkatan karier dan jabatan dalam rangka untuk memberi dukungan dan penghargaan. Fungsi dari penilaian kinerja guru antara lain adalah dasar untuk madrasah dalam memutuskan peningkatan promosi dan karier guru. Sementara untuk guru, PKG atau penilaian kinerja guru sebagai panduan untuk memahami elemen-elemen yang bisa membuat kapabilitasnya menjadi lebih berkembang. Contohnya mengetahui keunggulan dan kelemahan dirinya sehingga bisa dievaluasi sedini mungkin.¹²²

e. Program Strategis Membangun Budaya Disiplin Warga Madrasah

Program strategis yang keempat adalah program strategis membangun budaya disiplin warga madrasah. Program ini meliputi beberapa program kegiatan yaitu.

1. Program Pembiasaan Diri

Dalam rangka menanamkan kedisiplinan bagi para siswa, MTsN 1 Ponorogo memberlakukan program pembiasaan diri. Adapun program pembiasaan diri tersebut sebagai berikut.

a) Penyambutan Pagi Siswa

Guru secara bergiliran piket penyambutan kedatangan siswa sesuai jadwal yang ditetapkan. Kegiatan ini bertujuan untuk

¹²² Dokumen Program PKG MTsN 1 Ponorogo tahun 2019/2020

menumbuhkan rasa hormat dan kedekatan guru dengan siswa yang diharapkan bias diterapkan dalam lingkungan keluarga.

b) Berdoa sebelum dan sesudah pelajaran

Sebelum pelajaran `dimulai guru memberikan pembiasaan kepada siswa untuk berdoa (baca surat Alfatehah) dan ketika mengakhiri pelajaran maka guru dan siswa menutup dengan mengucapkan ”*Alhamdulillah*”, kecuali pada jam pertama diawali dengan membaca doa-doa harian dan/atau membaca surah-surah pendek.

c) Menyanyikan Lagu Wajib

Sebelum pelajaran pertama dimulai guru memberikan pembiasaan kepada siswa untuk menyanyikan lagu Indonesia Raya setelah membaca doa-doa harian dan/atau membaca surah-surah pendek. Kemudian setelah pelajaran terakhir maka siswa dibiasakan dengan menyanyikan lagu wajib nasional dan atau mars/hymne madrasah yang bertujuan untuk menanamkan rasa cinta dan rasa bangga terhadap tanah air Indonesia.

d) Salat Berjamaah

Guru dan Pegawai membiasakan serta membimbing siswa melaksanakan salat berjama'ah duha dan zuhur. Sebelum memulai salat, terdapat pengawasan wudu oleh para guru. Semua pelayanan dan pekerjaan dihentikan sementara.

e) Perilaku Sopan Santun

Guru, pegawai dan siswa diharuskan selalu membudayakan salam, senyum dan sapa (3S). Bertujuan untuk menanamkan perilaku sopan santun serta jiwa welas asih pada sesama.

f) Kebersihan dan Kesehatan Pribadi dan Lingkungan

Guru, pegawai, dan siswa dibiasakan selalu membuang sampah pada tempatnya. Bertujuan untuk menanamkan perilaku hidup bersih dan sehat.

g) Kedisiplinan dan Tanggung jawab

- 1) Semua guru dan pegawai bertanggung jawab pada penegakan kedisiplinan
- 2) Semua guru, pegawai dan siswa bertanggung jawab pada apa yang direncanakan, sehingga semua kegiatan berjalan sesuai jadwal
- 3) Membuat kesepakatan tiap guru dan siswa membentuk kontrak belajar
- 4) Hasil dari rekapitulasi kedisiplinan tercatat pada guru, wali kelas dan BK

h) Kerapian

Guru, pegawai dan siswa selalu menjaga kerapian pakaian, rambut dan kuku sehingga diharapkan semua warga madrasah mencintai kebersihan pada diri, sesama dan lingkungan.

i) Membaca Buku

Guru dan pegawai selalu memberikan pembiasaan membaca buku kepada siswa terutama buku-buku yang ada di perpustakaan.¹²³

2. Program Tata Tertib Siswa

Madrasah merupakan salah satu tempat untuk membimbing, mendidik, mengarahkan, dan membentuk pribadi seseorang berperilaku yang baik. Inilah hal yang paling rumit dilakukan karena anak itu berasal dari latar belakang kehidupan yang berbeda-beda maka madrasah membentuk suatu alat untuk mengatur dan membatasi bagi anak-anak untuk berperilaku yang mengarah pada pendisiplinan terhadap norma-norma yang berlaku di sekolah dan sebagai alat pengendalinya adalah tata tertib siswa.

Tata tertib adalah sekumpulan aturan-aturan yang dibuat secara tertulis dan mengikat anggota masyarakat. Aturan-aturan ketertiban dan keteraturan terhadap tata tertib madrasah, meliputi kewajiban, keharusan dan larangan-larangan. Terkait pemberlakuan tata tertib siswa sebagaimana pernyataan waka kesiswaan sebagai berikut.

Pemberlakuan tata tertib bagi siswa di MTsN 1 Ponorogo menerapkan sistem poin. Dengan sistem poin ini membawa konsekuensi adanya *reward* bagi para siswa yang memiliki komitmen menaati tata tertib dan akan mendapatkan punishment bagi yang mendapat poin tertentu atas pelanggaran tata tertib yang berlaku.¹²⁴

¹²³ Dokumen Program Pembiasaan Diri MTsN 1 Ponorogo tahun 2019/2020

¹²⁴ Wawancara Waka Kesiswaan MTsN 1 Ponorogo, tanggal 11 Agustus 2020

Adapun rumusan tata tertib tersebut adalah sebagai berikut.

Tabel 4.3 Aspek Sikap Perilaku di MTsN 1 Ponorogo

No.	Bentuk – Bentuk Pelanggaran	Poin
1.	Tidak membawa buku sesuai jadwal.	5
2.	Mengganggu ketenangan kegiatan belajar mengajar.	10
3.	Kurang rasa setia kawan (membentuk geng, berseteru).	10
4.	Bertindak tidak menyenangkan kepada teman (mengejek atau menghina).	10
5.	Mencoret dinding, meja, kursi, pagar.	15
6.	Mengancam, mengintimidasi dan merudung.	20
7.	Membawa/merokok di madrasah dan di luar madrasah masih berseragam.	10
8.	Bertindak tidak sopan kepada guru/karyawan madrasah.	30
9.	Merusak sarana dan prasarana madrasah (dengan tipex, cat, pulpen dll), wajib mengganti dan mengembalikan seperti semula.	15
10.	Membawa sepeda motor ke madrasah .	25
11.	Berbohong.	10
12.	Mengambil hak orang lain atau mencuri.	30
13.	Berjudi dalam bentuk dan sarana apa pun.	30
14.	Membawa senjata tajam, senjata api dll.	30
15.	Memalsu tanda tangan raport, surat izin, pernyataan orang tua dll).	20
16.	Membawa miras, narkoba, gambar porno, VCD porno, film Porno, HP porno, dll.	40
17.	Mengedarkan narkoba, gambar porno, VCD porno, film porno, HP porno, dll.	50
18.	Memakai narkoba dan meminum minuman keras.	50
19.	Melakukan porno aksi bugil.	81
20.	Berkelahi di dalam di luar madrasah.	40
21.	Membawa HP ke madrasah.	25
22.	Terlibat tawuran antar kelas/antar sekolah.	30
23.	Berperilaku jorok/asusila (berpelukan, berciuman, berpacaran dsb).	40
24.	Meminta uang dengan paksa/mengompas.	30
25.	Tidak Melaksanakan salat berjamaah di madrasah pada waktu yang di tentukan kecuali siswa putrid karena udzur syari.	15
26.	Terlibat tindakan kriminal/berurusan/ ditahan oleh pihak yang berwajib.	100
27.	Melakukan perzinahan (berhubungan badan).	100
28.	Hamil/menghamili.	100

Tabel 4.4 Aspek Kerajinan di MTsN 1 Ponorogo

No	Bentuk-Bentuk Pelanggaran	Poin
1.	Datang terlambat.	10
2.	Tidak mengikuti pelajaran tanpa izin.	5
3.	Tidak mengerjakan tugas / PR (tiap mata pelajaran).	5
4.	Tidak mengikuti kegiatan ekstrakurikuler (tanpa izin).	10
5.	Tidak masuk tanpa izin.	10
6.	Meninggalkan nadržasah tanpa izin (membolos).	15
7.	Tidak mengikuti upacara bendera tanpa alasan yang jelas.	15
8.	Membuang sampah sembarangan.	10
9.	Tidak piket kelas.	10

Tabel 4.5 Aspek Kerapian di MTsN 1 Ponorogo

No	Bentuk – Bentuk Pelanggaran	Poin
1	Tidak memasukkan baju.	10
2	Tidak memakai kaos kaki sesuai ketentuan..	10
3	Tidak memakai kaos kaki sama sekali.	10
4	Tidak melepas sepatu/tidak menempatkannya di tempat yang disediakan (bagi kelas yang dipel).	10
5	Atribut tidak lengkap.	10
6	Tidak memakai sepatu hitam.	10
7	Berambut gondrong (khusus bagi siswa putra panjang rambut maksimal 2 cm).	10
8	Bertindik.	20
9	Berkuku panjang.	10
10	Memakai giwang, kalung, cincin, dan gelang (siswa putra).	10
11	Bertato.	40
12	Menggunakan pewarna rambut.	10
13	Bersolek berlebihan (siswa putri).	10
14	Berpakaian tidak sopan / tidak menutup aurat.	10
15	Memakai seragam tidak sesuai dengan ketentuan.	10

Tabel 4.6 Kategori dan Sanksi Pelanggaran di MTsN 1 Ponorogo

No	Tingkat Pelanggaran	Jumlah Point	Bentuk Sanksi
1.	Pelanggaran Ringan	1 s/d 20	a. Bimbingan guru mapel b. Peringatan lisan
2.	Pelanggaran Sedang	21 s/d 40	a. Peringatan tertulis b. Bimbingan khusus wali kelas c. Panggilan orang tua I
3.	Pelanggaran Berat Gol. I	41 s/d 60	a. Peringatan tertulis b. Panggilan orang tua II
4.	Pelanggaran Berat Gol. II	61 s/d 80	Diskros selama satu minggu dengan tugas tertentu
5.	Pelanggaran Berat Gol. III	81	Dikembalikan kepada orang tua untuk selamanya

Selain aturan yang disebutkan di atas, juga ada aturan tambahan sebagai berikut.

- Siswa dan siswi dapat mengurangi point pelanggaran dengan mendapat poin *reward* tetapi hanya berlaku pada kategori pelanggaran ringan dan sedang.
- Sedangkan pada pelanggaran kategori berat, pengurangan tidak berlaku.
- Waka kesiswaan dan tatib dapat mengambil kebijakan sanksi yang mendidik seperti merapikan rambut dan tugas lainnya.
- Ketentuan ini berlaku selama satu tahun pelajaran.¹²⁵

3. Program Tata Tertib Pendidik dan Tenaga Kependidikan

¹²⁵ Dokumen Tata Tertib Bagi Siswa MTsN 1 Ponorogo Tahun 2019/2020

Selain tata tertib bagi siswa, juga ada tata tertib bagi pendidik dan tenaga kependidikan. Hal ini karena pentingnya sebuah kedisiplinan dalam sebuah organisasi, maka dalam rangka peningkatan kedisiplinan para pendidik dan tenaga kependidikan, MTsN 1 Ponorogo juga menerapkan tata tertib yang harus ditaati oleh pendidik dan tenaga kependidikan yang ada. Tata tertib ini disusun bersama dan disosialisasikan kepada segenap komponen madrasah sebelum dijalankan. Adapun tata tertib tersebut adalah sebagai berikut.

- a) Guru dan pegawai sudah berada di sekolah lima belas menit sebelum bel tanda masuk dibunyikan (Pukul 06.45 WIB).
- b) Semua guru yang mengajar jam pertama harus mengawasi pembiasaan salat duha berjamaah di masjid madrasah dan ikut berdoa mengawali pelajaran serta menyanyikan Lagu Indonesia Raya.
- c) Setelah bel berbunyi semua guru yang seharusnya mengajar supaya segera masuk ke kelas masing-masing sesuai jadwal.
- d) Guru dan pegawai yang datang terlambat wajib melapor diri kepada piket atau kepala madrasah.
- e) Apabila guru/pegawai berhalangan hadir maka bagi guru/pegawai yang izin, wajib membuat surat izin yang ditujukan kepala madrasah dan wajib menyiapkan tugas untuk siswa. Bagi guru/pegawai yang cuti sakit wajib lapor kepada kepala madrasah, disertai surat izin, dilampiri surat keterangan dokter, dan menyiapkan tugas untuk siswa. Guru/pegawai yang akan cuti wajib melapor dengan membawa surat permohonan cuti dilampiri surat keterangan dokter rangkap 3 diberikan kepada kepala madrasah, 2 minggu sebelum pelaksanaan cuti. Guru/pegawai yang diklat/penataran dan ditugaskan madrasah wajib menyiapkan tugas untuk siswa dan segera lapor kepada kepala madrasah setelah selesai menjalankan tugas. Selama KBM guru tidak boleh meninggalkan kelas, kecuali ada hal yang sangat penting dengan izin piket/kepala madrasah.
- f) Setiap guru di kelas agar memperhatikan presensi kelas dan mengisi jurnal kelas serta menandatangani.
- g) Pergeseran jam pelajaran harap seizin guru piket/kepala madrasah, guru piket berhak memberi tugas/minta bantuan kepada guru yang sedang tidak mengajar untuk masuk kelas yang tidak ada guru pengajarnya.

- h) Guru yang mengajar jam terakhir, memerintahkan siswanya untuk membersihkan kelasnya masing-masing dan ikut berdoa untuk mengakhiri KBM serta menyanyikan lagu sesuai ketentuan.
- i) Bapak/ibu guru yang piket wajib siap dari jam pertama sampai jam terakhir dan ikut bertanggung jawab memantau keadaan madrasah.
- j) Guru tidak boleh mengakhiri KBM sebelum jam pelajaran berakhir.
- k) Guru/pegawai bertanggungjawab atas pelaksanaan 7 K (keamanan, kebersihan, ketertiban, keindahan, kekeluargaan, kedamaian dan kerindangan) di kelasnya masing-masing.
- l) Guru berseragam sesuai ketentuan yang berlaku.
- m) Guru setiap hari Senin wajib mengikuti upacara bendera dan setiap tanggal 17 wajib memakai pakaian KORPRI.
- n) Guru wajib *finger print* dan jika bermasalah dengan peralatan *fingernya* harus mengisi/menandatangani daftar hadir setiap datang dan pulang.¹²⁶

f. Program Strategis Membangun Lingkungan Kerja yang Kondusif

Program strategis yang terakhir atau yang keenam yaitu program strategis membangun lingkungan kerja yang kondusif. Hal yang termasuk dalam program ini adalah Madrasah Adiwiyata.

Untuk merealisasikan upaya menciptakan madrasah yang berinovasi dalam ilmu pengetahuan dan sebagai lembaga pendidikan yang peduli lingkungan hidup yang bersih dan sehat, MTsN 1 Ponorogo mencanangkan program Adiwiyata. Adiwiyata adalah salah satu program dalam rangka mendorong terciptanya pengetahuan dan kesadaran warga madrasah untuk ikut bertanggung jawab dalam pelestarian lingkungan hidup yang bersih dan sehat.

Program Adiwiyata dikembangkan berdasarkan norma-norma dalam berperikehidupan yang meliputi kebersamaan, keterbukaan, kesetaraan, kejujuran, keadilan, dan kelestarian fungsi lingkungan hidup

¹²⁶ Dokumen Tata Tertib Guru dan Pegawai MTsN 1 Ponorogo Tahun 2019/2020

dan sumber daya alam. Tujuannya adalah menciptakan kondisi yang baik bagi madrasah agar menjadi tempat pembelajaran dan penyadaran bagi warga madrasah untuk ikut bertanggung jawab dalam upaya-upaya pelestarian lingkungan dan pencegahan kerusakannya.

Program adiwiyata di MTsN 1 Ponorogo terbagi ke dalam empat program utama. Keempat program utama tersebut adalah *Pertama*: kebijakan berwawasan lingkungan, yang dituangkan dalam kegiatan: 1) membuat visi dan misi madrasah yang peduli dan berbudaya lingkungan; 2) kebijakan madrasah dalam mengembangkan pendidikan lingkungan hidup; 3) kebijakan peningkatan sumber daya manusia (SDM) baik pendidikan maupun tenaga kependidikan di bidang pendidikan lingkungan hidup; 4) kebijakan madrasah dalam hal penghematan sumber daya alam; 5) kebijakan madrasah yang mendukung terciptanya lingkungan madrasah yang bersih dan sehat; dan 6) kebijakan madrasah untuk pengalokasian dan penggunaan dana bagi kegiatan yang terkait dengan lingkungan hidup.¹²⁷ *Kedua* pelaksanaan kurikulum berbasis lingkungan, yang dituangkan dalam kegiatan pengembangan model pembelajaran lintas mata pelajaran, penggalian dan pengembangan materi dan persoalan lingkungan hidup yang ada di masyarakat sekitar pengembangan metode belajar berbasis lingkungan dan budaya pengembangan kegiatan kurikuler untuk peningkatan pengetahuan dan kesadaran siswa tentang lingkungan

¹²⁷ Dokumen Program Madrasah Adiwiyata MTsN 1 Ponorogo Tahun 2019/2020

hidup. *Ketiga*: madrasah juga melaksanakan kegiatan lingkungan berbasis partisipatif dengan menciptakan kegiatan ekstrakurikuler/kurikuler di bidang lingkungan hidup di madrasah, mengikuti kegiatan aksi lingkungan hidup yang dilakukan oleh pihak luar dan membangun kegiatan kemitraan atau memprakarsai pengembangan pendidikan lingkungan hidup di madrasah. *Keempat*: pengelolaan sarana pendukung ramah lingkungan dilaksanakan dengan mengembangkan fungsi sarana pendukung madrasah yang ada untuk pendidikan lingkungan hidup, peningkatan kualitas pengelolaan lingkungan di dalam dan di luar kawasan madrasah, penghematan sumber daya alam (listrik, air dan ATK); peningkatan kualitas pelayanan makanan sehat; dan pengembangan sistem pengelolaan sampah.¹²⁸

Implementasi dari program Adiwiyata dalam kegiatan belajar mengajar di madrasah bagi seluruh *stakeholder* madrasah diharapkan memberikan pengetahuan dasar tentang permasalahan lingkungan, serta mengubah perilaku dan sikap yang dapat merugikan alam serta mengetahui bagaimana pentingnya menjaga kelestarian bumi agar terhindar dari kerusakan.

Selanjutnya, agar program-program strategis di atas dapat dijalankan dengan maksimal, MTsN 1 Ponorogo melakukan hal-hal sebagai berikut.

¹²⁸ Ibid

Pertama : Penyusunan Program

Penyusunan program-program di sini dimaksudkan penjabaran atas program-program strategis yang telah ditentukan dalam tahanan perencanaan strategi. Penyusunan program di sini dilakukan oleh tim yang terdiri dari berbagai pemangku kepentingan madrasah.¹²⁹

Kedua : Penataan sumber daya manusia.

Penataan di sini maksudnya penataan sumber daya manusia untuk ditempatkan sebagai penanggung jawab atau pelaksana atas program-program tersebut. Penataan diawali dengan penetapan struktur organisasi madrasah berikut pembagian tugas atau *job description*-nya serta penempatan personalianya atas pos-pos tugasnya.

Salah satu prinsip dalam penempatan sumber daya manusia (SDM) di MTsN 1 Ponorogo adalah penempatan berdasarkan kompetensi atau yang dikenal dengan istilah *the right man on the right place* serta berbasis tim atau dikenal dengan istilah *teamwork*. Hal ini dilakukan agar menghindari *one man show* dan organisasi dapat berjalan *by* sistem sehingga dapat saling melengkapi dan menutupi kekurangan satu dengan yang lain.

Adapun struktur organisasi MTsN 1 Ponorogo adalah sebagai berikut.¹³⁰

¹²⁹ Wawancara Kepala MTsN 1 Ponorogo tanggal 11 Agustus 2020

¹³⁰ Dokumen Struktur Organisasi MTsN 1 Ponorogo Tahun 2019/2020

Tabel 4.7 Struktur Organisasi MTsN 1 Ponorogo

NO	JABATAN	NAMA	TUGAS
STAF PIMPINAN			
1	Kepala Madrasah	Nuurun Nahdiyyah M.Pd.I.	Penanggung Jawab
2	Wakaur Kurikulum	Widodo Setiawan, S.Pd.	Kurikulum
3	Wakaur Kesiswaan	Muh.Khoiruddin, M.Pd.	Kesiswaan
4	Wakaur Sarpras	Heri Muhlison, S.Pd.	Sarana Prasarana
5	Wakaur Humas	Nanik Linawati, S.Pd.	Kehumasan
PROGRAM UNGGULAN			
1	Ketua Program Unggulan Akademik	Supaidi, M.Pd.	Pelaksana Program Akademik
2	Ketua Program Unggulan Tahfiz	Irfan Jauhari, M.Pd.I.	Pelaksana Program Tahfiz
3	Ketua Program Unggulan Olahraga	Drs. Sumadi	Pelaksana Program Olahraga
PENELITIAN & PENGEMBANGAN			
1	Litbang PKB	Dra. Hj. Nur Indrati Djadjuli	Pengembangan SDM Guru
		Dra .Siti Nur Widiastutik	
2	Litbang Penilaian Kinerja Guru	Usnida Junaeka Verawati, S.Pd.	Penilaian Kinerja Guru
3	Litbang Pengajaran	Retno Mintarsih, S.Pd.	Membantu kurikulum dalam bidang pengajaran
4	Litbang Evaluasi	Siti Mariyam, S.Pd.	Membantu Kurikulum dalam bidang evaluasi
5	Litbang Kesiswaan	Yulik Sulistiara P, S.Pd.	Membantu kesiswaan dalam bidang administrasi dan tatakelola
		Erfansahlya Darmawan, ST.	
6	Litbang Sistem dan Informasi Madrasah (SIM)	Dewi Tsalisatun NL, M.Pd.I.	Membantu Humas, Mengelola Web, Publikasi Madrasah, dan Akun media sosial
7	Litbang Program Akademik	Siti Imroatul mukarromah, S.Ag.	Membantu Program unggulan Akademik
8	Litbang Program Tahfiz	Agus Salim, S.Pd.	Membantu Program unggulan

			Akademik
PENUNJANG			
1	Kepala Laboratorium	Nilin Supatmawati, S.Pd.	
2	Pengelola Lab. IPA	Ikhwan Wahono, S.Pd	
3	Pengelola Lab. Bahasa	Agus Salim, S.Pd	
4	Pengelola Lab. Komputer	Muh.Daroini, M.Pd	
5	Bimbingan dan Konseling	Eny Susilowati, S.Pd	
		Erfansahlya Darmawan, ST	
		Yulik Sulistara P, S.Pd	
6	Perpustakaan	Muji, S.Pd	
		Hanif Zaenal Abidin, S.Pus	
		Yuli Kristin, S.Pd	

Ketiga : Prosedur Pelaksanaan Program

Dalam implementasi manajemen strategik, MTsN 1 Ponorogo juga melengkapi dengan prosedur-prosedur pelaksanaan program. Prosedur ini lebih dikenal dengan standar operasional prosedur (SOP). Hal ini dilakukan agar terjadi persamaan persepsi atas program-program tersebut bagi seluruh komponen madrasah sehingga dapat meminimalkan terjadinya miskomunikasi. Di samping itu, adanya prosedur pelaksanaan yang jelas akan lebih memfokuskan terhadap efektivitas pencapaian tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Contoh standar operasional prosedur (SOP) di MTsN 1 Ponorogo adalah SOP pelaksanaan kegiatan pengembangan diri/ekstrakurikuler, SOP pembelajaran di kelas, SOP tausiyah pagi dan lain-lain.¹³¹

Keempat : Implementasi program dengan Alur 3 P

¹³¹ Dokumen Standar Operasional Prosedur MTsN 1 Ponorogo Tahun 2019/2020

Dalam implementasi strategi berupa pelaksanaan kegiatan, MTsN 1 Ponorogo menerapkan alur tiga tahapan yang dikenal dengan 3P. Tiga tahapan itu adalah perencanaan, pelaksanaan, dan pelaporan. Perencanaan adalah uraian ringkas tentang latar belakang, nama kegiatan, tujuan atau target, jadwal pelaksanaan, penganggaran dan penanggung jawab kegiatan. Perencanaan disusun satu tahun sekali di awal tahun pelajaran oleh wakil kepala madrasah dan tim sesuai dengan bidang masing-masing. Perencanaan di sini sekaligus sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan oleh pelaksana kegiatan dan sekaligus sebagai pedoman evaluasi bagi kepala madrasah.¹³²

Tahap pelaksanaan adalah tahap pelaksanaan kegiatan oleh personalia yang telah ditetapkan dalam perencanaan. Untuk menjamin keterlaksanaan kegiatan dengan baik, dalam tahap pelaksanaan ini dilakukan kontrol melalui presensi dan pengisian jurnal. Selain itu pelaksanaan kegiatan juga dilakukan monitoring oleh penanggung jawab kegiatan atau kepala madrasah.

Tahap pelaporan dilakukan dengan memberikan laporan kemajuan kegiatan yang dikenal dengan sebutan *progress report*. Pelaporan ini dilaksanakan setiap akhir semester oleh penanggung jawab kegiatan secara tertulis untuk mendapatkan persetujuan dari kepala madrasah. Selain secara tertulis, pelaporan juga dilaksanakan dengan presentasi dalam kegiatan yang dikemas sedemikian rupa yang dihadiri oleh seluruh

¹³² Dokumen Perencanaan Program Kegiatan MTsN 1 Ponorogo tahun 2019/2020

pendidik dan tenaga kependidikan. Materi dalam pelaporan ini, tidak hanya terbatas kepada keterlaksanaan kegiatan tetapi juga tentang pertanggungjawaban atas anggaran yang telah digunakan dalam menjalankan kegiatan yang dimaksud.¹³³

Model pelaporan seperti di atas memiliki beberapa keunggulan. Dengan model pelaporan ini diharapkan mampu membangun kompetisi yang sehat di antara penanggung jawab dan pelaksana program untuk menjalankan kegiatan sebaik-baiknya. Selain itu, dengan model pelaporan seperti ini diharapkan mampu membangun keterbukaan atau transparansi dalam penggunaan keuangan sehingga mampu membangun tingkat kepercayaan dari segenap *stakeholder* madrasah.

Kegiatan pelaporan juga digunakan sebagai ajang evaluasi bersama atas keterlaksanaan kegiatan. Penanggung jawab dan pelaksana dapat menyampaikan tingkat keberhasilannya sekaligus menyampaikan kendala-kendala yang dihadapi di lapangan. Dengan *sharing* berbagai kendala yang ada secara tidak langsung memberikan kesempatan untuk warga madrasah memberikan masukan atau saran untuk menyelesaikan atau memberikan alternatif pemecahan atas kendala tersebut.¹³⁴

Kelima : Monitoring

Dalam rangka memastikan implementasi program berjalan dengan baik, MTsN 1 Ponorogo juga menerapkan monitoring program. Kegiatan ini dilakukan oleh kepala madrasah atau wakil kepala menggunakan

¹³³ Dokumen Pelaporan Kegiatan MTsN 1 Ponorogo tahun 2019/2020

¹³⁴ Wawancara Kepala MTsN 1 Ponorogo tanggal 11 Juni 2020

lembar monitoring yang hasilnya ditandatangani oleh pelaksana yang yang memonitor.¹³⁵

Dari paparan data di atas dapat dijelaskan tentang temuan penelitian terkait implementasi strategi penguatan budaya organisasi madrasah di MTsN 1 Ponorogo, sebagai berikut. Kegiatan implementasi manajemen strategik penguatan budaya organisasi madrasah di MTsN 1 Ponorogo terdiri dari beberapa kegiatan. Kegiatan itu adalah (a) kegiatan penyusunan program-program kerja yang merupakan program implementasi dari program-program strategis yang tertuang dalam perencanaan manajemen strategik sebelumnya. Program-program ini dilengkapi dengan penempatan personalia sebagai penanggung jawab program berikut rencana penganggaran yang dibutuhkan, (b) Penetapan struktur organisasi madrasah berikut penempatan sumber daya manusia yang ada. (c) Penyusunan prosedur pelaksanaan kegiatan atau yang dikenal dengan Standar Operasional Prosedur (SOP). (d) Implementasi kegiatan yang di dalamnya terdiri dari tiga kegiatan yakni perencanaan, pelaksanaan, dan pelaporan. € Monitoring kegiatan.

Temuan penelitian berikutnya adalah bahwa program-program implementasi strategi yang dilaksanakan di MTsN 1 Ponorogo menunjukkan upaya yang serius dalam mewujudkan budaya organisasi madrasah yang dibuktikan dengan banyaknya program-program yang mengarah kepada terwujudnya karaktersitik budaya organisasi yang kuat.

¹³⁵ Ibid

3. Evaluasi Strategi Penguatan Budaya Organisasi Madrasah di MTsN 1

Ponorogo

Dalam upaya mengevaluasi implementasi program-programnya, MTsN 1 Ponorogo melaksanakan kegiatan-kegiatan sebagai berikut :

a. Rapat Koordinasi

Rapat koordinasi merupakan kegiatan rutin yang dilaksanakan MTsN 1 Ponorogo secara berkala dua mingguan. Kegiatan ini diikuti oleh segenap unsur madrasah, baik dari unsur pendidik maupun tenaga kependidikan. Kegiatan koordinasi dipimpin oleh kepala madrasah dengan agenda evaluasi program dan perencanaan program. Evaluasi program ditujukan terhadap program-program yang telah atau sedang dijalankan. Hal ini untuk memperoleh gambaran pelaksanaan program sekaligus hambatan-hambatan yang ada. dengan diperolehnya informasi pelaksanaan program tersebut dapat dikoordinasikan bersama untuk pemecahan hambatan yang ada agar pelaksanaan program selanjutnya lebih baik.¹³⁶ Terkait pelaksanaan kegiatan rapat ini sebagaimana yang disampaikan kepala madrasah sebagai berikut.

Kegiatan koordinasi ini selalu dilaksanakan dengan semangat kekeluargaan, kebersamaan dan keterbukaan agar diperoleh laporan sesuai realitas yang ada. dengan semangat ini seluruh anggota rapat koordinasi memungkinkan dengan bebas memberikan masukan-masukan.¹³⁷

¹³⁶ Dokumen Notulen Rapat Koordinasi MTsN 1 Ponorogo tahun 2019/2020

¹³⁷ Wawancara Kepala MTsN 1 Ponorogo, 11 Agustus 2020

Materi rapat koordinasi antara lain pelaksanaan pembelajaran, pelaksanaan evaluasi pembelajaran, program pembiasaan, kegiatan pengembangan diri dan lain-lain.¹³⁸

b. Penilaian Kinerja Guru (PKG)

Kegiatan evaluasi yang kedua yaitu melalui penilaian kinerja Guru (PKG) merupakan kegiatan penilaian atas kinerja guru dalam empat elemen kompetensi guru yakni, kompetensi profesional, kepribadian, sosial dan pedagogik. Tujuan penilaian kinerja guru adalah memastikan level kompetensi dari guru, menambah efektivitas dan efisiensi tugas seorang guru, menampilkan dasar yang akurat untuk menentukan sistem keefektifan dari kinerja guru, memberikan dasar untuk program peningkatan profesi yang berjenjang untuk guru dan membantu guru agar mampu melakukan tugas dan kewajibannya serta menjaga perilaku yang positif. Hal ini bertujuan agar siswa mampu meraih kualitas yang maksimal. Dengan adanya penilaian kinerja guru ini keprofesian dan kompetensi guru akan bisa berkembang ke level yang lebih baik, karena guru merupakan pelaksana kegiatan pendidikan yang membuat siswa pintar dan berkualitas.

Hasil dari PKG adalah dasar bagi madrasah dalam memutuskan peningkatan promosi dan karier guru. Sementara untuk guru, PKG atau penilaian kinerja guru adalah panduan untuk

¹³⁸ Dokumen notulen rapat koordinasi MTsN 1 Ponorogo tahun 2019/2020

memahami elemen yang bisa membuat kapabilitasnya menjadi lebih berkembang. Contohnya adalah mengetahui keunggulan dan kelemahan dirinya sehingga bisa dievaluasi sedini mungkin. Penilaian kinerja guru (PKG) dilaksanakan setahun sekali antara bulan November dan Desember. Penilaian dilaksanakan oleh kepala madrasah dan dibantu oleh beberapa guru senior yang ditunjuk.¹³⁹

c. Laporan Kegiatan/*Progres Report*

Sebagai upaya untuk mengevaluasi program-program yang telah dilaksanakan, MTsN 1 Ponorogo melaksanakan kegiatan laporan kegiatan/*progress report*. Kegiatan dilaksanakan setiap akhir semester dengan memilih waktu di luar waktu kegiatan belajar mengajar.¹⁴⁰ Adapun pelaksanaan evaluasi berupa laporan kegiatan / *progress report* secara rinci dijelaskan kepala madrasah sebagai berikut.

Laporan kegiatan/*progress report*, dilaksanakan dalam bentuk forum bersama yang diikuti oleh seluruh pendidik dan tenaga kependidikan. Masing-masing penanggung jawab program melaporkan implementasi program yang telah dijalankan. Laporan terdiri dari jenis program yang telah dilaksanakan, ketercapaian program dibanding dengan target yang telah dituliskan dalam rencana program sebelumnya dan faktor-faktor pendukung dan penghambat pelaksanaan program. Dari laporan kegiatan, anggota dalam forum dapat memberikan masukan-masukan guna mengatasi hambatan-hambatan yang ada sekaligus ide – ide pengembangan program agar program dapat berjalan lebih baik dalam periode berikutnya.¹⁴¹

d. Penilaian Kinerja Kepala Madrasah (PKKM)

¹³⁹ Dokumen Penilaian Kinerja Guru MTsN 1 Ponorogo tahun 2019

¹⁴⁰ Dokumen Laporan Kegiatan/Progres Report MTsN 1 Ponorogo tahun 2019/2020

¹⁴¹ Wawancara Kepala MTsN 1 Ponorogo, 11 Agustus 2020

Berdasarkan Keputusan Dirjen Pendis Nomor 1111 Tahun 2019 dalam lampirannya dijelaskan bahwa PKKMM merupakan suatu proses pengumpulan, pengolahan, analisis, dan interpretasi data tentang kualitas kepala madrasah dalam melaksanakan tugas pokoknya sebagai kepala madrasah. Ada 4 kegiatan kepala madrasah yang dinilai selama menjabat, yaitu usaha pengembangan madrasah yang dilakukan, pelaksanaan tugas manajerial, pengembangan kewirausahaan, dan supervisi pada guru dan tenaga kependidikan sesuai dengan standar nasional pendidikan.

Penilaian kinerja kepala madrasah dilakukan secara berkala setiap tahun dan secara kumulatif setiap empat tahun. Penilaian kinerja tahunan dilaksanakan oleh pengawas madrasah, sedangkan penilaian kinerja empat tahunan dilaksanakan oleh tim penilai dari kabid Penma atau Kasi dari Kantor Wilayah Kemenag Provinsi. Hasil penilaian kinerja dikategorikan dalam tingkatan amat baik, baik, cukup, sedang, atau kurang.¹⁴²

Pelaksanaan penilaian kinerja kepala madrasah dilakukan dengan pendekatan kekeluargaan dan keterbukaan dengan menyandingkan pencapaian kinerja dengan indikator-indikator ketercapaian program yang telah ditentukan dalam instrumen penilaian. Dengan pendekatan ini pihak madrasah dapat mengajukan

¹⁴² Dokumen PKKMM MTsN 1 Ponorogo tahun 2019

bukti-bukti fisik ketercapaian program secara transparan. Terkait pelaksanaan PKK, kepala madrasah menyampaikan sebagai berikut:

Penilaian Kinerja Kepala Madrasah (PKKM), dapat dijadikan ajang evaluasi berbagai program madrasah mengingat sasaran penilaian yang meliputi seluruh program. Lebih-lebih penilaian ini dilaksanakan dari unsur eksternal madrasah diharapkan mampu memberikan penilaian yang objektif sehingga dapat memotivasi segenap unsur madrasah untuk menjalankan program yang lebih baik di masa berikutnya.¹⁴³

e. Akreditasi Madrasah

Akreditasi madrasah adalah kegiatan penilaian (asesmen) madrasah secara sistematis dan komprehensif melalui kegiatan evaluasi diri dan evaluasi eksternal (visitasi) untuk menentukan kelayakan dan kinerja madrasah. Akreditasi madrasah bertujuan untuk: 1) menentukan tingkat kelayakan suatu sekolah dalam menyelenggarakan layanan pendidikan dan 2) memperoleh gambaran tentang kinerja madrasah.

Fungsi akreditasi sekolah antara lain 1) untuk *pengetahuan*, yakni dalam rangka mengetahui kelayakan & kinerja sekolah dilihat dari berbagai unsur yang terkait, mengacu kepada baku kualitas yang dikembangkan berdasarkan indikator-indikator amalan baik sekolah, 2) untuk *akuntabilitas*, yakni agar sekolah dapat mempertanggungjawabkan layanan yang diberikan memenuhi harapan atau keinginan masyarakat, dan 3) untuk kepentingan *pengembangan*, yakni agar sekolah dapat melakukan peningkatan kualitas atau

¹⁴³ Wawancara Kepala MTsN 1 Ponorogo, 11 Agustus 2020

pengembangan berdasarkan masukan dari hasil akreditasi. Akreditasi mencakup penilaian terhadap delapan standar pendidikan nasional yaitu standar kelulusan, standar isi, standar proses, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar pengelolaan, standar pembiayaan, standar penilaian, dan standar sarana prasarana.

Pelaksana akreditasi madrasah adalah Badan Akreditasi Nasional Sekolah/Madrasah (BAN-S/M). Badan Akreditasi Nasional Sekolah/Madrasah (BAN-S/M) merupakan: badan nonstruktural yang secara teknis bersifat independen dan profesional yang terdiri atas unsur-unsur masyarakat, organisasi penyelenggara pendidikan, perguruan tinggi, dan organisasi yang relevan yang memiliki kewenangan untuk menetapkan kebijakan, standar, sistem, dan perangkat akreditasi secara nasional.¹⁴⁴

Akreditasi madrasah dilakukan setiap empat tahun sekali dengan alur madrasah melakukan evaluasi diri dengan pengisian skor pada komponen yang ada didasarkan pedoman penskoran yang telah ditentukan. Berdasarkan hasil evaluasi diri madrasah ini dilakukan visitasi oleh asesor sebagai pembuktian di lapangan. Dalam pembuktian lapangan dilakukan secara prinsip kekeluargaan dan keterbukaan sehingga madrasah dapat memberikan pembuktian secara leluasa. Adapun hasil akreditasi dinyatakan dalam bentuk angka dan predikat dengan rincian predikat hasil amat baik dengan rentang nilai

¹⁴⁴ Pedoman akreditasi sekolah/madrasah tahun 2017

91-100 , baik dengan rentang nilai 81-90, cukup dengan rentang nilai 71-80 dan tidak terakreditasi dengan nilai di bawah 71.¹⁴⁵

MTsN 1 Ponorogo juga melaksanakan kegiatan akreditasi sesuai prosedur yang berlaku sehingga dapat dijadikan ajang penilaian atau evaluasi seluruh program madrasah. Dalam akreditasi tahun 2015, MTsN 1 Ponorogo mendapatkan nilai 91 sehingga mendapat predikat amat baik.¹⁴⁶

f. Penilaian Madrasah Adiwiyata

Dalam mengukur tingkat keberhasilan program pengembangan budaya lingkungan madrasah Adiwiyata, MTsN 1 Ponorogo mengajukan penilaian madrasah Adiwiyata tingkat Kabupaten Ponorogo dan tingkat Provinsi Jawa Timur. Secara umum alur penilaian madrasah adiwiyata diawali dengan menyampaikan permohonan penilaian oleh madrasah secara tertulis kepada tim penilai kabupaten/kota. Setelah tim penilai kabupaten/kota selesai melakukan penilaian dengan hasil penilaian memenuhi standar minimal. Hasilnya akan diteruskan kepada tim penilai provinsi. Tidak hanya berdasarkan hasil penilaian tersebut, tim penilai provinsi juga akan menilai pencapaian madrasah di lapangan. Hasil penilaian minimal mencapai standar minimal, dari tim penilai provinsi akan disampaikan kepada tim penilai nasional. Hal ini sama dengan tim penilai provinsi, tim penilai nasional juga akan melakukan penilaian

¹⁴⁵Ibid

¹⁴⁶ Dokumen Sertifikat Akreditasi MTsN 1 Ponorogo tahun 2019

terhadap pencapaian madrasah tersebut. Hasil penilaian dari tim penilai nasional selanjutnya disampaikan kepada menteri melalui dewan pertimbangan Adiwiyata.

Sistem penilaian dilaksanakan dengan membandingkan realisasi program di lapangan disandingkan dengan skor indikator yang telah ditetapkan oleh Kementerian Lingkungan Hidup. Dalam skor indikator tersebut disebutkan batasan nilai untuk tingkat kabupaten kota, provinsi, dan nasional serta mandiri. Tim penilai Adiwiyata terdiri dari beberapa unsur instansi terkait. Unsur Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, Kementerian Lingkungan Hidup, Kementerian Agama dan lembaga swadaya masyarakat yang memiliki komitmen dalam pelestarian lingkungan.¹⁴⁷

Adapun sasaran penilaian madrasah Adiwiyata meliputi kebijakan berwawasan lingkungan, pelaksanaan kurikulum berbasis lingkungan, kegiatan lingkungan berbasis partisipatif dan pengelolaan sarana pendukung ramah lingkungan. MTsN 1 Ponorogo saat ini telah meraih penghargaan madrasah Adiwiyata tingkat provinsi Jawa Timur pada tahun 2019.¹⁴⁸

Dari paparan data di atas, dapat dideskripsikan temuan penelitian terkait evaluasi strategi penguatan budaya organisasi madrasah di MTsN 1 Ponorogo sebagai berikut evaluasi startegi di MTsN 1Ponorogo dilakukan dengan membandingkan capaian implementasi Manajemen strategik

¹⁴⁷ Wawancara Kepala MTsN 1 Ponorogo tanggal 11 Juni 2020

¹⁴⁸ Dokumen Madrasah Adiwiyata MTsN 1 Ponorogo tahun 2019/2020

dengan indikator-indikator ketercapaian program yang telah ditentukan sebelumnya. Pelaksanaan evaluasi dilaksanakan bersama-sama segenap komponen madrasah dengan semangat kebersamaan, keterbukaan, dan kekeluargaan. Pelaksanaan evaluasi seperti ini dilaksanakan dalam rangka mendapatkan hasil evaluasi yang lebih objektif dan mendapatkan masukan-masukan untuk memberikan alternatif pemecahan masalah atau kendala yang dihadapi selama implementasi strategi.

Hasil evaluasi manajemen strategik digunakan sebagai bahan review program yang digunakan sebagai dasar penetapan program selanjutnya yang lebih baik. Selanjutnya, berikut peneliti meringkas hasil temuan penelitian pada situs kedua MTsN 1 Ponorogo dalam bentuk matrik sebagai berikut.

Tabel 4.8 Temuan Situs II di MTsN 1 Ponorogo

NO	Pertanyaan Penelitian	Temuan
1	Bagaimana perencanaan manajemen strategik penguatan budaya organisasi madrasah?	Proses perencanaan manajemen strategik dalam penguatan budaya organisasi madrasah di MTsN 1 Ponorogo diawali dengan kegiatan analisis tentang kondisi riil madrasah yang ditinjau dari delapan standar pendidikan nasional. Kondisi riil ini disandingkan dengan kondisi ideal yakni standar nasional dan harapan pemangku kepentingan untuk mendapatkan selisih atau gap/jarak di antara keduanya yang selanjutnya dijadikan rumusan tantangan madrasah. Selain itu, MTsN 1 Ponorogo juga melakukan analisis mendalam terhadap tantangan dan peluang yang dihadapi dari faktor luar madrasah. Kegiatan analisis di atas dilakukan oleh tim yang merupakan representatif dari <i>stakeholder</i> madrasah. Dalam penyusunannya dilakukan dalam waktu yang cukup dengan menghadirkan pengawas sebagai nara sumber dan

		<p>pendamping.</p> <p>Hasil analisis potensi madrasah baik dari dalam maupun luar madrasah di atas, selanjutnya dijadikan dasar untuk merumuskan rumusan strategi yang dituangkan dalam program jangka menengah empat tahunan yakni rencana kerja madrasah (RKM).</p>
2	<p>Bagaimana implementasi manajemen strategik penguatan budaya organisasi madrasah?</p>	<p>Kegiatan implementasi manajemen strategik penguatan budaya organisasi madrasah di MTsN 1 Ponorogo terdiri dari beberapa kegiatan. Kegiatan itu adalah (1) Kegiatan penyusunan program-program kerja yang merupakan implementasi dari program-program strategis yang tertuang dalam perencanaan manajemen strategik sebelumnya. Program-program ini dilengkapi dengan personalis sebagai penanggung jawab program berikut rencana penganggaran yang dibutuhkan (2) Penetapan struktur organisasi madrasah berikut penempatan sumber daya manusia yang ada. (3) Penyusunan prosedur pelaksanaan kegiatan atau yang dikenal dengan standar operasional prosedur (SOP). (4) Implementasi kegiatan yang di dalamnya terdiri dari tiga kegiatan yakni perencanaan, pelaksanaan dan pelaporan yang kesemuanya dilaksanakan dengan prinsip kolektivitas dan menginternalisasi nilai-nilai agama. (5) Monitoring kegiatan. Temuan penelitian berikutnya adalah bahwa program-program implementasi strategi yang dilaksanakan di MTsN 1 Ponorogo menunjukkan upaya yang serius dalam mewujudkan budaya organisasi madrasah yang dibuktikan dengan banyaknya program-program yang mengarah kepada terwujudnya karakteristik budaya organisasi yang kuat. Program-program tersebut adalah (1) program strategis pengembangan nilai-nilai budaya kerja dengan sasaran pengembangan budaya religius siswa dan PTK berupa kegiatan Kultum Jum'at Pagi, Tahfiz Juz Amma . Qiroatil Qur'an, Khataman Al Qur'an, dan Ustazku Da'i. (2) program strategis pengembangan SDM berupa kegiatan <i>workshop</i> dan diklat, pembinaan</p>

		<p>rutin, supervisi pembelajaran, MGMP, pPenilaian kinerja guru. (3) Program strategis membangun budaya keunggulan Akademik dan Nonakademik, terdiri dari kegiatan program kelas unggulan akademik, program kelas unggulan tahfiz, bimbingan belajar intensif, <i>tryout</i> ujian nasional, perpustakaan berbasis IT, kegiatan pengembangan diri, pembinaan peserta lomba, pemberian penghargaan siswa berprestasi. (4) Program strategis penjaminan mutu Proses Pembelajaran berupa kegiatan supervisi pembelajaran dan PKG. (5) Program strategis Membangun budaya disiplin warga madrasah berupa kegiatan pembiasaan diri, pemberlakuan tata tertib siswa berbasis poin dan pemberlakuan tata tertib pendidik dan tenaga kependidikan. (6) Program strategis membangun lingkungan kerja yang kondusif dengan sasaran madrasah Adiwiyata.</p>
3	<p>Bagaimana evaluasi manajemen strategi penguatan budaya organisasi madrasah?</p>	<p>Evaluasi manajemen startegik di MTsN 1 Ponorogo dilakukan dengan membandingkan capaian implementasi manajemen strategik dengan indikator-indikator ketercapaian program yang telah ditentukan sebelumnya. Pelaksanaan evaluasi dilaksanakan bersama-sama segenap komponen madrasah dengan semangat kebersamaan, keterbukaan, dan kekeluargaan, dalam rangka mendapatkan hasil evaluasi yang lebih objektif dan mendapatkan masukan-masukan untuk memberikan alternatif pemecahan masalah atau kendala yang dihadapi selama implementasi strategi. Hasil evaluasi manajemen strategik digunakan sebagai bahan <i>review</i> program yang digunakan sebagai dasar penetapan program selanjutnya yang lebih baik.</p>

C. Analisis Temuan Lintas Situs I MTsN 16 Jombang dan Situs 2 MTsN 1

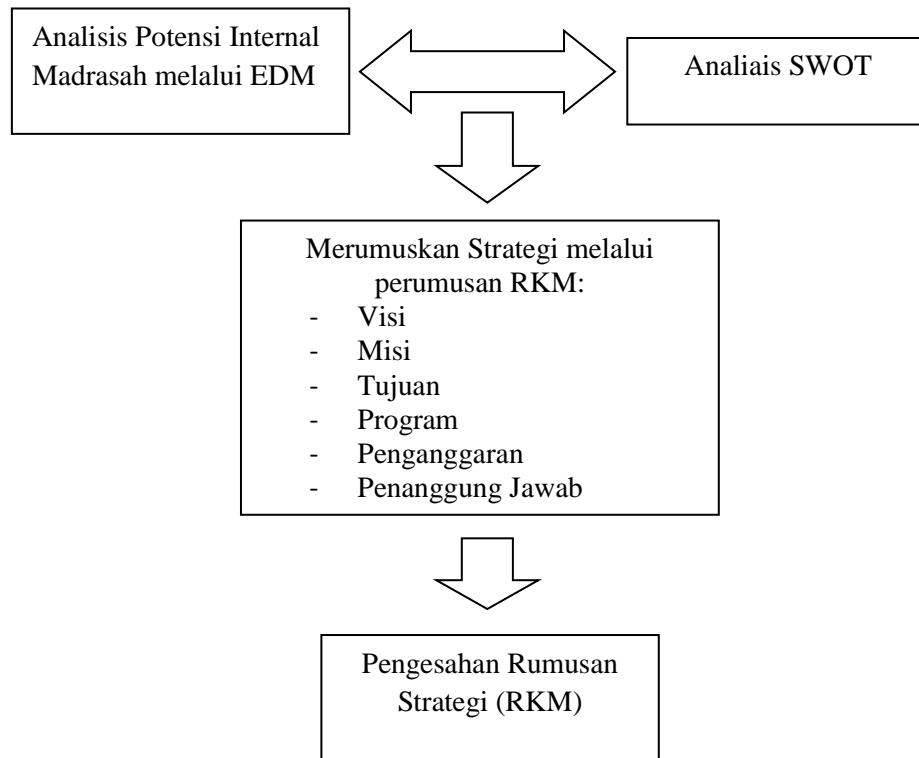
Ponorogo

Berdasarkan temuan penelitian di situs 1 dan situs 2 dapat dideskripsikan temuan penelitian lintas situs sebagai berikut.

1. Temuan Lintas Perumusan Strategi Penguatan Budaya Organisasi Madrasah

Perumusan strategi di MTsN 16 Jombang dan MTsN 1 Ponorogo keduanya sama-sama dilaksanakan analisis internal melalui evaluasi diri madrasah (EDM) dan juga melaksanakan analisis kekuatan, kelemahan, peluang, dan tantangan yang dikenal dengan analisis SWOT. Hasil kedua analisis dijadikan sebagai dasar dan acuan dalam penyusunan rumusan strategi yang dituangkan dalam program jangka menengah empat tahunan berupa rencana kerja madrasah (RKM). Dalam kegiatan analisis dan penyusunan perencanaan strategi dilakukan oleh tim yang ditunjuk kepala madrasah yang merupakan *representative* dari segenap komponen madrasah. Dalam penyusunan dilakukan dengan semangat kebersamaan, kekeluargaan dan keterbukaan yang dilandasi dengan nilai-nilai Islam dengan mendatangkan tenaga ahli sebagai narasumber dan pendamping.

Untuk memudahkan pemahaman tentang temuan penelitian lintas situs untuk perencanaan manajemen strategik penguatan budaya organisasi madrasah. Berikut peneliti menyajikan matriks temuan lintas situs untuk perencanaan strategi.



Gambar 4.2 Perumusan Strategi Lintas Situs

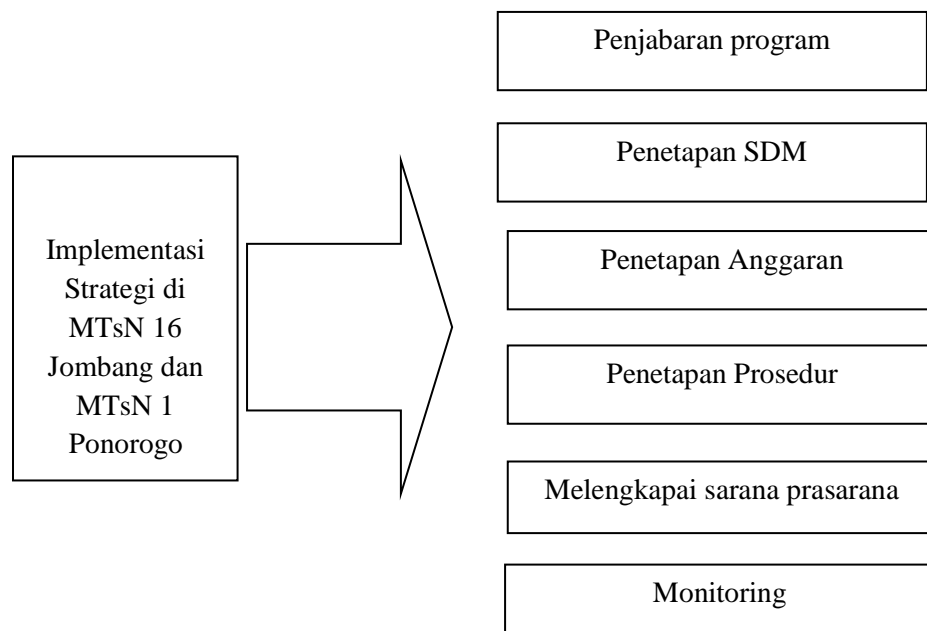
2. Temuan Lintas Situs Implementasi Strategi Penguatan Budaya Organisasi Madrasah

Implementasi strategi di MTsN 16 Jombang dan MTsN 1 Ponorogo, dilakukan dengan kegiatan perumusan program sebagai turunan atau penjabaran dari rumusan program strategis yang ditetapkan dalam tahap perencanaan, penyusunan struktur organisasi dan penempatan SDM sesuai dengan kompetensinya, penyusunan pedoman prosedur pelaksanaan program, penganggaran sesuai dengan peraturan yang berlaku dan monitoring kegiatan secara kontinu. Program-program yang diimplementasikan kedua lembaga tersebut menunjukkan upaya yang serius dalam rangka mewujudkan karakteristik budaya organisasi

yang kuat, yakni (a) program strategis pengembangan nilai-nilai budaya kerja, (b) program strategis pengembangan SDM, (c) program strategis membangun budaya keunggulan akademik dan nonakademik, (d) program strategis penjaminan mutu proses pembelajaran, (e) Program strategis membangun budaya disiplin warga madrasah, (f) program strategis membangun lingkungan kerja yang kondusif.

Adapun dalam implementasi strategi dilaksanakan berbasis tim (*teamwork*) yang didasari nilai-nilai Islam. Untuk memudahkan pemahaman, berikut peneliti menyajikan matriks implementasi satraegi yang dilaksanakan di kedua situs.

Gambar 4.3 Implementasi Strategi Lintas Situs

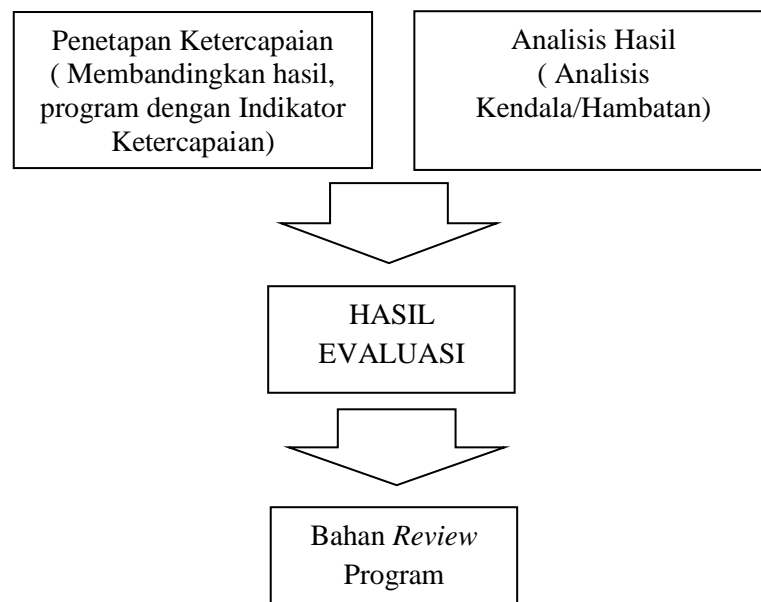


3. Temuan Lintas Situs Evaluasi Strategi Penguatan Budaya Organisasi Madrasah

MTsN 16 Jombang dan MTsN 1 Ponorogo melaksanakan evaluasi manajemen strategik dengan membandingkan capaian kinerja dengan indikator keberhasilan program yang telah ditetapkan di awal. Kegiatan evaluasi dilaksanakan dengan melibatkan segenap komponen madrasah dan pihak eksternal dengan mengedepankan asas kebersamaan, kekeluargaan dan keterbukaan serta nilai-nilai religius untuk mendapatkan hasil evaluasi yang objektif. Selanjutnya hasil evaluasi digunakan untuk pedoman dalam melakukan *review* program dan penyusunan program selanjutnya yang lebih baik.

Untuk memudahkan pemahaman konsep evaluasi strategi yang dilaksanakan di kedua situs, berikut peneliti jabarkan melalui matrik berikut ini :

Gambar 4.4Evaluasi Strategi Lintas Situs



Selanjutnya penulis sajikan ringkasan temuan penelitian lintas situs dalam bentuk matrik berikut ini.

Tabel 4.9 Temuan Lintas Situs

Fokus Penelitian	Temuan Situs 1	Temuan Situs 2	Temuan Lintas Situs
Perumusan strategi penguatan budaya organisasi madrasah	Perumusan strategi penguatan budaya organisasi madrasah di MTsN 16 Jombang, diawali dengan melaksanakan evaluasi diri madrasah, yakni dengan melakukan analisis mendalam terhadap kondisi riil dari delapan standar pendidikan yang kemudian disandingkan dengan kondisi ideal (kondisi sesuai harapan pemangku kepentingan) untuk diperoleh gap atau kesenjangan gap atau kesenjangan ini sekaligus dijadikan sebagai permasalahan untuk dipecahkan dalam mencapai tujuan. Selain itu, perencanaan juga diawali dengan melakukan analisis internal dan eksternal.	Proses perumusan manajemen strategik dalam penguatan budaya organisasi madrasah di MTsN 1 Ponorogo diawali dengan kegiatan analisis tentang kondisi riil madrasah yang ditinjau dari delapan standar pendidikan nasional. Kondisi riil ini disandingkan dengan kondisi ideal yakni standar nasional dan harapan pemangku kepentingan untuk mendapatkan selisih atau gap/jarak di antara keduanya yang selanjutnya dijadikan rumusan tantangan madrasah. Selain itu, MTsN 1 Ponorogo juga melakukan analisis mendalam terhadap	Dalam perumusan manajemen strategik, MTsN 16 Jombang dan MTsN 1 Ponorogo keduanya sama-sama melaksanakan analisis internal melalui evaluasi diri madrasah (EDM) dan juga melaksanakan analisis kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan yang dikenal dengan analisis SWOT. Hasil kedua analisis dijadikan sebagai dasar dan acuan dalam penyusunan rumusan strategi yang dituangkan dalam program jangka menengah empat tahunan berupa rencana kerja madrasah (RKM). Dalam kegiatan analisis dan penyusunan perencanaan strategi dilakukan oleh tim yang ditunjuk kepala madrasah yang merupakan representatif dari segenap komponen

	<p>Analisis internal terdiri dari analisis kekuatan dan kelemahan sedangkan analisis eksternal beruka tantangan dan peluang. Analisis yang kedua ini disebut dengan analisis SWOT.</p> <p>Berikutnya hasil analisis dijadikan dasar sebagai perumusan strategi yang dituangkan dalam rencana kerja madrasah (RKM) sebagai program jangka menengah madrasah. Dalam melakukan analisis dan perumusan strategi dilaksanakan melibatkan segenap komponen madrasah dengan menghadirkan tenaga ahli sebagai narasumber dan pendamping disertai semangat kebersamaan dan nilai-nilai religius.</p>	<p>tantangan dan peluang yang dihadapi dari faktor luar madrasah. Kegiatan analisis di atas dilakukan oleh tim yang merupakan representatif dari <i>stakeholder</i> madrasah. Dalam penyusunannya dilakukan dalam waktu yang cukup dengan menghadirkan pengawas sebagai nara sumber dan pendamping.</p> <p>Hasil analisis potensi madrasah baik dari dalam maupun luar madrasah di atas, selanjutnya dijadikan dasar untuk merumuskan rumusan strategi yang dituangkan dalam program jangka menengah empat tahunan yakni rencana kerja madrasah (RKM).</p>	<p>madrasah. Dalam penyusunan dilakukan dengan semangat kebersamaan, kekeluargaan dan keterbukaan yang dilandasi dengan nilai-nilai Islam dengan mendatangkan tenaga ahli sebagai narasumber dan pendamping.</p>
Implementasi strategi penguatan budaya organisasi madrasah	Implementasi strategi penguatan budaya organisasi madrasah di MTsN 16 diwujudkan	Kegiatan implementasi strategi penguatan budaya organisasi madrasah di MTsN 1	Dalam implementasi strategi, MTsN 16 Jombang dan MTsN 1 Ponorogo, keduanya melakukan kegiatan

	<p>dalam program pengembangan delapan standar pendidikan, yang selanjutnya dapat dikelompokkan menjadi 6 program strategis yang merpresentasikan upaya penguatan karakteristik budaya organisasi yang kuat. Dalam pelaksanaan program, dilaksanakan penataan dan pembagian sumber daya manusia, penetapan prosedur pelaksanaan, monitoring dan pengalokasian anggaran sesuai aturan yang berlaku serta didasarkan prinsip kebersamaan dan nilai-nilai agama. Adapun enam program strategis yang dimaksud terdiri dari (1) Program strategis pengembangan nilai-nilai budaya kerja dengan sasaran pengembangan budaya religius PTK dan pengembangan budaya religius siswa. Bentuk kegiatan</p>	<p>Ponorogo terdiri dari beberapa kegiatan. Kegiatan itu adalah (1) kegiatan penyusunan program-program kerja yang merupakan program implementasi dari program-program strategis yang tertuang dalam perencanaan manajemen strategik sebelumnya. Program-program ini dilengkapi dengan personalias sebagai penanggung jawab program berikut rencana penganggaran yang dibutuhkan (2) penetapan struktur organisasi madrasah berikut penempatan sumber daya manusia yang ada. (3) penyusunan prosedur pelaksanaan kegiatan atau yang dikenal dengan Standar Operasional Prosedur (SOP). (4) implementasi kegiatan yang di dalamnya terdiri</p>	<p>perumusan program sebagai turunan atau penjabaran dari rumusan program strategis yang ditetapkan dalam tahap perencanaan, penyusunan struktur organisasi dan penempatan SDM sesuai dengan kompetensinya, penyusunan pedoman prosedur pelaksanaan program, penganggaran sesuai dengan peraturan yang berlaku dan monitoring kegiatan secara kontinu. Program-program yang diimplementasikan kedua lembaga tersebut menunjukkan upaya yang serius dalam rangka mewujudkan karaktersitik budaya orgaisasi yang kuat, yakni (1) Program strategis pengembangan nilai-nilai budaya kerja (2) Program strategis pengembangan SDM (3) Program strategis Membangun Budaya Keunggulan akademik dan Nonakademik (4)</p>
--	---	---	--

	<p>pengembangan budaya religius PTK berupa kegiatan <i>One Day One Juz</i>, kegiatan safari khotmil Qur'an dan kegiatan kajian Fikih. Sedangkan pengembangan budaya religius Siswa dalam bentuk kegiatan kegiatan pembelajaran kitab kuning , kegiatan pondok Ramadan , kegiatan safari khotmil Qur'an , dan kegiatan ziarah wali. (2) Program strategis pengembangan SDM dengan sasaran pengembangan SDM guru dan pengembangan SDM siswa, dengan kegiatan : diklat peningkatan kualitas guru, <i>studi banding</i> , gerakan SAGU SAKA (satu guru satu karya), Llatihan dasar kepemimpinan (LDK), OSIM, karakter <i>building Trinning</i>, dan pramuka (3) pogram strategis membangun budaya keunggulan akademik dan</p>	<p>dari tiga kegiatan yakni perencanaan, pelaksanaan dan pelaporan yang kesemuanya dilaksanakan dengan prinsip kolektivitas dan menginternalisasi nilai-nilai agama. (5) Monitoring kegiatan. Temuan penelitian berikutnya adalah bahwa program-program implementasi strategi yang dilaksanakan di MTsN 1 Ponorogo menunjukkan upaya yang serius dalam mewujudkan budaya organisasi madrasah yang dibuktikan dengan banyaknya program-program yang mengarah kepada terwujudnya karaktersitik budaya organisasi yang kuat. Program-program tersebut adalah (1) Pprogram strategis pengembangan nilai-nilai budaya kerja dengan sasaran pengembangan</p>	<p>Program strategis penjaminan mutu proses Pembelajaran (5) Program strategis membangun budaya disiplin warga madrasah (6) Program strategis membangun lingkungan kerja yang kondusif. Adapun dalam implementasi strategi, dilaksanakan berbasis tim (team work) yang didasari nilai-nilai Islam.</p>
--	---	--	--

	<p>nonakademik dengan sasaran membangun budaya keunggulan akademik dan sasaran membangun budaya keunggulan nonakademik dengan kegiatan Bimbingan pembelajaran materi UN, <i>tryout</i> mapel UN, kelas bhs Inggris, pengembangan diri, pembinaan peserta lomba, dan <i>class meeting</i> (4) program strategis penjaminan mutu proses pembelajaran, dengan kegiatan supervise pembelajaran, MGMP dan penilaian kinerja guru (PKG) (5) program strategis membangun budaya disiplin warga madrasah dengan kegiatan pengembangan diri, penerapan tata tertib siswa dan tata tertib pendidik dan tenaga kependidikan (6) program strategis membangun lingkungan kerja yang kondusif dengan sasaran madrasah</p>	<p>budaya religius siswa dan PTK berupa kegiatan kultum Jum'at pagi, Tahfiz juz amma. Qiroatil Qur'an, Khataman Al Quran, dan Ustazku Dai. (2) Program strategis pengembangan SDM berupa kegiatan <i>workshop</i> dan diklat, pembinaan rutin, supervisi pembelajaran, MGMP, penilaian kinerja guru. (3) Program strategis membangun budaya keunggulan akademik dan Nonakademik, terdiri dari kegiatan program kelas unggulan Akademik, program kelas unggulan tahfizd, bimbingan belajar intensif, <i>tryout</i> ujian nasional, perpustakaan berbasis IT, kegiatan pengembangan diri, pembinaan peserta lomba, pemberian penghargaan siswa berprestasi. (4) program Strategis Penjaminan</p>	
--	---	--	--

	Adiwiyata dan madrasah ramah anak.	Mutu Proses Pembelajaran berupa kegiatan supervisi pembelajaran dan PKG. (5) Program Strategis membangun budaya disiplin warga madrasah berupa kegiatan pembiasaan diri, pemberlakuan tata tertib siswa berbasis poin dan pemberlakuan tata tertib pendidik dan tenaga kependidikan. (6) program strategis membangun lingkungan kerja yang kondusif dengan sasaran madrasah Adiwiyata.	
Evaluasi strategi penguatan budaya organisasi madrasah	Evaluasi strategi penguatan budaya organisasi madrasah di MTsN 16 Jombang dibagi ke dalam dua macam, yakni evaluasi umum dan evaluasi khusus. Evaluasi dilakukan dengan melibatkan tim yang merupakan perwakilan dari komponen madrasah dan pihak eksternal madrasah, dengan	Evaluasi strategi di MTsN 1 Ponorogo dilakukan dengan membandingkan capaian implementasi Manajemen Strategik dengan indikator-indikator ketercapaian program yang telah ditentukan sebelumnya. Pelaksanaan evaluasi dilaksanakan bersama-sama segenap komponen	MTsN 16 Jombang dan MTsN 1 Ponorogo melaksanakan evaluasi strategi dengan membandingkan capaian kinerja dengan indikator keberhasilan program yang telah ditetapkan di awal. Kegiatan evaluasi dilaksanakan dengan melibatkan segenap komponen madrasah dan pihak eksternal dengan mengedepankan

	<p>membandingkan pencapaian program dengan indikator atau target capaian program yang telah ditentukan dengan mengedepankan semangat kekeluargaan untuk mendapatkan masukan pemecahan atas kendala yang dihadapi. Hasil evaluasi digunakan sebagai bahan <i>me-review</i> program, dan penyusunan program selanjutnya.</p>	<p>madrasah dengan semangat kebersamaan, keterbukaan dan kekeluargaan, dalam rangka mendapatkan hasil evaluasi yang lebih objektif dan mendapatkan masukan-masukan untuk memberikan alternatif pemecahan masalah atau kendala yang dihadapi selama implementasi strategi. Hasil evaluasi manajemen strategik digunakan sebagai bahan <i>review</i> program yang digunakan sebagai dasar penetapan program selanjutnya yang lebih baik.</p>	<p>asas kebersamaan, kekeluargaan dan keterbukaan serta nilai-nilai religius untuk mendapatkan hasil evaluasi yang objektif. Selanjutnya hasil evaluasi digunakan untuk pedoman dalam melakukan <i>review</i> program dan penyusunan program selanjutnya yang lebih baik.</p>
--	--	--	---

4. Proposisi-proposisi yang Diajukan

Proposisi I

1.1 Perumusan strategi dapat menguatkan budaya organisasi madrasah manakala dilakukan dengan keseriusan dalam melakukan evaluasi diri madrasah dengan kejujuran, kecermatan, dan komprehensif, sebagai dasar memformulasikan rumusan perencanaan.

1.2 Perumusan strategi dapat menguatkan budaya organisasi madrasah manakala dilaksanakan dengan menginternalisasikan nilai-nilai religius di dalam proses perumusan dan rumusan perencanaan manajemen strategik.

1.3 Perumusan strategi dalam penguatan budaya organisasi madrasah akan lebih objektif dan berkualitas manakala dilakukan dengan melibatkan segenap komponen madrasah serta pelibatan tenaga yang berkompeten.

1.4 Perumusan strategi dapat mendorong memperkuat budaya organisasi madrasah manakala dilakukan dengan kecermatan pemilihan program prioritas yang berbasis kolektif-kolegial.

Proposisi II

2.1 Implementasi strategi akan efektif dan efisien dalam penguatan budaya organisasi madrasah jika dilakukan dengan nilai-nilai religius dan kolegial yang sinergis.

2.2 Implementasi strategi dalam penguatan budaya organisasi madrasah akan lebih optimal jika terdapat pembagian tugas yang jelas dan proporsional.

2.3 Implementasi manajemen strategik dalam penguatan budaya organisasi madrasah akan lebih efektif dalam mencapai tujuan manakala didukung oleh segenap komponen madrasah dengan melibatkan tenaga ahli.

Proposisi III

- 3.1 Evaluasi strategi dalam penguatan budaya organisasi madrasah akan lebih mudah diterapkan dan tepat sasaran manakala disertai dengan indikator-indikator tingkat ketercapaian program dengan jelas dan terukur.
- 3.2 Evaluasi strategi dalam penguatan budaya organisasi madrasah akan lebih efektif dalam memastikan kualitas keterlaksanaan program manakala dilakukan dengan kontinuitas dan istikamah.
- 3.3 Evaluasi strategi dalam penguatan budaya organisasi madrasah akan lebih mampu memberikan *feedback* yang tepat dalam penyempurnaan atas program-program berikutnya manakala dilakukan dengan prinsip objektif dan humanis.
- 3.4 Evaluasi strategi dalam penguatan budaya organisasi madrasah akan lebih objektif dan efektif manakala dilakukan dengan melibatkan pihak eksternal yang *independent*.