

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Salah satu permasalahan pendidikan yang dihadapi oleh bangsa Indonesia adalah rendahnya mutu pendidikan pada setiap jenjang dan satuan pendidikan, khususnya pendidikan dasar dan menengah. Dalam kurun waktu yang cukup lama, upaya perbaikan pendidikan selalu dilakukan dengan berbagai cara untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional, hal ini tidak terlepas dari sistem pemerintah yang bersifat sentralistik. Semua di atur dari pusat baik dalam penentuan pengembangan kurikulum nasional dan lokal, pengangkatan guru, pengadaan buku dan alat pelajaran, pengadaan dan perbaikan sarana dan prasarana pendidikan dan peningkatan mutu manajemen sekolah. Namun demikian, berbagai indikator mutu pendidikan belum menunjukkan peningkatan yang berarti. Sebagian sekolah terutama di kota-kota, menunjukkan peningkatan mutu pendidikan yang cukup menggembirakan, namun sebagian lainnya masih memprihatinkan. Semuanya ini mengakibatkan kualitas pendidikan Indonesia tertinggal jauh bila dibandingkan kualitas pendidikan dinegara lain.

Berdasarkan hal tersebut, maka penyelenggaraan pendidikan nasional harus dilakukan reformasi secara menyeluruh baik dalam hal kebijakan pendidikan, proses pembelajaran, materi pembelajaran, evaluasi

pengajaran, penyelenggaraan pendidikan prasekolah hingga perguruan tinggi, pendidikan luar sekolah dan luar biasa, penggunaan teknologi dalam pendidikan dan birokrasi pendidikan.

Pembangunan dibidang pendidikan diarahkan kepada pengembangan sumber daya manusia yang bermutu tinggi guna memenuhi kebutuhan dan menghadapi tantangan kehidupan di masa depan. Melalui pendidikan sumber daya manusia yang bersifat potensial diaktualisasikan secara optimal dan seluruh aspek kepribadian dikembangkan secara terpadu. Sebagai mana tercantum dalam UU RI No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Bab II. Pasal 3, yang berbunyi sebagai berikut:

“Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membantu watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi siswa agar menjadi manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab”.¹

Keberhasilan dalam penyelenggaraan lembaga pendidikan Sekolah akan sangat tergantung kepada komponen pendukung manajemen yang digunakan dalam suatu lembaga pendidikan, seperti kurikulum yang sesuai dengan tingkat perkembangan dan karakteristik siswa peserta didik, pembiayaan, kemampuan dan komitmen tenaga kependidikan yang handal, sarana prasarana yang memadai untuk mendukung kegiatan belajar

¹. UU RI. 2003.

mengajar serta partisipasi masyarakat yang tinggi. Bila salah satu hal di atas tidak sesuai dengan yang diharapkan atau tidak berfungsi sebagaimana mestinya maka efektifitas dan efisiensi pengelolaan sekolah kurang optimal.

Mengacu pada pernyataan tersebut, pada akhir abad 20 di negara kita terjadi perubahan radikal dalam berbagai aspek kehidupan, termasuk penyelenggaraan pendidikan yaitu dengan dikeluarkannya UU No. 32 Tahun 2004.

Pelaksanaan otonomi dalam penyelenggaraan pendidikan merupakan konsekwensi dari Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintah Daerah dan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1995 tentang Perimbangan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Daerah, yang kemudian disempurnakan menjadi Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah. Salah satu komponen penyelenggaraan pemerintahan yang didesentralisasikan ke daerah Tingkat satu (Propinsi) dan Tingkat dua (Kabupaten) adalah dalam penyelenggaraan pendidikan dasar dan menengah yang mencakup SD, SLTP. dan SLTA.

Kebijakan pendidikan yang dikembangkan oleh pemerintah (pusat dan daerah) pada era otonomi daerah yang mengacu pada UU No.32 Tahun 2004, akan menentukan kinerja sistem pendidikan baik pada tataran makro maupun mikro. Hal ini mengandung makna bahwa keberhasilan desentralisasi pendidikan pada akhirnya akan dan harus diukur melalui

perubahan-perubahan yang terjadi pada kinerja pendidikan ditingkat lokal, dengan indikator utama berupa pemerataan, mutu dan akumulasi sumber daya.

Dengan desentralisasi daerah tampak membangkitkan banyak harapan pada masyarakat dan praktisi pendidikan di daerah yang justru bisa berbahaya apabila harapan itu tidak menjadi kenyataan, atau desentralisasi justru lebih tidak menguntungkan dibandingkan dimasa sentralisasi. Gejala-gejala kearah tersebut mulai kelihatan, misalnya terjadinya sentralisasi baru didaerah”, contoh bertambahnya pungutan kepada orang tua yang tidak disertai transparasi dan akuntabilitas dalam penggunaan dananya, sulit dan berbelit-belitnya sekolah untuk mendapatkan dana operasional dari pemerintah kabupaten/kota dan tumbuhnya semangat kedaerahan yang dapat merugikan masa depan Negara Kesatuan Republik Indonesia. Untuk hal yang disebut terakhir, perlu digaris bawahi tentang pengertian otonomi daerah dalam pendidikan, yaitu ” tidak ada otonomi pendidikan, yang ada adalah otonomi daerah dalam penyelenggaraan pendidikan dengan tetap mengacu kepada rambu-rambu atau standar-standar yang telah ditetapkan secara nasional”.² Pernyataan tersebut mengandung makna bahwa tidak ada sistem pendidikan yang eksklusif provinsi atau Kabupaten/Kota, yang ada adalah sistem pendidikan nasional.

Penjelasan diatas sejalan dengan pasal 31 UUD 1945 yaitu :Pemerintah mengusahakan dan menyelenggarakan satu sistem pendidikan

². Dedi Supriyadi, *Manajemen Mutu Terpadu*, (Bogor: Ghalia Indonesia, 2003), hal. 13

nasional yang meningkatkan keimanan dan ketaqwaan serta akhlak mulia dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa yang disertai dengan Undang-undang.³

Pasal di atas menerangkan bahwa di Indonesia hanya ada satu sistem pendidikan, yaitu sistem pendidikan nasional Indonesia, hal ini perlu di tekankan bahwa sejak awal otonomi daerah tidak dimaksudkan untuk menciptakan beragam sistem pendidikan di tingkat daerah, sehingga tidak dikenal sistem pendidikan propinsi atau kabupaten/kota.

Dewasa ini sebagian besar urusan pendidikan telah diserahkan kepada Kabupaten/Kota, tapi tidak berarti mereka menciptakan sistemnya sendiri. Mereka tetap berada dalam payung Sisdiknas.

Dengan penjelasan di atas, timbul pertanyaan mendasar, yaitu “cukupkah desentralisasi pendidikan pada tingkat pemerintah Kabupaten/Kota? Pengalaman berbagai Negara menunjukan bahwa desentralisasi pendidikan tidak cukup hanya pada tingkat Kota/Kabupaten. Desentralisasi pendidikan yang sesungguhnya harus sampai pada tingkat secara individual.⁴

Mengapa perlu desentralisasi pendidikan ? berbagai studi tentang desentralisasi menunjukan bahwa pekerjaan yang bersifat kompleks, dikerjakan dalam tim, mengandung unsur ketidak pastian, dan berada dalam lingkungan yang cepat berubah tidak bisa dikelola secara sentralistik. Pendidikan dan secara kusus bagi sekolah yang selama ini

³.*UUD 1945*

⁴. Nasution, *Azaz-Azaz Kurikulum*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), Hal. 41

dikelola secara sentralistik justru menimbulkan banyak masalah. Oleh karena itu sekolah yang memiliki karakteristik itu harus didesentralisasikan. Salah satu model desentralisasi pendidikan adalah Manajemen Berbasis Sekolah (MBS).

Manajemen sekolah pada hakekatnya mempunyai pengertian yang hampir sama dengan manajemen pendidikan, ruang lingkup dan bidang kajian manajemen sekolah juga ruang lingkup dan bidang kajian manajemen pendidikan. Namun demikian, manajemen pendidikan mempunyai jangkauan yang lebih luas dari pada manajemen sekolah. Dengan perkataan lain, manajemen sekolah merupakan bagian dari manajemen pendidikan, atau penerapan manajemen pendidikan dalam organisasi sekolah sebagai salah satu komponen dari sistem pendidikan yang berlaku. Manajemen sekolah - sekolah terbatas pada satu sekolah saja, sedangkan manajemen pendidikan meliputi seluruh komponen sistem pendidikan, bahkan internasional.⁵

Dalam kajian ini penulis batasi dengan istilah manajemen sekolah, terjemahan dari "*Sechool managemenet*", dan akan melihat bagaimana manajemen substansi-substansi pendidikan suatu sekolah atau Manajemen Berbasis Sekolah (*school Based Managemenet*) agar dapat berjalan dengan tertib, lancar dan benar-benar terintegrasi dalam suatu sistem kerja sama untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Hal yang paling penting dalam Implementasi Manajemen Sekolah adalah manajemen terhadap komponen-komponen sekolah itu sendiri. Sedikitnya

⁵. Mulyasa, *Memnejemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: Rosda Karya, 2012), hal. 39

terdapat tujuh komponen sekolah yang harus dikelola dengan baik dalam rangka Manajemen Berbasis Sekolah, yaitu kurikulum dan program pengajaran, tenaga kependidikan, kesiswaan, keuangan, sarana dan prasarana pendidikan, pengelolaan hubungan sekolah dan masyarakat, serta manajemen pelayanan kusus lembaga pendidikan.⁶

Dalam manajemen sekolah Manajemen Berbasis Sekolah ini berarti tugas-tugas manajemen sekolah ditetapkan menurut karakteristik-karakteristik dan kebutuhan-kebutuhan sekolah itu sendiri. Oleh karena itu, warga sekolah memiliki otonomi dan tanggung jawab yang lebih besar atas penggunaan sumber daya sekolah guna memecahkan masalah sekolah dan menyelenggarakan aktifitas pendidikan yang efektif demi perkembangan jangka panjang sekolah.

Pada umumnya, dalam pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah harus menentukan salah satu fokus arah dan tujuan secara jelas, yaitu bagian mana kinerja sekolah yang akan ditingkatkan. Sulit untuk meningkatkan kinerja sekolah secara umum tanpa adanya arah yang jelas. Apakah akan terfokus pada mutu belajar siswa, mutu manajemen sekolah, mutu kurikulum, mutu personal, mutu pengelolaan keuangan dan lain-lain.

Berdasarkan hal tersebut bank dunia mengemukakan beberapa alasan diterapkannya Manajemen Berbasis Sekolah antara lain alasan ekonomis, politis, professional, efisiensi administrasi, finansial, prestasi siswa, akuntabilias, dan efektifitas sekolah .⁷

⁶.*Ibid.* Hal.39

⁷. Nanang Fatah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Rosdakarya, 2011), hal. 30

Menurut mereka para aktor yang akan paling dirugikan atau yang paling diuntungkan dan yang paling memiliki informasi terbaik tentang apa yang terjadi di sekolah adalah yang paling baik untuk membuat keputusan yang sesuai. Para aktor seperti itu juga paling tahu penggunaan sumber daya yang paling sesuai dan bagaimana siswa harus diajar. Semakin ketingkat lokal suatu keputusan di ambil semakin besar kedekatan mereka dengan para pelanggan.

Secara politis, Manajemen Berbasis Sekolah sebagai bentuk reformasi desentralisasi yang mendorong adanya patisipasi demokratis dan kesetabilan politik. Alasan ini juga terkait dengan struktur pemerintahan secara luas, dimana pemerintah memberikan kesempatan untuk mendesentralisasikan beberapa aspek pengambilan keputusan di bidang pendidikan.

Alasan profesional, bahwa tenaga kerja sekolah harus berpengalaman dan memiliki keahlian untuk membuat keputusan yang paling sesuai untuk sekolah terutama untuk para siswa. Tenaga kerja yang profesional juga dapat memberi sumbangan pengetahuan kependidikannya yang berkaitan dengan kruikulum dan proses manajemen sekolah. Mereka juga mampu memberi motivasi dan komitmen yang lebih baik untuk pengajaran di sekolah.

Manajemen Berbasis Sekolah memungkinkan terjadinya efisiensi administrasi, karena pengalokasian sumber daya dilakukan oleh sekolah itu sendiri.

Sekolah merupakan posisi terbaik untuk mengalokasikan sumber daya secara efisien dalam memenuhi kebutuhan siswa. Efisiensi administrasi tingkat sekolah juga didapat apabila partisipan lokal membuat keputusan sendiri. Manajemen Berbasis Sekolah juga memiliki alasan finansial karena Manajemen Berbasis Sekolah dapat dijadikan alat untuk meningkatkan sumber pendanaan lokal. Asumsinya, dengan mendorong dan menerima keterlibatan orang tua siswa didalam pengambilan keputusan ditingkat sekolah, orang tua akan termotivasi untuk meningkatkan komitmennya kepada sekolah. Selanjutnya, orang tua siswa akan lebih memiliki keinginan untuk menyumbangkan uang, tenaga, dan sumber daya lain kepada sekolah.

Peningkatan prestasi belajar siswa terjadi apabila orang tua siswa dan para guru diberi otoritas dari sekolah, maka iklim sekolah akan berubah dalam mendukung pencapaian prestasi siswa.

Akuntabilitas sekolah akan terjadi apabila ada keterlibatan aktor-aktor sekolah dalam mengambil keputusan dan pelaporannya. Manajemen Berbasis Sekolah dapat meningkatkan akuntabilitas karena meningkatkan hak bersama dan peran serta para pihak yang pada pengelolaan sekolah tradisional sangat lemah atau hampir tak terdengar.

Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah juga untuk mewujudkan sekolah efektif Winkler dan Gershbeg mengajukan hipotesis bahwa beberapa komponen kunci sekolah efektif dipengaruhi oleh implementasi Manajemen Berbasis Sekolah.⁸ Mereka mengeksplorasi bagaimana

⁸. *alcc gerhbeg, graduate.school of management and urban potchy*. <http://www.new school.edu>

Manajemen Berbasis Sekolah mengarah pada peningkatan karakteristik kunci sekolah efektif meliputi kepemimpinan yang kuat, guru-guru yang trampil yang memiliki komitmen, meningkatkan fokus pada pembelajaran, dan rasa tanggung jawab terhadap hasil. Dengan kata lain, Manajemen Berbasis Sekolah dimaksudkan untuk membentuk sekolah-sekolah efektif sehingga dapat meningkatkan kualitas pendidikan.

Manajemen Berbasis Sekolah menjadi sarana efektif untuk meningkatkan kemajuan sekolah. Pertanyaanya adalah kemajuan dalam bidang apa? Reynolds` yakin bahwa Manajemen Berbasis Sekolah dapat membawa kemajuan dalam dua area yang saling tergantung, yaitu (a) kemajuan program pendidikan dan pelayanan kepada siswa, orang tua dan masyarakat : dan (b) kualitas lingkungan kerja untuk semua anggota organisasi tujuan penerapan Manajemen Berbasis Sekolah adalah untuk meningkatkan kualitas pendidikan secara umum baik itu menyangkut kualitas pembelajaran, kualitas kurikulum, kualitas sumber daya manusia baik guru maupun tenaga kependidikan lainnya, dan kualitas pelayanan pendidikan secara umum.

Tuntutan perlunya penerapan Manajemen Berbasis Sekolah semakin nyata seiring dengan perubahan karakteristik masyarakat perubahan dalam lingkungan sosial, politik, ekonomi, hukum, pertahanan dan keamanan secara nasional, regional maupun global mendorong adanya perubahan pengetahuan, sikap dan keterampilan yang harus dimiliki siswa.

Artinya, telah terjadi perubahan kebutuhan siswa sebagai bekal untuk terjun ke dalam masyarakat luas dimasa mendatang dibandingkan dimasa lalu. Oleh karena itu, pelayanan kepada siswa, program pengajaran dan jasa yang diberikan harus sesuai dengan tuntutan baru tersebut. Secara umum perubahan lingkungan menuntut adanya pola kebiasaan dan tingkah laku baru oleh semua pihak.

Dengan mengacu pada penejelasan di atas maka unit Pelaksana Tekhnis Dinas Pendidikan (UPTD) Kecamatan sebagai pelayan pendidikan diwilayah Kecamatan mempunyai peranan yang strategis dalam membina sekolah-sekolah untuk melaksanakan Manajemen Berbasis Sekolah. Hal ini sejalan dengan pernyataan.⁹ yang menjelaskan bahwa tugas dan fungsi Dinas Pendidikan adalah :

Memberikan pelayanan pengelolaan atas seluruh satuan pendidikan negeri dan swasta berkaitan dengan pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah.

Memberikan pelayanan terhadap sekolah terhadap sekolah dalam mengelola seluruh aset/sumber daya pendidikan yang meliputi tenaga kerja guru prasarana dan sarana pendidikan, buku pembelajaran dan dana pendidikan.

Melaksanakan pembinaan dan pengurusan atas tenaga pendidikan yang bertugas pada satuan pendidikan berkaitan dengan pelaksanaan manajemen berbasis sekolah; dan

⁹.Umaedi, *Menejemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Rajawali,2000), Hal . 49

Melaksanakan monitoring dan evaluasi atas tugas dan fungsi pokoknya sesuai dengan kebijakan umum yang ditetapkan oleh pemerintahan pusat dalam penyelenggaraan Manajemen Berbasis Sekolah .

Mengacu pada pernyataan tersebut dengan adanya kewenangan pengelolaan sumber daya sekolah diharapkan dapat lebih meningkatkan kualitas pendidikan dan kesejahteraan guru sehingga mereka dapat konsentrasi pada tugas utamanya. Keleluasaan dalam pengelolaan sumber daya dan keikutsertaan masyarakat untuk berpartisipasi, mendorong profesionalisme kepala sekolah dan guru dalam menyelenggarakan dan meningkatkan kualitas pendidikan.

Pembangunan di bidang pendidikan diarahkan kepada pengembangan sumber daya manusia yang bermutu tinggi, guna memenuhi kebutuhan dan menghadapi tantangan kehidupan di masa depan. Melalui pendidikan, sumber daya manusia yang bersifat potensial diaktualisasikan secara optimal dan seluruh aspek kepribadian dikembangkan secara terpadu.

Keberhasilan dalam menyelenggarakan lembaga pendidikan (sekolah) akan sangat bergantung kepada komponen pendukung manajemen yang digunakan dalam suasana lembaga pendidikan, seperti kurikulum yang sesuai dengan tingkat perkembangan dan karakteristik siswa, peserta didik, pembiayaan, kemampuan dan komitmen tenaga kependidikan yang handal, sarana dan prasarana yang memadai untuk mendukung kegiatan belajar mengajar serta partisipasi masyarakat yang

tinggi. Bila salah satu di atas tidak sesuai dengan yang diharapkan atau tidak berfungsi sebagai mana mestinya, maka efektifitas dan efisiensi pengelolaan sekolah tersebut kurang optimal.

Salah satu elemen keberhasilan pendidikan adalah peserta didik atau murid yang merupakan input dalam suatu lembaga pendidikan tersebut. Keberadaan sangat dibutuhkan, sedangkan keberhasilan suatu pendidikan dilihat melalui output yang dihasilkan, yang mempunyai mutu atau kualitas yang tinggi. Output yang tinggi biasanya dihasilkan melalui input yang tinggi pula. Maka dari itu suatu sekolah umum yang ingin meningkatkan kualitas pendidikannya harus meningkatkan kualitas outputnya dahulu. Walaupun input suatu sekolah tersebut baik, sekolah-sekolah tersebut tidak mungkin baik jika tidak didukung dengan manajemen yang baik pula.

Kebutuhan peserta didik dalam mengembangkan dirinya tentu saja beragam dalam skala prioritas, seperti disatu sisi para peserta didik ingin sukses dalam hal prestasi akademiknya, disisi lain ia juga ingin sukses dalam hal sosialisasi dengan teman sebayanya. Bahkan ada juga peserta didik yang ingin sukses dalam segala hal.

Pilihan - pilihan yang tepat atas keberagaman keinginan tersebut tidak jarang menimbulkan masalah bagi para peserta didik. Oleh karena itu diperlukan layanan bagi peserta didik yang dikelola dengan baik. Manajemen peserta didik berupaya mengisi kebutuhan layanan yang baik

bagi peserta didik, mulai dari peserta didik tersebut mendaftar diri sekolah sampai peserta didik tersebut menyelesaikan studinya.

Menejemen bertujuan untuk melaksanakan serangkaian kegiatan administrasi, agar berjalan sesuai dengan pola dan rencana yang dibuat bersama.¹⁰ Manajemen tidak akan berhasil apabila yang dijalankan tersebut hanya kepala sekolah tanpa didukung oleh aparatur sekolah yang ada di bawahnya. Wakil kepala sekolah sebagai bagian dari struktur organisasi sekolah yang sehat dan efisien pada umumnya terdiri dari urusan kurikulum, administrasi keuangan, sarana dan prasarana, serta kesiswaan dalam hubungan masyarakat¹¹

Dalam manajemen sekolah, kepala sekolah mempunyai peran yang signifikan dan sangat mendasar mulai dari penerimaan siswa baru, pembinaan siswa, atau pengembangan diri sampai dengan proses kelulusan siswa. Sebab manajemen sekolah menduduki posisi strategis dan sentral dalam layanan pendidikan, baik dalam antar institusi persekolahan maupun yang berada di luar antar institusi persekolahan, tertuju kepada siswa.

Fungsi dan tujuan akhir pembinaan kesiswaan secara umum sama dengan fungsi dan tujuan pendidikan nasional, sebagaimana tercantum dalam undang-undang RI No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional

¹⁰. Burhanudin, *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1994), Hal. 15

¹¹. Saiful Sagala. *Manajemen Strategi dalam Peningkatkan Mutu Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2007). Hal. 94

Sejalan dengan peningkatan kualitas sumber daya manusia, Departemen Pendidikan Nasional terus berupaya untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah tidak hanya terpaku pada pencapaian aspek akademik, melainkan aspek non akademik baik penyelenggaraannya dalam bentuk kegiatan kurikuler ataupun ekstrakurikuler, melalui berbagai program kegiatan yang tematik dan sistematik.

Dengan upaya seperti itu, siswa diharapkan memperoleh pengalaman belajar yang utuh sehingga seluruh fasilitas belajarnya berkembang secara optimal. Dengan yang langsung melibatkan siswa sebagai sasarannya. Sasaran akhir dari kinerja pembinaan kesiswaan adalah perkembangan siswa yang optimal sesuai dengan karakteristik pribadi, tugas perkembangan, kebutuhan, bakat, minat dan kreatifitas siswa.

Dalam lembaga pendidikan (sekolah) yang dihasilkan adalah lulusan atau output. Standar kompetensi lulusan untuk satuan pendidikan dasar dan menengah digunakan sebagai pedoman penilaian dalam menentukan kelulusan siswa. Standar kompetensi lulusan tersebut meliputi standar kompetensi lulusan minimal satuan pendidikan dasar dan menengah, standar kompetensi lulusan minimal mata pelajaran.

Input merupakan harapan-harapan, tujuan dan sasaran-sasaran yang ingin dicapai oleh sekolah. Kesiapan siswa sangat diperlukan agar proses

dapat berlangsung dengan baik. Oleh karena itu, tinggi rendahnya kualitas input dapat di ukur dari tingkat kesiapan siswa dan sekolah.

Siswa sebagai orang yang belajar masih memerlukan pembinaan agar menjadi pribadi yang utuh. Maka untuk dapat mewujudkan manusia seutuhnya perlu dilakukan berbagai kegiatan yang mangarah kepada perkembangan siswa. Oleh karena itu input dan output pendidikan bisa dijadikan sebagai salah satu indikator kualitas pendidikan.

Berangkat dari latar belakang tersebut, maka penulis tertarik untuk mengadakan penelitian tentang Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah dengan mengambil obyek penelitian di MAN 1 Banjarnegara. Karena berdasarkan obeservasi awal¹² di MAN I Banjarnegara telah menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah di madrasahny, disamping itu juga dengan melihat ketercapaian prestasi para siswa terutama dalam menghadapi Ujian Nasional selama 5 tahun beturut-turut selalu mencapai target 100% lulus dan prestasi-prestasi yang diperoleh siswa dalam kompetisi dari tingkat Daerah samapai Provinsi juga selalu mendapat peringkat dari peringkat 1 sampai 3 dari berbagai jenis perlombaan.¹³

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut di atas maka yang menjadi perumusan masalah adalah: “Bagaimana Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di MAN I Banjarnegara Tahun Pelajaran 2014-2015?

¹² . Observasi tanggal 3 Februari 2015

¹³ . Wawancara dengan bapak kepala Madrasah, tanggal 11 Februari 2015

C. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah: untuk mengetahui informasi tentang Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di MAN I Banjarnegara.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

- a. Penelitian ini diharapkan dapat mengembangkan wawasan akademik pada dunia pendidikan dan khasanah ilmu pengetahuan.
- b. Hasil penelitian ini diharapkan bisa sebagai bahan literatur penelitian yang akan datang dengan masalah yang sejenis

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi kepala sekolah dan wakil sekolah, dapat memberi masukan dan sumbangan pemikiran dalam meningkatkan kualitas belajar siswa di sekolah.
- b. Bagi sekolah, memberikan sumbangan yang berarti dalam rangka meningkatkan kualitas siswa sehingga dapat menjadi sekolah yang lebih berkualitas
- c. Bagi penulis, menjadi pelajaran yang berharga dalam hal manajemen sekolah

E. Kajian Teoritis

Sebelum membicarakan lebih lanjut mengenai manajemen pendidikan di MAN I Banjarnegara perlu didefinisikan tentang istilah-istilah yang perlu pembatasan terhadap hal yang dimaksud antara lain:

1. Manajemen Pendidikan

Manajemen pendidikan merupakan proses pengembangan kerja sama kelompok orang untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Proses pengendalian kelompok tersebut mencakup perencanaan(*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penggerakan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*), sebagai suatu proses untuk menjadikan visi menjadi aksi¹⁴.

Sedangkan menurut knezevich yang dikutip oleh E. Mulyana ¹⁵ menyamakan arti manajemen pendidikan dengan administrasi pendidikan. Lebih lanjut ia mendefinisikan bahwa manajemen pendidikan memiliki kegiatan yang sangat kompleks dan saling berhubungan.

Ongkoswara ¹⁶ mengemukakan bahwa manajemen pendidikan dalam arti seluas-luasnya adalah suatu ilmu yang mempelajari bagaimana menata sumber daya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara produktif dan bagaimana menciptakan suasana yang baik bagi manusia yang turut serta di dalam pencapaian tujuan yang disepakati bersama.

Berbagai definisi dan pendapat berbagai tokoh pendidikan ini dapat disimpulkan bahwa manajemen pendidikan merupakan suatu cabang ilmu yang mempelajari penataan sumber daya manusia,

¹⁴ . Mulyana, *Implementasi Kurikulum 2013*, (Bandung: Rosdakarya,2005),Hal. 7

¹⁵ . Ibid. Hal 9

¹⁶ .Engkoswawa, *Paradigma Manajemen Pendidikan menyongsong Otonomi Daerah*, (Bandung:Yayasan Amal Kuluarga,2001),Hal.2

kurikulum, fasilitas, sumber belajar dan dana serta upaya mencapai tujuan lembaga secara dinamis.

2. Bidang Garapan manajemen Pendidikan

Manajemen pendidikan merupakan suatu sistem pengelolaan dan penataan sumber daya pendidikan seperti tenaga pendidikan, peserta didik, masyarakat, kurikulum dan (keuangan), sarana dan prasarana pendidikan serta tata laksana lingkungan pendidikan .

Nawawi ¹⁷ mengelompokan garapan manajemen pendidikan kedalam dua bidang, yakni manajemen administratif menfokuskan pada kegiatan perencanaan pengorganisasian, bimbingan, pengarahan, koorganisasi dan pengawasan serta komunikasi. Sedangkan manajemen operasional menfokuskan pada kegiatan tata usaha, kepegawaian, keuangan, dan hubungan sekolah dengan masyarakat.

Kedua bidang manajemen pendidikan tersebut memiliki hubungan yang sangat erat, dan nampak dalam kegiatan manajemen operasional melalui kegiatan administratif. Sejalan dengan itu Soepardi¹⁸ mengungkapkan bahwa garapan manajemen pendidikan meliputi berbagai bidang, antara lain organisasi kurikulum, perlengkapan pendidikan, personal pendidikan, hubungan kemanusiaan dan dana finansial atau keuangan.

3. Manajemen Berbasis Sekolah

¹⁷ . Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*, (Yogyakarta: Gajah Mada Univercity Pres,1998), Hal. 15

¹⁸ .Soepardi, *Dasar-dasar Administrasi Pendidikan*,(Jakarta:P2LPTK,1988).Hal.116

Manajemen Berbasis Sekolah pada dasarnya adalah perubahan pada lapis ke dua (sistem pembelajaran). Setelah lebih dari 50 tahun kita terbiasa “disuapi” sehingga kita tidak siap untuk “berdiri sendiri”. Manajemen Berbasis Sekolah juga merupakan konsekuensi langsung dari perubahan paradigma belajar pada lapis pertama. Paradigma baru ini telah memiliki landasan hukum mulai dari Ketetapan MPR 1999 tentang Garis-garis Besar Haluan Negara UU No. 23 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah dan UU No. 30 tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional.

Manajemen Berbasis Sekolah adalah pelimpahan wewenang pada lapis sekolah untuk mengambil keputusan mengenai alokasi dan pemanfaatan sumber-sumber berdasarkan aturan akuntabilitas yang berkaitan dengan sumber tersebut. Tujuan pengelolaan berbasis sekolah adalah agar sekolah dapat:

1. Meningkatkan efisiensi dalam penggunaan sumber
2. Meningkatkan efektifitas sekolah melalui perbaikan mutu belajar mengajar.
3. Lebih reponsif terhadap kebutuhan dan kondisi konsumen
4. Menambah kesempatan bagi siapa saja untuk mengikuti pendidikan
5. Memberikan kesempatan kepada masyarakat termasuk keluarga untuk berpartisipasi dalam penyelenggaraan pendidikan

Meskipun sekolah diberikan otonomi dalam menyelenggarakan pendidikan, namun sekolah tidak boleh berbut semauya sendiri. Ada

beberapa rambu-rambu konseptual maupun legal yang harus diikuti. Salah satu rambu-rambu konseptual tersebut adalah visi, misi, dan tujuan pendidikan yang ditetapkan pemerintah pusat, pemerintah daerah bersama Dewan Perwakilan Rakyat Daerah dan Dewan Pendidikan, kemudian di jabarkan lebih lanjut oleh sekolah¹⁹

Berdasarkan pengertian Manajemen Berbasis Sekolah yang telah dirumuskan di atas, tujuan terpenting diselenggarakannya Manajemen Berbasis Sekolah adalah meningkatnya mutu pendidikan oleh karena itu sekolah diberi wewenang yang luas untuk mengelola komponen pendidikan yang ada di sekolah sesuai dengan visi, misi dan tujuan pendidikan yang telah disepakati bersama²⁰

Adapun komponen manajemen pendidikan yang dimaksud antara lain; Manajemen Peserta Didik , Manajemen Kurikulum, Manajemen Sumber Daya Manusia, Manajemen Sarana, Manajemen Keuangan, Manajemen Proses Pembelajaran, Manajemen Hasil dan Manajemen Lingkungan.

F. Sistematika Penelitian

Untuk memudahkan penulis, maka penulis membuat penyusunan penulisan yang terdiri dari lima bab dengan uraian sebagai berikut:

Halaman formalitas terdiri dari halaman judul, lembar pengesahan, lembar persetujuan, lembar pengesahan, lembar pernyataan, persembahan, kata pengantar, motto, abstrak dan daftar isi.

¹⁹ Yusufhadi Miarsa, *Menyemai Benih Tehnologi Pendidikan* (Jakarta: Predana Media, 2004), Hal. 728

²⁰ Ibid. 933

Bab I adalah pendahuluan terdiri dari: latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, kajian teoritis dan sistematika penelitian.

Bab II adalah Manajemen Berbasis Sekolah, pembahasan pertama meliputi Manajemen Berbasis Sekolah yang didalamnya menjelaskan tentang pengertian Manajemen Berbasis Sekolah, tujuan Manajemen Berbasis Sekolah, dan manfaat Manajemen Berbasis Sekolah, kedua pembahasan tentang komponen-komponen dalam Manajemen Berbasis Sekolah, dan yang ketiga adalah pembahasan tentang penelitian yang relevan.

Bab III adalah metode penelitian meliputi: metode dan teknik pengumpulan data, langkah-langkah penelitian, sumber data teknik analisis data.

Bab IV adalah hasil penelitian dan pembahasan yang terdiri dari pertama tentang gambaran umum MAN I Banjarnegara yang menjadi lokasi penelitian, kedua tentang Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah, ketiga adalah kendala-kendala pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah

Bab V adalah penutup yang terdiri dari kesimpulan, implikasi dan saran-saran.

Bagian akhir terdiri dari daftar pustaka, lampiran-lampiran dan daftar riwayat hidup.

BAB II

MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH

A. Manajemen Berbasis Sekolah

1. Pengertian Manajemen Berbasis Sekolah

Secara etimologi, “manajemen” berasal dari kata *to manage* yang berarti mengatur. Sedangkan secara terminologi, ada beberapa definisi tentang manajemen yang dikemukakan oleh para ahli antara lain Fatah Syukur¹ manajemen diartikan sebagai proses merencana, mengorganisasi, memimpin dan mengendalikan upaya organisasi dengan segala aspeknya agar tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien.

Manajemen adalah segala sesuatu yang direncanakan dan ditentukan oleh seseorang sedangkan pelaksana dari rencana dan ketentuan itu adalah orang lain.² Manajemen adalah menjalankan fungsi perencanaan, fungsi pengorganisasian pergerakan dan pengendalian menjadi suatu rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh dalam proses pendayagunaan segala sumber daya oleh seluruh jajaran dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.³

Dari pengertian manajemen menurut beberapa tokoh di atas dapat

¹ . Syukur Fatah, *Manajemen Pendidikan Berbasis Pada Madrasah*, (Semarang: PT Pustaka Rizki Putra,2011). Hal.9

² . Aminudin Aziz Fathul, *Manajemen dalam Perspektif Islam*, (Cilacap:Pustaka Elbayan, 2012). Hal 1

³ . Saeful Sagala, *Manajemen Strategi Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, (Bandung: Afabeta, 2007), Hal. 52

penulis simpulkan bahwa pengertian manajemen adalah rangkaian segala kegiatan yang menunjuk kepada usaha kerja sama antara dua orang atau lebih untuk mencapai suatu tujuan yang telah di tetapkan.

Manajemen pendidikan merupakan proses pengembangan kerjasama sekelompok orang untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan proses pengendalian kelompok tersebut mencakup perencanaan (*Planning*), pengorganisasian (*organizing*), penggerakan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*) sebagai suatu proses untuk menjadikan visi menjadi aksi⁴. Sedangkan menurut Knezevich yang dikutip oleh Mulyasa menyamakan arti manajemen pendidikan dengan administrasi pendidikan lebih lanjut ia mendefinisikan bahwa manajemen pendidikan memiliki kegiatan yang sangat kompleks dan saling berhubungan.⁵

Engkoswara mengemukakan bahwa manajemen pendidikan dalam arti seluas-luasnya adalah suatu ilmu yang mempelajari bagaimana menata sumber daya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara produktif dan bagaimana menciptakan suasana yang baik bagi manusia yang turut serta didalam mencapai tujuan yang disepakati bersama.⁶

Dari berbagai definisi dan pendapat berbagai tokoh pendidikan ini dapat disimpulkan bahwa manajemen pendidikan merupakan suatu cabang ilmu manajemen yang mempelajari penataan sumber daya manusia, kurikulum, fasilitas, sumber belajar dan dana, serta upaya, mencapai tujuan

⁴ .E. Mulyana, *Menjadi Kepala sekolah Profesional*,(Dalam Kontek Mensukseskan MBS dan KBK), (Bandung: Remaja Rosda Karya,2005), hal. 5

⁵ . Ibid. hal. 7

⁶ . Engkoswara, *Paradigma Manajemen Pendidikan, Menyongsong Otonomi Daerah*, (Bandung: yayasan Amal keluarga,2001), Hal. 2

lembaga secara dinamis.

Sedangkan istilah Manajemen Berbasis Sekolah merupakan terjemahan dari “*School Based Management*”. Istilah ini pertama kali muncul di Amerika Serikat ketika masyarakat mulai mempertanyakan relevansi pendidikan dengan tuntutan dan perkembangan masyarakat setempat.

Menurut Mulyasa⁷ Manajemen Berbasis Sekolah merupakan paradigma baru pendidikan, yang memberikan otonomi luas pada tingkat sekolah (pelibatan masyarakat) dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional. Otonomi diberikan agar sekolah leluasa mengelola sumber daya dan sumber dana dengan mengalokasikannya sesuai dengan prioritas kebutuhan, serta lebih tanggap terhadap kebutuhan setempat.

Dalam pandangan Depdiknas⁸ esensi Manajemen Berbasis Sekolah adalah memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah. Memberikan fleksibilitas lebih besar kepada sekolah untuk mengelola sumber daya, dan mendorong sekolah meningkatkan partisipasi warga sekolah dan masyarakat untuk memenuhi kebutuhan mutu sekolah.

Jadi Manajemen Berbasis Sekolah merupakan salah satu wujud reformasi pendidikan yang memberikan otonomi kepada sekolah untuk mengatur kehidupan sesuai dengan potensi tuntutan, dan kebutuhannya. Otonomi dalam manajemen merupakan potensi bagi sekolah untuk meningkatkan kinerja para tenaga kependidikan, menawarkan partisipasi

⁷ .E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2012), hal. 24

⁸ .Depdiknas, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, (Jakarta: Direktorat Pendidikan Menengah Umum, Direktorat Jenderal pendidikan dasar dan Menengah, 2002). Hal. 4

langsung kelompok-kelompok terkait dan meningkatkan pemahaman masyarakat terhadap pendidikan.

2. Karakteristik Manajemen Berbasis Sekolah

Menurut Mulyasa⁹ karakteristik Manajemen Berbasis Sekolah antara lain:

a. Pemberian Otonomi Luas Kepada Sekolah

Manajemen Berbasis Sekolah memberikan otonomi luas kepada sekolah, disertai seperangkat tanggung jawab. Dengan adanya otonomi yang memberikan tanggung jawab pengelolaan sumber daya dan pengembangan strategi sesuai dengan kondisi setempat sekolah dapat lebih memperdayakan tenaga kependidikan guru agar lebih dapat konsentrasi pada tugas utamanya mengajar. Sekolah sebagai lembaga pendidikan diberi kewenangan dan kekuasaan yang luas untuk mengembangkan program-program kurikulum dan pembelajaran sesuai dengan kondisi dan kebutuhan peserta didik sesuai dengan tuntutan masyarakat.

b. Partisipasi Masyarakat dan Orang Tua.

Dalam Manajemen Berbasis Sekolah pelaksanaan program-program sekolah didukung oleh partisipasi masyarakat dan orang tua peserta didik yang tinggi. Orang tua peserta didik dan masyarakat tidak hanya mendukung sekolah melalui bantuan keuangan sekolah, tetapi melalui komite sekolah dan dewan pendidikan merumuskan serta mengembangkan program-program yang dapat meningkatkan kualitas

⁹ .Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: Rosdakarya,2007), Hal 35

sekolah. masyarakat dan orang tua menjalin kerja sama untuk membantu sekolah sebagai nara sumber berbagai kegiatan sekolah untuk meningkatkan kualitas pembelajaran.

c. Kepemimpinan yang Demokratis dan Professional

Dalam Manajemen Berbasis Sekolah pelaksanaan program-program sekolah didukung oleh adanya kepemimpinan sekolah yang demokratis dan professional. Kepala sekolah dan guru-guru sebagai tenaga pelaksana inti program sekolah merupakan orang-orang yang memiliki kemampuan dan integritas professional. Kepala sekolah merupakan manajer pendidikan professional yang direkrut komite sekolah untuk mengelola segala kegiatan sekolah berdasarkan kebijakan yang ditetapkan.

d. *Team Work* yang Kompak dan Transparan

Dalam manajemen Berbasis Sekolah keberhasilan program-program sekolah didukung oleh kinerja *team work* yang kompak dan transparan dari berbagai pihak yang terlibat dalam pendidikan disekolah. Keberhasilan Manajemen Berbasis Sekolah merupakan hasil sinergi dari kolaborasi tim yang kompak dan transparan

3. Prinsip Manajemen Berbasis Sekolah

Menurut Nurkholis¹⁰ teori yang digunakan Manajemen Berbasis Sekolah untuk mengelola didasarkan pada empat prinsip, yaitu prinsip ekuifinalitas, prinsip desentralisasi, prinsip sistem pengelolaan mandiri dan prinsip inisiatif sumber daya manusia.

¹⁰ . Nurkholis, Manajemen Berbasis Sekolah:Teori, model dan aplikasi,(Jakarta: PT Gramedia Widiasama Indonesia,2003), Hal 52

a. Prinsip Ekuifinalitas

Prinsip ini didasarkan pada teori manajemen modern yang berasumsi bahwa terdapat beberapa cara yang berbeda untuk mencapai suatu tujuan. Manajemen Berbasis Sekolah menekankan fleksibilitas sehingga sekolah harus dikelola oleh warga sekolah menurut kondisi mereka masing-masing. Karena kompleksnya pekerjaan sekolah saat ini dan adanya perbedaan yang besar antara sekolah yang satu dengan yang lain, misalnya perbedaan tingkat Akademik siswa dan situasi komunitasnya, sekolah tidak dapat dijadikan dengan struktur yang standar di seluruh kota, provinsi apalagi negara.

b. Prinsip Desentralisasi

Desentralisasi adalah gejala yang penting dalam reformasi manajemen sekolah modern. Prinsip desentralisasi ini konsisten dengan prinsip ekuifintas. Prinsip desentralisasi dilandasi oleh teori dasar bahwa pengelolaan sekolah dan aktifitas pengajaran tidak dapat dielakkan dari kesulitan dan permasalahan. Prinsip ekuifinalitas yang dikemukakan sebelumnya mendorong adanya desentralisasi kekuasaan dengan mempersiapkan sekolah memiliki ruang yang lebih luas untuk bergerak dan berkembang, dan bekerja menurut strategi-strategi unik mereka untuk menjalani dan mengelola sekolahnya secara efektif meliputi :

1) Prinsip Sistem Pengelolaan Mandiri

MBS tidak mengingkari bahwa sekolah perlu mencapai tujuan berdasarkan kebijakan yang telah ditetapkan, tetapi terdapat berbagai

cara yang berbeda dalam mencapainya. MBS menyadari pentingnya untuk mempersilahkan sekolah menjadi sistem pengelolaan secara mandiri di bawah kebijakannya sendiri. Sekolah memiliki otonomi tertentu untuk mengembangkan tujuan pengajaran, strategi manajemen, distribusi SDM dan sumber daya Lainnya, memecahkan masalah, dan mencapai tujuan berdasarkan kondisi masing-masing. Karena dikelola secara mandiri maka mereka lebih memiliki inisiatif dan tanggung jawab.

2) Prinsip Inisiatif Manusia

Prinsip ini mengakui bahwa manusia bukanlah sumber daya yang statis, melainkan dinamis. Oleh karena itu, potensi sumber daya manusia harus selalu digali, ditemukan dan kemudian dikembangkan. Sekolah dan lembaga pendidikan yang lebih luas tidak dapat lagi menggunakan istilah *staffing* yang konotasinya hanya mengelola manusia sebagai barang yang statis. Lembaga pendidikan harus menggunakan pendekatan *human resources development* yang memiliki konotasi dinamis dan menganggap serta memperlakukan manusia di sekolah sebagai aset yang amat penting dan memiliki potensi untuk terus dikembangkan.

4. Tujuan Manajemen Berbasis Sekolah

Manajemen berbasis Sekolah merupakan salah satu upaya pemerintah untuk mencapai keunggulan masyarakat bangsa dalam penguasaan ilmu dan teknologi. Hal tersebut diharapkan dapat dijadikan

landasan dalam pengembangan pendidikan di Indonesia yang berkualitas dan berkelanjutan, baik secara makro maupun mikro.

Menurut Shrode dan Voich yang dikutip oleh Nanang Fatah¹¹ tujuan utama manajemen adalah produktifitas dan kepuasan. Mungkin saja tujuan ini tidak tunggal bahkan jamak atau rangkap, seperti peningkatan mutu pendidikan atau kelulusan, keuntungan atau profit yang tinggi pemenuhan kesempatan kerja, pembangunan daerah atau nasional, tanggung jawab sosial. Tujuan-tujuan ini dilakukan berdasarkan penataan dan pengkajian terhadap situasi dan kondisi organisasi seperti kekuatan dan kelemahan, peluang dan ancaman.

Sedangkan menurut Nanang Fatah sendiri berpendapat bahwa¹² MBS bertujuan agar otonomi sekolah dan partisipasi masyarakat atau *local stake holders* mempunyai keterlibatan yang tinggi (*high involment model*). Kekuatan model keterlibatan tinggi, adalah memberikan kerangka dasar bahwa setiap unsur akan dapat berperan dalam meningkatkan mutu, efisiensi dan pemerataan kesempatan pendidikan. Jika unsur-unsur yang terlibat memahami dan berkontribusi terhadap keberhasilan sekolah.

Menurut Mulyasa¹³ tujuan Manajemen Berbasis Sekolah adalah untuk meningkatkan efisiensi, mutu dan pemerataan pendidikan, peningkatan efisiensi antara lain, diperoleh melalui keleluasaan mengelola sumber daya partisipasi masyarakat dan penyederhanaan birokrasi.

¹¹ .Nanang Fatah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya affect, 2003), hal. 15

¹² . Ibid. hal. 5

¹³ . Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, hal.25

Sementara peningkatan mutu dapat diperoleh, antara lain melalui partisipasi orang tua terhadap sekolah. Fleksibilitas pengelolaan sekolah dan kelas, peningkatan profesionalisme guru dan kepala sekolah, berlakunya sistem insentif serta disinsentif peningkatan pemerataan antara lain diperoleh melalui peningkatan partisipasi masyarakat yang memungkinkan pemerintah lebih konsentrasi pada kelompok tertentu. Hal ini dimungkinkan karena pada sebagian masyarakat tumbuh rasa kepemilikan yang tinggi terhadap sekolah.

Jadi tujuan MBS adalah untuk memberdayakan sekolah terutama sumberdaya manusianya seperti kepala sekolah, guru, karyawan, siswa, orang tua siswa, dan masyarakat sekitarnya melalui pemberian kewenangan atau tanggung jawab untuk memecahkan masalah-masalah yang dihadapinya oleh sekolah yang bersangkutan.

5. Manfaat Manajemen Berbasis Sekolah

Penerapan MBS yang efektif secara spesifik mengidentifikasi beberapa manfaat.¹⁴ MBS memberikan kebebasan dan kekuasaan yang besar kepada sekolah, disertai seperangkat tanggung jawab. Dengan adanya otonomi yang memberikan tanggung jawab pengelolaan sumber daya dan pengembangan strategi Manajemen Bebas Sekolah sesuai dengan kondisi setempat. Sekolah dapat lebih meningkatkan kesejahteraan guru sehingga lebih berkonsentrasi pada tugas. Keleluasaan dalam mengelola sumber daya dalam menyertakan masyarakat untuk berpartisipasi, mendorong profesionalisasi kepala sekolah dalam peranannya sebagai menejer maupun

¹⁴ . Mulyana, *Manajemen Berbasis Sekolah*. Hal. 26

pemimpin sekolah. Dengan diberikan kesempatan kepala sekolah untuk menyusun kurikulum, guru didorong untuk berinovasi, dengan melakukan eksperimentasi-eksperimentasi dilingkungan sekolahnya. Dengan demikian MBS mendorong profesionalisme guru dan kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan disekolah. Melalui penyusunan kurikulum efektif, rasa tanggap sekolah terhadap kebutuhan setempat meningkat dan menjamin layanan pendidikan sesuai dengan tuntutan peserta didik dan masyarakat sekolah. Prestasi peserta didik dapat dimaksimalkan melalui peningkatan partisipasi orang tua, misalnya orang tua dapat mengawasi langsung proses belajar anaknya. Menurut Wohlsetter¹⁵ keuntungan penerapan Manajemen Berbasis Sekolah yaitu:

- a. *Allaw compelent inovidual in the school to make devisionsnd that will improve learning*
- b. *Give the entere school community a voice in key decicions*
- c. *Focus accountability for decicions*
- d. *Redineet resuers to support the goal developed in each school*
- e. *Lead to realistic budgeting as parents and tacbers became more aware of the school financial status, spending limitations,and the cost of its programs and*
- f. *Improve morale of teachers and nurture new leadership at all level.*

Berdasarkan pendapat di atas manfaat penerapan MBS ada 6 yaitu: (1) memungkinkan orang-orang yang berkompeten di sekolah untuk mengambil keputusan yang akan meningkatkan pembelajaran, (2) memberi peluang bagi seluruh anggauta sekolah untuk terlibat dalam pengambilan keputusan penting, (3) fokus akuntabilitas atas keputusan, (4) mengarahkan kembali sumber daya yang tersedia

¹⁵ . Wohlsetter 1993 hal. 1

untuk mendukung tujuan yang dikembangkan disetiap sekolah, (5) menghasilkan rencana anggaran yang lebih realistis ketika orang tua dan guru makin menyadari keadaan keuangan sekolah batasan pengeluaran dan biaya program-program, dan (6) meningkatkan motivasi guru dan mengembangkan kepemimpinan baru disemua level.

Jadi manajemen Berbasis Sekolah yang menekankan keterlibatan maksimal dari berbagai pihak akan memberikan manfaat untuk meningkatkan komitmen mereka terhadap sekolah dalam kesempatan berpartisipasi yang diberikan oleh sekolah yang pada akhirnya akan mendukung efektifitas dalam pencapaian tujuan sekolah

B. Komponen-Komponen Dalam Manajemen Sekolah

Manajemen sekolah pada hakekatnya mempunyai pengertian yang hampir sama dengan manajemen pendidikan. Ruang lingkup dan bidang kajian manajemen sekolah juga merupakan ruang lingkup dan bidang kajian manajemen pendidikan. Namun demikian manajemen pendidikan mempunyai jangkauan yang lebih luas dari pada manajemen sekolah. Manajemen sekolah terbatas pada satu sekolah saja, sedangkan manajemen pendidikan meliputi seluruh komponen sistem pendidikan, bahkan bisa menjangkau sistem yang lebih luas dan besar (*suprasistem*) secara regional, nasional, bahkan internasional.

Hal yang paling penting dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah adalah manajemen terhadap komponen-komponen sekolah itu sendiri.

Menurut Mulyasa¹⁶ sedikitnya terdapat tujuh komponen sekolah yang harus dikelola dengan baik dalam rangka Manajemen Berbasis Sekolah, yaitu kurikulum dan program pengajaran, tenaga kependidikan, kesiswaan, keuangan, sarana dan prasarana pendidikan pengelola hubungan sekolah dan masyarakat serta manajemen pelayanan kusus lembaga pendidikan.

1. Manajemen Kurikulum

Kurikulum adalah segala pengalaman-pengalaman pendidikan yang diberikan oleh sekolah yang diberikan kepada seluruh anak didiknya, baik dilakukan di dalam sekolah maupun di luar sekolah. Pengalaman anak didik disekolah dapat diperoleh melalui berbagai kegiatan pendidikan antara lain: mengikuti pelajaran di kelas, praktek ketrampilan, latihan-latihan olah raga dan kesenian, serta kegiatan karya wisata atau praktek dalam laboratorium di sekolah. Dalam manajemen kurikulum kegiatan di titik beratkan kepada kelancaran pembinaan situasi belajar mengajar¹⁷

Menurut Nasution dalam bukunya Suryobroto¹⁸ organisasi kurikulum adalah pola atau bentuk penyusunan bahan pelajaran yang akan disampaikan kepada murid-murid. Organisasi kurikulum sangat erat hubungan dengan tujuan pendidikan yang hendak di capai karena pola-pola yang berbeda akan mengakibatkan cara penyampaian pelajaran berbeda pula¹⁹

Undang-Undang No.20 tahun 2003 mendefinisikan kurikulum sebagai “seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi dan bahan

¹⁶ . Mulyasa, *Manajemen Berbasis*, 2014, hal. 39

¹⁷ .Suryobroto, *Manajemen Pendidikan di sekolah*, (Jakarta: PT . Rineka Cipta, 2010), Hal. 32

¹⁸ . Ibid. Hal. 33

¹⁹ .Nasution, *Pengembangan Kurikulum*, (Bandung: Citra Adya Bakti, 1986), Hal. 80

pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu”.

Manajemen kurikulum dan program pengajaran merupakan kegiatan dari MBS. Manajemen kurikulum dan program pengajaran mencakup program perencanaan, pelaksanaan dan penilaian kurikulum. Perencanaan dan pengembangan kurikulum nasional pada umumnya telah dilakukan oleh Departemen Pendidikan Nasional pada tingkat pusat. Karena itu level sekolah yang paling penting adalah bagaimana merealisasikan dan menyesuaikan kurikulum tersebut dengan kegiatan pembelajaran. Disamping itu sekolah juga bertugas dan berwenang untuk mengembangkan kurikulum muatan lokal sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan lingkungan setempat.

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

Kepala sekolah merupakan seorang manajer di sekolah, ia harus bertanggung jawab terhadap perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian perubahan atau perbaikan program pengajaran di sekolah.

Untuk menjamin efektifitas dan pengembangan kurikulum dan program pengajaran dalam Manajemen Berbasis Sekolah, kepala sekolah

sebagai pengelola program pengajaran bersama dengan guru-guru harus menjabarkan isi kurikulum secara lebih rinci dan operasional kedalam program tahunan, semesteran dan mingguan. Adapun program mingguan atau program satuan pelajaran wajib dikembangkan guru sebelum melakukan kegiatan belajar mengajar.

Kegiatan manajemen dititik beratkan pada usaha-usaha pada pembinaan situasi belajar mengajar di sekolah agar selalu terjamin kelancarannya. Kegiatan manajemen kurikulum yang terpenting disini yaitu:

- a. Kegiatan yang berhubungan dengan tugas guru
 - 1). Pembagian tugas mengajar
 - 2). Pembagian tugas tanggung jawab dalam membina ekstrakurikuler
 - 3). Koordinasi penyusunan persiapan mengajar
- b. Kegiatan yang berhubungan dengan pelaksanaan belajar mengajar
 - 1). Penyusunan jadwal pelajaran
 - 2). Penyusunan program (rencana berdasarkan satuan waktu tertentu, (mingguan, semesteran, tahunan)
 - 3). Mengisi daftar kemajuan murid
 - 4). Penyenggaraan evaluasi hasil belajar
 - 5). Laporan hasil evaluasi
 - 6). Kegiatan bimbingan penyuluhan²⁰

²⁰ . Suryobroto, *Manajemen Pendidikan di sekolah*, Hal. 42-44

2. Manajemen Tenaga Kependidikan

Dilingkungan lembaga pendidikan tenaga kerja atau pegawai dapat dibedakan menjadi dua kelompok sebagai berikut:²¹

- a. Tenaga teknis atau professional atau tenaga edukatif / guru / dosen / pengajar, yakni personal pelelaksana proses belajar mengajar dan kegiatan pendidikan lainnya.
- b. Tenaga administrasi atau tenaga non edukatif / non guru, non dosen, yakni personil yang tidak langsung bertugas, mewujudkan proses mengajar belajar antara lain meliputi pegawai tata usaha, pegawai laboratotium, keuangan, supir, pesuruh, penjaga malam, pegawai perpustakaan dan lain lain.

Keberhasilan MBS sangat ditentukan oleh keberhasilan pimpinannya dalam mengelola tenaga pendidikan dan non kependidikan yang tersedia disekolah, dalam hal ini peningkatan produktifitas dan prestasi kerja dapat dilakukan dengan meningkatkan perilaku manusia ditempat kerja memalui aplikasi konsep dan tehnik manajemen personalia modern.

Manajemen tenaga kependidikan atau manajemen personalia pendidikan bertujuan untuk mendayagunakan secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang maksimal, namun tetap pada kondisi yang menyenangkan. Sehubungan dengan itu fungsi personalia yang harus dilaksanakan pimpinan, adalah menarik, mengembangkan, mengkaji,

²¹ . Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: CV. Haji Mas Agung MCM, 1994) Hal. 65-66

dan memotivasi personal guna mencapai tujuan sistem, membantu anggota mencapai posisi dan standar perilaku, serta menyelaraskan tujuan individu dan organisasi.

Menurut Wahjosumijo²² efektifitas sekolah tercapai, apabila kepala sekolah selalu memperhatikan dan melaksanakan:

- a. Sekolah harus secara terus menerus menyesuaikan dengan kondisi internal dan eksternal yang mutakhir.
- b. Mampu mengkoordinasikan dan mempersatukan usaha sumber daya manusia kearah pencapaian tujuan
- c. Prilaku sumber daya manusia kearah pencapaian tujuan dapat dipengaruhi secara positif apabila kepala sekolah mampu melakukan pendekatan secara manusiawi
- d. Sumber daya manusia merupakan satu komponen penting dari keseluruhan perencanaan organisasi.
- e Dalam rangka pengelolaan kepala sekolah harus mampu menegakan hubungan yang serasi antara tujuan sekolah dengan perilaku manusia yang ada.
- f. Dalam meningkatkan efektifitas dan efisiensi sekolah fungsi sumber daya manusia harus ditumbuhkan sebagai satu kekuatan utama.

Dari keenam butir tersebut menunjukkan betapa dominan peranan sumberdaya manusia dalam menentukan berhasil tidaknya suatu

²². Wahjosumijo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahnya*, (Jakarta: PT Grafindo Oersada, 2003), hal . 272

organisaasi sekolah, sehingga kepala sekolah harus betul – betul memahami jaringan pengelolaan sumber daya manusia mulai dari peroses rekrutmen sampai pemberhentian.

Sehubungan dengan itu Mulyasa²³ kepemimpinan kepala sekolah yang efektif dalam MBS dapat dilihat berdasarkan kriteria sebagai berikut:

- a. Mampu memperdayakan guru untuk melaksanakan peroses pembelajaran dengan baik, lancar dan produktif
- b. Dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaan sesuai dengan usaha yang telah diusahakan
- c. Mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan sekolah dan pendidikan
- d. Berhasil menerapkan perinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan pegawai lain disekolah
- e. Bekerja dengan tim manajemen
- f. Berhasil mewujudkan sekolah secara produk, sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan

Oleh sebab itu kepemimpinan kepala sekolah yang mempunyai arti vital dalam proses pendidikan harus mampu mengolah dan memanfaatkan segala sumber daya manusia yang ada, sehingga mencapai efektifitas sekolah yang melahirkan perubahan kepada anak didik.

²³ . Mulyasa, *Manajemen Berbasis*, 2014, hal. 126

Tanggung jawab kepala sekolah dalam rangka pembinaan harus diarahkan untuk²⁴

- a. Mencapai tujuan sekolah
- b. Membantu anggota individu untuk memperoleh kedudukan dan standar penampilan kerja kelompok
- c. Memaksimalkan pengembangan karier anggota
- d. Mempersatukan (*reconcile*) antara tujuan individu-individu dengan tujuan organisasi

Jadi kinerja kepemimpinan kepala sekolah dalam kaitannya dengan Manajemen Berbasis Sekolah adalah segala upaya yang dilakukan dan hasil yang dapat dicapai oleh kepala sekolah dalam mengimplementasikan MBS di sekolahnya untuk mewujudkan tujuan pendidikan secara efisien dan efektif. Karena faktor manusia yang sangat menentukan dalam keseluruhan proses atau manajemen, karena manusia juga yang harus bekerjasama agar tujuan yang dirumuskannya dapat dicapai secara efektif. Oleh karena itu dalam proses manajemen faktor manusia harus diatur, dikendalikan dan dikembangkan secara efisien pula, guna meningkatkan aktivitasnya dalam mewujudkan kerja kearah pada pencapaian tujuan.

3. Manajemen Kesiswaan

Menurut Undang-undang RI Nomor 20 Tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional, mendefinisikan peserta didik atau siswa adalah anggota masyarakat yang berusaha mengembangkan potensi diri melalui

²⁴ .Wahjosumijo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah* , hal. 273

proses pembelajaran yang tersedia pada jalur, jenjang dan jenis pendidikan yang tertentu. Suharsini Arikunto²⁵ siswa adalah siapa saja yang terdaftar sebagai objek didik disuatu lembaga pendidikan.

Dalam dunia pendidikan, siswa juga sering disebut dengan anak didik. Siswa adalah mereka yang saling mengikuti program pendidikan pada satu jenjang pendidikan tertentu²⁶ anak didik adalah setiap orang yang menerima pengaruh dari seorang atau sekelompok orang yang menjalankan kegiatan pembelajaran. Keberadaan siswa yang merupakan unsur yang penting dalam kegiatan pembelajaran.²⁷

Siswa merupakan salah satu subsistem yang penting dalam sistem manajemen pendidikan di sekolah. Dalam dunia pendidikan siswa merupakan komponen mentah, artinya siswa dengan sekolah karakteristik awalnya merupakan subyek yang akan didik melalui berbagai kegiatan pelajaran sehingga menjadi keseluruhan atau lulusan sebagai yang diharapkan.²⁸ Manajemen kesiswaan atau manajemen kemuridan (peserta didik) merupakan salah satu bidang operasional MBS. Menurut Knezeuseh dalam bukunya Agustinus²⁹ mendefinisikan manajemen peserta didik atau *pupil personal Administration* sebagai layanan yang memutuskan perhatian kepada siswa baik di dalam kelas maupun di luar

²⁵. Suharsini Arikunto, *Pengelolaan Kelas, dan Siswa sebab pendekatan Evaluatif*, (Jakarta: Rajawali, 1996), hal.11

²⁶. Ali Imron, *Manajemen Berbasis Sekolah* , (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), hal. 6

²⁷ .Djamarah, Bahari, Sayful, *Guru dan Anak Didik dalam Intraksi Edukatif*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2000), hal.53

²⁸ .Bafadal, Ibrahim, *Manajemen Pengangkatan Mutu Sekolah Dasar* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2003), hal. 9

²⁹. Agustinus, Hermino, *Manajmen Kurikulum Berbasis Karakter Kosep Pendekatan dan Aplikasi* (Bandung: Alfabeta, 2014), hal. 41

kelas seperti pengelolaan pendaftaran, pengembangan minat dan bakat siswa hingga mereka mencapai tataran yang diharapkan.

Berdasarkan pemahaman di atas maka tujuan dengan adanya peserta didik untuk menunjang proses belajar mengajar di sekolahnya baik dalam aspek di dalam kelas, maupun aspek pengembangan minat dan bakat siswa itu sendiri. Seluruh aspek kegiatan tersebut adalah dalam rangka terpenuhinya kebutuhan peserta didik sebagai pelajar, baik dari aspek pengetahuan keterampilan maupun psikomotornya termasuk menyalurkan minat dan bakat peserta didik guna mencapai cita-cita hidup yang dihargai.

Menurut Mulyasa³⁰ manajemen kesiswaan adalah penataan dan pengaturan terhadap kegiatan yang berkaitan dengan peserta didik, mulai masuk sampai dengan keluarannya peserta didik tersebut dari suatu sekolah. Jadi manajemen kesiswaan bukan hanya berbentuk pencatatan data peserta didik, melainkan meliputi aspek yang lebih luas secara operasional dapat membentuk upaya pertumbuhan dan perkembangan peserta didik melalui proses pendidikan di sekolah. Maka tujuan manajemen kesiswaan adalah untuk mengatur berbagai kegiatan dalam bidang kesiswaan agar kegiatan pembelajaran disekolah dapat berjalan lancar, tertib dan teratur, serta mencapai tujuan pendidikan di sekolah.

Manajemen kesiswaan adalah pengelolaan kegiatan yang berkaitan dengan siswa dari awal mulai masuk bahkan sebelum masuk hingga akhir

³⁰ . Mulyasa, MBS. Hal. 45-46

atau lulus dari lembaga pendidikan³¹

Manajemen kesiswaan dilakukan agar tranformasi siswa menjadi lulusan siswa yang dikehendaki oleh tujuan pendidikan yang telah ditetapkan, dapat berlangsung secara efektif dan efesien. Manajemen kesiswaan merupakan peroses pengurusan segala hal yang berkaitan dengan siswa disuatu sekolah mulai dari perencanaan, penerimaan, pembinaan selama siswa berada di sekolah, sampai siswa menamatkan pendidikan melalui penciptaan suasana yang kondusif terhadap berlangsungnya peroses belajar mengajar yang efektif³²

Manajemen kesiswaan atau peserta didik menduduki tempat yang sangat penting. Dikatakan demikian karena pusat layanan pendidikan di sekolah adalah peserta didik. Keseluruhan aspek manajemen pendidikan yang berkaitan dengan manajmen kurikulum, tenaga pendidik sarana dan pesarana hubungan alur masyarakat, keuangan dan layanan khusus keseluruhanya diarahkan kepada peserta didik atau siswa. Hal ini dimaksudkan agar peserta didik mendapatkan layanan terbaik guna menunjang prestasi dalam peroses pembelajaran.

Untuk mewujudkan tujuan tersebut bidang manajemen kesiswaan sedikitnya memiliki tiga tugas utama yang harus diperhatikan, yaitu penerimaan siswa baru, kegiatan kemajuan belajar serta bimbingan dan pembinaan disiplin. Berdasarkan tugas utama tersebut menurut sutrisno

³¹. Qomar Mujamil, *Manajemen Lembaga Penddidikan Islam*, (Malang:Gelora Aksara pratama,2007), hal. 141

³².Soetjipto dan Kosasi, *Perofesi Guru* ,(Jakarta:PT Rineka Cipta,2005), hal.165

menjabarkan tanggung jawab kepala sekolah dalam mengelola bidang kesiswaan berkaitan dengan hal – hal berikut.³³:

- a. Kehadiran murid di sekolah dan masalah-masalah yang berhubungan dengan itu
- b. Penerimaan, orientasi, klasifikasi dan penunjukan murid di kelas dan program studi
- c. Evaluasi pelaporan kemajuan belajar
- d. Program supervisi bagi murid yang mempunyai kelainan, seperti pengajaran, perbaikan dan pengajaran luar biasa
- e. Pengendalian disiplin murid
- f. Program bimbingan dan penyuluhan
- g. Program kesehatan dan keamanan
- h. Penyesuaian pribadi, sosial dan emosional.

Dalam kegiatan manajemen kesiswaan terbagi menjadi tiga kategori yaitu³⁴

.1), Penerimaan (*input*)

Dalam kegiatan penerimaan siswa baru dikelola sedemikian rupa mulai dari perencanaan, penentuan daya tampung sekolah atau jumlah siswa baru yang akan diterima. Dalam kegiatan ini kepala sekolah membentuk panitia atau menunjukan beberapa orang guru yang bertanggung jawab dalam tugas tersebut. Setelah siswa baru diterima

³³ .Sutrisno, *Administrasi Pendidikan Teoritis Dan Peraktek Perofesional*, (Bandung: Angkasa, 1995), hal

³⁴ . Agustinus, *Manajemen kurikulum*, Hal. 43-44

lalu diadakan pengelompokan dan orientasi sehingga secara fisik, mental dan emosional siap untuk mengikuti pendidikan di sekolah.

2). Proses Pembelajaran (*processes*)

Proses pembelajaran adalah proses interaksi antara guru dengan siswa sebagai peserta didik selama berada dalam kelas atau sekolah. Dalam hal ini strategi pembelajaran perlu mengupayakan keterlibatan siswa secara optimal dan kompetensi guru secara maksimal pula mendidik dan mengajar.

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

3). Pendistribusian (*output*)

Manajemen peserta didik bertujuan mengukur berbagai kegiatan dalam bidang kesiswaan agar kegiatan pembelajaran di sekolah lancar, tertib dan teratur. Beberapa ahli berpendapat bahwa tujuan manajemen peserta didik adalah untuk menciptakan kondisi lingkungan sekolah yang baik serta agar siswa dapat belajar dengan tertib sehingga tercapai tujuan pendidikan atau pengajaran yang

efektif dan efisien. Tujuan pendidikan tidak hanya untuk mengembangkan pengetahuan anak, ketrampilan-ketrampilan lain. Sekolah tidak hanya bertanggung jawab memberikan berbagai ilmu pengetahuan saja, tetapi memberikan bimbingan dan bantuan terhadap anak-anak yang bermasalah, baik dalam belajar, emosional maupun sosial. Sehingga dapat tumbuh dan berkembang secara optimal sesuai dengan potensi masing-masing. Untuk kepentingan tersebut diperlukan data yang lengkap tentang peserta didik, untuk itu disekolah perlu dilakukan pencatatan dan ketetatalaksanaan kesiswaan dalam bentuk buku induk, buku klaper, buku laporan keadaan siswa, buku prestasi siswa, daftar kenaikan kelas, buku mutasi dan sebagainya.

4. Manajemen Keuangan dan Pembiayaan

Masalah keuangan adalah masalah yang cukup mendasar disekolah. Karena seluruh komponen pendidikan disekolah erat kaitannya dengan komponen keuangan sekolah dan merupakan salah satu sumber daya yang secara langsung menunjang efektifitas dan efisiensi pengelolaan pendidikan. Hal tersebut lebih terasa lagi dalam implementasi MBS, yang menuntut kemampuan sekolah untuk merencanakan, melaksanakan dan megevaluasi mempertanggung jawabkan pengelolaan dana secara transparan kepada masyarakat dan pemerintah.

Kegiatan pengelolaan dana memerlukan pula kegiatan perencanaan, pengorganisasian, bimbingan dan pengarahan, kontrol komunikasi bahkan ketatausahaan. Sehubungan dengan itu menurut Hadari Nawawi³⁵: mengatakan bahwa admintrasi keuangan dapat dilihat dari dua aspek sebagai berikut:

- a). Admintrasi keuangan dalam arti sempit yang mengandung pengertian segala pencatatan masuk dan keluarnya keuangan dalam membiayai kegiatan organisasi kerja berupa tata usaha atau tata pembukuan keuangan
- b). Adminstrasi keuangan dalam arti luas, yang mengandung pengertian penentuan kebijakan dalam pengadaan dan penggunaan keuangan untuk mewujudkan kegiatan organisasi kerja berupa kegiatan perencanaan, pengaturan dan pertanggung jawaban serta pengawasan keuangan.

Dengan demikian administrasi keuangan menyangkut kegiatan pengelolaan keuangan secara sah dan efisien, karena setiap perwujudan kerja sama melalui suatu organisasi atau lembaga selalu mempunyai konsekuwensi keuangan, secara sah berarti kegiatan itu dilakukan sesuai dengan ketentuan atau peraturan yang berlaku, efisiensi berarti kegiatan tersebut dilakukan dengan perhitungan yang teliti atau cermat sehingga jumlah uang yang dapat disediakan dapat mewujudkan hasil kerja yang maksimal sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai.

³⁵ .Hadari Nawi, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: CV. Haji Masagung MCMXCIV<1994),hal.67

Dengan kata lain hasil yang dicapai berimbang dengan jumlah keuangan yang dipergunakan, mengingat uang adalah alat untuk mempermudah kerja dalam rangka mencapai suatu tujuan.

Menurut Arikunto dan Yuliana³⁶ manajemen keuangan dalam pengertian umum kegiatan pembiayaan meliputi tiga hal, yakni *budgeting* yaitu penyusunan anggaran, *accounting* yaitu pembukuan dan *auditing* yaitu pemeriksaan. *Budgeting* atau penyusunan anggaran sering kali dipahami sebagai sebuah rencana. Namun demikian dalam bidang pendidikan umum dipakai dua istilah, yaitu RAPEN (Rencana Anggaran dan Pendapatan Belanja Negara) dan RAPES (Rencana Anggaran dan Pendapatan Sekolah). Karena anggaran dalam pengertian ini sifatnya masih berupa rencana dan menyangkut keperluan orang banyak, anggaran baru sah apa bila sudah disahkan oleh pejabat atau atasan yang berwenang. *Accounting* atau pembukuan sebagai kegiatan kedua dalam manajemen pembiayaan berarti pengurusan keuangan. Pengurusan ini meliputi dua hal, yang pertama pengurusan yang menyangkut kewenangan menentukan kebijakan menerima atau mengeluarkan uang, pengurusan inilah yang lazim disebut dengan ketatausahaan.

Menurut Bafadal³⁷ manajemen keuangan sekolah dapat diartikan sebagai keseluruhan proses perolehan dan pendayagunaan

³⁶ .Arikunto, Suharsimi dan Yuliana, *Manajemen Pendidikan*, (Yogyakarta: Aditya Media, 2009), Hal. 20

³⁷ .Bafadal, Ibrahim, *Manajemen Perlengkapan sekolah teori dan Aplikasinya*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008),Hal. 40

uang secara tertib, efisien dan dapat dipertanggung jawabkan untuk memperlancar pencapaian tujuan pendidikan. Sedangkan menurut Wijaya yang dikutip Agustinus³⁸ mendefinisikan manajemen keuangan merupakan manajemen terhadap fungsi-fungsi keuangan, sedangkan fungsi keuangan merupakan kegiatan utama yang harus dilakukan oleh mereka yang bertanggung jawab dalam bidang tertentu. Dan menurut Mulyasa³⁹ mengatakan dalam kaitannya dengan keuangan dan pendidikan, pegawai administrasi sekolah memiliki tugas dan harus bertanggung jawab dalam hal-hal sebagai berikut:

- 1). Perencanaan anggaran dan finansial
- 2). Pengeluaran dan pemasukan
- 3). Perencanaan dan peningkatan fasilitas sekolah
- 4) Hubungan dengan masyarakat
- 5). Pengaturan pegawai
- 6). Penataran
- 7). Pelaksanaan apa yang direncanakan
- 8). Tranportasi
- 9). Layanan makanan
- 10). Keuangan dan laporan
- 11). Manajemen kantor

³⁸ .Agustinus, *Manajemen kurikulum*, Hal.59

³⁹ .Mulyasa, *Menjadi Kepala sekolah Profesional*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2013), Hal. 197

Berhubungan dengan itu maka tujuan manajemen keuangan sekolah adalah⁴⁰

- a. Menjamin agar dana yang tersedia dipergunakan untuk kegiatan harian sekolah dan menggunakan kelebihan dana untuk investasikan kembali
- b. Memelihara barang-barang atau asset sekolah
- c. Menjaga agar peraturan-peraturan serta praktek, penerimaan, pencatatan dan pengeluaran uang diketahui dan dilaksanakan.

Demi tercapainya tujuan manajemen pada pelaksanaannya manajemen keuangan sekolah dilakukan dengan mengacu pada empat prinsip. Menurut⁴¹ Undang-undang nomor 20 tahun 2003 pasal 48, pengelolaan dana pendidikan dilakukan dengan bertumpu pada prinsip keadilan, efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas politik. Keadilan berarti besarnya pendanaan pendidikan (pemerintah, pemerintah daerah dan masyarakat) disesuaikan dengan kemampuan masing-masing. Efisiensi lebih mengarah pada perbandingan antara masukan dengan pengeluaran atau antara daya (waktu, pikiran, biaya) dengan hasil. Transparansi berarti adanya keterbukaan dalam manajemen keuangan sekolah, baik dari segi sumber keuangan dan jumlahnya. Rincian penggunaan dan pertanggung jawabannya, semuanya harus jelas. Akuntabilitas publik berarti penggunaan keuangan sekolah dapat dipertanggung jawabkan sesuai dengan rencana sekolah yang telah ditetapkan.

⁴⁰ . Agustinus. *Manajemen Kurikulum*, Hal. 59

⁴¹ . *Undang-undang* Nomor 20 Tahun 2003

Dengan penjabaran tentang manajemen keuangan sekolah ada beberapa fungsi manajemen keuangan sekolah, menurut Bafadol⁴² menyebutkan enam fungsi, manajemen sekolah yaitu : 1) perencanaan anggaran tahunan 2) pengadaan anggaran 3) pendistribusian anggaran 4) pelaksanaan anggaran 5) pembukuan keuangan, dan 6) pengawasan dan pertanggung jawaban keuangan.

Jadi manajemen keuangan secara luas memiliki peran dan fungsi untuk menyediakan berbagai informasi kuantitatif yang dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan oleh para pemangku kepentingan sesuai dengan peranannya masing-masing.

5, Manajemen Sarana dan Prasara Pendidikan

Pendidikan yang bermutu dapat dihasilkan melalui transformasi sebuah sistem pendidikan yang didukung dengan komponen input yang bermutu pula. Salah satu komponen input tersebut adalah sarana dan prasarana. Sarana dan prasarana merupakan komponen penting dalam pelaksanaan pendidikan, sehingga perlu dilakukan pengelolaan sedemikian rupa sehingga tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai secara efektif dan efisien.

Sarana pendidikan adalah peralatan dan perlengkapan yang secara langsung dipergunakan dan menunjang proses pendidikan, khususnya proses belajar mengajar, seperti gedung, ruang kelas, meja, kursi, serta alat-alat media pengajaran. Adapun yang dimaksud dengan prasarana pendidikan adalah fasilitas yang secara tidak langsung menunjang jalannya

⁴². Bafadol , 2004

proses pendidikan atau pengajaran, seperti halaman, kebun, taman sekolah, jalan menuju sekolah, tetapi jika dimanfaatkan secara langsung untuk proses belajar mengajar, seperti taman sekolah untuk pengajaran biologi, halaman sekolah sebagai kepentingan olah raga, komponen tersebut merupakan sarana pendidikan.

Manajemen sarana dan prasarana pendidikan bertugas mengatur dan menjaga sarana dan prasarana pendidikan agar dapat memberikan kontribusi secara optimal dan berarti pada jalannya proses pendidikan. Kegiatan pengelolaan ini meliputi kegiatan perencanaan, pengadaan, pengawasan, penyimpanan inventarisasi dan penghapusan serta penataan.

Manajemen sarana dan prasarana yang baik diharapkan dapat menciptakan sekolah yang bersih, rapi, indah sehingga menciptakan kondisi-kondisi yang menyenangkan baik bagi guru maupun siswa untuk berada di lingkungan sekolah. Di samping itu juga diharapkan tersedianya alat-alat atau fasilitas belajar yang memadai secara kuantitatif, kualitatif dan relevan dengan kebutuhan serta dapat dimanfaatkan secara optimal untuk kepentingan proses pendidikan dan pengajaran, baik oleh guru sebagai pengajar maupun murid-murid sebagai pelajar.

Bafadol⁴³ mengemukakan bahwa secara sederhana manajemen sarana dan prasarana dapat didefinisikan sebagai proses kerja sama pendayagunaan semua sarana dan prasarana pendidikan secara efektif dan efisien, juga menurut Bafadol⁴⁴ secara umum tujuan manajemen sarana

⁴³ Bafadol Ibrahim, *Manajemen Perlengkapan Sekolah Teori dan Aplikasinya*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), hal 2

⁴⁴ *Ibid.* hal .

dan prasarana pendidikan adalah memberikan layanan pendidikan secara professional dalam rangka terselenggaranya proses pendidikan secara efektif dan efisien, secara rinci tujuannya adalah sebagai berikut:

- a. Untuk mengupayakan pengadaan sarana dan prasarana pendidikan melalui sistim perencanaan dan pengadaan yang hati-hati dan seksama. Sehingga dengan melalui manajemen sarana dan prasarana diharapkan semua sarana dan prasarana yang didapatkan oleh sekolah adalah sarana dan prasarana pendidikan yang berkualitas tinggi, sesuai dengan kebutuhan sekolah dan dengan dana yang efisien
- b. Untuk mengupayakan pemakaian sarana dan prasarana sekolah secara tepat dan efisien
- c. Untuk mengupayakan pemeliharaan sarana dan prasarana sekolah, sehingga keberadaannya selalu dalam kondisi siap pakai dalam setiap diperlukan oleh semua personal sekolah.

Burhanudin, dkk⁴⁵ menjelaskan agar tujuan bisa tercapai, ada beberapa prinsip yang perlu diperhatikan dalam mengelola sarana dan prasarana pendidikan di sekolah. Prinsip-prinsip yang dimaksud adalah :

- a. Prinsip pencapaian tujuan yaitu bahwa sarana dan prasarana pendidikan disekolah harus selalu dalam kondisi siap pakai bila mana akan didayagunakan oleh personil sekolah dalam rangka pencapaian tujuan
- b. Prinsip efisiensi yaitu bahwa pengadaan sarana dan prasarana pendidikan di sekolah harus diadakan melalui perencanaan yang

⁴⁵. Burhanudin,dkk, *Manajemen Pendidikan Malang*, (Malang: Universitas Malang, 2003), hal.

seksama, sehingga dapat diadakan sarana dan prasarana pendidikan yang baik dengan harga yang murah

- c. Prinsip administratif, yaitu bahwa manajemen sarana dan prasarana pendidikan sekolah harus selalu memperhatikan undang-undang, peraturan, instruksi, dan petunjuk teknis yang diberlakukan oleh yang berwenang. Sebagai contohnya adalah peraturan tentang inventarisasi dan penghapusan sarana dan prasarana milik negara.
- d. Prinsip kejelasan tanggung jawab yaitu bahwa manajemen sarana dan prasarana pendidikan di sekolah harus didelegasikan kepada personil sekolah yang bertanggung jawab
- e. Prinsip kekoefisien, yaitu bahwa manajemen sarana dan prasarana pendidikan di sekolah itu harus divalidisasikan dalam bentuk proses kerja yang sangat kompak.

6, Manajemen Hubungan Sekolah dengan Masyarakat

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi menimbulkan dampak positif terhadap semakin kritisnya pemikiran dan tuntutan masyarakat dalam peningkatan kualitas pendidikan. Pada hakekatnya kualitas pendidikan tidak terlepas dari adanya bentuk kerja sama antara sekolah dan masyarakat. Lembaga pendidikan keberadaannya sangat dibutuhkan oleh masyarakat. Dan sebaliknya masyarakat tidak akan maju tanpa adanya lembaga pendidikan. Agar penyelenggaraan lembaga pendidikan bisa maksimal maka perlu keterlibatan semua pihak baik pemerintah, keluarga dan masyarakat yang keberadaannya sangat

dibutuhkan oleh sekolah. Kerja sama yang baik antara komponen tersebut, baik dari segi pemikiran tenaga, pembiayaan serta pemecahan masalah yang dihadapi lembaga pendidikan akan memacu perkembangan pendidikan yang diharapkan.

Seperti yang termuat dalam undang-undang nomor 23 Tahun 2004 tentang otonomi, perkembangan masyarakat, menumbuhkan prakarsa dan kreatifitas, dan peningkatan peran serta masyarakat sangat ditekankan dan diharapkan , guna peningkatan kualitas pendidikan secara komprehensif. Keterlibatan masyarakat dalam pendidikan merupakan upaya pemberdayaan masyarakat dalam pembangunan bidang pendidikan, yang berarti mengikut sertakan masyarakat dalam perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan pendidikan. Masyarakat perlu membantu penyelenggaraan pendidikan agar kualitas pertumbuhan dan perkembangan pendidikan dapat dipacu secara cepat, akhirnya kualitas kehidupan masyarakat dapat meningkat.

Oleh karena itu dalam rangka desentralisasi dan demokrasi pendidikan, partisipasi masyarakat sangat diperlukan, dan masyarakat harus menjadi patner sekolah dalam melaksanakan pendidikan dan pembelajaran. Karena kerja sama diantara keduanya sangat penting dalam membentuk pribadi peserta didik. Dalam suasana yang demikian, sekolah sebagai lembaga sosial memiliki dua fungsi utama, yaitu sebagai patner masyarakat dan sebagai penghasil tenaga kerja terdidik. Sebagai patner masyarakat, sekolah akan dipengaruhi oleh corak pengalaman seseorang

didalam lingkungan masyarakat, bahan bacaan, tontonan dan kondisi sosial ekonomi dapat mempengaruhi kegiatan pendidikan di sekolah, sekolah harus bertanggung jawab terhadap perubahan masyarakat, yang dapat dilakukan melalui fungsi layanan bimbingan, dan forum komunikasi antara sekolah dengan masyarakat. Disisi lain kesadaran peserta didik untuk mendayagunakan masyarakat sebagai sumber belajar dipengaruhi oleh kegiatan dan pengalaman belajar yang diikutinya di sekolah.

Menurut Maisyaroh⁴⁶ bahwa pengertian hubungan sekolah dan masyarakat adalah suatu proses komunikasi antara lembaga pendidikan dan masyarakat dengan tujuan untuk meningkatkan pemahaman masyarakat terhadap kebutuhan dan praktek kebutuhan dan pada akhirnya kerja sama untuk meningkatkan kualitas pendidikan di lembaga pendidikan.

Sedangkan menurut *International Public Association* dalam Henslowe⁴⁷ humas adalah salah satu dari fungsi manajemen yang memiliki ciri yang terencana dan berkelanjutan melalui oraganisasi dan lembaga swasta atau publik untuk memperoleh pengertian , simpati dan dukungan dari masyarakat.

Partisipasi masyarakat dalam kegiatan pendidikan harus diwujudkan dalam tindakan nyata, terutama keikutsertaannya dalam

⁴⁶ Maisyaroh, *Hubungan Masyarakat Buku Ajar Jurusan Administrasi Pendidikan*, Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Malang, (Malang:Program SP4, 2004) ,hal. 3

⁴⁷. Henslowe, Philip, *Public Relations- A Prastical Guide to the Basic Cnost Publishing*.(online) is mei 2003, (<http://www.wiki pedia.com/view/>). Diakses tgl 10 Februari 2014)

memberikan gagasan, kritik membangun, dukungan dan pelaksanaan pendidikan.

Secara luas partisipasi dapat diartikan⁴⁸ sebagai demokrasi politik, sehingga turut menentukan tujuan. Strategi dan memiliki perwakilan dalam melaksanakan kebijakan dan pembangunan. Secara sempit partisipasi dapat diartikan sebagai keterlibatan masyarakat dalam keseluruhan proses perubahan dan pengembangan masyarakat sesuai dengan hakekat pembangunan. Sebagai lawan dari kegiatan politik, partisipasi dapat diartikan sebagai upaya mendidik golongan-golongan masyarakat yang berbeda-beda kepentingannya. Untuk mengajukan secara nasional keinginannya dan menerima secara sukarela keputusan pembangunan.

Menurut Maisyaroh⁴⁹ masyarakat dapat dikelompokkan menjadi tiga, yaitu masyarakat orang tua siswa (orang tua yang mempunyai anak sedang sekolah), masyarakat yang terorganisasi, dan masyarakat secara luas. Masyarakat yang terorganisasi misalnya kelompok-kelompok organisasi bisnis, sosial, politik, keagamaan dan sebagainya. Masyarakat secara luas bisa berupa pribadi-pribadi, dan masyarakat secara umum.

Sejalan dengan bergulirnya roda reformasi yang didorong oleh para mahasiswa dan masyarakat pada umumnya, partisipasi dan pemahaman masyarakat akan pentingnya pendidikan menunjukkan adanya peningkatan. Hal ini terutama berangkat dari tumbuhnya kesadaran

⁴⁸ .Mulyasa, *Guru Dalam Implementasi Kurikulum 2013*, (Bandung: Rosdakarya, 2014) , hal .137

⁴⁹ Maisyaroh, *Hubungan Masyarakat*, hal. 3

masyarakat akan pentingnya membekali anaknya dengan berbagai pengetahuan dan teknologi sebagai bekal menghadapi berbagai tantangan masa depan. Kondisi tersebut menunjukkan kebutuhan manajemen hubungan sekolah dengan masyarakat perlu senantiasa dikembangkan.

Oleh karena itu sekolah dalam hal ini adalah kepala sekolah harus mampu menciptakan hubungan yang baik antara sekolah dengan masyarakat secara efektif karena harus menaruh perhatian tentang apa yang terjadi pada peserta didik di sekolah dan apa yang dipikirkan orang tua tentang sekolah. Kepala sekolah diuntut untuk senantiasa berusaha membina dan meningkatkan hubungan dengan kerja sama yang baik antara sekolah dan masyarakat guna mewujudkan sekolah yang efektif dan efisien.

Beberapa pendekatan yang dapat dipergunakan adalah untuk menggalang partisipasi masyarakat adalah:⁵⁰

- a. Melibatkan masyarakat dari berbagai program dan kegiatan di sekolah yang bersifat sosial kemasyarakatan, seperti bakti sosial, perpisahan, peringatan hari besar nasional, keagamaan, dan pentas seni. Pelibatan masyarakat disesuaikan dengan hobi, kemampuan dan pekerjaan mereka dengan program dan kegiatan yang akan dilakukan di sekolah.
- b. Mengidentifikasi tokoh masyarakat, yaitu orang-orang yang mampu mempengaruhi masyarakat pada umumnya. Tokoh tersebut yang pertama kali dihubungi, diajak kompromi, konsultasi, dan diminta

⁵⁰ .Mulyasa, *Pengembangan dan Implementasi Kurikulum 2013*,(Bandung Rosdakarya,2014), hal 216

bantuan untuk menarik masyarakat berpartisipasi dalam program dan kegiatan sekolah. Tokoh-tokoh tersebut mungkin berasal dari orang tua, figur masyarakat atau kyai, olah ragawan, seniman, informasi leaders, psikolog, dokter dan pengusaha.

- c. Melibatkan tokoh masyarakat dalam berbagai program dan kegiatan sekolah sesuai dengan minatnya. Misalnya olah ragawan, dapat dilibatkan dalam pembinaan olah raga disekolah, dokter dapat dilibatkan dalam usaha kesehatan sekolah (UKS), atau Palang Merah Remaja (PMR), psikolog dapat dilibatkan dalam kegiatan bimbingan dan penyuluhan, polisi dapat dilibatkan dalam pembelajaran baris berbaris. Selanjutnya tokoh masyarakat tersebut dapat dijadikan mediator dengan masyarakat pada umumnya.
- d. Memiliki waktu yang tepat untuk melibatkan masyarakat sesuai dengan kondisi dan situasi yang berkembang , misalnya awal pelibatan olah ragawan dikaitkan dengan kegiatan PORDA, ketika minat masyarakat terhadap olah raga. Sedang mengikat awal pelibatan dokter dimulai pada hari kesehatan nasional, atau pada saat kegiatan imunisasi di sekolah.

Berdasarkan pendekatan-pendekatan tersebut maka sekolah harus mampu memperkenalkan program dan kegiatannya kepada masyarakat. Program dan kegiatan yang dikembangkan harus menguntungkan kedua belah pihak (*mutualisme*). Sehingga masyarakat dapat merasakan

manfaat secara langsung jika membantu dan melibatkan diri dengan sekolah.

Dengan demikian maka hubungan sekolah dan masyarakat memiliki tujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas kegiatan sekolah dalam menunjang kualitas pertumbuhan dan perkembangan proses belajar peserta didik. Memajukan kualitas kehidupan masyarakat dan mengembangkan pengertian serta minat masyarakat terhadap program kegiatan lembaga pendidikan.

Secara rinci tujuan hubungan sekolah dan masyarakat meliputi⁵¹

- a. Meningkatkan partisipasi, dukungan dan bantuan secara konkrit dari masyarakat baik berupa tenaga, sarana dan prasarana maupun dana demi kelancaran dan tercapainya tujuan pendidikan
- b. Menimbulkan dan membangkitkan rasa tanggung jawab yang lebih besar pada masyarakat terhadap kelangsungan program pendidikan disekolah secara efektif dan efisien.
- c. Mengikutsertakan masyarakat dalam memecahkan permasalahan yang dihadapi sekolah
- d. Menegakkan dan mengembangkan suatu citra yang menguntungkan (*favorable image*) bagi sekolah terhadap para *stake holder*-nya dengan sasaran yang terkait, yaitu publik internal dan publik eksternal

⁵¹ Agustinus Hermanto, M.Pd, *Manajemen Kurikulum Berbasis Karakter*, (Bandung: Alfa Beta, 2014), hal.65

- e. Membuka kesempatan yang lebih luas kepada para pemakai produk atau lulusan dan pihak-pihak yang terkait untuk partisipasi dalam meningkatkan mutu pendidikan.

Dengan melihat hubungan sekolah dan masyarakat maka pada dasarnya humas memiliki peran yang sangat penting dalam membantu menginformasikan pada publik internal dan eksternal dengan menyediakan informasi akurat yang dapat mendorong agar partisipasi masyarakat meningkat. Selanjutnya menurut Bernays⁵² humas memiliki fungsi sebagai berikut:

- a. Memberikan penerangan kepada publik
- b. Melakukan persuasi kepada publik untuk mengubah sikap dan tingkah laku publik dan
- c. Upaya untuk menyatukan sikap dan prilaku suatu lembaga pendidikan dengan sikap dan kebutuhan masyarakat

Untuk mencapai tujuan dan fungsi hubungan sekolah dan masyarakat ada beberapa prinsip yang perlu diterapkan dalam manajemen partisipasi masyarakat berbasis sekolah menitik beratkan kepada sekolah yang mampu menyelenggarakan program sesuai dengan kebutuhan masyarakat serta mampu berkomunikasi secara efektif dengan masyarakat, menurut Agustinus adalah:⁵³

- a. Fleksibilitas

⁵² Bernays, *Manajemen Concept dan Pnactive* (online) 25 Januari 2014, (<http://www.id.wikipedia.com/view/>), diakses Tanggal 18 Oktober 2014)

⁵³ . Agustinus, *Manajemen kurikulum*, hal 66-67

Sekolah hendaknya mempunyai program yang cukup teratur dan beradaptasi secara terus menerus dengan perubahan-perubahan layanan lembaga lain di masyarakat. Perkembangan tuntutan masyarakat pengetahuan, teknologi yang begitu cepat perlu diikuti dengan program pendidikan yang relevan, misalnya perkembangan teknologi komunikasi dalam era globalisasi yang sekarang sedang terjadi.

b. Relevan

Peran dan fungsi lembaga pendidikan hendaknya dilakukan sesuai dengan kondisi masyarakat yang menjadi latar belakang peserta didik. Hal ini perlu diperhatikan karena anak setelah menyelesaikan studi akan kembali kemasyarakat sebagai pengguna lulusan suatu sekolah.

c. Partisipasi

Sekolah bersama masyarakat hendaknya mengembangkan program kegiatan dan layanan guna memperluas, memperbaiki, memadukan pengalaman berbagai kelompok umur semua tingkatan, sekolah masih perlu memperhatikan kebutuhan masyarakat ini.

d. Komprehensif

Sekolah harus senantiasa menghubungkan dirinya dengan masyarakat yang lebih luas, intern bangsa maupun secara internasional, hal ini perlu dilakukan karena era global sudah mulai terjadi, lulusan

tidak hanya dipersiapkan untuk intern (*local*) tetapi bisa diperluas sesuai dengan kebutuhan ditingkat nasional bahkan internasional

e. Melembaga

Layanan efektif dalam masyarakat pada setiap warga negara hanya dapat dicapai melalui organisasi, terutama organisasi pendidikan yang dikelola secara baik. Dalam memaksimalkan partisipasi masyarakat kegiatannya perlu dimaksimalkan partisipasi masyarakat kegiatannya perlu dimaksimalkan. Makin tinggi tingkat partisipasi, makin besar rasa memilikinya, makin besar rasa tanggung jawabnya dan akhirnya makin besar pula tingkat dedikasinya.

Prinsip-prinsip tersebut perlu di implementasikan secara maksimal, karena pada dasarnya masyarakat bersedia membantu sekolah apabila sekolah menempatkan eksistensinya.

Jadi hubungan sekolah dengan masyarakat pada hakekatnya merupakan suatu sarana yang sangat berperan dalam membina dan mengembangkan pertumbuhan pribadi peserta didik di sekolah, maka melalui hubungan yang harmonis tersebut diharapkan tercapai tujuan hubungan sekolah dengan masyarakat, yaitu terlaksananya proses pendidikan di sekolah secara produktif, dan efisien sehingga menghasilkan lulusan sekolah yang produktif dan berkualitas. Lulusan yang berkualitas ini tampak dari penguasaan peserta didik terhadap ilmu pengetahuan, ketrampilan dan sikap yang dapat dijadikan bekal untuk melanjutkan

pendidikan pada jenjang berikutnya atau hidup di masyarakat sesuai dengan asal pendidikan seumur hidup

7. Manajemen Layanan Khusus

Dalam satuan pendidikan manajemen layanan khusus adalah bagian penting dari Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Manajemen khusus⁵⁴ adalah bentuk layanan untuk memenuhi tugas dan tanggung jawab tersebut dan membantu pencapaian tujuan pendidikan. Dengan kata lain, manajemen layanan khusus merupakan suatu proses kegiatan memberikan pelayanan kebutuhan kepada peserta didik untuk menunjang kegiatan pembelajaran agar tujuan pendidikan bisa tercapai secara efektif dan efisien.

Manajemen layanan khusus pada satuan pendidikan sekolah ditetapkan dan diorganisasikan dengan tujuan :⁵⁵

- a. Untuk mempermudah atau memperlancar pembelajaran serta dapat memenuhi kebutuhan khusus siswa di sekolah
- b. Agar peserta didik senantiasa berada dalam keadaan baik jasmani maupun rokhani.

Manajemen layanan khusus meliputi:⁵⁶

- a. Bimbingan dan Penyuluhan

Kegiatan bimbingan , nasehat, petunjuk merupakan kegiatan yang biasa dilakukan oleh orang tua kepada anaknya, guru kepada siswanya, atau pendidik kepada anak didiknya, terutama dalam membantu

⁵⁴ *Ibid.* , hal. 91

⁵⁵ *Ibid.* hal 91

⁵⁶ *Ibid.*, hal 91-109

memecahkan masalah atau membuat keputusan. Namun manakala kegiatan-kegiatan tersebut di laksanakan berdasarkan suatu program yang sistematik serta dengan menggunakan metode dan tehnik yang ilmiah, serta dilakukan oleh tenaga-tenaga yang professional memang merupakan suatu hal yang baru.

Bimbingan merupakan suatu tuntunan atau pertolongan⁵⁷Bimbingan merupakan suatu tuntunan ini mengandung suatu pengertian bahwa didalam memberikan bantuan itu kita dalam keadaan menuntut adalah sudah menjadi kewajiban bagi para pembimbing memberikan bimbingan secara aktif kepada yang dibimbingnya. Disamping itu pengertian bimbingan juga mengandung pengertian memberikan batuan atau pertolongan di dalam pengertian bahwa dalam menentukan arah dapatlah diserahkan kepada yang dibimbingnya. Keadaan ini seperti yang terkenal dalam pendidikan “Tut Wuri Handayani”.

Jadi bimbingan adalah bantuan atau pertolongan yang diberikan kepada individu atau sekumpulan individu-individu dalam menghindari atau mengatasi kesulitan didalam kehidupannya, agar individu atau sekumpulan individu-individu itu dapat tercapai kesejahteraan hidupnya.

Sedangkan penyuluhan adalah⁵⁸ bantuan yang diberikan kepada individu dalam memecahkan masalah kehidupannya dengan wawasan,

⁵⁷ .Bimo Walgito, *Bimbingan dan Penyuluhan di Sekolah*,(Yogyakarta: Andi Affset, 1993) hal.3

⁵⁸ *Ibid.* hal 5

dengan cara-cara yang sesuai dengan keadaan individu yang dihadapi untuk mencapai kesejahteraan hidupnya.

Dalam hal ini harus selalu diingat agar individu pada akhirnya dapat memecahkan masalahnya dengan kemampuan sendiri. Dengan demikian maka klien tetap dalam keadaan aktif, memupuk kesanggupannya dalam memecahkan setiap permasalahan yang mungkin akan dihadapi dalam kehidupannya.

Jadi bimbingan dan penyuluhan merupakan kegiatan yang bersumber pada kehidupan manusia. Kenyataan menunjukkan bahwa manusia didalam kehidupannya sering menghadapi persoalan-persoalan yang silih berganti. Persoalan yang satu dapat diatasi, persoalan yang lain timbul demikian seterusnya. Berdasarkan atas kenyataan bahwa manusia itu tidak sama satu dengan yang lainnya, baik dalam sifat-sifatnya maupun dalam kemampuan-kemampuannya, maka manusia ada yang sanggup mengatasi persoalannya tanpa ada bantuan dari pihak lain, tetapi tidak sedikit manusia yang tidak sanggup mengatasi persoalan-persoalannya tanpa adanya bantuan atau pertolongan dari orang lain. Bagi yang akhir inilah bimbingan dan penyuluhan sangat diperlukan.

b. Usaha Kesehatan Sekolah

Sekolah sebagai satuan pendidikan yang bertugas dan bertanggung jawab melaksanakan proses pembelajaran, tidak hanya bertugas mengembangkan ilmu pengetahuan, ketrampilan, dan sikap

saja, tetapi harus menjaga dan meningkatkan kesehatan jasmani dan rohani peserta didik. Hal ini sesuai dengan tujuan pendidikan nasional yaitu mengembangkan manusia Indonesia seutuhnya, yaitu "...manusia yang memiliki kesehatan jasmani dan rohani."⁵⁹ UUSPN, Bab II pasal 4. Untuk kepentingan tersebut di sekolah-sekolah dikembangkan program pendidikan jasmani dan kesehatan, menyediakan pelayanan kesehatan sekolah melalui usaha kesehatan sekolah (UKS) berusaha meningkatkan program pelayanan kesehatan melalui kerja sama dengan unit-unit dinas kesehatan setempat.

Dalam buku tuntunan pelaksanaan UKS ditegaskan bahwa tujuan pendidikan kesehatan adalah: menanamkan kebiasaan hidup sehat kepada anak didik agar dapat turut bertanggung jawab terhadap dirinya serta lingkungannya dan ikut aktif dalam usaha-usaha kesehatan dikatakan bahwa:⁶⁰ kebiasaan dan sikap yang berhubungan dengan praktik kesehatan yang kusus dapat dikelompokkan dalam bidang-bidang sebagai berikut:

1. Kebersihan
2. Makanan yang sehat
3. Tidur dan istirahat
4. Sikap badan
5. Bermain dengan latihan
6. Menjaga kesehatan lingkungan

⁵⁹ *Undang-undang Sistim Pendidikan Nasional*

⁶⁰ *Ibid.* hal 98

7. Kesehatan mental
8. Pencegahan kecelakaan
9. Pengendalian penyakit menular
10. Pakaian sehat
11. Mendapatkan pelayanan dari dokter
12. Belajar mengetahui keterbatasan jasmani sendiri dan hidup sesuai dengannya.

c. Perpustakaan Sekolah

Perpustakaan yang lengkap dan dikelola dengan baik memungkinkan peserta didik untuk lebih mengembangkan dan mendalami pengetahuan yang diperolehnya dikelas melalui belajar mandiri baik pada waktu-waktu kosong disekolah maupun di rumah. Disamping itu juga memungkinkan guru untuk mengembangkan pengetahuan secara mendalam, dan juga dapat mengajar dengan metode bervariasi, misalnya belajar individual.

Jadi sebagian besar masyarakat kita sepakat berpandangan bahwa perpustakaan memiliki posisi yang paling dalam penyelenggaraan pendidikan, khususnya di sekolah. Bahkan diantara anggota masyarakat menganggap perpustakaan sebagai jantung pendidikan di sekolah. Namun dalam kenyataannya tidaklah demikian. Keberadaan perpustakaan sekolah belum mendapat perhatian serius di dunia pendidikan. Bahkan beberapa sekolah, perpustakaan sekolah masih

diposisikan sebagai pelengkap penderita dan kurang terurus secara baik, jadi masih kurang berfungsi secara optimal.

Untuk dapat berfungsi secara optimal, maka perpustakaan sekolah harus dikelola secara professional dan dilakukan oleh personil-personil yang terdidik di bidang perpustakaan. Dalam hal ini kepala sekolah sebagai administrator pendidikan memegang peranan yang sangat penting.

Dengan demikian fungsi perpustakaan tidak hanya menunjang kegiatan belajar mengajar saja di sekolah, namun masih ada fungsi lain dari perpustakaan yaitu fungsi kreatif. Adapun manfaat perpustakaan bagi siswa atau pengunjung menurut Agustinus⁶¹ dapat dikelompokkan empat aspek utama yaitu:

1) Aspek komunikasi dan informasi

a). Mahasiswa dapat mengambil ide-ide dari berbagai sumber bidang ilmu yang ditulis oleh para ahli dibidangnya masing-masing dan bahan-bahan tersebut tersedia atau tersimpan secara sistimatis diperpustakaan

b). Menimbulkan kepercayaan pada diri sendiri dalam menyerap informasi yang tersedia dan dapat memberikan pertimbangan atau memilih informasi atau ide-ide mana saja yang perlu dimanfaatkan

c). Mahasiswa dapat kesempatan memahami informasi yang tersedia untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu seperti pengetahuan

⁶¹ .Ibid. hal 102-103

tentang perubahan-perubahan tentang ekonomi, politik, kondisi kehidupan masyarakat dan lain sebagainya.

- d). Melalui informasi atau ide yang diperolehnya, mahasiswa dapat memecahkan masalah yang dihadapinya dalam kehidupan masyarakat dimana ia berada.

2) Aspek Pendidikan

- a). Mahasiswa mendapatkan kesempatan untuk mendidik diri sendiri berkesinambungan seumur hidup
- b). Mahasiswa dapat membangkitkan dan mengembangkan minat akademis secara luas, mempertinggi kreatifitas dan kegiatan intelektual yang bebas
- c). Mendorong percepatan memecahkan masalah yang timbul dan memberikan kemampuan untuk memegang suatu jabatan
- d). Mempertinggi sikap sosial dan menciptakan masyarakat yang demokratis

3). Aspek Kebudayaan

- a). Meningkatkan mutu kehidupan, melalui bahan bacaan yang di baca diperpustakaan
- b). Meningkatkan minat terhadap keindahan dan kesenian
- c). Mendorong tummbuhnya kreatifitas seni dan kemerdekaan berbudaya

d). Mengembangkan sifat-sifat hubungan manusia yang positif dan menunjang kehidupan antar kultur yang harmonis di antara suku bangsa dan antar bangsa

4). Aspek Rekreasi

a). Menggalakan kehidupan yang seimbang antara rokhani dan jasmani

b). Memberikan kesempatan untuk mengembagkan minat rekreasi atau hobi serta pemanfaatan waktu senggang

c). Menunjang penggunaan yang kreatif dari kegiatan hiburan yang positif melalui bacaan yang tersedia di perpustakaan

d. Asrama Sekolah

Menurut Agustinus⁶² asrama sekolah dapat diartikan sebagai suatu tempat dimana para siswa bertempat tinggal dalam jangka waktu yang relatif tetap bersama dengan guru sebagai pengasuhnya yang memberikan bantuan kepada para siswa dalam proses pengembangan pribadinya melalui proses penghayatan dan pengembangan pribadinya melalui pengembangan nilai budaya, pengembangan pribadi disini disesuaikan dengan bidang atau profesi yang sedang ditempuh disekolah yang bersangkutan. Sedangkan penghuni asrama adalah individu-individu siswa yang berasal dari latar belakang yang berbedabeda, baik dari segi pendidikan, orang tua, status sosial ekonomi, dan adat istiadat. Oleh karena itu perlu disusun etos kehidupan asrama yang mempertimangkan faktor-faktor di atas.

⁶². *Ibid.* hal. 60

Diasrama sekolah peserta didik akan dikenalkan kebiasaan-kebiasaan dan nilai-nilai luhur terkait dengan profesi yang hendak dibentuk. Melalui peraturan-peraturan yang disusun dan dilaksanakan oleh dan untuk mereka sendiri serta di bawah bimbingan para pengasuh, mereka akan mengenal, menghayati, dan pada akhirnya mengamalkan nilai-nilai tersebut kelak kalau sudah terjun di masyarakat.

Mengingat betapa pentingnya peran asrama sekolah terutama dalam pembentukan sikap bagi peserta didik maka asrama sekolah perlu direncanakan, diorganisasikan serta dievaluasi secara terus menerus dengan melibatkan personil-personil sekolah dibawah koordinasi kepala sekolah.

e. Kafetaria Sekolah

Kafetaria merupakan layanan kusus yang menyediakan makanan dan minuman untuk para siswa dan staf sekolah yang biasanya menempati suatu bangunan yang merupakan bagian dari bangunan sekolah. Hal ini dimaksudkan agar para siswa tidak perlu pergi keluar kompleks sekolah selama waktu istirahat hanya untuk memenuhi makan dan minum selama belajar.

Karena banyak sekolah menghadapi kesulitan mengatur kedisiplinan siswanya untuk menepati waktu pelajaran dikarenakan siswa harus membeli atau jajan makanan atau minuman di luar sekolah. Begitu juga untuk memperoleh makanan yang sehat dan bersih serta layanan yang

baik guna menciptakan pikiran dan konsentrasi siswa pada pembelajaran, merupakan permasalahan yang harus dipecahkan sekolah.

Oleh karena itu keberadaan kafetaria sekolah merupakan salah satu alternatif untuk memecahkan permasalahan-permasalahan yang diduga dapat menghambat kelancaran penyelenggaraan kegiatan pendidikan di sekolah, terutama dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sehingga kafetaria sekolah perlu dikelola dengan baik serta mempertimbangkan karakteristik sekolah sebagai lembaga pendidikan.

C. Penelitian Yang Relevan

Kajian tentang MBS telah dilakukan penelitian antara lain di SMP Al Irsyad Al Islamiyah di Purwokerto yang dilakukan oleh Sunardi Mahasiswa Programan Magister Manajemen Universitas Jendral Soedirman Purwokerto. Dan yang terbaru dilakukan oleh Siti Maunah Mahasiswa Program Studi Pendidikan Agama Islam Universitas Muhamadiyah Purwokerto.

Sunardi pada tahun 2003 meneliti tentang Kualitas Pelayanan Sekolah Terhadap Kepuasan Peserta Didik pada SMP Al Irsyad Al Islamiyyah Purwokerto. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelayanan sekolah belum memuaskan peserta didik. Belum tercapainya kepuasan tersebut disebutkan oleh besarnya harapan dari peserta didik terhadap sekolah yang mungkin menggambarkan harapan-harapan idealis namun kurang sesuai dengan kenyataan pada umumnya.

Penelitian terbaru dilakukan oleh Siti Maunah tahun 2015 yang meneliti tentang Manajemen Sekolah Dalam Meningkatkan Kualitas Output di SMA Islam Darul Ulum Cipari Kabupaten Cilacap Tahun Pelajaran 2014-2015.

Adapun hasil penelitian tersebut menemukan bahwa penerapan Manajemen Sekolah di SMA Islam Darul Ulum Cipari terbukti berhasil meningkatkan hasil nilai belajar siswa dalam ujian ahir tahun, tahun pelajaran 2014/2015 dari tahun-tahun sebelumnya. Disamping itu juga berhasil mencapai target sebagai sekolah dengan peringkat satu untuk sekolah negeri dan swasta sekecamatan Cipari dengan hasil 100% lulus.

BAB III

METODE PENELITIAN

Untuk mendapatkan hasil penelitian yang efektif, efisien, aktual dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah, diperlukan suatu metode penelitian yang tepat dan akurat dalam arti ada relevansinya antara metode penelitian dengan masalah yang ditelitinya agar supaya dapat menghasilkan apa yang diharapkan dan tidak lagi diragukan akan kebenarannya.

Prosedur yang penulis tempuh dalam penelitian ini mulai dari perencanaan, pelaksanaan, pengumpulan data, analisis, dan menafsirkan data sampai pada penulisan laporan. Sedangkan metode yang penulis pakai dalam penelitian ini adalah:

A. Metode dan Teknik Pengumpulan Data

1. Metode Penelitian

Metode merupakan cara utama yang paling penting dalam melakukan penelitian karena dengan menggunakan metode akan mempermudah untuk mencapai suatu tujuan. Seperti dikemukakan oleh Surachmad¹ sebagai berikut:

Metode merupakan cara yang utama yang dipergunakan untuk mencapai suatu tujuan, misalnya untuk menguji serangkaian hipotesa, dengan mempergunakan teknik serta alat-alat tertentu. Cara utama ini digunakan setelah penyelidik memperhitungkan kewajarannya ditinjau dari tujuan penyelidikan serta dari situasi penyelidikan. Karenanya pengertian

¹ Winarno Surachmad, *Statistik Pengantar Penelitian* (Bandung: Tarsito. 1994), Hal. 131

metode penyelidikan adalah luas, yang biasanya perlu menjelaskan lebih eksplisit di dalam setiap penyidik.

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif. Menurut Moleong² menekankan bahwa penelitian kualitatif berakar pada latar ilmiah sebagai keutuhan. Penelitian kualitatif mengandalkan manusia sebagai alat penelitian, memanfaatkan metode kualitatif, analisis data secara induktif, mengarahkan sasaran penelitian pada usaha menemukan teori dan dasar, bersifat deskriptif dan lebih mementingkan proses daripada hasil.

Menurut Sukmadinata³ “Penelitian kualitatif semua siklusnya belum selesai selama diketemukan hal baru”. Penelitian kualitatif tidak ada penjumlahan jawaban yang ada hanya penyempurnaan jawaban. Untuk mendapatkan data yang objektif dalam penelitian ini penulis menggunakan metode dan teknik pengumpulan data tertentu. Sebagaimana pendapat Surachmad⁴ bahwa “Metode merupakan cara utama yang dipergunakan untuk mencapai tujuan”.

Metode yang penulis gunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif. Penulis menggunakan metode ini karena sesuai dengan masalahnya yaitu mendeskripsikan keadaan, fenomena-fenomena yang ada, baik yang bersifat alamiah ataupun rekayasa manusia. Menurut Sumanto⁵ bahwa “Penelitian deskriptif disebut kegiatan pengumpulan data untuk memberikan gambaran atau gagasan suatu konsep atau gejala, juga

² . Moleong. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya.2001). Hal.27

³ Sukmadinata. *Metode Penelitian*. (Bandung: Remaja Rosdakarya: 2007) Hal. 28

⁴ . Surachmad, *Statistik Pengantar Penelitian* Hal. 131

⁵ Sumanto. *Skala Pengukuran Variabel-variabel Penelitian* (Bandung: Alfabeta. 1995) Hal. 8

menjawab pertanyaan-pertanyaan sehubungan dengan status subyek penelitian pada saat ini, misalnya sikap atau pendapat perseorangan, lembaga dan sebagainya”.

Penulis memilih penelitian deskriptif karena ada beberapa informasi yang bisa diperoleh dari pemecahan masalah. *Pertama*, informasi keadaan saat ini (*present condition*). *Kedua*, informasi yang kita inginkan (*what we may want*), dan *ketiga*, bagaimana sampai bisa ke sana, bagaimana mencapainya (*how to get there*). Sedangkan jenis penelitian deskriptif yang dipilih adalah studi kasus (*case study*). Sukmadinata⁶ mengatakan bahwa:

Studi kasus merupakan metode untuk menghimpun dan menganalisis data berkenaan sesuatu kasus. Sesuatu kasus dijadikan kasus biasanya karena ada masalah, kesulitan, hambatan, penyimpangan, tetapi bisa juga sesuatu dijadikan kasus meskipun tidak ada masalah, malah dijadikan kasus karena keunggulan atau keberhasilannya.

2. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang penulis gunakan dalam penelitian ini adalah:

a. Observasi

“Observasi yaitu suatu cara untuk mengumpulkan keterangan yang diinginkan dengan mengadakan pengamatan langsung” Abu Ahmadi⁷. Metode observasi untuk menggali data yang terkait dengan kegiatan pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah. Observasi dilakukan untuk

⁶ Sukmadinata. *Metodologi Penelitian*, Hal. 77

⁷ Abu Ahmadi. *Strategi Belajar Mengajar*. (Bandung: Pustaka Setia: 1980). Hal.50

mencermati kegiatan atau bukti fisik berkaitan dengan Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah.

b. Wawancara (*interview*)

Interview yang sering juga disebut wawancara atau *kuesioner* lisan adalah sebuah dialog yang dilakukan oleh pewawancara (*interviewer*) untuk *interview* yang sering juga disebut wawancara atau *kuesioner* lisan adalah sebuah dialog yang dilakukan oleh pewawancara (*interviewer*) untuk memperoleh informasi dari terwawancara (*interviewee*). Secara fisik *interview* dapat dibedakan atas *interview* terstruktur dan *interview* tidak terstruktur. *Interview* terstruktur terdiri atas serentetan pertanyaan dimana pewawancara tinggal memberikan; pada pilihan jawaban yang disediakan. *Interview* terstruktur ini kadangkala jawabannya disembunyikan oleh pewawancara, akan tetapi tidak jarang pula diperlihatkan kepada responden, bahkan responden dipersilahkan memberi tanda.

Ditinjau dari pelaksanaannya *interview*, dibedakan atas:

- 1) *Interview* bebas (*inguided interview*), dimana pewawancara bebas menanyakan apa saja, tetapi juga mengingat akan data apa yang dikumpulkan.
- 2) *Interview* terpimpin (*guided interview*) yaitu *interview* yang dilakukan oleh pewawancara dengan membawa sederetan pertanyaan lengkap dan terperinci seperti yang dimaksud *interview* terstruktur.

3) *Interview* bebas terpimpin, yaitu kombinasi antara *interview* bebas dan *interview* terpimpin.

4) Dalam melaksanakan *interview*, pewawancara membawa pedoman yang hanya merupakan garis besar tentang hal-hal yang akan ditanyakan. Untuk memperoleh informasi dari terwawancara (*interviewee*).

Metode wawancara ini perlu dilakukan adalah untuk menggali pendapat beberapa warga dalam sekolah dan masyarakat di lingkungan sekolah secara mendalam terhadap hasil implementasi Manajemen Berbasis Sekolah. Wawancara juga digunakan untuk mengecek data lain yang sudah terdahulu diperoleh. Seperti tentang prestasi akademik atau non akademik.

c. Metode Dokumentasi

Metode dokumentasi untuk mencermati dokumen serta laporan-laporan yang berkaitan dengan perencanaan, pelaksanaan Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di MAN 1 Banjarnegara, seperti proses belajar mengajar, manajemen sekolah, organisasi/kelembagaan, sarana dan prasarana, ketenagaan, pembiayaan, peserta didik, peran serta masyarakat dan lingkungan/kultur sekolah.

B. Langkah-langkah Penelitian

Dalam penelitian kualitatif atau naturalistik, fase-fase penelitian tidak dapat ditentukan secara pasti seperti halnya dalam penelitian kuantitatif. Akan tetapi tahap-tahap dalam penelitian kualitatif pada umumnya dapat dibedakan

atas tiga tahap, seperti yang dikemukakan oleh Nasution⁸ sebagai berikut
“Secara garis besar penelitian kualitatif dapat dibedakan atas tiga tahap yaitu tahap orientasi, tahap eksplorasi, dan tahap *member check*”.

1. Tahap Orientasi

Tahap orientasi merupakan tahap persiapan pengumpulan data dengan langkah-langkah, sebagai berikut:

- a. Melaksanakan pendekatan terhadap lembaga atau institusi terkait yang menjadi lokasi penelitian untuk memperoleh informasi atau gambaran yang jelas mengenai lokasi penelitian.
- b. Mempersiapkan pedoman wawancara dan observasi untuk responden yang telah dikonsultasikan dan disetujui pembimbing.
- c. Menghubungi responden di lapangan, yaitu kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Banjarnegara untuk bernegosiasi agar mendapatkan persetujuan mengenai pelaksanaan wawancara, observasi, dan studi dokumentasi dalam rangka pengumpulan data.

Melaksanakan wawancara, observasi pendahuluan sebagai penjajagan untuk mendapatkan gambaran umum melalui sumber data secara langsung yaitu diantaranya tahapan-tahapan sebagai berikut:

- 1).. Menyusun dan menentukan sumber data yang dapat dipercaya untuk memberikan informasi tentang Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah.

⁸ . Nasution, *Pengembangan Kurikulum* , (Bandung: Citra Adya Bakti: 1988), Hal. 33

- 2). Menyusun kembali pedoman wawancara dan observasi yang berkembang pada waktu di lapangan yang merupakan instrumen pembantu peneliti.
- 3). Melakukan wawancara dan observasi secara intensif dengan kepala MAN 1 Banjarnegara
- 4) Melaksanakan wawancara dengan kepala sekolah, guru dan staf MAN 1 Banjarnegara serta pihak yang terkait.
- 5) Mengumpulkan data-data yang berkaitan dengan dokumentasi untuk melengkapi data primer.
- 6) Menyusun hasil penelitian yang meliputi kegiatan menggambarkan, menganalisa, dan menafsirkan data hasil penelitian secara kesinambungan sampai selesai.

2. Tahap Member Check

Tahap ini merupakan kegiatan pengecekan kebenaran dari data dan informasi yang didapat di lapangan agar hasil penelitian lebih kredibel dan dapat dipercaya secara ilmiah, yang tahapannya meliputi kegiatan-kegiatan sebagai berikut:

- a. Melaksanakan analisa data dari lapangan, kemudian hasilnya disampaikan kepada masing-masing responden atau sumber data untuk mengkonfirmasi kesesuaian data yang telah responden berikan.
- b. Meminta penjelasan lebih lanjut kepada responden bila dianggap perlu untuk melengkapi data dan informasi yang masih diperlukan.

- c. Mencek kembali kebenaran data dan informasi yang disampaikan oleh para responden atau sumber data pada tahap akhir, sebelum data tersebut dibuat laporan *final* untuk dijadikan informasi pada sidang tesis.

C. Sumber Data

Setiap penelitian ilmiah akan selalu didapatkan pada penentuan sumber data atau dengan kata lain subjek penelitian yang mempunyai karakteristik tertentu yang dijadikan dasar untuk memperoleh data dan informasi untuk kemudian diolah dan dijadikan informasi baru sebagai hasil dari kesimpulan penelitian. Sumber informasi yang diperlukan dalam penelitian akan berbeda-beda sesuai dengan tujuan, jenis serta masalahnya yang sedang diteliti. Dengan demikian setiap orang yang akan mengadakan penelitian harus berhubungan dengan sumber informasi, agar penelitian tersebut dapat dipertanggung jawabkan.

Sumber data yang diperlukan dalam penelitian ini dapat dikategorikan ke dalam dua kelompok, yaitu sumber data primer dan sumber data sekunder.

1. Sumber Data Primer

Penulis mendapatkan data primer dari kepala sekolah, ketua komite sekolah dan siswa serta wali murid. Data primer itu berupa kata-kata dan sikap atau tindakan yang diperoleh melalui wawancara dan observasi/pengamatan baik secara langsung maupun tidak langsung. Untuk mendapatkan data ini memerlukan waktu yang relatif cukup lama serta kesabaran dan kehati-hatian dalam mengumpulkan data yang diperlukan, yaitu yang berkenaan dengan Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah.

2. Sumber Data Sekunder

Data sekunder sebagai data pendukung dan pelengkap dari data primer yang diperlukan dalam suatu penelitian. Data ini dapat digali dari buku-buku, Internet, surat kabar, majalah, catatan, notula rapat agenda harian, transkrip, prasasti, *tape recorder*, *disket*, CD dan lain-lain yang berhubungan dan erat kaitannya dengan masalah yang sedang diteliti.

D. Teknik Analisa Data

Analisa data dilakukan berdasarkan interaktif model Komarudin⁹. Pada analisis data model ini terdapat empat komponen yang saling berinteraksi yaitu: pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan dan verifikasi Apabila kesimpulan dirasa kurang mantap maka peneliti kembali mengumpulkan data di lapangan, demikian seterusnya sehingga merupakan siklus.

Apabila simpulan dirasa kurang mantap maka peneliti kembali mengumpulkan data di lapangan, demikian seterusnya sehingga merupakan siklus.

Langkah-langkah analisis data yang dimaksud di atas adalah sebagai berikut:

1. Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan jalan observasi, wawancara dan dokumentasi. Hal yang tercatat deskriptif yang merupakan catatan apa yang dilihat, diamati, disaksikan, dan dialami sendiri oleh peneliti.

⁹ Komarudin. *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara: 2007) Hal. 18,

Pertama, catatan deskriptif adalah data alami dari lapangan tanpa adanya komentar dan tafsiran dari peneliti tentang fenomena yang dijumpai. *Kedua*, catatan reflektif, merupakan catatan berisi kesan, komentar, pendapat dan tafsiran peneliti tentang fenomena yang dijumpai.

a. Jenis Data yang Diperlukan

Mengacu pada permasalahan dan pertanyaan penelitian. sebagaimana disebutkan pada Bab I, yaitu Informasi tentang Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di MAN I Banjarnegara

b. Keabsahan Data

Dalam menguji keabsahan suatu data atau memeriksa kebenaran data digunakan cara memperpanjang masa penelitian, pengamatan yang terus-menerus. Adapun yang dibahas dalam penelitian ini adalah pengamatan secara terus menerus sampai mendapatkan data yang diinginkan, triangulasi data dengan cara *cross cek* data yang diperoleh dari hasil wawancara, pengamatan dan dokumentasi serta membicarakan hasil data yang diperoleh.

Langkah-langkah yang dilakukan peneliti untuk memperoleh data yang terpercaya melalui:

- 1) Pengamatan secara terus menerus sampai mendapatkan data yang diinginkan. Kegiatan ini dimaksudkan bahwa peneliti berusaha untuk selalu mengamati proses kegiatan yang berlangsung di madrasah. Dengan demikian, peneliti dapat memperhatikan segala kegiatan yang terjadi dengan lebih cermat, aktual, terinci dan

mendalam. Di samping itu, peneliti mengumpulkan hal-hal yang bermakna untuk lebih memahami gejala yang terjadi. Pengamatan secara terus menerus ini dilakukan selain untuk menemukan hal-hal yang konsisten, juga dilakukan sebagai upaya untuk memenuhi kriteria reliabilitas data yang diperoleh.

- 2) Triangulasi data merupakan cara untuk mengetahui keabsahan data dengan memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data yang diperoleh melalui wawancara, untuk mencari atau memperoleh standar kepercayaan data yang diperoleh dengan jalan melakukan pengecekan data, cek ulang dan cek silang pada dua atau lebih informasi. Setelah mengadakan wawancara dan observasi, peneliti mengadakan penelitian kembali, mencocokkan data yang diberikan oleh informan satu dengan informan lainnya. Peneliti meminta kembali penjelasan, atau informasi baru dari informan yang sama dan pertanyaan yang sama tetapi dengan waktu dan situasi yang berbeda. Pengecekan dilakukan untuk mengecek kebenaran data hasil wawancara tentang Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di MAN 1 Banjarnegara.
- 3) Membicarakan dengan orang lain (rekan-rekan sejawat yang banyak mengetahui dan memahami masalah yang diteliti). Teknik ini dilakukan dengan cara mengekspos hasil sementara atau hasil akhir yang diperoleh dalam bentuk diskusi analitik dengan rekan-

rekan sejawat. Teknik ini juga mengandung beberapa maksud sebagai salah satu teknik pemeriksaan keabsahan data.

2. Reduksi Data

Selama proses pengumpulan data, dilakukan reduksi terhadap data melalui proses pemilihan, pemusatan, penyederhanaan, abstraksi, dan transparansi data kasar yang diperoleh dari catatan tertulis di lapangan. Tahapan berikutnya dibuat ringkasan, memberi kode, penelusuran tema-tema, membuat gugus-gugus, membuat partisi, dan menulis catatan kecil (*memo*) pada kejadian seketika yang dirasa penting. Proses ini berlanjut terus menerus hingga laporan akhir tersusun secara lengkap.

3. Penyajian Data

Penyajian data yang digunakan dalam penelitian adalah dalam bentuk teks naratif dan catatan lapangan guna membatasi suatu penyajian sebagai simpulan informasi yang tersusun guna memberikan kemungkinan adanya penarikan simpulan dan pengambilan tindakan. Teks yang terpecah bagian demi bagian yang tersusun kurang baik dari hasil catatan lapangan dirumuskan menjadi kesatuan yang simultan sehingga memudahkan dalam pengambilan kesimpulan. Kecenderungan untuk menyederhanakan informasi yang kompleks ke dalam kesatuan bentuk yang disederhanakan dan selektif guna pemahaman

4. Menarik Simpulan

Penarikan simpulan, dicari komponen-komponen yang disajikan, mencatat pola-pola, keteraturan, penjelasan, konfigurasi yang mungkin ada,

alur sebab akibat, dan proposisi dalam penelitian. Tahap ini juga dilakukan peninjauan ulang terhadap catatan lapangan dan tukar pikiran dengan rekan sejawat untuk menempatkan temuan-temuan yang dihasilkan dari penelitian lapangan. Ketika data masih sedikit jumlahnya simpulan yang ditarik belum jelas, semakin banyak data yang dikumpulkan akan semakin jelas simpulannya. Sejalan dengan Nasution¹⁰ , bahwa “Dalam membuat kesimpulan selalu diverifikasi selama penelitian berlangsung”.

¹⁰ Nasution, *Pengembangan Kurikulum*, Hal. 80

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Lokasi Pendidikan

1. Sejarah Berdirinya Madrasah

Madrasah Aliyah Negeri I Banjarnegara merupakan madrasah yang berlokasi di jalan Let. Jen. Suprpto bagian barat kota Banjarnegara, Madrasah Aliyah Negeri I Banjarnegara awalnya bernama Madrasah Aliyah Negeri Filyal Purbalingga, mulai operasional tahun pelajaran 1985-1986 dengan penerimaan siswa baru sebanyak 198 siswa yang didukung oleh beberapa orang guru PGAN (Pendidikan Guru Agama Negeri) Banjarnegara di bawah pejabat kepala madrasah pada saat itu adalah bapak Mardjuki HS. Madrasah Aliyah Negeri I Filyal Purbalingga di Banjarnegara ini berjalan dengan lancar dari tahun pelajaran 1985-1986 sampai dinegerikan pada tahun 1991 dengan SK: KMA No.137 Tahun 1991 tanggal 11 Juli 1991 dengan nama Madrasah Aliyah Negeri I Banjarnegara sampai sekarang. Setelah empat tahun berjalan, Madrasah Aliyah Negeri I Banjarnegara berdiri di atas tanah dengan gedung sendiri yang diusahakan oleh orang tua wali siswa yang berlokasi di Jalan Raya Pucang Km. 03 Bawang, Banjarnegara di tepi Jalan Raya Banjarnegara Purwokerto.

Madrasah Aliyah Negeri I Banjarnegara dengan usia berdirinya yang

sudah cukup lama telah mengalami pergantian periode kepemimpinan yaitu:

1. Mardjuki. HS Juli 1985 s/d September 1987
- 2, Drs. Basuki, Oktober 1987 s/d 1998
2. Drs. M. Zaenuri, 1998 s/d September 2005
3. Drs. H. Suwarno, WS. M. Pd September 2005 s/d Nopember 2009
4. Drs. H.Dasuki Anwar, M. Ag, Desember 2009 s/d Januari 2010
5. Drs. H. Mahmurroji, M. Pd Pebruari 2010 s/d September 2012
6. Prihantoro Achmad, S. Pd Oktober 2012 s/d 31 Juli 2014
7. Drs. H. Imam Sayoga 1 Juli 2014 sampai sekarang

Salah satu kebanggaan tersendiri sebagai madrasah untuk mendapatkan kepercayaan yang tinggi dari masyarakat sebagai tempat menuntut ilmu, hal ini terukur dari seberapa besar jumlah peserta didik yang masuk di Madrasah Aliyah Negeri I Banjarnegara pada tahun pelajaran baru, dalam kurun waktu lima tahun terakhir tercatat data jumlah peserta didik sebagai berikut¹

No	Tahun Pelajaran	Kelas			Jumlah
		X	XI	XII	
1	2009-2010	65	82	76	233
2	2010-2011	192	65	80	237
3	2011-2012	166	191	65	392
4	2012-2013	151	162	186	505
5	2013-2014	196	144	150	490

2. Letak Geografis Madrasah

¹ . Profil Madrasah Aliyah Negeri MAN I Banjarnegara Tahun 2015 dikutip tanggal 15 Mei 2015

Madrasah Aliyah Negeri I Banjarnegara terletak di Jalan Raya Pucang Km.03 Bawang, Banjarnegara tepatnya di jalan Raya Banjarnegara-Wonosobo, di Desa Pucang, Kecamatan Bawang, Kabupaten Banjarnegara Propinsi Jawa Tengah. Sekolah ini berdiri di atas tanah seluas 5. 500 m².

Sarana yang tersedia di Madrasah Aliyah Negeri I Banjarnegara, adalah lapangan olah raga, ruang belajar, ruang kepala, ruang guru, ruang TU, ruang BP/BK, ruang toilet guru, toilet siswa, toilet kepala sekolah, toilet karyawan, ruang multi media, laboratorium computer, laboratorium bahasa, perpustakaan, koperasi siswa, UKS, ruang OSIS, dapur, rumah penjaga. Sedangkan batas wilayahnya adalah sebagai berikut:

- a. Sebelah Utara berbatasan dengan rumah penduduk
- b. Sebelah Selatan berbatasan dengan jalan raya
- c. Sebelah Timur berbatasan dengan rumah penduduk
- d. Sebelah Barat berbatasan dengan SDN I Pucang

Jika dilihat Madrasah Aliyah Negeri I Banjarnegara di tinjau dari segi lokasi Madrasah Aliyah Negeri I Banjarnegara sangat strategis yaitu di daerah pedesaan dan pegunungan yang masih hijau tepatnya di jalan raya Pucang Km. 03 Bawang. Lokasi Madrasah Aliyah Negeri I Banjarnegara ini sangat kondusif, meskipun lokasinya dekat dengan jalan raya tapi halaman depannya sangat luas dan ruang kelas berada dibelakang. Sehingga kebisingan kendaraan tidak berpengaruh dan udaranya masih segar. Siswa dapat belajar dengan tenang dan nyaman.

Dengan lokasi yang lapang dan hijau pemandangan yang masih asri dan dekat pesawahan yang masih subur.

3. Nama dan Alamat Madrasah

Nama dan alamat madrasah

- 1). Nama Madrasah : Madrasah Aliyah Negeri
Banjarnegara
- 2). Nomor sertifikat Madrasah : 31133040520
- 3). Tahun berdiri : 1988
- 4). Status : Negeri
- 5). Alamat Madrasah :
 - a). Jalan : Jalan Raya Pucang Km.03
 - b). Desa : Pucang
 - c). Kecamatan : Bawang
 - d). Kabupaten : Banjarnegara
 - e). Propinsi : Jawa Tengah
 - f). Kode pos : 53471
 - g). Email : man-1.banjarnegara
@yahoo.co.id

4. Visi dan Misi Madrasah

a. Visi

Madrasah Aliyah Negeri I Banjarnegara sebagai lembaga pendidikan yang berciri khas Islam perlu mempertimbangkan peserta didik, orang tua, lembaga pengguna lulusan madrasah dan masyarakat

dalam merumuskan visinya. Madrasah Aliyah Negeri I Banjarnegara juga diharapkan merespon perkembangan dan tantangan masa depan dalam ilmu pengetahuan dan teknologi, era informasi dan globalisasi yang sangat cepat. Madrasah Aliyah Negeri I Banjarnegara ingin mewujudkan harapan dan respon tersebut dalam visi berikut: “Terwujudnya lulusan yang cerdas trampil didasari iman dan taqwa”.

b. Misi

- 1). Memotivasi semangat aktifitas keagamaan dalam kehidupan sehari-hari
- 2). Melaksanakan PBM dan bimbingan secara efektif
- 3). Mengembangkan potensi peserta didik secara optimal
- 4). Melaksanakan penilaian secara berkala
- 5). Mengembangkan ketrampilan yang menumbuhkan semangat kemandirian
- 6). Menanamkan dan menumbuhkan jiwa kepemimpinan
- 7). Menumbuhkan kebersamaan warga madrasah agar mampu mengatasi hambatan dan tantangan secara bersama-sama

5. Tujuan Pendidikan

a. Tujuan Umum

Membentuk generasi bangsa yang bermoral dengan dasar iman dan taqwa kepada Allah SWT.

b. Tujuan Khusus

- 1). Menerapkan dasar akidah dalam kehidupan sehari-hari

- 2). Mengoptimalkan pembelajaran yang partisipatif, aktif dan kreatif
 - 3). Mengembangkan potensi akademik dan non akademik
 - 4). Membekali ilmu pengetahuan dan teknologi sebagai bekal melanjutkan ke Perguruan Tinggi
 - 5). Membekali ketrampilan untuk hidup mandiri
 - 6) Melatih kepekaan dan tanggung jawab sosial melalui kegiatan sosial
6. Tantangan Madrasah Aliyah Negeri I Banjarnegara

Madrasah Aliyah Negeri I Banjarnegara merupakan madrasah yang berada di wilayah Kecamatan Bawang kabupaten Banjarnegara yang posisinya berdekatan dengan wilayah Kecamatan Banjarnegara. Dalam wilayah kecamatan tersebut terdapat sekolah SLTA lainnya seperti MAN 2 Banjarnegara dan SMA Negeri 1 Banjarnegara dan di kecamatan Bawang terdapat SMA Negeri 1 Bawang dan SMK Negeri Bawang, oleh karena itu untuk mengembangkan madrasah ini (Madrasah Aliyah Negeri I Banjarnegara) perlu perencanaan yang lebih khusus dan komprehensif karena madrasah ini memiliki tantangan yang spesifik antara lain:

- a. Adanya ketimpangan dengan sekolah maju yang ada di dalam kota merupakan tantangan nyata yang dihadapi agar mensejajarkan bahkan bila memungkinkan dalam bidang-bidang tertentu mampu mengunggulinya.

- b. Masih kurangnya sarana dan prasarana yang memadai, misalnya ruang kelas, ruang sanggar siswa, peralatan kantor, peralatan pembelajaran dan lain sebagainya. Hal ini merupakan tantangan yang harus dihadapi dengan seksama agar pembelajaran dapat berjalan dengan baik dan lancar.
- c. Tenaga kependidikan tetap masih kurang baik kuantitas maupun kualitas. Dan tenaga yang ada rata-rata relatif belum dapat menangani berbagai urusan ketatausahaan, hal ini memerlukan perhatian yang tersendiri. Untuk itulah diperlukan manajemen partisipatif agar potensi yang dimiliki dapat berkembang dengan baik.
- d. Tenaga administrasi dan penjaga sekolah juga masih kurang, tetapi kekurangan ini ditutup dengan tenaga administrasi tidak tetap, hal ini cukup membebani pembiayaan rutin madrasah.
- e. Siswa yang masuk rata-rata adalah rengking menengah, disamping itu kebanyakan latar belakang ekonomi orang tua juga menengah kebawah. Kondisi ini merupakan tantangan tersendiri untuk dapat membimbing siswa agar dapat berkembang sesuai dengan potensi yang dimilikinya.
- f. Kerja sama dengan berbagai pihak belum dapat dilaksanakan secara optimal. Untuk itu selalu diusahakan terobosan-terobosan baru untuk menggalang kerja sama dengan berbagai pihak agar diperoleh dukungan yang signifikan bagi pengembangan madrasah.

B. Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah

Program Manajemen Berbasis Sekolah adalah suatu model manajemen sekolah di Madrasah Aliyah Negeri I Banjarnegara yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas madrasah, baik dalam pengertian kualitas *input*, *proses*, maupun *output* serta *outcome* pendidikan. Untuk menuju semua itu diperlukan adanya komponen pendukung yang baik, yaitu yang disebut komponen konteks. Sehingga madrasah sebagai suatu sistem yang terdiri dari *input*, *proses*, *output* dan *outcome* yang dipengaruhi komponen konteks, dikelola oleh madrasah untuk menghasilkan madrasah sesuai dengan yang diharapkan. Dengan kata lain, aspek-aspek Manajemen Berbasis Sekolah yang terdiri dari keterbukaan, kemandirian, kerjasama dan partisipasi, akuntabilitas dan sustainabilitas dipergunakan sebagai landasan mengelola pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri I Banjarnegara di era demokratisasi dan otonomi daerah ini. Paradigma baru pengelolaan madrasah dengan Manajemen Berbasis Sekolah ini membawa banyak konsekuensi dan menuntut adanya tim kerja yang bagus, baik intern madrasah maupun ekstern.

Pengolahan data ini akan disajikan hasil-hasil analisis secara kuantitatif pada tiap aspek dan komponen pendidikan sehingga diketahui klasifikasi masing-masing komponen tersebut. Selanjutnya dari masing-masing klasifikasi komponen tersebut akan diketahui secara keseluruhan nilai total komponen berikut klasifikasi secara total pula. Dengan demikian akan diketahui secara kongkrit suatu madrasah termasuk klasifikasi

istimewa sampai dengan sangat kurang dalam hal posisi masing-masing komponen pendidikan maupun posisi madrasah itu sendiri. Berdasarkan pengolahan data tersebut selanjutnya dideskripsikan secara kualitatif pada masing-masing komponen atau aspek pendidikan. Untuk keperluan ini maka didukung oleh pengolahan data yang bersumber dari hasil wawancara, dokumentasi dan pengamatan lapangan. Dengan demikian akan diperoleh suatu gambaran nyata implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di Madrasah Aliyah Negeri I Banjarnegara secara kualitatif. Berikut ini disajikan reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan untuk masing-masing komponen.

1. Relevansi Program Manajemen Berbasis Sekolah dengan Kondisi Lingkungan Masyarakat

- a. Keadaan Geografis

Berdasarkan data dapat diketahui kondisi daerah atau alam sekitar Madrasah Aliyah Negeri I Banjarnegara ditinjau dari kondisi alam, memiliki potensi besar mendukung sukses dan berkembangnya program MBS. Ditinjau dari peta geografis wilayah terhadap keberadaan sekolah mudah dijangkau oleh anak-anak yang mengikuti pendidikan dan terbebas dari gangguan bencana alam.

- b. Keadaan Sosial Masyarakat

Daerah sekitar ditinjau dari sosial budaya kehidupan masyarakat sangat mendukung terhadap pelaksanaan program Manajemen Berbasis Sekolah di Madrasah Aliyah Negeri I Banjarnegara, karena

masyarakat sekitar rasa memiliki terhadap keberadaan madrasah, mereka pada umumnya menghargai terhadap profesionalisme atau kepintaran seseorang dan mereka memiliki perhatian tinggi dan kepedulian terhadap pendidikan bagi generasi penerus. Iklim komunikasi dan pergaulan masyarakat sangat mendukung terhadap lingkungan Madrasah Aliyah Negeri I Banjarnegara yang melaksanakan program Manajemen Berbasis Sekolah, karena masyarakat sekitar madrasah memiliki perhatian terhadap kegiatan-kegiatan yang dilakukan sekolah, sebagaimana dikatakan oleh salah seorang warga di sekitar madrasah pada tanggal 17 Mei 20015:

“Warga disekitar madrasah ini sering dilibatkan oleh pihak madrasah untuk membantu kegiatan-kegiatan madrasah”².

Di samping itu, didukung oleh pengamatan peneliti pada saat pelaksanaan milad madrasah yang ke 28 dimana para pemuda di sekitar madrasah ikut aktif mempersiapkan panggung dan menghias lingkungan sekolah. Pada hari pelaksanaannya mereka membantu sebagai tenaga keamanan, parker dan penjemput para tamu undangan yang menghadiri acara peringatan milad tersebut, mereka memberikan peluang dan akomodatif terhadap pengembangan / inovasi madrasah yang melibatkan warga madrasah, dan mereka ikut berpartisipasi menjaga keberlangsungan kehidupan madrasah yang lebih kondusif.

² . Wawancara dengan bapak Rusmono

Adat istiadat, agama, dan keyakinan masyarakat sangat sesuai terhadap keberadaan Madrasah Aliyah Negeri I Banjarnegara yang melaksanakan Manajemen Berbasis Sekolah, karena dapat di lihat kehidupan masyarakat sekitar madrasah ditinjau dari sisi mayoritas agama yang dianut amat kondusif untuk mendukung program-program yang dijalankan madrasah. Ditinjau dari sisi adat istiadat dan tatakrama kehidupan masyarakat sekitar memberikan kontribusi yang bermanfaat bagi madrasah dalam melaksanakan Manajemen Berbasis Sekolah. Hal ini ditegaskan salah seorang warga di sekitar madrasah yang bernama bapak Soma:

“Mayoritas masyarakat di sini beragama Islam dan berdasarkan organisasi keagamaan, masyarakat di sini juga kebanyakan orang-orang asli penduduk Pucang. Sebagai orang Pucang tentu kami mendukung program-program madrasah dan siap memberikan kontribusi guna kemajuan sekolah ini”³.

Disamping itu, masyarakat memiliki kebiasaan atau sifat gotong royong yang tinggi dan memiliki perhatian dengan kegiatan madrasah yang dikemas dalam program Manajemen Berbasis Sekolah. Kesadaran masyarakat dalam kehidupan beragama tinggi, sehingga sangat membantu sukses dan berkembangnya pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah, dan tidak pernah terjadi konflik antar etnis, suku, agama atau lainnya di antara kelompok masyarakat.

c. Partisipasi masyarakat pada Madrasah Aliyah Negeri I Banjarnegara

³. Wawan cara tanggal, 20 Mei 2015

Dalam rangka pengembangan dan peningkatan mutu madrasah atau pendidikan, dukungan atau partisipasi masyarakat ialah dalam bentuk pemikiran yaitu memberikan saran, usul, kritik dan lain sebagainya. Madrasah bersama masyarakat menyediakan media atau sarana yang representatif sebagai wadah duduk bersama untuk menampung dan mengakomodasi usul, kritik, saran dan pemikiran untuk kepentingan madrasah dalam bentuk komite madrasah yang beranggotakan pihak madrasah dan masyarakat serta *stakeholders* lainnya.

Adanya dukungan atau partisipasi orang tua siswa atau masyarakat dalam bentuk sumbangan uang untuk pembangunan fisik madrasah, pengembangan media pengajaran atau alat peraga dan alat praktikum, pengembangan bahan ajar dan pengembangan fasilitas pendidikan lainnya. Di samping itu, dukungan-dukungan masyarakat dalam bentuk moral, yaitu melakukan pembinaan anak dalam keluarga tentang keagamaan seperti belajar membaca al-Qur'an dan pendalaman ke-Islaman, melakukan pembinaan anak dalam keluarga tentang nilai dan etika sosial kemasyarakatan, melakukan pembinaan anak di madrasah mengenai moral (keagamaan, kedisiplinan, sosial kemasyarakatan, dan lain-lain) melalui berbagai kegiatan di madrasah, seperti Ikatan Remaja Banjarnegara, dan kegiatan ekstra kurikuler lainnya. Selain itu melakukan pembinaan anak melalui lembaga-lembaga informal di masyarakat (seperti di Remaja Masjid,

perkumpulan pemuda, organisasi kampung, dan lain-lain). Disamping itu Madrasah Aliyah Negeri 1 Banjarnegara juga menjalin dengan panti-panti asuhan yang berada disekitar madrasah yang menampung anak-anak Madrasah Aliyah Negeri 1 Banjarnegara.

d. Aspirasi Masyarakat Terhadap Pendidikan

Terdapat tuntutan masyarakat akan pendidikan yang disuarakan dalam bentuk tulisan di media masa, media elektronik, dialog, rapat atau pertemuan lain kepada instansi pendidikan atau pemerintah, terutama isinya menyoroti mutu pendidikan dan penyelenggaraannya. Adanya dukungan masyarakat luas terhadap pelaksanaan otonomi daerah dan sekaligus dukungan terhadap manajemen pendidikan dalam peningkatan mutu lulusan yang berbasis sekolah dan masyarakat.

Terbentuknya wadah komunikasi madrasah yang representatif dalam bentuk komite madrasah dimana antara madrasah dengan masyarakat duduk secara bersama membicarakan peningkatan mutu madrasah dan itu merupakan pendukung dalam melaksanakan Manajemen Berbasis Sekolah. Akan tetapi belum terwujudnya jaringan informasi. Madrasah belum memiliki jaringan informasi untuk selalu mengetahui perkembangan IPTEK dan perkembangan masyarakat daerah, nasional dan internasional. Hal ini merupakan suatu kendala sehingga madrasah belum dapat maksimal

memanfaatkan adanya jaringan komunikasi dan informasi seperti peningkatan wawasan, pengetahuan, kebijakan pemerintah, dan lain-lain. Akibat dari itu madrasah masih ketinggalan informasi serta tidak dapat memperkuat pemberdayaan daerah dalam rangka manajemen pendidikan yang berbasis sekolah.

Reaksi madrasah yang positif terhadap aspirasi dan informasi dari masyarakat masih relatif rendah. Madrasah masih rendah sikap keterbukaan, responsif, dan tindakan nyata terhadap segala informasi untuk kepentingan kemajuan madrasah. Terbukti dalam pengamatan peneliti, madrasah belum membentuk tim khusus, pokja, tim ahli atau lainnya sehingga sumber daya madrasah belum dapat dioptimalisasikan untuk menopang program Manajemen Berbasis Sekolah. Seharusnya madrasah sesuai dengan prinsip-prinsip dasar Manajemen Berbasis Sekolah harus membentuk tim kerja yang handal, cerdas, dan dinamis.

e. Status Sosial dan Ekonomi Masyarakat

Alasan dideskripsikan status sosial dan ekonomi masyarakat karena memiliki dampak yang cukup kuat dalam peningkatan mutu pendidikan terutama mutu output siswa. Warga sekitar madrasah memiliki budaya tentang nilai-nilai kebersamaan dan menjunjung tinggi nilai kerjasama. Masyarakat sekitar madrasah rata-rata memiliki tingkat ekonomi menengah. Hal ini telah diungkap oleh salah seorang guru BK di saat wawancara pada tanggal 28 Mei 2015:

“Warga di sekitar madrasah rata-rata berada pada tingkat ekonomi menengah dan orangtua/wali murid sendiri dilihat dari tingkat pekerjaannya lebih banyak petani dan selainnya adalah pedagang dan PNS.⁴

Hal ini juga diperkuat dari data MAN I Banjarnegara sebagai berikut⁵ :

PEKERJAAN				PENDIDIKAN				PENGHASILAN		
PNS	Dagang	Tani	Lainnya	S D	SMP	SMA	Sarjana	<1 Juta	1	<1 Juta
5%	15%	25%	60%	65%	15%	15%	5%	50%	35%	15%

Dari data tersebut dapat diketahui bahwa kondisi orangtua siswa Madrasah Aliyah Negeri 1 Banjarnegara. di lihat dari segi pekerjaannya 5% Pegawai Negeri Sipil, 15 % pedagang, 25 % Petani, 60 % lainnya. Dilihat dari segi pendidikan 65 % tamat Sekolah Dasar, 15 % SLTP , 15 % tamat SLTA , 5 % sarjana, dilihat dari segi penghasilan 50 % lebih dari 1 juta, 35 % 1 juta, 15 % kurang dari 1 juta.

Untuk kepentingan anak-anak, masyarakat sangat mendukung usaha-usaha madrasah dalam bentuk uang dan pemikiran, kendati berpenghasilan sederhana, sehingga penyelenggaraan pendidikan berbasis sekolah berjalan dengan baik. Madrasah memiliki kemudahan dalam perolehan sumbangan dari masyarakat dalam bentuk uang, karena tingkat ekonomi yang mendukung. Berdasarkan data reinfeksi

⁴ . Wawancara dengan Sri Listiani

⁵ . Dokumen MAN I Banjarnegara 2014-2015 dikutip tanggal 28 Mei 2015

program Madrasah Berbasis Sekolah dengan kondisi lingkungan masyarakat yang telah digali melalui kuesioner yang diselaraskan dengan wawancara, observasi dan dokumentasi di atas, maka penulis dapat menyimpulkan bahwa semua aspek bernilai baik. Kondisi seperti ini harus dipertahankan agar tetap kondusif karena faktor lingkungan masyarakat sangat penting bagi kehidupan madrasah, yang perlu mendapat perhatian lebih adalah aspek aspirasi masyarakat terhadap pendidikan. Hal ini penting karena aspirasi masyarakat sangat mempengaruhi kondusif atau tidaknya pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah, oleh karena itu meskipun belum optimal namun sekolah atau madrasah sudah melakukan berbagai upaya agar program Manajemen Berbasis Sekolah memiliki relevansi terhadap lingkungan masyarakat diantaranya bersikap terbuka, responsive dan melakukan tindakan nyata terhadap segala aspirasi dan informasi dari *stakeholders* untuk kemajuan madrasah

2. Ketersediaan dan Kesiapan *Input-input* Pendidikan yang Mendukung Program Manajemen Berbasis Sekolah

a. Visi Madrasah

Adanya program Manajemen Berbasis Sekolah madrasah yang telah dicanangkan oleh pemerintah sebagai dasar pengembangan manajemen madrasah masa depan. Aktifitas, nuansa, program dan kegiatan-kegiatan lain di madrasah relatif masih ada yang belum sesuai dengan prinsip-prinsip Manajemen

Berbasis Sekolah yang diharapkan, karena warga madrasah menyatakan relatif belum merasakan ada perbedaan kinerja madrasah yang lebih baik dibandingkan sebelum ada Madrasah Berbasis Sekolah. Hal ini dimaklumi karena program Manajemen Berbasis Sekolah di madrasah ini baru dilaksanakan pada tahun pelajaran 2002/2003.

Madrasah memiliki visi dan telah ditulis sebagai profil madrasah yang diimpikan di masa datang atau cara pandang ke depan madrasah ini akan di bawa kemana. Rumusan visi menggambarkan suatu cita-cita mulia, rasional, dan bisa dipakai sebagai landasan penyelenggaraan pendidikan yang berkelanjutan menuju standarisasi mutu yang diharapkan. Sebagaimana data dokumentasi visi Madrasah Aliyah Negeri 1 Banjarnegara adalah “Terwujudnya Lulusan yang Cerdas, Terampil Didasari Iman dan Taqwa”⁶ didalam perumusan visi madrasah ini, belum diikutsertakannya semua warga madrasah, orang tua dan perserikatan dalam perumusan visi madrasah. Hal ini dikatakan dari hasil wawancara dengan salah satu orang tua wali siswa pada tanggal 03 Juni 2015

“Kami belum pernah diikutsertakan dalam merumuskan visi madrasah, kami hanya mengetahuinya setelah ditulis di dinding madrasah”⁷.

⁶ . Dokumen Profile MAN I Banjarnegara 2014-2015

⁷ . Wawancara dengan Bapak Sudar Wali dari Elia Vita Sari Kelas XI IPA 2

Dengan demikian, madrasah belum maksimal atau relatif sedikit sekali melakukan usaha-usaha sosialisasi kepada warga madrasah dan masyarakat tentang visi madrasah tersebut, sehingga sebagian besar warga madrasah, orangtua siswa dan persyarikatan mengetahui tetapi belum memahami tentang visi madrasah.

b. Misi Madrasah

Misi madrasah telah dirumuskan dan ditulis sebagai wujud penjabaran dari visi dalam bentuk rumusan tugas, kewajiban dan rancangan tindakan yang dijadikan arahan untuk mewujudkan visi. Misi madrasah juga merupakan bentuk layanan untuk memenuhi tuntutan yang telah dituangkan dalam visi dengan berbagai indikatonya. Misi Madrasah Aliyah Negeri 1 Banjarnegara tersebut adalah: (1) memotivasi semangat aktifitas keagamaan dalam kehidupan sehari-hari, (2) Melaksanakan Proses Belajar Mengajar dan bimbingan secara efektif, (3) Mengembangkan potensi peserta didik secara optimal, (4) Melaksanakan penilaian secara berkala, (5) Mengembangkan ketrampilan yang menumbuhkan semangat kemandirian (6) Menanamkan dan menumbuhkan jiwa kepemimpinan (7) Menumbuhkan kebersamaan warga madrasah agar mampu mengatasi hambatan dan tantangan secara bersama-sama.⁸

Sama halnya dengan visi madrasah, tidak semua warga madrasah perwakilan orang tua siswa dan persyarikatan

⁸. Dokumen Profile MAN I Banjarnegara dikutip tanggal ., 03 Juni 2015

diikutsertakan dalam merumuskan misi madrasah sebagai bentuk rasa tanggungjawab bersama dalam menuju ke arah pendidikan yang berkualitas. Madrasah belum maksimal melakukan usaha-usaha sosialisasi kepada warga madrasah masyarakat dan persyarikatan tentang misi madrasah tersebut, sehingga sebagian besar warga madrasah, orangtua siswa dan persyarikatan tidak mengetahui dan tidak memahami tentang misi madrasahnyanya.

c. Tujuan Madrasah

Tujuan madrasah telah dirumuskan dan di tulis sebagai tahapan langkah untuk mewujudkan visi dan misi madrasah dalam rentang waktu tertentu. Tujuan telah dirumuskan secara terukur dan mencerminkan suatu target yang akan dicapai madrasah dalam kurun waktu tertentu pada aspek-aspek tertentu. Tujuan dan sasaran Madrasah Aliyah Negeri 1 Banjarnegara yaitu: Tujuan Umum yaitu Membentuk generasi bangsa yang bermoral dengan dasar iman dan taqwa kepada Allah SWT. sedangkan tujuan khususnya yaitu: (1) menerapkan dasar akidah dalam kehidupan sehari-hari (2) Mengoptimalkan pembelajaran yang partisipatif, efektif dan kreatif (3) mengembangkan potensi akademik dan non akademik (4) membekali ilmu pengetahuan dan teknologi sebagai bekal melanjutkan ke pendidikan yang lebih tinggi (5) membekali ketrampilan untuk hidup mandiri (6) melatih kepekaan dan tanggung jawab sosial melalui kegiatan sosial.

Tujuan madrasah tersebut memiliki banyak variasi atau jenis sasaran yang akan dicapai dalam kurun waktu tertentu. Jumlah tujuan madrasah yang dirumuskan cukup proporsional dan rasional sesuai dengan kondisi madrasah dan usaha-usahanya. Penulisan tujuan tersebut menggambarkan adanya peningkatan mutu, tanggung jawab, dan unsur kompetisi untuk peningkatan pendidikan. Perumusan tujuan tersebut mampu mencerminkan dalam penerapan program- program madrasah. Dalam hal perumusan tujuan madrasah, madrasah belum melibatkan semua warga madrasah, perwakilan orangtua siswa, dan persyarikatan dalam merumuskan tujuan dan sasaran sekolah, hanya kepala madrasah, bersama wakil kepala madrasah yang merumuskan tujuan madrasah tersebut.

d. Sasaran Madrasah

Sasaran atau tujuan situasional atau disebut tujuan jangka pendek dalam jangka waktu tertentu dan telah dirumuskan berdasarkan visi, dan tujuan madrasah. Sasaran dirumuskan dengan memperhitungkan tantangan nyata yang dihadapi oleh sekolah. Sasaran telah menggambarkan secara kuantitas dari mutu yang akan dicapai. Sasaran memiliki sifat terukur dan akan mempermudah dilakukan evaluasinya. Berdasarkan data dokumentasi, sasaran Madrasah Aliyah Negeri 1 Banjarnegara tahun pelajaran 2014-2015 adalah: (1) meningkatkan disiplin

pengamalan agama dan menguasai seni baca al-Qur'an, (2) meningkatkan prestasi akademik dan nonakademik siswa, (3) meningkatkan jumlah tamatan yang diterima di dunia usaha dan industri, (4) meningkatkan penguasaan di bidang teknologi informasi dan multimedia.

Di dalam merumuskan sasaran madrasah tersebut di atas, warga madrasah belum diikutsertakan dalam merumuskan sasaran madrasah dan hanya dirumuskan oleh kepala madrasah bersama wakil kepala madrasah bidang sarana dan prasarana. Madrasah juga kurang di dalam melakukan sosialisasi atas sasaran tersebut sehingga warga madrasah dan orangtua siswa kurang mengetahui dan memahami tentang sasaran madrasah.

e. Program Madrasah

Program madrasah dirumuskan berdasarkan atas analisa fungsi-fungsi sumber daya madrasah untuk mengetahui kesiapannya. Program madrasah dirumuskan juga berdasarkan atas analisis SWOT. Hal ini dikemukakan oleh kepala madrasah:

“untuk membuat program madrasah kami sesuaikan dengan analisis SWOT dan mendapatkan masukan dari warga madrasah dan orang tua siswa”.⁹

Dalam hal merumuskan program madrasah, warga madrasah diikutsertakan dalam merumuskan program madrasah meskipun tidak secara langsung yaitu dengan cara meminta

⁹.Wawancara dengan bapak kepala MAN I Banjarnegara, tanggal 11 Juni 2015

pendapat kepada warga madrasah namun pada akhirnya dirumuskan oleh kepala madrasah bersama wakil kepala madrasah.

Isi program madrasah yang ingin dicapai dalam kurun waktu tertentu pada bidang akademik dan nonakademik cukup bervariasi. Muatan program madrasah berdasarkan visi, misi dan sasaran madrasah. Program madrasah dibuat dengan mempertimbangkan pendukung dan penghambat atau didasarkan atas analisis SWOT.

Madrasah Aliyah Negeri 1 Banjarnegara memiliki berbagai jenis kegiatan ekstrakurikuler terdiri dari kegiatan wajib dan pilihan, dan kegiatan unit produksi terdiri dari kursus akuntansi, komputer, menjahit, tata boga, teater, bahasa Inggris, dan lainnya.

Rencana anggaran program kerja madrasah memiliki jangka waktu. Rencana anggaran program kerja madrasah memiliki sumber dana. Rencana anggaran program kerja madrasah rasionalitas. Rencana anggaran program kerja madrasah memiliki skala prioritas, menentukan program dan rinciannya, menetapkan kebutuhan, menghitung dana yang dibutuhkan dan menentukan sumber dana. BOM sebagai pancingan pembiayaan untuk operasionalisasi kegiatan program sekolah belum memberikan kontribusi yang memadai bagi peningkatan mutu sekolah, baik dalam bidang akademik maupun dalam bidang nonakademik, karena belum melaksanakan atau dimanfaatkan secara maksimal,

sesuai dengan apa yang telah diprogramkan dan rambu-rambu pemanfaatan penggunaan dana tersebut. Sebagaimana diungkap oleh bendahara madrasah pada tanggal 10 Juni 2015:

“Untuk melaksanakan kegiatan program kerja madrasah, khususnya program MBS, maka anggaran disusun terdiri dari Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS) MBS, Rencana Anggaran Pembiayaan MBS (Anggaran total), dan Rencana Anggaran Pembiayaan Program (Anggaran per Rencana Kegiatan)”.¹⁰

Dengan demikian, secara finansial Madrasah Aliyah Negeri 1 Banjarnegara sudah memiliki dana yang cukup dalam melaksanakan program Manajemen Berbasis Sekolah namun penggunaan dana tersebut yang kurang efektif dan akuntabilitas dari penggunaan dana itu belum dilaksanakan dengan baik.

f. Sumber Daya Madrasah

Madrasah ini memiliki sumber daya yang ditinjau dari jenis atau variasinya, yaitu (1) sumber daya manusia (SDM) yaitu guru dan karyawan, (2) sarana dan prasarana, yaitu ruang kantor, ruang kelas, ruang kepala madrasah, ruang guru BP, ruang UKS, ruang TU, ruang perpustakaan, laboratorium, ruang koperasi, ruang OSIS, musholla, kamar mandi/WC, ruang gudang, media pendidikan dan pengajaran, mebelair kantor dan kelas, komputer untuk PBM, dan dana.

Kualifikasi SDM (guru) seperti tingkat pendidikan minimal S1 dan latar belakang pendidikan (bidang) sesuai dengan tuntutan

¹⁰. Wawancara dengan Ibu Eni Rakhmawati, S. Pd

kurikulum, namun belum ada usaha-usaha madrasah yang terprogram untuk meningkatkan karir dan profesionalisme SDM madrasah. Kualifikasi SDM (kepala madrasah dan wakil serta TU) sesuai dengan jabatan dan kepentingan lembaga. Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala madrasah dan dilengkapi data dokumentasi, tenaga guru dan karyawan pada saat ini berjumlah 56 orang terdiri dari 1 orang kepala sekolah 10 pegawai TU/PTT, 45 guru/GTT.¹¹

NO	STATUS	L	P	JML	KET
1	PIMPINAN MADRASAH	1	-	1	
2	PEGAWAI TU/PTT	8	2	10	
3	GURU PNS DAN GTT	23	22	45	
JUMLAH		32	24	56	

Secara kuantitas madrasah ini memiliki tanah dan bangunan atau gedung untuk kepentingan PBM dan kegiatan lainnya sudah cukup memadai, namun secara kualitas sarana dan prasarana madrasah masih perlu ditingkatkan. Terdapat tanah dan bangunan yang masih bisa dikembangkan. Lingkungan madrasah dan gedung memenuhi persyaratan kesehatan, kondusif untuk PBM, dan strategis.

Untuk mendukung kelancaran PBM dan manajemen madrasah, secara kuantitas kebutuhan mebelair (meja, kursi, lemari, dan lain-lain) telah tersedia, begitu pula secara kualitas, fasilitas mebelair cukup layak untuk kerja dan pembelajaran.

¹¹ . Profile MAN I Banjarnegara tahun 2015

Terdapat beberapa sumber dana untuk operasionalisasi program madrasah. Berdasarkan pengamatan penulis, dana ada yang berasal dari pemerintah, orangtua siswa, beberapa unit usaha madrasah, dan donatur lain secara insidental. Ada usaha-usaha secara terus menerus untuk mencari atau menambah sumber-sumber pendanaan madrasah. Dana dipergunakan untuk kepentingan akademik dan nonakademik dalam bentuk PBM maupun kegiatan lain, tetapi ada kesan penggunaannya kurang proporsional. Khusus dana BOM belum digunakan secara maksimal sesuai yang dikehendaki prinsip dasar Manajemen Berbasis Sekolah. Belum ada akuntabilitas penggunaan dana yang maksimal sesuai dengan prinsip dasar Manajemen Berbasis Sekolah. Terlihat dari pengamatan penulis dan dibenarkan oleh para warga madrasah bahwa warga madrasah tidak diberikan kesempatan untuk mengetahui pertanggungjawaban pendapatan dan penggunaan keuangan madrasah secara komprehensif. Belum ada usaha-usaha madrasah yang maksimal untuk mengoptimalkan sumber daya madrasah secara efektif dan efisien. Sehingga belum terdapat suasana saling sinergis di madrasah antara sumber daya satu dengan lainnya untuk peningkatan mutu madrasah. Belum kelihatan pembentukan pola-pola baru (inovatif) seperti pembentukan tim kerja yang berkualitas di madrasah untuk meningkatkan kinerja madrasah.

g. Siswa atau Peserta didik

Madrasah membentuk panitia khusus penerimaan siswa baru. Madrasah tidak melakukan tes khusus dan hanya menggunakan nilai SKHU untuk penyaringan calon siswa baru. Madrasah telah bekerjasama dengan stakeholders dalam rangka penerimaan siswa baru. Para siswa madrasah ini memiliki nilai SKHU menengah kebawah dan para siswa rata-rata dari golongan menengah kebawah, namun demikian para siswa memiliki minat dan bakat yang tinggi dan berprestasi dalam mengikuti berbagai kegiatan baik tingkat kabupaten/kota maupun tingkat provinsi. Para siswa diberikan program kegiatan yang menunjang akademik maupun nonakademik di madrasah. Para siswa cukup aktif mengikuti program yang diselenggarakan madrasah.

h. Kurikulum

Madrasah menggunakan kurikulum nasional, yaitu kurikulum MAN tahun 1994 dan tahun 2004. Tetapi tepatnya pada semester ganjil di MAN 1 Banjarnegara tahun pelajaran 2014-2015 menggunakan kurikulum 2013, kurikulum 2013 tidak berjalan begitu lama hanya berlaku satu semester saja sedangkan pada semester genap tahun pelajaran 2014-2015 MAN 1 Banjarnegara kembali lagi menggunakan kurikulum KTSP. Saat penelitian, penulis mewawancarai wakil kepala madrasah urusan kurikulum ibu Dra Sarwosih, S.Pd menurut beliau¹²:

¹² . Wawancara tanggal 12 Juni 2015.

“ Pada semester ganjil tahun pelajaran 2014-2015 sistim belajar mengajar kelas X menggunakan kurikulum 2013, untuk kelas XI dan kelas XII tetap menggunakan kurikulum KTSP. Dalam menggunakan kurikulum 2013 ini siswa menanggapi dengan baik, sistim belajar mengajarnya pun berjalan dengan baik, tetapi kesulitannya guru keberatan atau maerasa sulit dalam penilaian.”

Madrasah mengusahakan dan menyediakan fasilitas pendukung pencapaian kurikulum. Madrasah membuat program-program untuk pengayaan materi kepada siswa berdasarkan kurikulum nasional, namun madrasah belum maksimal mengembangkan kurikulum dalam bentuk silabus, skema kerja sampai dengan satuan pelajaran oleh para guru sesuai dengan bidang studinya masing-masing.

i. Sikap Kemandirian

Madrasah belum maksimal melakukan usaha-usaha untuk mensosialisasikan konsep MBS kepada warga madrasah dan belum maksimal memberikan pemahaman kepada warganya akan perubahan manajemen madrasah yang menekankan adanya pemberdayaan potensi madrasah. Seharusnya madrasah dengan gigih dan maksimal melakukan sosialisasi konsep-konsep dasar MBS sehingga terbentuk budaya MBS di madrasah. Madrasah melakukan inventarisasi akan potensi sumber daya madrasah dan melakukan kegiatan atau usaha untuk memperoleh tambahan pemasukan dana, sumbangan pemikiran dan barang dan warga madrasah atau luar sekolah. Madrasah secara khusus mendirikan unit-unit usaha untuk

menambah pemasukan (*income generating unit*), tetapi relatif kecil sekali, yaitu koperasi dan kantin siswa. Di samping itu, berdasarkan hasil wawancara dengan wakil kepala madrasah bidang humas beliau mengatakan:¹³

“Madrasah melakukan kerjasama dengan pihak lain untuk pengembangan sarana dan prasarana madrasah, khususnya dengan Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah, Departemen Pendidikan Nasional dan Kementerian Agama. Di samping itu juga kerjasama dengan Alumni MAN 1 Kabupaten Banjarnegara secara perorangan, para alumni secara perorangan menyumbangkan tenaganya untuk kegiatan madrasah baik akademik maupun nonakademik.”

Dengan demikian, Madrasah Aliyah Negeri 1 Banjarnegara telah melakukan berbagai upaya untuk memperoleh tambahan pemasukan dana baik secara internal madrasah dengan unit-unit usahanya maupun bekerjasama dengan pihak luar.

j. Keuangan

Eni Rakhmawati. S.Pd (bendahara)¹⁴ madrasah membuat program penggalan sumber dana baik intern madrasah maupun ekstern madrasah, melibatkan warga madrasah secara terbatas, komite madrasah dan persyarikatan. Ada instrumen yang disediakan madrasah dalam rangka penggalan dana tersebut, seperti RAPBS, proposal usulan proyek baik bentuk fisik maupun non fisik, dan ada target perolehan dana yang dituangkan dalam bentuk RAPBS yang disahkan oleh persyarikatan.

¹³ . Wawancara dengan bapak Abror. S.Ag. tanggal 17 Mei 2015

¹⁴ . Wawancara tanggal 26 Mei 2015

Warga madrasah berperan sebagai anggota bidang keuangan sesuai dengan kebutuhan bidang keuangan yang dibutuhkan madrasah, yaitu seorang bendahara madrasah dan dibantu oleh dua orang personil. Mereka mendapatkan tugas dan tanggungjawab yang pasti dan jelas tentang keuangan. Ada keberhasilan penggalan dana sesuai dengan RAPBS yang disepakati antara pihak madrasah dengan komite madrasah dan persyarikatan. Penggunaan keuangan disesuaikan dengan sasaran program. Ada sejumlah variasi pembiayaan sasaran. Jumlah pembiayaan sesuai dengan RAPBS atau program dan penggunaan anggaran keuangan sesuai dengan skala prioritas.

Eni Rahmawati, S.Pd (bendahara madrasah) dan Siti Tarwiyah (staf bendahara) ¹⁵ orangtua siswa adalah donatur utama yang menjadi tulang punggung jalannya pendanaan di Madrasah Aliyah Negeri 1 Banjarnegara. Dana yang digali melalui orangtua siswa berupa infak sukarela, uang bangunan, uang sumbangan penyelenggaraan pendidikan, dan lain-lain. Sumber dana kedua adalah instansi pemerintah (Departemen Pendidikan Nasional) melalui dana yang dapat digali berupa dana perluasan sarana fisik (RKB dan peralatan laboratorium komputer) dan dana perbaikan manajemen mutu (BOM). Sedang sumber dana selebihnya adalah masyarakat umum, instansi swasta, dunia usaha dan asosiasi, tetapi hanya insidental.

¹⁵ . Wawancara pada tanggal , 9 Juni 2015

k. Fokus pada Pelanggan

Madrasah Aliyah Negeri 1 Banjarnegara telah siap sumber daya keuangan, sumber daya manusia, sarana dan prasarana, dan media pembelajaran kendatipun masih perlu ditingkatkan. Telah tampak juga dukungan bersama yang saling sinergis antara sumber daya madrasah. Ada mekanisme kerjasama dan sarana dalam pengkoordinasian antara sumber daya madrasah, meskipun masih perlu perbaikan dan pembenahan serta ditingkatkan pemberdayaannya.

l. Staf yang Kompeten dan Berdedikasi Tinggi

Di lihat dari latar belakang pendidikan dan pengalaman kerja, staf dan guru memiliki kecerdasan yang cukup memadai dan memiliki kemampuan yang variatif, namun relatif tingkat keberhasilan karier profesi staf dan guru masih terlihat rendah. Tetapi warga madrasah tersebut sebagai sumber daya manusia telah berpotensi untuk mengembangkan diri, bilamana madrasah atau persyarikatan memiliki kesungguhan memberikan kesempatan untuk mengembangkannya. Hampir semua staf dan guru memiliki keahlian baik formal maupun non formal sesuai dengan bidangnya masing-masing, tetapi belum maksimal untuk diberdayakan, sehingga tingkat kreatifitas dan inovasi staf dan guru masih terkubur. Staf dan guru memiliki kedisiplinan, kerajinan dan komitmen yang cukup, tetapi sebagian masih terlihat relatif rendah¹⁶

¹⁶ . Profile MAN I Banjarnegara

NO	STATUS	PENDIDIKAN				JUMLAH
		SLTA	D3	S1	S2	
1	PEGAWAI/PTT	5	4	1	-	10
2	GURU/GTT	-	1	42	3	46
JUMLAH		5	5	43	3	56

m. Memiliki Sikap Harapan Prestasi yang Tinggi

Madrasah telah memiliki rumusan cita-cita dan harapan (visi), misi, dan tujuan dalam jangka panjang. Rumusan visi, misi dan tujuan madrasah tersebut bisa dipakai sebagai landasan penyelenggaraan pendidikan yang berkelanjutan menuju standarisasi mutu yang diharapkan. Namun karena kurangnya pemahaman warga madrasah maka tingkat kesamaan harapan atau misi dan visi untuk mencapai tujuan madrasah bagi warga madrasah belum tampak terlihat dalam sikap dan perilaku sehari-hari dalam melaksanakannya. Semua warga madrasah sudah melaksanakan tugas sesuai dengan bidangnya masing-masing secara profesionalisme. Namun karena kurangnya pemahaman warga madrasah maka terjadi perbedaan pemahaman di antara warga madrasah sehingga mempengaruhi tujuan yang akan dicapai. Hal yang perlu dilakukan adalah menyamakan visi dan misi dengan cara sosialisasi secara terus menerus.

n. Input Manajemen

Madrasah Aliyah Negeri 1 Banjarnegara yang menerapkan MBS harus memiliki input manajemen yang memadai untuk menjalankan roda madrasah. Input manajemen di maksud, madrasah telah memiliki: (a) kejelasan deskripsi tugas pada masing-masing

bidang, (b) rincian rencana kerja madrasah, (c) sistematika rencana kerja madrasah, (d) program yang mendukung untuk mencapai rencana, (e) aturan main atau pedoman bagi warga madrasah untuk bertindak, dan (f) sistem pengendalian mutu yang jelas bagi madrasah. Hal itu semua tertulis dalam program kerja madrasah dan proposal MBS.

Sebagai upaya dalam menyiapkan input-input pendidikan guna mendukung keterlaksanaan program MBS madrasah sudah melakukan sosialisasi tentang konsep-konsep dasar MBS kepada seluruh warganya dengan harapan seluruh warga madrasah betul-betul memahami konsep-konsep MBS dan dapat melaksakannya dengan baik. Selain itu madrasah meningkatkan pemahaman visi, misi, dan tujuan madrasah kepada seluruh warganya dan sikap kesungguhan serta ketulusan pimpinan untuk memberikan teladan kepada warga madrasah sebagai mitra kerjanya.

3. Keterlaksanaan Program Manajemen Berbasis Sekolah

Pada komponen keterlaksanaan program MBS sesuai dengan fokus penelitian ada tiga aspek utama MBS disertai dengan aspek pendukungnya yang akan dideskripsikan, yaitu iklim keterbukaan manajemen madrasah di bidang program dan dana, iklim kerjasama antara sesama komunitas madrasah dan antara komunitas madrasah dengan masyarakat dan kemandirian madrasah.

a. Iklim Keterbukaan Manajemen Madrasah di bidang Program dan Dana

1) Proses Keterbukaan

Dalam pelaksanaan program MBS, maka madrasah dituntut juga bersikap transparan baik dalam hal program maupun komponen keuangan khususnya, maupun bidang-bidang lainnya. Meskipun madrasah telah membuat wadah untuk menampung aspirasi warga sekolah dan masyarakat, seperti komite madrasah namun keberadaannya sendiri belum dapat difungsikan secara optimal telah ada mekanisme dalam memberikan informasi kebijakan madrasah kepada semua pihak tentang sasaran, program dan keuangan, misalnya melalui kegiatan rapat atau pertemuan lainnya tetapi belum termanfaatkan secara maksimal. Dengan kata lain sedikit sekali mekanisme semacam ini digunakan untuk mensosialisasikan kebijakan Warga madrasah dan masyarakat belum merasa memperoleh informasi yang lengkap tentang program madrasah maupun keuangan madrasah. Pihak madrasah belum maksimal memberikan pertanggungjawaban (akuntabilitas) pendapatan dan penggunaan keuangan sekolah kepada komite madrasah, persyarikatan dari warga madrasah baik secara lisan maupun tertulis. Sebagaimana dikatakan ketua komite madrasah yaitu Bapak Jamal¹⁷ :

¹⁷ . Wawancara dengan Bapak Jamal, tanggal 27 Mei 2015

“Sekolah belum memberikan laporan program dan keuangan sekolah secara lengkap, belum memberikan laporan bulanan, triwulan dan tahunan, hanya ada laporan yang ditulis tangan oleh bendahara tetapi laporan tersebut belum lengkap dan belum sesuai dengan apa yang dikehendaki”.

Hal demikian juga dibenarkan oleh bagian kearsipan Komite beliau mengatakan¹⁸

“Saya sendiri sebagai sekretaris komite belum menerima secara lengkap akuntabilitas dari pihak sekolah, baru menerima laporan keuangan program, itupun baru dalam bentuk tulisan tangan dari bendahara sekolah”.

Dengan demikian, sebagaimana telah diungkap di atas bahwa hasil-hasil dari program kerja madrasah belum sepenuhnya dilakukan akuntabilitas yang lengkap dan menyeluruh dan belum tersosialisasikan dengan baik kepada warga madrasah.

2) Pengelolaan Keuangan

Biaya program dirinci atau didistribusikan untuk pembiayaan pelaksanaan sesuai dengan kebutuhan atau skala prioritas. Biaya program dirinci secara detail dan jelas keperuntukannya. Besarnya biaya untuk setiap pos kegiatan tidak sama sesuai beban kegiatan. Penentuan besarnya biaya untuk setiap pos kegiatan berdasarkan otoritas kepala madrasah.

Jenis sasaran yang dibiayai adalah kegiatan akademik dan nonakademik. Pada ratio pengeluaran dan pemasukan keuangan, adanya keseimbangan besarnya pengeluaran dan pemasukan keuangan. Perangkat administrasi keuangan, ada buku pemasukan

¹⁸ . Wawancara dengan bapak Rokib , tanggal, 2 Juni 2015

dan pengeluaran yang lengkap. Ada dokumentasi pengeluaran seperti kwitansi, nota pembelian barang, dan ada perangkat pelaporan pengeluaran dana.

Ada personil penanggungjawab keuangan sebagian pos kegiatan dan ada pula personil penanggungjawab keuangan secara keseluruhan. Hal ini sesuai dengan yang tertera dalam dokumen proposal Manajemen Berbasis Sekolah tahun 2015, sedang pada kegiatan yang lain penulis belum mampu menjangkaunya karena sebagian dana penggunaannya terkesan tertutup.

3) Akuntabilitas

Dalam melaksanakan program Manajemen Berbasis Sekolah diperlukan adanya aspek manajemen tentang akuntabilitas, terutama menyangkut program madrasah dan keuangan madrasah. Di dalam membuat, melaksanakan dan hasil-hasil dari program kerja sudah disampaikan atau disosialisasikan kepada semua warga madrasah dan masyarakat terkait meskipun belum optimal. Bentuk pertanggungjawaban dilakukan melalui format proposal, progress raport, laporan akhir, dan lain-lain. Mekanisme pertanggungjawaban dilakukan melalui rapat dan upacara.

Dalam membuat rencana keuangan belum melibatkan warga madrasah secara keseluruhan tetapi hanya melibatkan komite madrasah dan persyarikatan dalam bentuk meminta

persetujuan. Untuk mempertanggungjawabkan keuangan mulai perencanaan, penggunaan, sampai akhir program kepada warga madrasah dan persyarikatan diberikan dalam bentuk laporan tertulis. Sehingga dalam hal ini warga madrasah merasa cukup puas terhadap bentuk pertanggungjawaban madrasah meskipun sebagian besar warga madrasah yang bingung karena tidak ada penjelasan atau dialog secara langsung.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa iklim keterbukaan manajemen madrasah di bidang program dan dana tergolong cukup. Pada aspek keterbukaan, madrasah harus memberdayakan komite madrasah. Peran dan fungsi komite madrasah harus dioptimalkan, mengingat keberadaan wadah ini sangat penting dalam membicarakan segala hal yang berkaitan dengan program peningkatan mutu madrasah. Mekanisme yang telah ada dalam memberikan informasi kebijakan sekolah kepada semua pihak tentang sasaran, program dan keuangan, misalnya melalui kegiatan rapat dan pertemuan lainnya perlu dimanfaatkan secara maksimal. Untuk meningkatkan kepuasan warga madrasah, masyarakat dan persyarikatan, madrasah harus memperbaiki sistem dan mekanisme pertanggungjawaban sehingga warga madrasah dan masyarakat akan memperoleh informasi yang lengkap tentang program-program madrasah maupun pendapatan dan penggunaan keuangan madrasah.

Madrasah harus duduk bersama dengan komite madrasah dan persyarikatan dalam membuat rencana keuangan pembiayaan program, baik menyangkut sumber dana maupun perincian rencana penggunaannya. Di dalam membelanjakan dan menggunakan dana sepenuhnya diketahui dan disetujui oleh warga madrasah, komite madrasah dan persyarikatan.

b. Kerjasama Madrasah Sesama Warga Madrasah dan Masyarakat

Iklm kerjasama antara sesama komunitas madrasah dan antara komunitas madrasah dengan masyarakat dan persyarikatan dapat dijelaskan sebagai berikut:

1) Proses Kerjasama dan Partisipasi

Dalam melaksanakan program Manajemen Berbasis Sekolah, faktor kerjasama merupakan salah satu aspek manajemen yang harus dikembangkan oleh madrasah. Madrasah memiliki jaringan kerjasama dengan komite madrasah, persyarikatan dan instansi terkait. Dijalin kerjasama dengan *stakeholders* yang lain seperti perusahaan, dan lain sebagainya. Dalam peaksanaannya antara madrasah dengan masyarakat atau *stakeholders* kerjasama tersebut bersifat saling menguntungkan, bersinergis dan tanpa ada iklim yang memberatkan sepihak.

Madrasah memfasilitasi kepentingan lembaga lain atau masyarakat yang memberikan bantuan, baik berupa dana, barang atau pemikiran. Namun, madrasah belum proaktif dalam

menggalang kelancaran dan kelanggengan kerjasama dengan cara antara lain mengadakan pertemuan baik formal maupun nonformal secara teratur atau terus menerus.

Kerjasama dalam aspek input pihak masyarakat belum ikut serta memberikan masukan misalnya tentang kriteria calon siswa baru, fasilitas pendukung Proses Belajar Mengajar , dan lain-lain, kecuali baru masalah dana. Belum ada kerjasama dalam penanganan proses kelembagaan dan belajar mengajar yang ditekankan pada peningkatan metodik dan didaktik sehingga lulusan semakin bermutu dan masih ditangani sepihak oleh madrasah. Kerjasama pada aspek keluaran, pihak lembaga dan masyarakat belum ikut serta memberikan masukan tentang kriteria evaluasi yang dipergunakan.

Isi kerjasama antara sekolah dengan pihak komite madrasah dan persyarikatan berupa: (1) moral yaitu para orangtua membantu mendidik anak atau siswa untuk bersikap, berperilaku atau berbudi pekerti yang luhur. Persyarikatan melakukan supervisi kepada kepala madrasah, guru dan karyawan (2) pemikiran yaitu komite madrasah dan persyarikatan memberikan pertimbangan, usul, saran dan lain-lain kepada madrasah untuk meningkatkan mutu madrasah, (3) tenaga, yaitu masyarakat kepada madrasah memberikan bantuan tenaganya untuk program-program tertentu, dan (4) kebijakan yaitu persyarikatan

mengangkat dan memberhentikan guru dari karyawan tetap yayasan, termasuk kepala madrasah, dan persyarikatan melakukan supervisi kepada kepala madrasah, guru dan karyawan.

2) Kepemimpinan yang kuat

Pimpinan madrasah sudah berusaha secara maksimal menggunakan kemampuannya untuk mengarahkan mitra kerjanya yang masih lemah kemampuan tugasnya maupun yang memiliki kemampuan yang lebih, baik perorangan maupun antar bidang. Di samping itu pimpinan madrasah juga sudah maksimal menggunakan kemampuannya untuk mengatur organisasi madrasah secara keseluruhan dan juga di dalam memobilisasi potensi sumber daya madrasah.

3) Proses Pengambilan Keputusan

Dalam program Manajemen Berbasis Sekolah yang dikembangkan dan diterapkan di MAN 1 Banjarnegara, proses pengambilan keputusan ini merupakan salah satu aspek yang diharapkan dapat diterapkan oleh madrasah dalam setiap mengambil kebijakan dengan melibatkan warga madrasah, masyarakat dan persyarikatan dengan semangat demokratisasi. Pertemuan rutin yang diadakan di madrasah masih perlu diintensifkan. Berdasarkan hasil wawancara pada tanggal 27 Mei 2015 dengan ketua komite madrasah mengungkapkan:

“Madrasah sangat minim sekali mengadakan pertemuan dengan pengurus madrasah, komite madrasah dan

persyarikatan dan baru membicarakan persoalan input bukan membicarakan masalah proses. Begitu pula pertemuan dengan instansi terkait, dunia usaha dan industri sebagai *stakeholders*”¹⁹

Warga madrasah, masyarakat dan persyarikatan dalam mengikuti rapat atau pertemuan madrasah diberikan kesempatan untuk memberikan usul, tanggapan, kritik dan saran, sehingga keputusan yang diambil merupakan kesepakatan bersama, namun belum maksimal peran warga madrasah ini diberdayakan dalam pengambilan keputusan, kecuali hal-hal tertentu saja.

Masyarakat dan persyarikatan belum dilibatkan secara langsung dalam penyelenggaraan proses pendidikan, baik dalam pengembangan akademik maupun nonakademik, baru masalah bantuan dana. Telah ada kegiatan rutin ataupun insidental yang diperankan masyarakat untuk membantu madrasah, persyarikatan mengadakan pembinaan insidental kepada guru dan karyawan, komite membantu penggalan dana dan penyelesaian pembangunan RKB. Sebagaimana dikemukakan oleh salah seorang orangtua siswa:

“Memang madrasah sudah melakukan pertemuan dengan orang tua siswa/wali murid, namun karena masalah madrasah/pendidikan itu banyak maka pertemuan itu harus diintensifkan. Dalam pertemuan itu pun baru membahas masalah sumbangan dana untuk pembangunan madrasah sedangkan masalah pengembangan akademik dan nonakademik belum pernah dibahas”²⁰

¹⁹ . Wawancara dengan bapak Jamal tanggal 27 Mei 2015

²⁰ . Wawancara dengan bapak Abdul Nagajid wali dari Marliyan Nurfantoro tanggal 09 Juni 2015.

Di dalam setiap mengadakan rapat atau pertemuan yang melibatkan warga madrasah, masyarakat atau persyarikatan, mengedepankan asas musyawarah dan mufakat, mengembangkan azas demokratis, seperti menghargai pendapat atau usul orang lain, menjunjung tinggi kebersamaan dan komitmen kebersamaan pada setiap keputusan yang disepakati, tetapi perlu untuk ditingkatkan. Hal ini didukung oleh pengamatan peneliti di saat mengikuti rapat komite madrasah, dimana dalam rapat tersebut terlihat banyak dari wali murid yang bertanya, menyampaikan usul dan saran dan masing-masing dari yang mengikuti rapat tersebut saling menghargai pendapatnya masing-masing dan menerima hasil keputusan rapat tersebut.

4) Pengelolaan Tenaga Kerja yang Efektif

Madrasah belum memadai menetapkan ketenagaan sesuai analisis kebutuhan. Madrasah menetapkan pengembangan ketenagaan sesuai dengan analisis kebutuhan. Madrasah belum memadai melakukan evaluasi kinerja madrasah secara berkala dan berkelanjutan. Madrasah belum memadai melakukan hubungan kerja antar guru dan karyawan secara sinergis dan penuh kekeluargaan dan madrasah belum memberikan imbal jasa yang memadai kepada guru dan karyawan.

5) Madrasah Memiliki Tim Kerja yang Kompak, Cerdas dan Dinamis

Madrasah belum memiliki tim kerja yang kompak, cerdas dan dinamis, yang ada hanya kepanitiaan yang sifatnya tidak permanen (sesaat). Kerjasama intern warga madrasah masih rendah dalam bentuk kolaborasi yang bersinergis, belum memiliki kedinamisan yang tinggi dan belum memiliki kekompakan yang tinggi. Ditambah lagi dengan kurang diberdayakannya tim kerja dengan pihak-pihak lain sebagai upaya menjalin kerjasama untuk pengembangan madrasah. Padahal hal itu semua perlu digalakkan guna menjalin kerjasama bagi tamatan untuk memasuki dunia kerja.

6) Komunikasi yang baik

Madrasah memiliki media komunikasi seperti rapat dinas, rapat komite madrasah dan rapat persyarikatan sebagai alat atau wadah bagi interaksi warga madrasah untuk mengkomunikasikan segala bentuk kegiatan, tetapi belum termanfaatkan secara maksimal. Madrasah memiliki iklim kebiasaan komunikasi yang baik antar warga madrasah masih relatif rendah, sehingga kegiatan-kegiatan yang dilakukan warga madrasah belum dapat diketahui sepenuhnya. Madrasah memiliki intensitas komunikasi yang rendah, ditandai seperti jaranganya berkoordinasi antar bidang atau bagian untuk mengkomunikasikan kegiatan-kegiatan yang akan, sedang, dan telah dilakukan.

7) Lingkungan Madrasah yang aman dan tertib

Kondisi iklim madrasah jauh dari bencana alam. Suasana ketertiban dan keamanan madrasah relatif tinggi. Madrasah melakukan upaya-upaya keamanan dan ketertiban madrasah dan semua warga madrasah, masyarakat dan persyarikatan terlibat untuk menjaga keamanan dan ketertiban madrasah.

Pada aspek kepemimpinan yang kuat, pimpinan madrasah memaksimalkan kemampuan untuk mengarahkan mitra kerjanya yang masih lemah kemampuan tugasnya, baik perorangan maupun antar bidang, melalui kepemimpinan transformasional. Pimpinan madrasah memaksimalkan kemampuannya mengkoordinasikan mitra kerjanya yang memiliki kemampuan yang lebih, baik perorangan maupun antar bidang dengan menggunakan kepemimpinan transaksional.

Pimpinan madrasah memaksimalkan kompetensinya untuk menggerakkan mitra kerjanya, baik perorangan maupun kelompok atau bidang dan memaksimalkan kemampuannya untuk mengatur organisasi madrasah secara keseluruhan. Pimpinan madrasah perlu meningkatkan potensi yang telah ada untuk mengambil keputusan secara partisipatif dan memobilisasi potensi sumber daya yang ada di madrasah.

Pada aspek tim kerja, madrasah idealnya memiliki tim kerja yang kompak, cerdas dan dinamis yang permanen. Tingkat kerjasama intern warga madrasah harus tinggi dalam bentuk

kolaborasi yang bersinergis. Tingkat kerjasama intern warga madrasah harus memiliki kedinamisan dan kekompakan yang tinggi. Kunci untuk meningkatkan aspek ini perlu ketulusan kepala madrasah untuk meningkatkan kompetensinya.

Pada aspek komunikasi, madrasah memanfaatkan media komunikasi seperti rapat dinas, rapat komite madrasah dan sebagainya, sebagai alat atau wadah bagi interaksi warga madrasah untuk mengkomunikasikan segala bentuk kegiatan. Tingkat iklim kebebasan komunikasi yang baik antar warga madrasah harus tinggi, sehingga kegiatan-kegiatan yang dilakukan warga madrasah dapat diketahui sepenuhnya. Madrasah harus memiliki intensitas komunikasi yang tinggi ditandai seperti berkoordinasi antar bidang atau bagian untuk mengkomunikasikan kegiatan-kegiatan yang akan, sedang, dan telah dilakukan.

c. Kemandirian Madrasah

Adanya program Manajemen Berbasis Sekolah yang diselenggarakan oleh MAN 1 Banjarnegara diharapkan lembaga pendidikan ini semakin lama semakin mandiri sesuai semangat otonomi dan desentralisasi pendidikan. Untuk mengetahui kemandiriannya, penulis akan memaparkan data tersebut sebagai berikut:

1) Proses Kemandirian

Madrasah cukup memadai melakukan usaha-usaha terobosan tertentu untuk menggali dana, baik intern madrasah maupun ekstern madrasah. Proses penggalan dana madrasah cukup memadai melibatkan warga madrasah dan komite madrasah. Ada fasilitas yang memadai yang disediakan madrasah dalam rangka penggalan dana tersebut. Sebagaimana diungkap oleh KH. S Jamaludin, ketua komite madrasah bahwa²¹ sumber dana untuk operasional rutin masih terfokus pada orangtua siswa sedangkan sumber dana perluasan pembangunan masih terfokus pada orangtua siswa dan pemerintah.

Madrasah mengadakan usaha-usaha tertentu melalui kegiatan apa saja dalam upaya lebih mengoptimalkan sumberdaya madrasah, khususnya untuk memperoleh dana tersebut. Ada tugas-tugas khusus yang diberikan madrasah kepada warga madrasah untuk memberikan bantuan madrasah baik berupa barang, uang, tenaga maupun pemikiran, tetapi belum memadai. Madrasah mengadakan suatu kegiatan usaha yaitu koperasi madrasah dan kantin untuk menambah masukan bagi madrasah. Madrasah belum mengadakan kerjasama dengan pihak lain (organisasi profit) untuk melakukan usaha bersama dalam rangka memperoleh masukan, baik berupa dana, barang maupun pemikiran.

2) Proses Pengelolaan Keseimbangan

²¹ . Wawancara tanggal 27 Mei 2015

Proses kelembagaan merupakan salah satu aspek yang dikembangkan dalam program Manajemen Berbasis Sekolah. Diharapkan madrasah mampu secara mapan dan dinamis mengelola madrasah secara kelembagaan dan ada komitmen kebersamaan setiap keputusan yang disepakati. Madrasah telah memiliki struktur organisasi baku yang dikembangkan atas dasar kepentingan madrasah dengan mengacu rambu-rambu ketentuan pemerintah.

Bentuk struktur organisasi dengan segala komponen atau bidang telah memperhatikan aspek desentralisasi dan otonomi madrasah, dimana penyelenggaraan pendidikan mengoptimalkan potensi madrasah atau daerah. Keorganisasian madrasah juga mempertimbangkan azas efisiensi dan efektifitas kerja. Bagian atau bidang dalam keorganisasian madrasah ini telah berjalan secara fungsional dan cukup sinergis. Di dalam menggerakkan roda organisasi madrasah, antara masing-masing fungsi dan bagian dalam organisasi tersebut terdapat kewenangan yang jelas, terdapat tugas dan tanggungjawab yang pasti dan jelas, tidak terjadi tumpang tindih dalam tugas dan tanggungjawab. Dalam pelaksanaan menjaankan tugas-tugasnya selalu sesuai dengan misi dan tujuan madrasah. Hal ini diungkapkan oleh kepala madrasah:

“Kami telah memberikan tugas, wewenang dan tanggungjawab yang jelas kepada semua guru dan

karyawan, tidak ada yang tumpang tindih antara tugas satu dengan yang lainnya sehingga diharapkan akan tercapai misi dan tujuan madrasah”.²²

Madrasah memberikan kesempatan dan jaminan kepada warga madrasah untuk menjalankan kewajiban dan memperoleh hak-haknya sesuai dengan tujuan madrasah dan potensi madrasah atau daerah. Madrasah memberikan penghargaan kepada warga madrasah yang telah berprestasi atau berjasa dan madrasah memberikan sanksi kepada setiap warga madrasah yang melanggar tugas, kewajiban dan ketentuan kelembagaan.

Di dalam menjalankan roda organisasi ini madrasah berusaha memaksimalkan dan melakukan kerjasama dengan pihak lain, seperti misalnya untuk studi banding siswa, study tour, melakukan kegiatan ekstra, untuk pengayaan materi pengajaran dan sebagainya. Dalam rangka sosialisasi dan implementasi program Manajemen Berbasis Sekolah, begitu juga dalam bekerjasama dengan berbagai pihak untuk mencapai pemahaman yang sama dalam menjalankan program tersebut. Berdasarkan hasil wawancara dengan bapak kepala madrasah beliau mengatakan:

“Madrasah ini mulai tampak inovasi-inovasi tertentu yang bersifat kelembagaan seperti personil dan fungsi atau organisasi madrasah. Di samping itu mulai tampak usaha untuk memperbaharui manajemen dan kelembagaan di intern madrasah dalam upaya meningkatkan mutu

²² . Wawancara tanggal 11 Juni 2015

madrasah sesuai dengan perkembangan daerahnya, tetapi masih perlu kita tingkatkan”²³.

Madrasah melakukan usaha-usaha untuk selalu memperbaiki peraturan madrasah (baik bersifat akademik maupun non akademik) bagi warga madrasah untuk meningkatkan mutu madrasah, misalnya tentang kedisiplinan, tatakrma dan sebagainya. Madrasah selalu memberikan kesempatan yang lebih demokratis kepada warga madrasah untuk berpartisipasi dalam pembuatan kebijakan atau peraturan madrasah. Dalam upaya sosialisasi dan implementasi program Manajemen Berbasis Sekolah, madrasah belum tampak membuat kebijakan yang mengharuskan adanya peran aktif semua warga madrasah sehingga tujuan madrasah tercapai.

Setelah melaksanakan program Manajemen Berbasis Sekolah mulai tampak perubahan pada peningkatan kebiasaan baik di madrasah seperti telah ada peningkatan kedisiplinan warga madrasah, pergaulan di madrasah, suasana madrasah, ketaatan pada peraturan dan lain sebagainya, walaupun masih relatif rendah. Dilaksanakannya program Manajemen Berbasis Sekolah memberikan dampak bagi warga madrasah untuk melakukan perubahan-perubahan yang mengarah pada peningkatan mutu pendidikan, misalnya inovasi pengajaran, peningkatan profesionalitas guru dengan mengirim mengikuti berbagai

²³.Wawancara tanggal 11 Juni 2015

kegiatan pendidikan dan pelatihan, peningkatan komitmen dan kinerja karyawan madrasah.

Di dalam proses peningkatan mutu madrasah melalui Manajemen Berbasis Sekolah maka antara fungsi atau bagian dalam organisasi madrasah harus saling sinergis dan harmonis, melibatkan warga madrasah secara aktif dalam hal menjaga keberlangsungan hubungan madrasah dengan pihak luar dan melakukan pendekatan dan kerjasama dengan pihak luar dalam hal pembinaan siswa, peningkatan guru, karyawan dan lain-lain.

3) Proses Pengelolaan Program

Setelah madrasah menerapkan program Manajemen Berbasis Sekolah maka dalam upaya meningkatkan mutu madrasah dituntut adanya program-program kerja yang jelas. Dalam hal ini, madrasah membuat program-program kerja yang terencana, telah dibuat dalam kurun waktu tertentu, telah dilaksanakan dengan konsep mandiri, dituangkan dalam rumusan yang terukur dan bersifat mudah atau layak dilaksanakan, ada tugas dan pembagian kewenangan yang jelas warga madrasah tercantum dalam program kerja tersebut. Program kerja dibuat dengan meminta masukan dari warga madrasah kemudian diputuskan bersama komite madrasah dan persyarikatan.

Program kerja dibuat secara bertahap dan berkelanjutan. Pelaksanaannya belum maksimal melibatkan warga madrasah

dalam bentuk tim sesuai dengan sasaran yang dicanangkan. Sehingga terdapat program yang tidak efektif implementasinya. Hal ini dibenarkan oleh beberapa orang guru dan karyawan. Untuk program kerja yang bersifat akademik (misalnya peningkatan prestasi) dengan meningkatkan sistem pengajaran oleh para guru, meskipun belum sesuai dengan yang diharapkan.

Untuk program kerja yang bersifat nonakademik yang diprogramkan pada proposal MBS yaitu peningkatan kemampuan baca tulis al-Qur'an, olahraga, dan berbagai kegiatan kursus. Kesemuanya itu didukung oleh warga madrasah dan komite madrasah dan sudah berjalan dengan baik. Program kerja dibuat dengan skala prioritas. Dalam hal pendanaan kerja, dana dari BOM terkesan dipakai sebagai pembiayaan utama untuk melaksanakan program kerja yang tertuang dalam proposal, sedang pembiayaan lainnya dari berbagai sumber dana yang ada dan madrasah atau masyarakat sebagai pembiayaan tambahan. Hal ini dapat diperhatikan pada data pelaporan keuangan dana BOM dimana semua kegiatan yang dilaporkan sesuai dengan program dan unsur pendanaannya 100% dari dana BOM.

Untuk menunjang kelancaran pelaksanaan program, madrasah telah melakukan kerjasama dengan pihak stakeholders di antaranya dengan Depdiknas dan Depag, baik untuk sasaran akademik maupun non akademik. Program kerja madrasah dibuat

dengan tolak ukur atau indikator-indikator keberhasilan yang jelas dan terukur. Secara kuantitas program kerja madrasah dibuat dengan variasi dan jumlah banyak sesuai dengan potensi dan kemampuan madrasah.

Di dalam pelaksanaan program kerja, madrasah menerapkan beberapa strategi sesuai dengan sasaran yang akan dicapai. Strategi pelaksanaan yang dicanangkan didasarkan atas potensi dan kemampuan madrasah serta pentahapannya. Dalam upaya implementasi program Manajemen Berbasis Sekolah, pihak madrasah melakukan usaha-usaha untuk melancarkan pelaksanaan program kerja sehingga pola Manajemen Berbasis Sekolah dapat tercapai. Untuk melaksanakan program kerja dengan berbagai strategi yang dijalankan didasarkan atas analisis SWOT. Berdasarkan analisis SWOT diperoleh faktor pendukung dan penghambat program kerja sehingga dapat mempermudah menentukan strategi pelaksanaan program.

4) Proses Belajar Mengajar (PBM)

Guru belum melakukan perubahan-perubahan atau inovasi sesuai dengan perkembangan peserta didik dalam Proses Belajar Mengajar. Di samping itu, guru belum menggunakan multi media atau dengan metode yang bervariasi. Mengembangkan sistem penilaian atau evaluasi baku untuk mengukur prestasi madrasah baik yang akademik maupun nonakademik. Guru berpedoman

pada kurikulum, silabus, skema kerja, serta satuan pembelajaran dalam Proses Belajar Mengajar. Dalam pengelolaan kelas, guru belum sepenuhnya memperhatikan perbedaan kemampuan siswa yang diaplikasikan dalam proses pembelajaran. Madrasah atau guru belum melakukan rotasi duduk siswa agar tidak terjadi kejenuhan belajar siswa. Madrasah membuat program pembimbingan kepada siswa untuk peningkatan kemampuan atau prestasi. Model pembimbingan siswa belum maksimal dikembangkan oleh para guru atau sekolah untuk melayani perbedaan kemampuan intelektual, ekonomi dan lain-lain. Ada penghargaan bagi siswa yang berprestasi dan bagi siswa yang melanggar peraturan madrasah diberikan sanksi.

Di dalam menunjang kegiatan belajar mengajar siswa, madrasah menyediakan buku-buku wajib dan buku-buku penunjang sebagai koleksi perpustakaan untuk dan menyediakan kaset-kaset VCD yang mendukung materi pembelajaran. Ada mekanisme pelayanan peminjaman buku dan membaca buku di perpustakaan.

5) Proses Evaluasi

Dengan adanya program Manajemen Berbasis Sekolah ini, untuk mengetahui sejauhmana keberhasilan program kerja madrasah, maka sekolah mengembangkan pola evaluasi prestasi akademik yang dilaksanakan pada awal pelajaran, akhir pelajaran,

tengah semester dan akhir semester. Terkait dengan evaluasi hasil belajar ini, salah seorang guru senior mengatakan²⁴:

“sebagai konsekuensi kurikulum 2004, guru-guru melakukan penilaian berbasis kelas yang dilaksanakan secara terpadu dalam Proses Belajar Mengajar yang mencakup ranah kognitif, afektif dan psikomotorik”.

Madrasah juga mengembangkan evaluasi pada aspek nonakademik (peningkatan imtaq, olahraga, kursus-kursus dan lain-lain). Materi evaluasi dikembangkan ke arah kompetensi, sesuai tuntutan kurikulum. Madrasah menyelenggarakan evaluasi pada tengah semester dan akhir semester sesuai kalender akademik. Evaluasi dilaksanakan sepenuhnya dengan mengoptimalkan sumber daya madrasah yang ada. Instrumen soal yang dipergunakan untuk evaluasi siswa menggunakan standar madrasah dan nasional.

6) Madrasah Memiliki Budaya Mutu.

Informasi kualitas digunakan untuk perbaikan personil warga madrasah. Kewenangan personil warga madrasah hanya sebatas tanggungjawab. Personil warga madrasah yang berprestasi belum diberikan penghargaan (*reward*) yang memadai dan belum sanksi (*punishment*) yang memadai bagi yang mengabaikan tugasnya. Dalam melaksanakan tugas, personil warga madrasah berkolaborasi dan bersinergi sebagai basis untuk bekerjasama meskipun belum cukup memadai. Sebagian warga madrasah dalam melaksanakan tugas belum mendapatkan imbal jasa yang

²⁴ . Wawancara dengan ibu Siti Muharti tanggal 8 Juni 2015

memadai sesuai dengan Prestasi kerjanya, namun dengan rasa kepemilikan dan rasa tanggungjawab (*sense of belonging and sense of responsibility*) yang tinggi maka hal demikian, bukan menjadi hambatan untuk meningkatkan kualitas madrasah.

7) Madrasah Responsif dan Antisipatif Terhadap Kebutuhan

Madrasah memiliki kepekaan yang tinggi terhadap perubahan atau tuntutan dilingkungannya dari berbagai aspirasi yang muncul untuk peningkatan mutu. Di samping itu, madrasah memiliki sikap tanggap yang cepat dan tepat terhadap berbagai aspirasi yang muncul untuk peningkatan mutu. Kemampuan madrasah dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan dan tuntutan cukup memadai sehingga prinsip jempot bola betul-betul dilaksanakan terhadap perubahan yang terjadi dilingkungannya. Hal ini dikarenakan madrasah memiliki pemahaman yang memadai terhadap perubahan dan tuntutan yang terjadi dilingkungannya dari berbagai aspirasi yang muncul.

8) Madrasah Memiliki Kemauan Berubah

Dengan diimplementasikannya program Manajemen Berbasis Sekolah ini, terjadi perubahan bagi warga madrasah dimana semangat kerja guru dan karyawan yang tinggi. Dengan semangat kerja yang tinggi tersebut, warga madrasah memiliki tekad menjadikan MAN 1 Banjarnegara memiliki keunggulan

komparatif agar menjadi yang terbaik dan alternatif pertama sebagai pilihan masyarakat.

9) Proses Keberlanjutan Program

Program Manajemen Berbasis Sekolah pada dasarnya memberikan keluasaan kepada madrasah untuk selalu berusaha meningkatkan mutu pendidikan, dimana program-program yang dicanangkan dan dijalankan dapat bersifat terus menerus hingga dicapai suatu tingkat kualitas yang maksimal, baik menyangkut akademik maupun non akademik. Dengan kata lain, program yang telah direncanakan dan dilaksanakan madrasah hendaknya berkelanjutan dan merupakan program lanjutan dari program-program sebelumnya.

Abror, S. Ag wakil kepala bidang humas mengatakan²⁵ dan didukung oleh dokumen madrasah dalam bentuk proposal Manajemen Berbasis Sekolah tahun pelajaran 2014-2015, madrasah telah membuat sasaran lanjutan dan sasaran yang bersifat bertahap dan telah dicapai sebelumnya, dan madrasah telah membuat sasaran baru setelah sasaran sebelumnya dipandang berhasil maksimal. Madrasah telah membuat program lanjutan dari sasaran yang dibuat sebagai lanjutan program sebelumnya, merumuskan program baru sesuai dengan sasaran baru yang dirumuskan dan membuat strategi-strategi lanjutan untuk mencapai program baru yang telah disusun.

²⁵ . Wawancara tanggal 29 Mei 2015

Di samping itu, madrasah juga merumuskan pentahapan untuk melaksanakan program yang akan dijalankan. Madrasah akan mengembangkan dan memberdayakan potensi madrasah baik sumber daya manusia maupun sumber daya lainnya untuk mendukung tercapainya program lanjutan dan yang baru. Madrasah juga akan mengoptimalisasikan kerjasama dengan pihak terkait dan persyarikatan untuk tetap mendukung program lanjutan dan yang baru.

4. Ketercapaian Sasaran Program Manajemen Berbasis Sekolah

Konsep yang dikembangkan dalam program Manajemen Berbasis Sekolah salah satunya adalah terjadinya peningkatan output madrasah, tidak hanya pada prestasi akademik tetapi juga pada prestasi nonakademik.

a. Prestasi Akademik

Berdasarkan data di atas menunjukkan bahwa prestasi akademik MAN 1 Banjarnegara dari lima tahun terakhir mengalami peningkatan. Pada tahun pelajaran 2009/2013 lulus 100%, Hal itu semua tidak lepas dari usaha dan komitmen warga madrasah untuk meningkatkan mutu madrasah, khususnya prestasi akademik siswa.²⁶

No.	Tahun	Rata-rata Nilai UN IPA	Rata-Rata Nilai UN IPS	Rata-rata Nilai UN Agama	% Lulus
1	2010	7,73	7,58	-	100
2	2011	8,29	7,84	-	100

²⁶ . Dokumen Profile dikutip tanggal 8 Juni 2015

3	2012	7,85	7,36	7,39	100
4	2013	7,85	7,48	7,45	100
5	2014	8,00	8,11	7,92	100

b. Prestasi Non akademik

Terdapat beberapa kegiatan cabang olah raga bagi siswa atau warga madrasah lainnya Secara individu atau kelembagaan, madrasah pernah mengikuti beberapa perlombaan baik di tingkat kota/kabupaten maupun di tingkat propinsi. MAN 1 Banjarnegara banyak sekali mendapat kejuaraan bahkan mendapat juara satu seperti juara lomba bulu tangkis tingkat propinsi tahun 2014, juara satu lomba pidato sebarlingmas tahun 2014, juara satu lomba cerdas cermat tingkat kabupaten tahun 2014, juara satu PBB tingkat penegak (tim pramuka) tahun 2014, juara satu semaphore tingkat penegak (tim Pramuka) tahun 2014, juara satu mapel matematika tingkat kabupaten tahun 2014, juara satu lomba mapel Biologi tingkat kabupaten 2014, juara satu lomba pidato tingkat kabupaten tahun 2013, juara satu mapel kimia tingkat kabupaten tahun 2013 juara satu mapel Geografi tingkat kabupaten tahun 2013 dan masih banyak lagi juara-juara yang diraih oleh MAN 1 Banjarnegara,²⁷

Di dalam maupun di luar madrasah telah tampak peningkatan unit-unit kegiatan siswa dan peningkatan variasi kegiatan siswa. Berdasarkan pengamatan terlihat ada kegiatan IRM sebagai kegiatan intra madrasah, Palang Merah Remaja (PMR), beladiri Tapak Suci, komputer, dan kegiatan unit produksi. Sebagaimana pengamatan di lapangan tampak pengangkatan motivasi belajar siswa yang ditandai antara lain semakin

²⁷ .Wawancara dengan Dra. Hj. Haryanti, M.Pd tanggal 5 Juni 2015

meningkatnya semangat dan prestasi akademik dan nonakademik siswa dan meningkatnya jumlah pengunjung ke perpustakaan madrasah. Lingkungan madrasah baik di dalam maupun di luar bertambah bersih. Lingkungan di dalam madrasah semakin aman dan di dalam madrasah juga terdapat rumah penjaga madrasah. Lingkungan di dalam atau sekitar madrasah makin indah, terbukti selama penulis melakukan penelitian jarang sekali menemukan sampah yang dibuang sembarangan. Kegiatan-kegiatan sosialisasi kepada warga madrasah terutama tatakrama kehidupan sekolah, yaitu pada saat upacara bendera hari senin, pamlet atau tulisan-tulisan yang ditempel di atas dinding, buku saku siswa dan lain-lain.

Sebagaimana pengamatan di lapangan dan dibenarkan oleh Bapak Abror, S.Ag wakasek bidang humas bahwa²⁸ ketaatan warga madrasah terhadap peraturan madrasah biasa-biasa saja. Jumlah pelanggaran oleh warga madrasah sedikit atau minimal. Tampak ada peningkatan kedisiplinan bagi warga madrasah dalam kehidupan kerja sehari-hari walaupun frekuensinya rendah.

5. Dampak Program Manajemen Berbasis Sekolah Terhadap Madrasah

a. Kelembagaan

Wahyu Widodo S.Pd. wakil kepala bidang kesiswaan mengungkapkan²⁹ jumlah siswa meningkat dalam lima tahun terakhir yaitu tahun pelajaran 2010/2011 jumlah siswa 429, tahun pelajaran 2011/2012 jumlah siswa 505, tahun pelajaran 2012/2013 jumlah siswa

²⁸ . wawancara tanggal 11 Juni 2015

²⁹ . Wawancara tanggal 5 Juni 2015

491 tahun pelajaran 2013-2014 jumlah siswa 514 tahun 2014-2015 jumlah siswa 512.³⁰

No	Tahun	Jumlah Siswa	Jumlah Rombel	Jumlah Ruang Kelas
1	2011	429	16	17
2	2012	505	17	19
3	2013	491	17	21
4	2014	514	18	21
5	2015	512	19	21
Jumlah		2451	87	99

Jangkauan ketenaran madrasah dikenal secara regional dan nasional. Sebagaimana diungkap oleh Drs H Imam Sayoga. sebagai kepala madrasah bahwa siswa di MAN 1 Banjarnegara banyak juga yang berasal dari luar kabupaten Banjarnegara. Madrasah ini memiliki kemampuan yang cukup memadai baik masalah penggalian keuangan maupun sumber daya lainnya. Di samping itu juga memiliki kemandirian yang cukup memadai baik dalam hal melakukan kegiatan akademik maupun nonakademik.

b. Masyarakat

Masyarakat memberikan dukungan kepada madrasah baik materi maupun pemikiran dalam segala kegiatan madrasah yang melibatkan masyarakat. Masyarakat memiliki kesadaran yang tinggi terhadap tanggungjawab keberadaan madrasah. Saeful Anwar, satpam madrasah mengatakan masyarakat ikut berpartisipasi terhadap pengawasan keamanan dan ketertiban madrasah.³¹

³⁰ . Dokumen profile MAN I Banjarnegara tahun 2015

³¹ . Wawan cara tanggal 14 Mei 2015

C. Kendala-kendala Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah

Idealnya pelaksanaan atau implementasi Manajemen Berbasis Sekolah pada MAN 1 Banjarnegara cepat atau lambat jika program yang ideal ini diterapkan dengan sebaik-baiknya maka akan terjadi perubahan kualitas madrasah ke arah yang lebih baik. Namun kenyataannya, Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah tidak semudah apa yang disampaikan dalam tataran teorinya. Secara umum Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di MAN 1 Banjarnegara sudah tergolong cukup, namun ada beberapa aspek yang perlu mendapat sorotan untuk ditingkatkan sehingga kedepannya mutu madrasah lebih baik.

Bapak Jamal ketua komite madrasah mengatakan kendala-kendala tersebut adalah pertama lemahnya kemampuan madrasah, kedua kurangnya transparansi manajemen dan ketiga rendahnya akuntabilitas serta rendahnya orientasi mutu yang dimiliki para warga madrasah.³²

Drs. Limun. salah seorang guru senior dan dibenarkan oleh beberapa guru senior lainnya, beliau mengatakan kendala-kendala Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah pada MAN 1 Banjarnegara adalah pertama rendahnya kemampuan atau kemandirian madrasah, kedua rendahnya *networking* pihak madrasah dan persyarikatan dengan pihak-pihak yang terkait, ketiga ketersediaan sumber daya madrasah yang kurang memadai, keempat masih lemahnya transparansi, dan akuntabilitas, serta lemahnya supervisi dan pengawasan dari pihak persyarikatan sebagai penyelenggara madrasah.³³

³² . Wawancara tanggal 8 Juni 2015

³³ . Wawancara tanggal, 7 Juni 2015

Berdasarkan beberapa kendala Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah pada MAN 1 Banjarnegara yang telah diungkap oleh para informan pada esensinya sama dan saling melengkapi sehingga dapat disimpulkan:(1) rendahnya kemampuan madrasah untuk melaksanakan MBS sebagai model manajemen baru, (2) rendahnya transparansi manajemen baik yang menyangkut perencanaan maupun penggunaan dana, (3) lemahnya akuntabilitas baik yang berhubungan dengan kegiatan madrasah maupun hasilnya yang telah dicapai, dan (4) lemahnya supervisi dan pengawasan pihak persyarikatan sebagai penyelenggara madrasah.

1. Redahnya Kemampuan Madrasah

Kendala pertama rendahnya kemampuan madrasah untuk melaksanakan MBS sebagai model manajemen baru, karena sumberdaya pendidikan yang ada pada MAN 1 Banjarnegara kurang memadai sesuai dengan yang dikehendaki. Sebagaimana dijelaskan sebelumnya pada landasan teoritis bahwa keberhasilan program Manajemen Berbasis Sekolah sangat tergantung pada faktor *leadership* dan ketersediaan *resources* yang memadai. Namun data sebelumnya telah mengungkapkan bahwa kepemimpinan kepala madrasah dan kepemimpinan guru masih perlu untuk ditingkatkan, sementara sumberdaya pendidikan lainnya belum mandiri seperti pembiayaan atau masih ketergantungan dengan orangtua siswa dan pemerintah. Di samping itu sarana prasarana pendidikan masih perlu ditingkatkan baik kualitasnya maupun kuantitasnya.

Untuk mengatasi kendala lemahnya kemampuan madrasah tersebut di atas maka diperlukan peningkatan kemampuan manajemen kepala madrasah dan guru secara professional (melalui pendidikan dan pelatihan, seminar, workshop dan lain-lain) serta uji profesi dan sertifikasi kepemimpinan dan manajemen kepala madrasah dan guru secara berkala oleh persyarikatan penyelenggara madrasah yang dibantu oleh tenaga ahli profesi kependidikan. Sementara itu, pembiayaan dan sarana prasarana pendidikan perlu dipenuhi oleh persyarikatan penyelenggara madrasah sesuai dengan standar minimal yang ditetapkan melalui kegiatan-kegiatan produktif dan dukungan orangtua serta masyarakat lainnya. Kekurangan sumberdaya lainnya perlu dibantu oleh pemerintah sebagai wujud nyata pembinaan dan pemberdayaan serta pengembangan.

2. Transparansi Manajemen

Kendala kedua adalah rendahnya iklim dan budaya keterbukaan (transparansi) dalam manajemen madrasah baik program maupun dana. Diketahui dari data sebelumnya bahwa masih rendahnya nilai keterbukaan MAN 1 Banjarnegara baik yang menyangkut perencanaan dan penggunaan biaya pendidikan.

Rendahnya nilai transparansi ini mengakibatkan lemahnya *networking* antara sesama warga madrasah, warga madrasah dengan persyarikatan, komite madrasah atau masyarakat lainnya. Lemahnya *networking* madrasah merupakan salah satu penyebab rendahnya nilai kinerja madrasah. Telah diakui bahwa keberhasilan kinerja madrasah adalah bukan hasil parsial

tetapi hasil total kerja komponen madrasah. Dengan kata lain, kata kunci keberhasilan madrasah adalah kebersamaan semua komponen madrasah.

Untuk mengatasi kendala ini maka transparansi manajemen adalah suatu keharusan dan menjadi alat kontrol pertama dan utama dalam pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah pada MAN 1 Banjarnegara. Setiap unsur yang terlibat dalam MBS, kepala madrasah, guru, tenaga lainnya, orangtua siswa, masyarakat dan persyarikatan mempunyai akses yang sama untuk memperoleh informasi yang benar tentang pengelolaan sumberdaya pendidikan, sehingga berbagai penyimpangan dapat dicegah dan target mutu pendidikan dapat tercapai maksimal.

3. Akuntabilitas

Kendala ketiga adalah pertanggungjawaban kegiatan dan hasil pendidikan yang telah dicapai. Masalah akuntabilitas di MAN 1 Banjarnegara selama ini hampir tidak mendapat perhatian yang maksimal. Apakah suatu kinerja madrasah menunjukkan prestasi atau tidak, madrasah tidak mendapat penghargaan atau sanksi yang memadai. Sehingga yang terjadi madrasah hanya melaksanakan kegiatan rutinitas sepanjang tahun dan selama bertahun-tahun tanpa target yang jelas atau tanpa peduli dengan target yang telah ditetapkan. Oleh karena Manajemen Berbasis Sekolah memberikan kewenangan dan tanggungjawab yang cukup besar dalam penyelenggaraan pendidikan, maka madrasah perlu mempertanggungjawabkan proses dan hasil pendidikan yang telah dicapai kepada para *stakeholders* pendidikan.

Akuntabilitas adalah bentuk pertanggungjawaban yang harus dilakukan madrasah terhadap keberhasilan penyelenggaraan pendidikan yang telah dilaksanakan. Akuntabilitas ini berbentuk laporan prestasi yang dicapai baik kepada orangtua siswa, masyarakat, persyarikatan dan pemerintah. Berdasarkan laporan hasil program ini mereka dapat menilai apakah Manajemen Berbasis Sekolah ini telah mencapai tujuan yang dikehendaki atau tidak. Bila berhasil maka orangtua siswa, masyarakat, persyarikatan dan pemerintah perlu memberikan penghargaan kepada madrasah ini sehingga menjadi faktor pendorong untuk terus meningkatkan kualitasnya di masa akan datang. Sebaliknya apabila penyelenggaraan pendidikan tidak berhasil maka madrasah ini perlu dimintai pertanggungjawaban atas kegagalan dalam penyelenggaraan pendidikan sehingga madrasah akan lebih sungguh-sungguh lagi melaksanakan program ini pada tahun-tahun mendatang.

4. Supervisi dan Pengawasan

Kendala keempat adalah lemahnya supervisi dan pengawasan persyarikatan sebagai penyelenggara madrasah terhadap madrasah sebagai pelaksana. Supervisi dan pengawasan dilakukan oleh persyarikatan sebagai pembina dan penanggungjawab madrasah secara keseluruhan. Supervisi dan pengawasan dimaksudkan bukan mencari kesalahan pelaksana madrasah untuk diadili tetapi untuk mencari penyelesaian dan pembinaan, yang keliru dapat dibetulkan sehingga kesalahan dan penyimpangan dapat teratasi dengan baik. Supervisi dan pengawasan yang dilakukan persyarikatan juga

dimaksudkan sebagai bentuk *networking* secara emosional kepada warganya.

Di samping itu Badan Pemeriksa Keuangan, betul-betul bekerja secara professional dan proporsional untuk memeriksa keuangan madrasah secara rutin dan berkelanjutan pula.

Keempat kendala utama pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah pada MAN 1 Banjarnegara di atas bisa teratasi dengan sempurna apabila pelaksana Manajemen Berbasis Sekolah tersebut memiliki karakter khusus, yaitu memiliki akhlak mulia. Karakter ini sangat penting dan merupakan syarat mutlak yang harus dimiliki oleh pelaksana Manajemen Berbasis Sekolah tersebut yang meliputi lima potensi dasar manusia sebagai berikut: (1) keimanan kepada Allah SWT yang menghasilkan manusia yang melakukan sesuatunya didasarkan dengan penuh tanggungjawab kepada Allah SWT, (2) pelaksana MBS ikhlas dalam mengerjakan pekerjaannya, senang kepada pekerjaannya, dan menikmati pekerjaan itu karena semata-mata mencari ridha Allah SWT, (3) pelaksana Manajemen Berbasis Sekolah mempunyai kesabaran, ketangguhan dan keteladanan dalam melaksanakan tugasnya, dan (5) kerja merupakan manifestasi dan rasa syukur kepada Allah SWT.

D. Pembahasan

1. Relevansi Program MBS dengan kondisi Lingkungan Masyarakat pada MAN 1 Banjarnegara.

Berdasarkan data relevansi program MBS dengan kondisi lingkungan masyarakat yang telah digali melalui wawancara, dokumentasi dan observasi dan hubungannya dengan komponen-komponen dapat diklasifikasikan dengan kategori baik. Kondisi seperti ini harus dipertahankan agar tetap kondusif karena faktor lingkungan, masyarakat sangat penting bagi keberhasilan madrasah, yang perlu mendapat perhatian lebih adalah aspek aspirasi masyarakat terhadap pendidikan, hal ini penting karena aspirasi masyarakat sangat mempengaruhi kondusif atau tidaknya pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah. Oleh karena itu, meskipun belum optimal namun sekolah sudah melakukan berbagai upaya agar program MBS memiliki relevansi terhadap lingkungan masyarakat diantaranya bersikap terbuka, responsive dan melakukan tindakan nyata terhadap segala aspirasi dan informasi dari *stake holders* untuk kemandirian madrasah. Hal ini juga sejalan dengan karakteristik manajemen berbasis sekolah.

2. ketersediaan dan kesiapan input-input pendidikan yang mendukung program MBS pada MAN I Banjarnegara

Berdasarkan data yang diperoleh dari masing-masing indikator aspek ketersediaan dan kesiapan komponen input, maka ketersediaan dan kesiapan komponen input pendidikan di MAN I Banjarnegara dapat diklasifikasikan dalam kategori cukup. Kendatipun demikian, kalau dilihat dari masing-masing aspek terjadi perbedaan ada yang amat baik, cukup, dan kurang. Bila dilihat segi prinsip-prinsip manajemen Berbasis Sekolah

maka yang perlu ditingkatkan pada komponen ini adalah pada aspek sikap kemandirian dan memiliki sikap harapan pretasi yang tinggi. Sebagai upaya dalam menyiapkan input-input pendidikan guna menukung keterlaksanaan program MBS madrasah sudah melakukan sosialisasi tentang konsep-konsep dasar MBS kepada seluruharganya dengan harapan seluruh warga madrasah lebih memahami MBS dan dapat melaksanakannya dengan baik. Selain itu madrasah meningkatkan visi, misi dan tujuan madrasah kepada seluruharganya dan sikap kesungguhan serta ketulusan untuk memberikan teladan kepada warga madrasah sebagai mitra kerjanya. Hal ini sejalan dengan karakteristik Manajemen Berbasis Sekolah.

3, Program Keterlaksanaan Program MBS

a. Iklim Keterbukaan Manajemen (Program dan dana) pada MAN I Banjarnegara

Berdasarkan data yang diperoleh di atas dapat dijelaskan bahwa iklim keterbukaan manajemen madrasah dibidang program dan dana dilihat dari aspek proses keterbukaan tergolong cukup, proses pengelolaan keuangan tergolong baik, proses akuntabilitas tergolong cukup dengan demikian dapat disimpulkan bahwa iklim keterbukaan manajemen madrasah dibidang program dan dana tergolong cukup.

b. Kerja sama madrasah sesama warga madrasah dan masyarakat.

Berdasarkan data di atas dapat di jelaskan bahwa proses kerja sama madrasah sesama komunitas madrasah, masyarakat dan

perserikatan dilihat dari aspek proses kerja sama dan partisipasi tergolong baik, kepemimpinan yang kuat tergolong amat baik sesuai dengan karakteristik manajemen berbasis sekolah begitu juga aspek pengambilan keputusan. Sedang aspek proses pengelolaan tenaga kerja relatif tergolong cukup bahkan aspek madrasah memiliki tim kerja yang cerdas dan dinamis tergolong sangat kurang. Aspek komunikasi yang baik tergolong cukup dan aspek lingkungan madrasah yang aman dan tertib tergolong amat baik.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa iklim kerja sama antar sesama komunitas madrasah dan antar komite madrasah dengan masyarakat dan perserikatan tergolong cukup baik, sehingga pada aspek tim kerja yang cerdas dan dinamis perlu mendapatkan perhatian khusus. Pada aspek kepemimpinan yang kuat, pimpinan madrasah memaksimalkan kemampuan untuk mengarahkan mitra kerjanya yang masih lemah kemampuan tugasnya, baik perorangan maupun antar bidang, melalui kepemimpinan transformasional. Pimpinan madrasah memaksimalkan kemampuannya mengkoordinasikan mitra kerjanya yang memiliki kemampuan yang lebih, baik perorangan maupun antar bidang dengan menggunakan kepemimpinan transaksional. Pimpinan madrasah memaksimalkan kompetensinya untuk menggerakkan mitra kerjanya, baik perorangan maupun kelompok atau bidang dan memaksimalkan kemampuannya untuk mengatur organisasi madrasah secara keseluruhan. Pimpinan madrasah perlu meningkatkan potensi

yang telah ada untuk mengambil keputusan secara partisipatif dan memobilisasi potensi sumber daya yang ada di madrasah.

Pada aspek tim kerja, madrasah idealnya memiliki tim kerja yang kompak, cerdas dan dinamis yang permanen. Tingkat kerjasama *intern* warga madrasah harus tinggi dalam bentuk kolaborasi yang bersinergis. Tingkat kerjasama *intern* warga madrasah harus memiliki kedinamisan dan kekompakan yang tinggi. Kunci untuk meningkatkan aspek ini perlu ketulusan kepala madrasah untuk meningkatkan kompetensinya.

Pada aspek komunikasi, madrasah memanfaatkan media komunikasi seperti rapat dinas, rapat komite madrasah dan sebagainya, sebagai alat atau wadah bagi interaksi warga madrasah untuk mengkomunikasikan segala bentuk kegiatan. Tingkat iklim kebebasan komunikasi yang baik antar warga madrasah harus tinggi, sehingga kegiatan-kegiatan yang dilakukan warga madrasah dapat diketahui sepenuhnya. Madrasah harus memiliki intensitas komunikasi yang tinggi ditandai seperti berkoordinasi antar bidang atau bagian untuk mengkomunikasikan kegiatan-kegiatan yang akan, sedang, dan telah dilakukan

c. Kemandirian Madrasah

Berdasarkan data di atas dapat dijelaskan bahwa aspek proses kemandirian madrasah tergolong cukup, yang perlu ditingkatkan madrasah adalah proses pengelolaan kelembagaan, proses belajar

mengajar yang efektif, kemauan madrasah untuk berubah, tingkat budaya mutu madrasah, tingkat responsif dan antispatif madrasah yang kesemua aspek tersebut di atas tergolong cukup

4. Ketercapaian sasaran

Berdasarkan data ketercapaian sasaran MBS di atas penulis dapat menyimpulkan bahwa prestasi akademik MAN I Banjarnegara tergolong baik, begitu pula untuk prestasi non akademik tergolong baik. Hal ini perlu dipertahankan dan akan lebih baik lagi jika sekolah melakukan usaha untuk meningkatkan prestasi akademik maupun non akademik.

5. Dampak Program Manajemen Berbasis Sekolah Terhadap Madrasah

Berdasarkan data maka kondisi komponen *out come* di MAN I Banjarnegara dapat diklasifikasikan dengan kategori baik. Namun kalau dilihat dari masing-masing aspek terjadi perbedaan nilai yakni pada aspek dampak kelembagaan adalah baik, sedang aspek dampak terhadap masyarakat amat baik. Dengan demikian dapat dijelaskan bahwa dampak program ini terhadap madrasah cukup menggembirakan dan patut untuk dipertahankan dan dikembangkan keberadaannya supaya madrasah benar-benar dapat berkualitas. Pada aspek dampak akademik, lulusan mampu melanjutkan ke pendidikan lebih tinggi dan mendapatkan jenis madrasah yang dikehendaki sesuai dengan minat dan bakat. Lulusan harus memperoleh kesempatan untuk mengikuti pelatihan profesi di dalam maupun di luar negeri serta memiliki kemampuan untuk menciptakan atau menemukan sesuatu sebagai pengembangan keahliannya. Pada aspek

dampak nonakademik lulusan diharapkan siap bekerja di dunia usaha atau industri baik dalam negeri maupun luar negeri atau mampu bekerja di instansi pemerintah dan atau mampu menciptakan lapangan kerja. Pada aspek status sosial dan ekonomi dalam masyarakat.

6. Kendala-kendala pelaksanaan manajemen berbasis sekolah

Berdasarkan data yang diperoleh bahwa kendala pertama dalam pelaksanaan MBS adalah rendahnya kemampuan madrasah untuk melaksanakan MBS sebagai model manajemen baru, karena sumber daya pendidikan yang ada MAN I Banjarnegara kurang memadai sesuai dengan yang dikehendaki. Dan untuk mengatasi kendala lemahnya kemampuan madrasah tersebut di atas sebagaimana dijelaskan sebelumnya pada landasan teori, bahwa keberhasilan program MBS sangat tergantung pada faktor *leadership* dan ketersediaan *resources* yang memadai. Maka madrasah perlu meningkatkan kemampuan manajemen kepala madrasah dan guru secara profesional oleh tenaga ahli profesi kependidikan.

Kedua adalah rendahnya iklim dan budaya keterbukaan dalam manajemen madrasah baik perorangan maupun dana untuk mengatasi kendala ini maka transparansi manajemen adalah suatu keharusan dan menjadi alat kontrol pertama dan utama dalam pelaksanaan MBS pada MAN I Banjarnegara.

Ketiga adalah pertanggungjawaban kegiatan dan hasil pendidikan yang telah dicapai, tidak pernah mendapat perhatian yang maksimal. Oleh karena MBS memberikan kewenangan dan tanggung

jawab yang cukup besar sesuai dengan prinsip-prinsip MBS dalam penyelenggaraan pendidikan, maka madrasah perlu mempertanggung jawabkan proses dan hasil pendidikan yang telah dicapai kepada para *stake holders* pendidikan

Kendala keempat lemahnya supervisi dan pengawasan perserikatan sebagai penyelenggara madrasah terhadap madrasah sebagai pelaksana supervisi dan pengawasan dilakukan oleh perserikatan sebagai pembina dan bertanggung jawab madrasah secara keseluruhan.

Kendala-kendala tersebut semuanya bisa teratasi dengan sempurna apabila pelaksana MBS tersebut memiliki karakter khusus, yaitu memiliki akhlak mulia.

BAB V

PENUTUP

Pada bab ini akan diuraikan secara berturut-turut tentang kesimpulan, implikasi hasil penelitian, dan saran-saran.

A. Kesimpulan

Hasil Penelitian tentang Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di MAN I Banjarnegara dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Program MBS di MAN I Banjarnegara memiliki relevansi terhadap lingkungan masyarakat
2. Ketersediaan dan kesiapan *input-input* pendidikan untuk mendukung keterlaksanaan program MBS di MAN I Banjarnegara
3. Adanya iklim keterbukaan manajemen madrasah di bidang program dan dana
4. Adanya iklim kerjasama antara sesama komunitas madrasah, antara komunitas madrasah dengan masyarakat
5. Adanya kemandirian madrasah dalam menerapkan program madrasah
6. Sasaran yang telah ditetapkan dalam perencanaan program MBS tergolong baik.
7. Dampak program MBS terhadap madrasah berpengaruh positif terhadap madrasah .
8. Kendala-kendala implementasi MBS di MAN I Banjarnegara yaitu:
(1) rendahnya kemampuan madrasah di bidang dana, (2) kurangnya

transparansi manajemen madrasah, (3) rendahnya akuntabilitas, dan (4) lemahnya supervisi dan pengawasan dari pihak persyarikatan

B. Implikasi

Berdasarkan komponen konteks (relevansi program terhadap kondisi lingkungan masyarakat) yang perlu ditingkatkan yaitu peran dan fungsi komite madrasah. Komponen *input* (ketersediaan dan kesiapan *input* pendidikan yang mendukung pelaksanaan program MBS) yang perlu ditingkatkan adalah pada aspek sikap kemandirian dan sikap harapan prestasi yang tinggi. Pihak madrasah perlu meningkatkan sosialisasi program MBS agar pemahaman warga madrasah terhadap program ini meningkat, dengan demikian keterlibatan dan kontribusi mereka dalam pelaksanaan MBS juga meningkat dan nyata.

Pada komponen proses (iklim keterbukaan madrasah) yang perlu ditingkatkan madrasah yaitu pada aspek proses keterbukaan dan proses akuntabilitas. Adapun untuk iklim kerjasama madrasah yang menjadi perhatian untuk ditingkatkan yaitu aspek *teamwork* yang cerdas dan dinamis dan aspek komunikasi. Sedangkan untuk kemandirian madrasah yang perlu ditingkatkan adalah pada aspek proses pengelolaan kelembagaan, proses belajar mengajar yang efektif, dan kemauan warga madrasah untuk berubah, Implementasi MBS masih dihadapkan pada sejumlah kendala-kendala. Oleh karenanya penerapan MBS masih diperlukan pemikiran-pemikiran bersama untuk mengatasi berbagai

kendala-kendala karena merupakan tanggungjawab semua pihak dalam mencari solusi yang terbaik.

C. Saran-saran

1. Disarankan kepada madrasah untuk tetap mempertahankan program MBS agar tetap relevan dengan lingkungan masyarakat.
2. Disarankan kepada madrasah agar terus melakukan upaya pemahaman konsep-konsep MBS, visi, misi, dan tujuan madrasah kepada seluruh warga madrasah berikut keterlibatannya agar MBS benar-benar dapat diimplementasikan dengan baik.
3. Disarankan kepada warga madrasah dan komite madrasah untuk lebih mengoptimalkan peran dan fungsinya agar iklim keterbukaan manajemen madrasah meningkat sehingga *stakeholders* merasa puas dengan manajemen madrasah.
4. Disarankan kepada sekolah madrasah untuk meningkatkan kerjasama dengan pihak terkait di bidang peningkatan mutu PBM, bidang kegiatan olahraga, keterampilan dan kesenian, serta bidang-bidang lain yang diperlukan madrasah untuk meningkatkan mutu madrasah.
5. Disarankan kepada madrasah untuk memperluas kerjasama dengan pihak lain (*organisasi profit*) untuk melakukan usaha bersama dalam rangka memperoleh masukan, baik berupa dana, barang maupun pemikiran.
6. Disarankan kepada madrasah untuk tetap melakukan usaha-usaha peningkatan prestasi akademik maupun nonakademik agar kualitas

madrasah semakin meningkat dan memenuhi harapan *stakeholders*-nya

7. Disarankan kepada madrasah untuk mengoptimalkan implementasi MBS sehingga dampak semakin meningkat.
8. Disarankan kepada madrasah untuk mencari penyebab kendala-kendala implementasi MBS dan solusinya sehingga madrasah dapat membenahi diri agar MBS benar-benar dapat dilaksanakan sesuai dengan yang diharapkan.