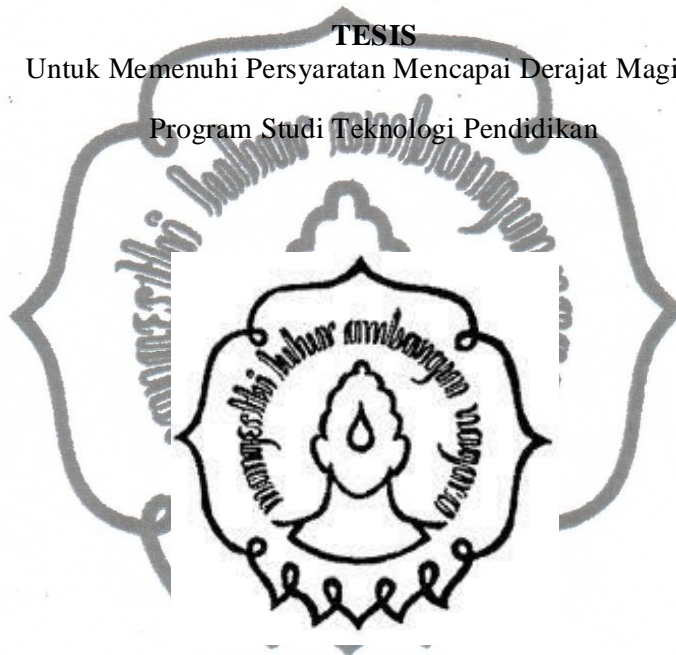


**IMPLEMENTASI MANEJEMEN BERBASIS SEKOLAH
DI MADRASAH TSANAWIYAH NAHDLATUL ULAMA (NU)
UNGERAN KECAMATAN UNGARAN BARAT
KABUPATEN SEMARANG**

TESIS
Untuk Memenuhi Persyaratan Mencapai Derajat Magister
Program Studi Teknologi Pendidikan



Oleh :

AGUS PRISTIAWAN

NIM : S811108061

**PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS SEBELAS MARET
SURAKARTA**


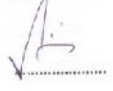
2012

commit to user


PERSETUJUAN**IMPLEMENTASI MANEJEMEN BERBASIS SEKOLAH
DI MADRASAH TSANAWIYAH NAHDLATUL ULAMA (NU)
UNGARAN KECAMATAN UNGARAN BARAT
KABUPATEN SEMARANG****TESIS**

Oleh :
AGUS PRISTIAWAN
NIM : S811108061

Telah Disetujui oleh Tim Pembimbing
Pada hari Selasa, Tanggal 30 Oktober 2012

Jabatan	Nama	Tanda Tangan
Pembimbing I	Prof. Dr. Mulyoto, M.Pd NIP. 194307121973011001	
Pembimbing II	Prof (IEm) Dr. Sri Yutmini, M.Pd	

Mengetahui,
Ketua Program Studi Teknologi Pendidikan


Prof. Dr. Mulyoto, M.Pd
NIP. 194307121973011001




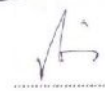
PENGESAHAN

**IMPLEMENTASI MANEJEMEN BERBASIS SEKOLAH
DI MADRASAH TSANAWIYAH NAHDLATUL ULAMA (NU)
UNGARAN KECAMATAN UNGARAN BARAT
KABUPATEN SEMARANG**


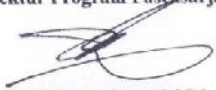
TESIS

**Oleh :
Agus Pristiawan
S811108061**

**Telah disetujui dan disahkan oleh Tim Penguji
Pada hari Senin, Tanggal 26 November 2012**

Jabatan	Nama	Tanda Tangan
Ketua	Dr. Nunuk Suryani, M.Pd NIP. 19661108 19900 3 200	
Sekretaris	Prof. Dr. Samsi Haryanto, M.Pd NIP. 19440404 197603 1 001	
Anggota Penguji	Prof. Dr. Mulyoto, M.Pd NIP. 19430712 197301 1 001	
	Prof (Em) Dr. Sri Yutmini, M.Pd	

Mengetahui

 Direktur Program Pascasarjana Prof. Dr. Ir. Ahmad Yunus, M.S NIP. 19610717 198601 1 001	Direktur Program Pascasarjana  Prof. Dr. Mulyoto, M.Pd NIP. 19430712 197301 1 001
--	--

iii

PERNYATAAN ORISINALITAS DAN PUBLIKASI ISI TESIS

Saya menyatakan dengan sebenarnya bahwa :

1. Tesis yang berjudul : “*Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di MTs Nahdlatul Ulama (NU) Ungaran Kecamatan Ungaran Barat Kabupaten Semarang* adalah karya penelitian saya dan bebas plagiat, serta tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik serta tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain kecuali secara tertulis digunakan sebagaimana acuan dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber acuan serta daftar pustaka. Apabila dikemudian hari terbukti terdapat plagiat dalam karya ilmiah ini, maka saya bersedia menerima sanksi sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan (Permendiknas No. 17, Tahun 2010).
2. Publikasi sebagian atau keseluruhan isi tesis pada jurnal atau forum ilmiah lain harus seijin dan menyertakan tim pembimbing sebagai *author* dan PPs-UNS sebagai institusinya. Apabila dalam waktu sekurang-kurangnya satu semester (enam bulan sejak pengesahan Tesis) saya tidak melakukan publikasi dari sebagian atau keseluruhan Tesis ini, maka Prodi Biosains PPs-UNS berhak mempublikasikannya pada jurnal ilmiah yang diterbitkan oleh Prodi Biosains PPs-UNS. Apabila saya melakukan pelanggaran dari ketentuan publikasi ini, maka saya bersedia mendapatkan sanksi akademik yang berlaku.

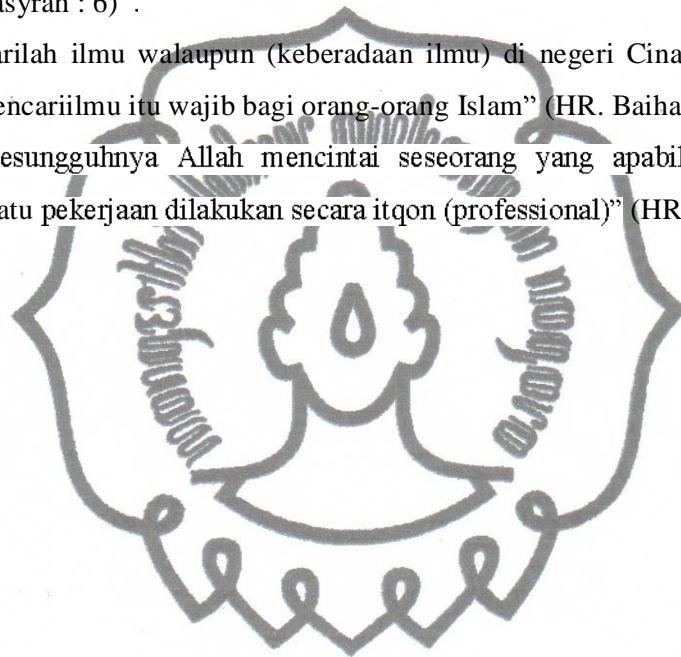
Surakarta, 26 November 2012

Yang membuat pernyataan

Agus Pristiawan
NIM. S811108061

MOTTO

1. “Sesungguhnya sesudah kesulitan itu pasti ada kemudahan” (Q.S. Alam Nasyrah : 6)”.
2. Carilah ilmu walaupun (keberadaan ilmu) di negeri Cina, sesungguhnya mencari ilmu itu wajib bagi orang-orang Islam” (HR. Baihaqi)
3. “Sesungguhnya Allah mencintai seseorang yang apabila mengerjakan suatu pekerjaan dilakukan secara itqon (professional)” (HR. Baihaqi)



PERSEMBAHAN

Thesis ini kupersembahkan kepada :

*Almamateryang memberi semangat baru dalam nafas kehidupan. Orang Tua,
Istriku, anak-anakku dan Sobat-sobatku yang telah banyak berjasa dalam tiap
langkah perjalanan hidupku*



KATA PENGANTAR

Rasa syukur peneliti panjatkan kehadirat Allah SWT atas rahmat dan hidayah yang telah diberikan, sehingga tesis ini dapat terselesaikan. Peneliti menyadari sepenuhnya, bahwa penyusunan tesis ini dapat terselesaikan atas bantuan dari berbagai pihak. Untuk itu, penulis menyampaikan rasa terimakasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada :

1. Rektor Universitas Sebelas Maret Surakarta
2. Direktur Program Pascasarjana Universitas Sebelas Maret Surakarta Periode Tahun 2012.
3. Ketua Program Studi Teknologi Pendidikan pada Program Pascasarjana Universitas Sebelas Maret Surakarta yang telah memberi kesempatan kepada penulis untuk melanjutkan studi.
4. Prof. Dr. H. Mulyoto, M.Pd, selaku pembimbing I yang telah bersedia meluangkan waktu serta dengan penuh kesabaran memberikan bimbingan, petunjuk dan arahan yang sangat berharga sehingga tesis ini dapat terselesaikan.
5. Prof (Em) Dr. Sri Yutmini, M.Pd selaku pembimbing II yang telah bersedia meluangkan waktu dan dengan penuh kesabaran memberikan bimbingan, petunjuk serta arahan yang sangat berharga sehingga tesis ini dapat terselesaikan.

6. Para dosen Program Studi Teknologi Pendidikan pada Program Pascasarjana Universitas Sebelas Maret Surakarta yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan kepada penulis.
7. Karyawan kantor Program Pascasarjana Universitas Sebelas Maret Surakarta yang telah melayani administrasi dengan baik untuk keperluan penyusunan tesis.
8. Kepala sekolah, guru, siswa dan wakil kepala MTs. NU Ungaran yang telah berkenan memberi ijin untuk mengadakan penelitian di sekolah yang dipimpinnya.
9. Rekan-rekan mahasiswa Program studi Teknologi Pendidikan dan segenap pihak yang telah memberikan bantuan dan perhatian sehingga terselesainya tesis ini.

Meskipun peneliti sudah berusaha sebaik mungkin dalam penulisan tesis ini, namun peneliti menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari kesempurnaan. Untuk itu peneliti mengharapkan kritik dan saran dari semua pihak demi sempurnanya penulisan tesis ini.

Peneliti berharap semoga tesis memberikan manfaat bagi semua pihak, serta memberikan sumbangan pemikiran bagi dalam rangka peningkatan mutu pembelajaran.

Surakarta , 26 November 2012

Peneliti

Agus Pristiawan

commit to user

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN PEMBIMBING	ii
HALAMAN PENGESAHAN PENGUJI	iii
HALAMAN PERNYATAAN	iv
HALAMAN MOTTO	vi
HALAMAN PERSEMBAHAN	v
HALAMAN KATA PENGANTAR	vii
HALAMAN DAFTAR ISI	ix
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
ABSTRAK	xv
ABSTRACT	xvi
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	7
C. Tujuan Penelitian	8
D. Manfaat Penelitian	8

BAB II ORIENTASI TEORITIK	10
A. Deskripsi Teoritik	10
1. Manajemen Pendidikan di Sekolah	10
2. Pengertian Manajemen Berbasis Sekolah	14
3. Konsep Manajemen Berbasis Sekolah	19
a. Sejarah Munculnya Konsep MBS dalam sistem Pendidikan di Indonesia	19
b. Nilai Filosofis MBS	24
c. Implikasi MBS terhadap Pengelolaan pendidikan di Madrasah Tsanawiyah	27
4. Karakteristik Manajemen Berbasis Sekolah	30
a. <i>Input</i> Pendidikan	30
b. Proses	30
c. <i>Output</i> yang diharapkan	31
5. Tujuan Manajemen Berbasis Sekolah	33
6. Strategi Implementasi MBS	38
7. Implementasi MBS	39
B. Penelitian yang Relevan	48
C. Kerangka Berfikir	49

BAB III METODE PENELITIAN	51
A. Tempat dan Waktu Penelitian	51
B. Jenis Penelitian	52
C. Data dan Sumber Data	53
D. Teknik Pengumpulan Data	54
E. Teknik pemeriksaan Keabsahan Data	55
F. Teknik Analisa Data	57
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	60
A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian	60
B. Hasil Penelitian	62
1. Implementasi MBS di MTs. NU Ungaran	62
(1) Sekolah harus memiliki otonomi	63
(2) Adanya peran serta masyarakat secara aktif	72
(3) Kepala sekolah harus menjadi sumber inspirasi	75
(4) Adanya proses pengambilan keputusan yang demokratis	78
(5) Semua pihak harus memahami peran dan tanggung jawabnya secara bersungguh-sungguh	81
(6) Adanya <i>guidelines</i> dari departemen pendidikan terkait	83
(7) Sekolah harus memiliki transparansi dan akuntabilitas	85

(8) Penerapan MBS harus diarahkan untuk pencapaian kinerja sekolah	88
(9) Implementasi konsep MBS	92
2. Kendala dan Usaha	96
3. Hasil Implementasi MBS	107
C. Pembahasan	116
a. Implementasi MBS di MTs. NU Ungaran	116
b. Kendala dan usaha	119
c. Hasil Implementasi MBS	121
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	128
A. Kesimpulan	128
B. Implikasi	129
C. Saran	130
Daftar Pustaka	131
Lampiran	134

DAFTAR GAMBAR

		Halaman
Gambar. 1	Paradigma Strategi MBS	29
Gambar. 2	Kerangka pikir.....	50
Gambar. 3	Model Analisis Menurut Milas Dan Huberman	59

DAFTAR TABEL

		Halaman
Tabel. 1	Perubahan Paradigm Manajemen Pendidikan	21
Tabel. 2	Kelompok Sekolah dalam MBS	38
Tabel. 3	Jadwal Penelitian	51
Tabel. 4	Data Personel Madrasah	61
Tabel. 5	Jumlah Siswa Berdasarkan Usia, Kelas, dan Jenis Kelamin Tahun Pelajaran 2011/ 2012	61
Tabel. 6	Luas Penggunaan Tanah Tahun Pelajaran 2011/ 2012	61
Tabel. 7	Kondisi Bangunan dan Sarana Tahun Pelajaran 2011/ 2012	62
Tabel. 8	Kondisi Sarana Meubelair Tahun Pelajaran 2011/ 2012	62
Tabel. 9	Standar Kompetensi Lulusan	69

DAFTAR LAMPIRAN

<i>Lampiran 1</i>	Penjelasan fokus penelitian	135
<i>Lampiran 2</i>	Kode Penelitian	138
<i>Lampiran 3</i>	Catatan Lapangan	140
<i>Lampiran 4</i>	Instrumen Wawancara	179
<i>Lampiran 5</i>	Instrumen Observasi	176
<i>Lampiran 6</i>	Daftar Nama Guru PNS/ Non PNS MTs. NU Ungaran Tahun Pelajaran 2012/ 2013	196
<i>Lampiran 7</i>	Formulir Pendataan Madrasah Tsanawiyah Tahun Pelajaran 2011/ 2012	197
<i>Lampiran 8</i>	Rencana Kerja Madrasah (RKM) MTs. NU Ungaran Tahun Pelajaran 2011/ 2012	211
<i>Lampiran 9</i>	Dokumentasi Wawancara	292
<i>Lampiran 10</i>	Surat Izin Penelitian	296
<i>Lampiran 11</i>	Surat keterangan Penelitian	297

ABSTRAK

Agus Pristiawan , S811108061. Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di MTs Nahdlatul Ulama (NU) Ungaran Kecamatan Ungaran Barat Kabupaten Semarang . **Tesis, Program Studi Teknologi Pendidikan, Program Pasca Sarjana Universitas Sebelas Maret Surakarta.**

Penelitian ini bertujuan untuk (1) Mengetahui implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di MTs. NU Ungaran , (2) Mengetahui kendala dan usaha yang dilakukan sekolah dalam implementasi MBS di MTs. NU Ungaran. Penelitian ini dilakukan di Madrasah Tsanawiyah Nahdlatul Ulama (NU) Ungaran Barat Kabupaten Semarang. Subjek Penelitian adalah Kepala Madrasah, Guru, dan Komite Sekolah.

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan teknik observasi, wawancara dan studi dokumenter. Teknik pemeriksaan keabsahan data dilakukan dengan triangulasi. Dan member check.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi MBS telah berjalan di MTs. NU Ungaran sejak 9 tahun yang lalu. Hasil implementasi MBS meliputi 9 indikator, yaitu (1) MTs. NU Ungaran memiliki otonomi dalam kekuasaan dan kewenangan untuk mengelola sekolah, (2) Ada peran serta masyarakat secara aktif, dalam hal pembiayaan, proses pengambilan keputusan terhadap kurikulum, (3) Kepala sekolah MTs. NU Ungaran menjadi sumber inspirasi atas pembangunan dan pengembangan sekolah secara umum, (4) Ada proses pengambilan keputusan yang demokratis dalam kehidupan dewan sekolah yang aktif, (5) Semua pihak harus memahami peran dan tanggung jawabnya secara bersungguhsungguh, (6) Ada *guidlines* dari departemen pendidikan terkait, (7) MTs. NU Ungaran memiliki transparansi dan akuntabilitas, (8) Penerapan MBS harus diarahkan untuk pencapaian kinerja sekolah, dan (9) Implementasi diawali dengan sosialisasi dari konsep MBS.

Kendala yang dihadapi dalam implentasi MBS di MTs. NU Ungaran adalah belum ada kesamaan persepsi antara sekolah, orang tua, masyarakat, dan pemerintah. Pemahaman masyarakat mengenai slogan sekolah gratis masih menjadi stigma negatif bagi sekolah. Sedangkan usaha yang dilakukan sekolah antara lain dengan mengadakan pertemuan, audensi, sosialisasi MBS dengan masyarakat. Hasil yang dicapai MTs. NU Ungaran selama pelaksanaan implementasi MBS meliputi 5 hal, yaitu : sekolah memiliki kewenangan dalam menentukan program, meningkatnya prestasi akademik dan non akademik, sarana dan prasarana yang baik baik, tingginya kepercayaan masyarakat, dan adanya transparansi kepada masyarakat. Berdasarkan pengelompokan sekolah, MTs. NU Ungaran termasuk dalam sekolah dengan manajemen yang baik.

*Kata Kunci : Implementasi, Manajemen Berbasis Sekolah
commit to user*

ABSTRACT

Agus Pristiawan, S811108061. The implementation of School-based management in MTs NU (NU) Ungaran District West Ungaran Semarang regency. **Thesis, Educational Technology Studies Program, Graduate Program University Eleven March Surakarta.**

This study aims to (1) Determine the implementation of School-Based Management in the MTs. NU Ungaran, (2) Knowing the constraints and school efforts in the implementation of SBM in MTs. NU Ungaran. The research was conducted at the junior secondary school Nahdlatul Ulama (NU) West Ungaran Semarang regency. The study subjects were Principals, Teachers, and School Committee.

This study uses a qualitative research by applying observation, interview and documentary studies. Engineering Data validity checking is done by triangulation. And members chek. The results showed that the implementation of the MBS has been running in schools. NU Ungaran since 9 years ago. The results of the implementation of MBS includes 9 indicators, namely (1) MTs. NU Ungaran have autonomy in the power and authority to manage the school, (2) There is active community participation, in terms of financing, the decision making process of the curriculum, (3) principal MTs. NU Ungaran a source of inspiration for the construction and development of the school in general, (4) There is a process of democratic decision-making in the life of an active school council, (5) All parties must understand the roles and responsibilities → meant it, (6) There are guidelines of relevant education departments, (7) MTs. NU Ungaran have transparency and accountability, (8) Application of MBS should be directed to the achievement of school performance, and (9) Implementation begins with the dissemination of the concept of MBS.

Constraints faced in Implementation of School Based Management in MTs. NU Ungaran is no common perception among schools, parents, community, and government. People's understanding of free school slogan is still a negative stigma for the school. While the efforts of the school, among others by organizing meetings, hearings, MBS socialization with people. Results achieved MTs. NU Ungaran during the implementation of SBM include 5 things: The school has the authority to determine the programs, increasing academic and non-academic achievement, good facilities and good infrastructure, high public trust, and transparency to the public. By grouping schools, MTs. NU Ungaran included in school with good management.

Keywords: Implementation, School Based Management

commit to user



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perkembangan dunia modern telah memasuki era kompetisi yang semakin ketat. Kondisi ini, telah membawa dampak pada tuntutan kualitas sumber daya manusia menjadi sangat kompetitif. Tidak ada jalan lain, kecuali membenahi upaya peningkatan kualitas pendidikan melalui sekolah. Kenyataan ini, telah disadari oleh berbagai negara, termasuk Indonesia bahwa pendidikan merupakan pilar utama pembangunan bangsa.

Pendidikan memiliki peranan yang sangat sentral dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia, sebab peningkatan kualitas pendidikan mempunyai suatu proses yang terintegrasi dalam peningkatan sumber daya manusia itu sendiri. Sumber daya yang berkualitas sangat diperlukan untuk pembangunan dan kelangsungan hidup bangsa dalam mempersiapkan peserta didik yang mampu mengembangkan dan menampilkan keunggulan dirinya sebagai manusia berbudi luhur, memiliki pengetahuan dan ketrampilan, inisiatif, mandiri serta sehat jasmani dan rohani.

Masalah pendidikan yang kita hadapi dewasa ini adalah rendahnya mutu pendidikan pada setiap jenjang dan satuan pendidikan khususnya pendidikan dasar dan menengah. Segala upaya dan usaha telah dilakukan, diantaranya melalui berbagai pelatihan dan peningkatan kualifikasi guru, penyediaan dan perbaikan sarana/prasarana pendidikan, serta peningkatan mutu manajemen sekolah. Namun demikian, berbagai indikator mutu pendidikan belum

menunjukkan peningkatan yang merata. Sebagian sekolah, terutama di kota-kota, menunjukkan peningkatan mutu yang cukup menggembirakan, namun sebagian lainnya masih memprihatinkan.

Pengalaman selama ini menunjukkan banyaknya program peningkatan mutu pendidikan sekolah yang diupayakan secara sentralistik oleh pemerintah pusat belum banyak mengalami keberhasilan, diduga hal tersebut erat kaitannya dengan masalah manajemen, kondisi sekolah yang tidak sesuai dan belum dibarengi oleh upaya-upaya dari sekolah yang bersangkutan. Manajemen atau pengelolaan merupakan komponen integral dan tidak dapat dipisahkan dari proses pendidikan secara keseluruhan.

Dewasa ini telah terjadi pergeseran arah perubahan kebijakan di bidang pendidikan, di mana kini bidang pendidikan diletakkan pada desentralisasi yang kemudian menempatkan/menyerahkan pendidikan menjadi bagian dari otonomi daerah. Sehingga pendidikan yang selama ini dikelola secara sentralistik harus diubah mengikuti irama yang sedang berkembang di daerah.

Di era reformasi saat ini, terjadi perubahan cukup mendasar di bidang pendidikan dengan diundangkannya UU Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah, dan UU Nomor 25 Tahun 1999 tentang Perimbangan Keuangan antara Pusat dan Daerah yang kemudian disempurnakan menjadi UU Nomor 32 Tahun 2004 tentang Otonomi Daerah dan UU Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pusat dan Daerah, yang telah meletakkan sektor pendidikan sebagai salah satu yang diotonomisasikan dan UU No.20 Tahun 2003 tentang Sistem pendidikan Nasional (SISDIKNAS), sebagai pengganti UU

No.2 Tahun 1989. Hal ini menunjukkan bahwa otonomi pendidikan sudah dicananakan dan tidak lagi menganut sistem sentralistik, tetapi lebih bertumpu pada dua paradigma baru yaitu desentralisasi dan otonomi. Artinya, banyak hal yang sudah dipercayakan untuk ditangani dan dikelola oleh daerah bahkan sekolah.

Berdasarkan kenyataan tersebut, perlu dilakukan upaya-upaya perbaikan, salah satunya yang sekarang sedang dikembangkan adalah reorientasi penyelenggaraan pendidikan, melalui manajemen sekolah (*School Based Management*). Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) memiliki tujuan untuk memandirikan atau memberdayakan sekolah melalui pemberian kewenangan, keluwesan, dan sumber daya untuk meningkatkan mutu sekolah.

Secara fungsional, pendidikan pada dasarnya ditujukan untuk menyiapkan manusia menghadapi masa depan agar hidup lebih sejahtera, baik sebagai individu maupun secara kolektif sebagai warga masyarakat, bangsa maupun antar bangsa. Bagi pemeluk agama, masa depan mencakup kehidupan di dunia dan pandangan tentang kehidupan hari kemudian yang bahagia.

Namun saat ini dunia pendidikan kita belum sepenuhnya dapat memenuhi harapan masyarakat. Fenomena itu ditandai dari rendahnya mutu lulusan, penyelesaian masalah pendidikan yang tidak tuntas, atau cenderung tambal sulam, bahkan lebih berorintasi proyek. Akibatnya, seringkali hasil pendidikan mengecewakan masyarakat. Mereka terus mempertanyakan relevansi pendidikan dengan kebutuhan masyarakat dalam dinamika kehidupan ekonomi, politik, sosial, dan budaya. Kualitas lulusan pendidikan kurang sesuai dengan kebutuhan

pasar tenaga kerja dan pembangunan, baik industri, perbankan, telekomunikasi, maupun pasar tenaga kerja sektor lainnya yang cenderung menggugat eksistensi sekolah. Bahkan SDM yang disiapkan melalui pendidikan sebagai generasi penerus belum sepenuhnya memuaskan bila dilihat dari segi akhlak, moral, dan jati diri bangsa dalam kemajemukan budaya bangsa.

Kondisi tersebut menyebabkan sebagian masyarakat menjadi pesimis terhadap sekolah. Ada anggapan bahwa pendidikan tidak lagi mampu menciptakan mobilitas sosial mereka secara vertikal, karena sekolah tidak menjanjikan pekerjaan yang layak. Sekolah kurang menjamin masa depan anak yang lebih baik. Sebagaimana diungkapkan di muka, perubahan paradigma baru pendidikan kepada mutu (*quality oriented*) merupakan salah satu strategi untuk mencapai pembinaan keunggulan pribadi anak.

Undang-undang Nomor 22 tahun 1999 tentang otonomi daerah telah meletakkan sektor pendidikan sebagai salah satu yang diotomisasikan bersama sektor-sektor pembangunan yang berbasis kedaerahan lainnya seperti kehutanan, pertanian, koperasi dan pariwisata. Otonomisasi sektor pendidikan kemudian didorong pada sekolah, agar kepala sekolah dan guru memiliki tanggung jawab besar dalam peningkatan kualitas proses pembelajaran untuk meningkatkan kualitas hasil belajar. Baik dan buruknya kualitas hasil belajar siswa menjadi tanggung jawab guru dan kepala sekolah, karena pemerintah daerah hanya memfasilitasi berbagai aktivitas pendidikan, baik sarana prasarana, ketenagaan, maupun berbagai program pembelajaran yang direncanakan sekolah.

Bersamaan dengan itu, pemerintah juga mengeluarkan undang-undang Nomor 20 tahun 2003 tentang sistem pendidikan Nasional, sebagai pengganti undang-undang nomor 2 tahun 1989. Salah satu isu penting dalam undang-undang tersebut adalah pelibatan masyarakat dalam pengembangan sektor pendidikan, sebagaimana ditegaskan pada pasal 9 bahwa masyarakat berhak untuk berperan serta dalam perencanaan, pelaksanaan, pengawasan dan evaluasi program pendidikan. Pasal ini merupakan kelanjutan dari pernyataan pada pasal 4 ayat 1 bahwa pendidikan di Indonesia diselenggarakan secara demokratis dan berkeadilan. Demokratisasi pendidikan merupakan implikasi dari dan sejalan dengan kebijakan mendorong pengelolaan sektor pendidikan pada daerah, yang implementasinya ditingkat sekolah, baik rencana pengembangan sarana, dan alat ketanagaan, kurikulum serta berbagai program pembinaan siswa, semua diserahkan pada sekolah untuk merancanginya serta mendiskusikannya dengan mitra horizontalnya dari komite sekolah.

Pemberian otonomi pendidikan yang luas pada sekolah merupakan kepedulian pemerintah terhadap gejala-gejala yang muncul di masyarakat serta upaya peningkatan mutu pendidikan secara umum. Pemberian otonomi ini menuntut pendekatan manajemen yang lebih kondusif di sekolah agar dapat mengakomodasi seluruh keinginan sekaligus memberdayakan berbagai komponen masyarakat secara efektif guna mendukung kemajuan dan sistem yang ada di sekolah. Dalam kerangka inilah, MBS tampil sebagai alternatif paradigma baru manajemen pendidikan yang ditawarkan. MBS merupakan suatu konsep yang menawarkan otonomi pada sekolah untuk menentukan kebijakan sekolah dalam

rangka meningkatkan mutu, efisiensi dan pemerataan pendidikan agar dapat mengakomodasi keinginan masyarakat setempat serta menjalin kerjasama yang erat antara sekolah, masyarakat dan pemerintah.

Dengan latar belakang tersebut jelas bahwa Manajemen Berbasis Sekolah merupakan suatu penawaran bagi sekolah untuk menyediakan pendidikan yang lebih baik dan lebih memadai bagi peserta didik karena MBS memberi peluang bagi kepala sekolah, guru, dan peserta didik untuk melakukan inovasi dan improvisasi di sekolah, berkaitan dengan masalah kurikulum, pembelajaran manajerial dan lain sebagainya yang tumbuh dari aktivitas, kreativitas, dan profesionalisme yang dimiliki dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan, oleh karenanya penulis tertarik untuk mengetahui bagaimanakah penerapan manajemen berbasis sekolah di madrasah.

Adapun sekolah yang dijadikan *setting* penelitian adalah Madrasah Tsanawiyah Nahdlatul Ulama (NU) Ungaran Kecamatan Ungaran Barat, Kabupaten Semarang. Kemampuan sekolah dalam mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah sudah tidak diragukan lagi. Madrasah Tsanawiyah yang dahulunya tidak diminati oleh masyarakat sekarang menjadi sekolah yang diidolakan. Kegiatan yang sangat beragam dengan penanaman disiplin yang baik memacu madrasah ini untuk berpacu dalam prestasi menuju sukses, menyejajarkan diri dengan sekolah favorit lainnya di Kecamatan Ungaran Barat. Peranan kepala Madrasah serta kerja sama yang solid dari para guru, komite sekolah yang tanggap sangat mendukung terciptanya kemandirian sekolah di MTs. NU Ungaran Kecamatan Ungaran Barat Kabupaten Semarang.

Berdasarkan uraian latar belakang di atas dapat diidentifikasi beberapa masalah, diantaranya: (1) Apa itu Manajemen Sekolah, (2) Maksud dari Manajemen Berbasis Sekolah, (3) Manfaat dari Manajemen Berbasis Sekolah, (4) Pengaruh penerapan Manajemen Berbasis Sekolah terhadap kewenangan pemerintah pusat (Depdiknas), dinas pendidikan daerah, dan dewan sekolah, (5) Kendala dan usaha yang dihadapi sekolah dalam menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah, (6) Syarat penerapan Manajemen Berbasis Sekolah, (7) Karakteristik Manajemen Berbasis Sekolah, (8) Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah.

Beberapa identifikasi masalah diatas yang ada di MTs NU Ungaran tidak semuanya di bahas dalam penelitian ini, Penulis membatasi penelitian dalam 3 hal, yaitu; (1) Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di MTs. NU Ungaran, (2) Kendala dan usaha yang dilakukan sekolah dalam implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di MTs. NU Ungaran, (3) Hasil Implementasi MBS di MTs. NU Ungaran. Permasalahan inilah nantinya yang akan menjadi fokus masalah dalam penelitian ini.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan beberapa pertimbangan pemikiran yang telah dikemukakan di atas maka yang menjadi fokus utama dalam penelitian ini adalah implementasi Manajemen Berbasis Sekolah dengan mengambil studi kasus pada MTs. NU Ungaran Kecamatan Ungaran Barat Kabupaten Semarang.

Ada dua masalah yang dapat dirumuskan dalam penelitian ini.

1. Bagaimanakah implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di MTs. NU Ungaran?
2. Kendala dan usaha apa sajakah yang dilakukan sekolah dalam implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di MTs. NU Ungaran ?
3. Hasil pelaksanaan implementasi MBS di MTs. NU Ungaran ?

C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui :

1. Bagaimana implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di MTs. NU Ungaran
2. Kendala dan usaha yang dilakukan sekolah dalam implementasi MBS di MTs. NU Ungaran
3. Hasil pelaksanaan implementasi MBS di MTs. NU Ungaran

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan kajian bagi pengembangan pendidikan dalam rangka meningkatkan mutu Pendidikan.

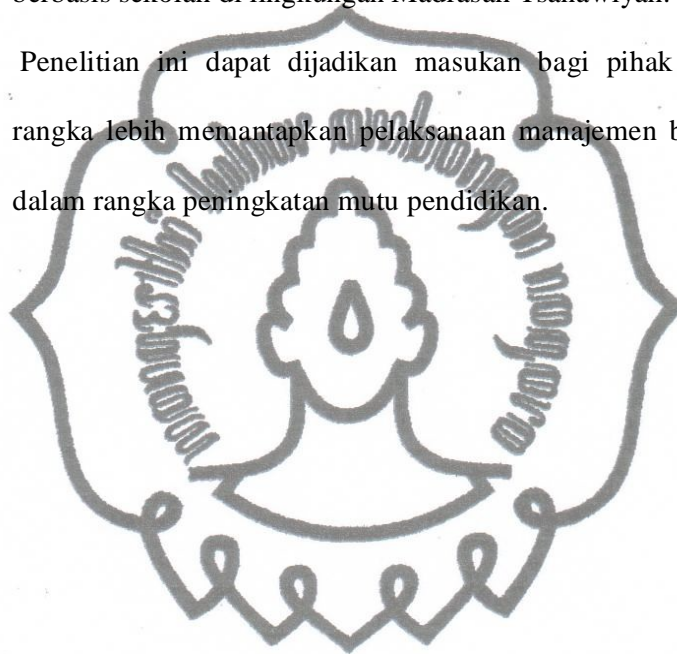
2. Manfaat Praktis

Dalam implikasinya, hasil penelitian ini diharapkan memiliki manfaat.

- a. Penelitian ini dapat dijadikan bahan masukan bagi pihak terkait Kementerian Agama Kabupaten Semarang tentang permasalahan yang

dihadapi oleh Madrasah Tsanawiyah sehubungan dengan pelaksanaan manajemen berbasis sekolah

- b. Penelitian ini dapat dijadikan data kajian bagi para administrator pendidikan tentang pola pengembangan pelaksanaan manajemen berbasis sekolah di lingkungan Madrasah Tsanawiyah.
- c. Penelitian ini dapat dijadikan masukan bagi pihak sekolah dalam rangka lebih memantapkan pelaksanaan manajemen berbasis sekolah dalam rangka peningkatan mutu pendidikan.



BAB II

ORIENTASI TEORETIK

A. Deskripsi Teoritik

1. Manajemen Pendidikan di Sekolah

Sekolah sebagai institusi pendidikan dalam pengelolaannya membutuhkan seperangkat sistem terpadu untuk mencapai tujuan yang direncanakan dan ingin dicapai, yaitu peningkatan mutu pendidikan. Hal senada dipertegas Charlisle (Rosyada, 2004:226) yang mengartikan sekolah sebagai: “sebuah organisasi, yakni unit sosial yang sengaja di bentuk oleh beberapa orang yang satu sama lain berkoordinasi dalam melaksanakan pekerjaannya untuk mencapai tujuan bersama”. Dengan demikian, jelas yang dimaksud dengan sekolah sebagai unit organisasi membutuhkan cara-cara tertentu dalam pengelolaannya, dalam hal ini manajemen. Terkait dengan hal tersebut, berikut akan dikemukakan beberapa konsep mengenai manajemen sekolah agar diperoleh kesamaan makna dan relevansi dalam membahas implementasi manajemen berbasis sekolah di MTs. NU Ungaran .

Menurut Baharuddin (2005:16), “manajemen merupakan kegiatan yang dilakukan untuk mentaati, mengatur, mengarahkan, menggerakkan, dan mengendalikan setiap usaha sekelompok manusia mencapai tujuan yang ditetapkan”. Hasibuan (2001:28) mengemukakan bahwa “manajemen sebagai ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu”.

Menurut Handoko (2003:19), “Manajemen adalah suatu kerjasama orang-orang untuk mencapai suatu tujuan yang telah disepakati bersama dengan sistematis, efisien dan efektif”. Senada dengan uraian tersebut, Samani (2000:34) secara sederhana mengemukakan bahwa: “manajemen sekolah dapat diartikan mengatur seluruh potensi sekolah agar berfungsi secara optimal dalam mendukung tercapainya tujuan sekolah”. Dengan demikian kepala sekolah mengatur guru dan stafnya bekerja secara optimal dengan mendayagunakan sarana dan prasarana yang dimiliki serta potensi masyarakat demi mendukung tercapainya tujuan sekolah.

Berdasarkan ketiga pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen dalam institusi pendidikan seperti sekolah adalah upaya untuk mengelola, mengatur, dan menggerakkan seluruh potensi sumber daya manusia yang ada untuk saling bekerja sama dalam mencapai tujuan bersama, yaitu peningkatan mutu pendidikan di sekolah tersebut.

Di Indonesia, gagasan penerapan pendekatan ini muncul sejalan dengan pelaksanaan otonomi daerah sebagai paradigma baru dalam pengoperasian sekolah. Selama ini, sekolah hanyalah kepanjangan tangan birokrasi pemerintah pusat untuk menyelenggarakan urusan politik pendidikan.

Para pengelola pendidikan sama sekali tidak memiliki banyak kelonggaran untuk mengoperasikan sekolahnya secara mandiri. Semua kebijakan tentang penyelenggaraan pendidikan di sekolah umumnya diadakan di tingkat pemerintah pusat atau sebagian di instansi vertikal dan sekolah hanya menerima apa adanya. Apa saja muatan kurikulum pendidikan di sekolah adalah urusan pusat, kepala

sekolah dan guru harus melaksanakannya sesuai dengan petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknisnya. Anggaran pendidikan mengalir dari pusat ke daerah menelusuri saluran birokrasi dengan begitu banyak simpul yang masing-masing menginginkan bagian. Tidak heran jika nilai akhir yang diterima di tingkat paling operasional telah menyusut lebih dari separuhnya.

Dalam konteks pendidikan, manajemen sekolah adalah proses koordinasi yang terus menerus dilakukan oleh seluruh anggota organisasi untuk menggunakan seluruh sumber daya dalam upaya memenuhi berbagai tugas organisasi yang dilakukan dengan efisien.

Pelaksanaan MBS yang efektif dan efisien menuntut dilaksanakannya fungsi-fungsi pokok manajemen secara terpadu dan terintegrasi dalam pengelolaan bidang-bidang kegiatan manajemen pendidikan. Melalui manajemen sekolah yang efektif dan efisien tersebut, diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap peningkatan kualitas pendidikan bukanlah tugas yang ringan karena tidak hanya berkaitan dengan permasalahan teknis, tetapi mencakup berbagai persoalan yang sangat rumit dan kompleks, baik yang menyangkut perencanaan, pendanaan, maupun efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan sistem sekolah.

Hasil penelitian Balitbang Depdikbud (Anonim, 2010:1) menunjukkan bahwa manajemen berbasis sekolah merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kualitas pendidikan. Manajemen secara langsung akan mempengaruhi dan menentukan efektif tidaknya kurikulum, berbagai peralatan, waktu, dan proses pembelajaran.

Untuk memahami lebih jauh lagi tentang MBS, maka yang tak kalah pentingnya untuk diperhatikan dalam implementasi MBS adalah perihal tugas dan fungsi dari manajemen sekolah yang terdiri dari empat macam sebagaimana dijelaskan Hidayat (2009:2), yaitu: “1) fungsi perencanaan, 2) fungsi pengorganisasian, 3) fungsi pergerakan, 4) fungsi pengawasan, termasuk dalam hal ini fungsi pembinaan.

- a. Fungsi perencanaan (*planning*). Sekolah membuat perencanaan yang akan dilaksanakan untuk tujuan sekolah yang ditetapkan. Perencanaan merupakan proses yang sistematis dalam pengambilan keputusan Manajemen tentang tindakan yang akan dilakukan manajemen pada waktu yang akan datang. Perencanaan ini juga merupakan kumpulan kebijakan yang secara sistematis disusun dan dirumuskan berdasarkan data yang dapat dipertanggungjawabkan serta dapat dipergunakan sebagai pedoman kerja. Dalam perencanaan terkandung makna pemahaman terhadap apa yang dikerjakan, permasalahan yang dihadapi dan alternative pemecahannya serta untuk melaksanakan prioritas kegiatan yang telah ditentukan secara proporsional.
- b. Fungsi pengorganisasian (*organizing*). Sekolah menetapkan, memfungsikan organisasi yang akan melaksanakan program tersebut.
- c. Fungsi pergerakan (*actuating*). Sekolah mengerakkan seluruh sumber daya orang yang terkait, untuk secara bersama-sama. Pelaksanaan merupakan kegiatan untuk merealisasikan rencana manajemen menjadi tindakan nyata dalam rangka mencapai tujuan manajemen secara efektif & efisien. Rencana yang telah disusun oleh manajemen akan memiliki nilai jika dilaksanakan

dengan efektif dan efisien. Dalam pelaksanaan setiap organisasi harus memiliki kekuatan yang mantap dan meyakinkan sebat jika tidak kuat maka proses pendidikan seperti yang diinginkan akan sulit terealisasi.

- d. Fungsi pengawasan (*controlling*). Sekolah mengendalikan dan melakukan supervisi pelaksanaan kegiatan tersebut sehingga dapat mencapai sasaran secara efektif dan efisien. Pengawasan merupakan upaya untuk mengamati secara sistematis dan berkesinambungan, merekam, memberi penjelasan, petunjuk, pembinaan, dan meluruskan berbagai hal yang kurang tepat, serta memperbaiki kesalahan. Pengawasan merupakan kunci keberhasilan dalam keseluruhan proses manajemen, perlu dilihat secara komprehensif, terpadu, dan tidak terbatas pada hal – hal tertentu.

Agar dapat melaksanakan keempat fungsi manajemen sekolah di atas, maka hal terpenting yang juga harus dilakukan adalah pembinaan. Pembinaan dalam hal ini merupakan rangkaian upaya pengendalian secara professional semua unsur organisasi agar berfungsi sebagaimana mestinya sehingga rencana manajemen untuk mencapai tujuan dapat terlaksana secara efektif dan efisien. Pelaksanaan manajemen sekolah yang efektif dan efisien menuntut dilaksanakannya keempat fungsi pokok manajemen tersebut secara terpadu dan terintegrasi dalam pengelolaan bidang – bidang kegiatan manajemen pendidikan.

2. Pengertian Manajemen Berbasis Sekolah

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.

Terdapat Pengertian Manajemen berbasis Sekolah menurut ahli:

Menurut E. Mulyasa : MBS merupakan salah satu wujud dari reformasi pendidikan yang menawarkan kepada sekolah untuk menyediakan pendidikan yang lebih baik dan memadai bagi para peserta didik. Otonomi dalam manajemen merupakan potensi bagi sekolah untuk meningkatkan kinerja para staff, menawarkan partisipasi langsung kelompok-kelompok yang terkait, dan meningkatkan pemahaman masyarakat terhadap pendidikan. (Mulyasa, 2004:7)

Manajemen berbasis sekolah merupakan pendekatan politik yang bertujuan untuk mendesain ulang pengelolaan sekolah dengan memberikan kekuasaan kepada kepala sekolah dan meningkatkan partisipasi masyarakat dalam upaya perbaikan kinerja sekolah yang mencakup guru, siswa, komite sekolah, orang tua siswa dan masyarakat. Manajemen berbasis Sekolah mengubah sistem pengambilan keputusan dengan memindahkan otoritas dalam pengambilan keputusan dan manajemen ke setiap yang berkepentingan di tingkat lokal *Local Stakeholder*. (Fattah, 2003:8). Manajemen berbasis sekolah merupakan model manajemen pendidikan yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah. Disamping itu, MBS juga mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan langsung semua warga sekolah yang dilayani dengan tetap selaras pada kebijakan nasional pendidikan (Sujanto, 2004:25).

MBS pada prinsipnya merupakan suatu gerakan reformasi pendidikan yang menginginkan adanya peningkatan mutu pendidikan melalui proses desentralisasi pendidikan dari yang sebelumnya adalah sentralisasi. Referensi

yang digunakan dalam implementasi MBS melalui desentralisasi sebagaimana dikutip Danim (2002:175) adalah: “*Pertama*; The New Progressive Era (1960) yang digagas oleh Rand Corporation, Fullman, dan lain-lain. Titik tekannya pada pengembangan kemampuan individu sebagai ujung tombak perubahan. *Kedua*; School Effectiveness Studies (1970), yang digagas oleh Edmund, Brookever, dan lain-lain yang ditekankan pada etos kerja sekolah. *Ketiga*; National Report (1980), sebagaimana digagas Bell, Wood, dan Sizer. Dengan titik tekannya adalah pemberdayaan sekolah”.

Menurut Danim (2002:176), ketiga gerakan reformasi pendidikan di atas, pada hakekatnya merujuk pada karakteristik ideal manajemen sekolah (*school for the twenty-first characteristics*), yaitu:

- a) Adanya keragaman dalam pola pengajian guru.
- b) Manajemen situs sekolah (*school-site-management*) atau otonomi manajemen sekolah.
- c) Pemberdayaan guru secara optimal.
- d) Pengelolaan sekolah secara partisipatif.
- e) Sistem yang di desentralisasikan.
- f) Sekolah dengan pilihan atau otonomi sekolah dalam menentukan aneka pilihan.
- g) Hubungan *partnership* antara dunia bisnis dengan dunia pendidikan.
- h) Akses terbuka bagi sekolah, dan
- i) Pemasaran sekolah secara kompetitif.

MBS baru diadaptasi secara resmi di Indonesia sekitar tahun 1999 oleh Departemen Pendidikan Nasional dengan proyek perintisan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS). MBS merupakan paradigma baru pendidikan yang memberikan otonomi luas pada tingkat sekolah dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional.

Menurut UU No. 20 Tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional pada bagian penjelasan pasal 51 ayat 1, “manajemen berbasis sekolah atau madrasah adalah bentuk otonomi manajemen pendidikan pada satuan pendidikan, yang dalam hal ini kepala sekolah atau madrasah dan guru dibantu oleh komite sekolah atau madrasah dalam mengelola kegiatan pendidikan”.

Menurut Etneridge (Rosyada, 2004:267) bahwa: “MBS adalah sebuah proses formal yang melibatkan kepala sekolah, guru, orang tua siswa, siswa dan masyarakat yang berada dekat dengan sekolah, dalam proses pengambilan berbagai keputusan.”

Menurut Short dan Greer (Rosyada, 2004:267) mendefenisikan, bahwa “SBM (*School Based Management*) atau MBS adalah sebuah strategi yang mengangkat konsep tentang pemberdayaan dan memberdayakan semua individu di sekolah.”

Defenisi yang lebih luas tentang MBS dikemukakan oleh Nurkholis (2003:34) yang menyatakan bahwa: “MBS adalah suatu model pengelolaan pendidikan yang berorientasi pada peningkatan kualitas pendidikan adalah sarana yang efektif untuk kemajuan sekolah baik kepada siswa, orang tua siswa dan masyarakat maupun terhadap lingkungan kerja untuk semua anggota organisasi”.

Definisi MBS diuraikan lebih rinci sebagai suatu pendekatan politik yang bertujuan untuk melakukan desain terhadap pengelolaan sekolah dengan memberikan kekuasaan pada kepala sekolah dan meningkatkan partisipasi masyarakat dalam upaya perbaikan kinerja sekolah yang mencakup guru, siswa, kepala sekolah, orang tua siswa, dan masyarakat (Fattah, 2004:67).

MBS atau *school based management* sendiri merupakan sebuah upaya adaptasi dari paradigma pendidikan baru yang berasaskan desentralisasi. MBS memberikan otoritas pada sekolah untuk mengembangkan prakarsa yang positif untuk kepentingan sekolah.

Jadi, MBS merupakan sebuah strategi untuk memajukan pendidikan dengan mentransfer keputusan penting memberikan otoritas dari negara dan pemerintah daerah kepada individu pelaksana di sekolah. MBS menyediakan kepala sekolah, guru, siswa, dan orang tua kontrol yang sangat besar dalam proses pendidikan dengan memberi mereka tanggung jawab untuk memutuskan anggaran, personil, serta kurikulum.

Dengan demikian, pada dasarnya MBS merupakan strategi pengelolaan penyelenggaraan pendidikan di sekolah yang menekankan pada aspek partisipasi aktif seluruh komponen sekolah. Sedangkan kepemimpinan berfungsi untuk mengarahkan, dan memberdayakan sumber daya yang dimiliki secara internal secara efektif dan efisien, sehingga tujuan penyelenggaraan pendidikan dapat dicapai. Dengan kata lain, pelaksanaan prinsip-prinsip MBS di sekolah memberikan otonomi yang luas pada sekolah untuk membuat perencanaan,

pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan dalam menjalankan berbagai kebijakan dan program sekolah.

3. Konsep Manajemen Berbasis Sekolah

a. Sejarah Munculnya Konsep MBS dalam Sistem Pendidikan di Indonesia

Kesadaran tentang pentingnya pendidikan yang dapat memberikan harapan dan kemungkinan yang lebih baik pada masa mendatang telah mendorong berbagai upaya dan perhatian seluruh lapisan masyarakat terhadap setiap gerak langkah dan perkembangan dunia pendidikan. Pendidikan sebagai salah satu upaya dalam rangka meningkatkan kualitas hidup manusia, pada intinya bertujuan untuk memanusiakan manusia, mendewasakan, merubah perilaku dan meningkatkan kualitas hidup menjadi lebih baik.

Perubahan suasana politik di Indonesia yang muncul dari adanya krisis ekonomi kemudian berkembang menjadi krisis sosial politik yang berimplikasi pada perubahan berbagai bidang teristimewa di bidang pendidikan. Isu sentralisasi dan desentralisasi yang sebelumnya telah dimunculkan sebagai upaya pemberdayaan daerah telah semakin mencuat. Terdorong oleh suasana politik, semakin diyakini bahwa salah satu upaya penting yang harus dilakukan dalam peningkatan mutu pendidikan adalah dengan pemberdayaan sekolah melalui Manajemen Berbasis Sekolah (MBS).

Manajemen Berbasis Sekolah sebagai terjemahan dari *School Based Management* adalah model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah dan mendorong pengambilan keputusan bersama/partisipatif dari semua warga sekolah dan masyarakat untuk mengelola sekolah dalam rangka *commit to user*

meningkatkan mutu pendidikan berdasarkan kebijakan pendidikan nasional (Raharjo, 2003 :5). Konsep Manajemen Berbasis Sekolah yang lain adalah strategi untuk mewujudkan sekolah yang efektif dan produktif (Mulyasa, 2003 : 3). Manajemen Berbasis Sekolah juga didefinisikan sebagai penyerasian sumber daya yang dilakukan secara mandiri oleh sekolah dengan melibatkan semua kelompok kepentingan yang terkait dengan sekolah secara langsung dalam proses pengambilan keputusan untuk memenuhi kebutuhan mutu sekolah dalam pendidikan nasional (Sutikno, 2005 : 73).

Model Manajemen Berbasis Sekolah telah dikembangkan di negara Amerika Serikat yang dipelopori oleh Edward E Lawler, hasilnya telah membawa dampak terhadap kualitas belajar mengajar. Hal itu disebabkan oleh adanya mekanisme yang lebih efektif yaitu pengambilan keputusan dapat dilakukan dengan rapat sekaligus memberikan dorongan semangat kerja baru sebagai motivasi berprestasi kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya sebagai manajer sekolah. (Fattah, 2005 : 5).

Penerapan desentralisasi ke dalam manajemen pendidikan menghasilkan sekolah sebagai lembaga yang memiliki otoritas dan kewenangan yang tidak lagi bergantung pada kebijakan dan birokrasi sentralistik. Dengan diberlakukannya otonomi daerah, maka sebagai konsekuensi logis bagi manajemen pendidikan di Indonesia adalah perlu diadakan penyesuaian terhadap manajemen paradigma lama menuju manajemen pendidikan paradigma baru yang lebih bernuansa otonomi dan lebih demokratis. Tabel 1 berikut ini menunjukkan perubahan paradigma manajemen dari yang lama menuju yang baru.

Tabel 1. Perubahan Paradigma Manajemen Pendidikan

Paradigma Lama	Paradigma Baru
Melaksanakan program	Merumuskan program
Keputusan terpusat	Keputusan Partisipatif
Ruang Gerak terbatas	Ruang gerak fleksibel
Basis Birokrasi	Basis Profesional
Sentralistik	Desentralistik
Diatur	Mandiri
Mengontrol	Memotivasi
Mengarahkan	Memfasilitasi
Menhindari resiko	Mengelola resiko
Individual	Kerjasama
Informasi terbatas	Informasi terbuka
Pendelegasian	Pemberdayaan
Organisasi vertikal	Organisasi horisontal

Tugas dan fungsi sekolah Pada Pradigma lama pendidikan hanya melaksanakan program daripada mengambil inisiatif merumuskan dan melaksanakan program yang dibuat sendiri oleh sekolah. Sedang pada paradigma baru sekolah memiliki wewenang lebih besar dalam pengelolaan lembaganya, pengambilan keputusan dilakukan secara bersama/partisipatif dan peran masyarakat lebih besar, sekolah lebih fleksibel dalam mengelola lembaganya. Mengutamakan basis profesionalisme daripada basis birokrasi pengelolaan sekolah lebih desentralistik, perubahan sekolah lebih didorong oleh kemandirian daripada diatur dari luar sekolah, regulasi pendidikan lebih sederhana, peranan pusat tidak mengontrol lagi tetapi memotivasi dan dari mengarahkan ke memfasilitasi, dari menghindari resiko menjadi mengelola resiko. Penggunaan uang lebih efisien tidak boros karena ada sisa anggaran tahun ini dapat digunakan untuk anggaran tahun depan, lebih mengutamakan kerjasama informasi terbuka

bagi semua warga sekolah, lebih mengutamakan pemberdayaan, struktur organisasinya yang tadinya vertikal cenderung horisontal sehingga lebih efisien. (Raharjo, 2003 : 7-8).

Dalam manajemen sistem pendidikan nasional, telah dipahami bahwa selama lebih dari 60 tahun pengelolaan pendidikan dilaksanakan secara terpusat, seragam di seluruh tanah air. Kurikulum, pengelolaan ketenagaan, pengadaan sarana prasarana, penetapan anggaran, penetapan visi dan misi pendidikan semua diatur secara nasional.

Undang – Undang Nomor 22 tahun 1999 tentang Pemerintah Daerah dan Undang-Undang Nomor 25 tahun 1999 tentang Kewenangan Pemerintah dan Provinsi sebagai daerah otonom merupakan jawaban atas berbagai ketimpangan pengelolaan sistem pemerintahan yang terpusat secara nasional, termasuk di dalamnya pengelolaan pendidikan.

Sejalan dengan dimulainya otonomi daerah di kota dan kabupaten, maka pemerintah memberikan payung hukum otonomi pendidikan ke sekolah dengan pelaksanaan manajemen berbasis sekolah, melalui Undang-Undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 51 butir 1 yaitu :

“Pengelolaan satuan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, pendidikan menengah dilaksanakan berdasarkan standar pelayanan minimal dengan prinsip Manajemen Berbasis Sekolah”.

Ada lima alasan latar belakang pentingnya pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah dalam konteks pengelolaan pendidikan di Indonesia.

1. Kepala sekolah kurang memiliki kewenangan yang luas untuk mengelola sekolah yang dipimpinnya.
2. Kemampuan manajerial (*managerial skills*) kepala sekolah yang pada umumnya masih rendah terutama sekolah yang masih bergantung pada juklak dan juknis.
3. Pola anggaran yang ada teramat kaku, sehingga hampir tidak memungkinkan bagi guru yang berprestasi untuk mendapatkan insentif/penghargaan.
4. Peran serta masyarakat sangat kecil dalam pengelolaan pendidikan.
5. Visi, misi dan strategi pendidikan di sekolah tidak bertumpu pada kemampuan lingkungan (Wasliman, 2000 : 1).

Otonomi pengelolaan pendidikan menunjukkan adanya pelimpahan wewenang dalam pengelolaan pendidikan dari pemerintah pusat ke daerah otonom, yang menempatkan kabupaten/kota sebagai sentral (pusat) desentralisasi. Penggeseran kewenangan ini berkaitan erat dengan konsentrasi perumusan kebijakan dan pengambilan keputusan. Desentralisasi dalam tatanan pemerintahan mengandung arti pula adanya pelimpahan wewenang pemerintah kepada masyarakat. Dalam pengelolaan pendidikan di sekolah, berarti adanya pelimpahan wewenang kepada masyarakat atau pihak-pihak yang berkepentingan dengan pendidikan untuk ikut bertanggung jawab dalam memajukan sekolah. Apabila dihubungkan dengan praktik manajemen berbasis sekolah, maka terkandung adanya pelimpahan wewenang untuk perumusan kebijakan dan penetapan keputusan kepada sekolah dan *stakeholder*. Kepentingan utama dari otonomi

sekolah adalah tampilnya kemandirian sekolah untuk meningkatkan kinerja dengan mengamodasikan berbagai potensi sumber daya sekolah yang pada akhirnya ditujukan untuk meningkatkan mutu pendidikan dalam wujud kualitas hasil belajar pada siswa, sehingga lulusan yang diharapkan sesuai dengan dambaan orang tua dan masyarakat.

b. Nilai Filosofis Manajemen Berbasis Sekolah

Manajemen berbasis sekolah merupakan wujud dan reformasi pendidikan yang menginginkan adanya perubahan dari kondisi yang kurang baik dengan memberikan kewenangan (otorita) kepada sekolah memberdayakan dirinya (Fattah, 2008 : 8). Bentuk reformasi pendidikan yang diamanatkan dalam konsep MBS tersebut akan berimplikasi terhadap perumusan kebijakan pada level sekolah. Rumusan yang lain dari Manajemen Berbasis Sekolah adalah :

Gagasan yang menempatkan kewenangan pengelolaan sekolah dalam satu keutuhan sistem. Dalam konteks ini, aspirasi pihak-pihak yang berkepentingan dengan sekolah diakomodasikan dalam berbagai kepentingan yang ditujukan pada peningkatan kinerja sekolah, antara lain direfleksikan pada rumusan visi, misi, tujuan dan program-program prioritas sekolah. Dengan demikian setiap sekolah akan memiliki ciri khasnya masing-masing (Satori, 2009 : 2).

Karakteristik yang dimiliki masing-masing sekolah dicerminkan pula dalam kondisi sarana dan prasarana pendidikan, mutu sumber daya manusianya dan dukungan pembiayaan bagi pengembangan sekolah sesuai dengan aspirasi pihak-pihak yang berkepentingan dengan sekolah. Dalam kondisi demikian, maka realisasi gagasan Manajemen Berbasis Sekolah akan melahirkan sikap kepemilikan para *stakeholder* terhadap sekolah. Kondisi ini sangat penting, karena

sikap kepemilikan inilah yang akan mendukung pengembangan keunggulan kompetitif dan komperatif masing-masing sekolah.

Konsep Manajemen Berbasis Sekolah dalam praktiknya akan menggambarkan sifat-sifat otonomi sekolah, oleh karena itu sering pula disebut sebagai “ *Site Based Management*,” yang merujuk pada perlunya memperhatikan kondisi dan potensi kelembagaan setempat dalam mengelola sekolah. Makna “ Berbasis Sekolah “ sama sekali tidak meninggalkan kebijakan-kebijakan strategis yang ditetapkan oleh pemerintah pusat atau daerah otonom. Misalnya Standar kompetensi siswa, standar materi pelajaran pokok, standar penguasaan minimum, standar pelayanan minimum, penetapan kalender pendidikan dan jumlah jam belajar efektif setiap tahun merupakan paket kebijakan pengelolaan pendidikan nasional yang perlu dijaga keutuhannya oleh penyelenggaraan pendidikan di daerah otonomi.

Dalam perumusan lainnya, konsep Manajemen Berbasis Sekolah diartikan :

Bentuk alternatif sekolah dalam program desentralisasi pendidikan yang ditandai oleh otonomi luas di tingkat sekolah dan partisipasi masyarakat yang tinggi. Otonomi luas diberikan agar sekolah dapat leluasa dalam mengelola sumber daya (*resources*) sesuai dengan prioritas kebutuhan masing-masing.

MBS ditandai oleh adanya otonomi yang luas di tingkat sekolah dan partisipasi masyarakat, ditujukan untuk meningkatkan efisiensi, mutu, dan pemerataan pendidikan secara simultan. Peningkatan efisiensi antara lain diperoleh melalui keleluasaan sekolah dalam mengelola sumber daya, partisipasi masyarakat dan penyederhanaan birokrasi.

Manajemen Berbasis Sekolah pada gilirannya akan memberikan beberapa keuntungan.

- a. Kebijakan dan kewenangan sekolah membawa pengaruh langsung terhadap siswa, orang tua, dan guru.
- b. Bertujuan memanfaatkan sumber daya lokal.
- c. Efektif dalam melakukan pembinaan peserta didik, seperti kehadiran, hasil belajar, tingkat pengulangan, tingkat putus sekolah, moral guru, dan iklim sekolah.
- d. Adanya perhatian bersama untuk mengambil keputusan, memberdayakan guru, manajemen sekolah, rancang ulang sekolah dan perubahan perencanaan (Fattah, 2000 : 8).

Manfaat lain yang akan diperoleh sekolah jika Manajemen Berbasis Sekolah diimplementasikan adalah :

Sekolah dapat mengelola pendidikan secara lebih otonom, terutama dalam pengelolaan sumber daya sehingga dapat lebih meningkatkan kesejahteraan guru, para guru dapat lebih berkonsentrasi pada tugas kependidikan, melakukan berbagai usaha inovasi dengan melakukan berbagai eksperimen-eksperimen di kelas dan di sekolah (Wasliman, 2000 : 2).

Nilai filosofis lainnya yang terkandung dari implementasi Manajemen Berbasis Sekolah adalah diharapkan dapat mendorong profesionalisme guru atau kepala sekolah. Melalui penyusunan program kurikulum efektif, tanggung jawab sekolah terhadap kebutuhan lingkungan sekolah lebih meningkat dan layanan

pendidikan akan lebih baik. Prestasi siswa dapat lebih maksimal melalui peningkatan partisipasi orang tua.

c. Implikasi Manajemen Berbasis Sekolah terhadap Pengelolaan Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah

Searah dengan gagasan desentralisasi, maka dapat dipahami bahwa penyelenggaraan pendidikan perlu memperhatikan karakteristik aspirasi dan kebutuhan masyarakat dimana pendidikan itu dilaksanakan. Dengan memperhatikan karakteristik geografis dan luterogenitas masyarakat Indonesia, maka kebijakan desentralisasi pendidikan di Indonesia memiliki alasan yang kuat, baik secara argumentative maupun empiris.

Sekolah akan dapat mewujudkan dan dapat menerapkan MBS jika sekolah memenuhi 4 kriteria sebagai berikut.

- a. **Transparansi Manajemen.** Manajemen yang transparan merupakan kriteria utama dalam penerapan MBS, hal itu hendaknya dapat diwujudkan oleh sekolah karena akan menghilangkan rasa curiga dan saling tidak percaya diantara staff dan dewan guru serta masyarakat.
- b. **Pembelajaran aktif, kreatif dan efektif.** Melalui MBS diharapkan siswa akan merasakan adanya iklim belajar yang demokratis. Siswa diberi kesempatan untuk berpendapat, berbeda pandangan, tidak harus selalu menerima tanpa adanya kritisi terlebih dahulu, belajar tidak selalu bersama, tidak selalu dalam ruang kelas, bisa di luar, di pagar, dimanapun tempat bisa digunakan untuk belajar. Guru harus bisa menciptakan lingkungan yang mendorong siswa untuk lebih kreatif, karena dalam memecahkan masalah anak akan

dihadapkan pada persoalan-persoalan yang menuntut diberikannya jawaban yang benar, berpikir divergen.

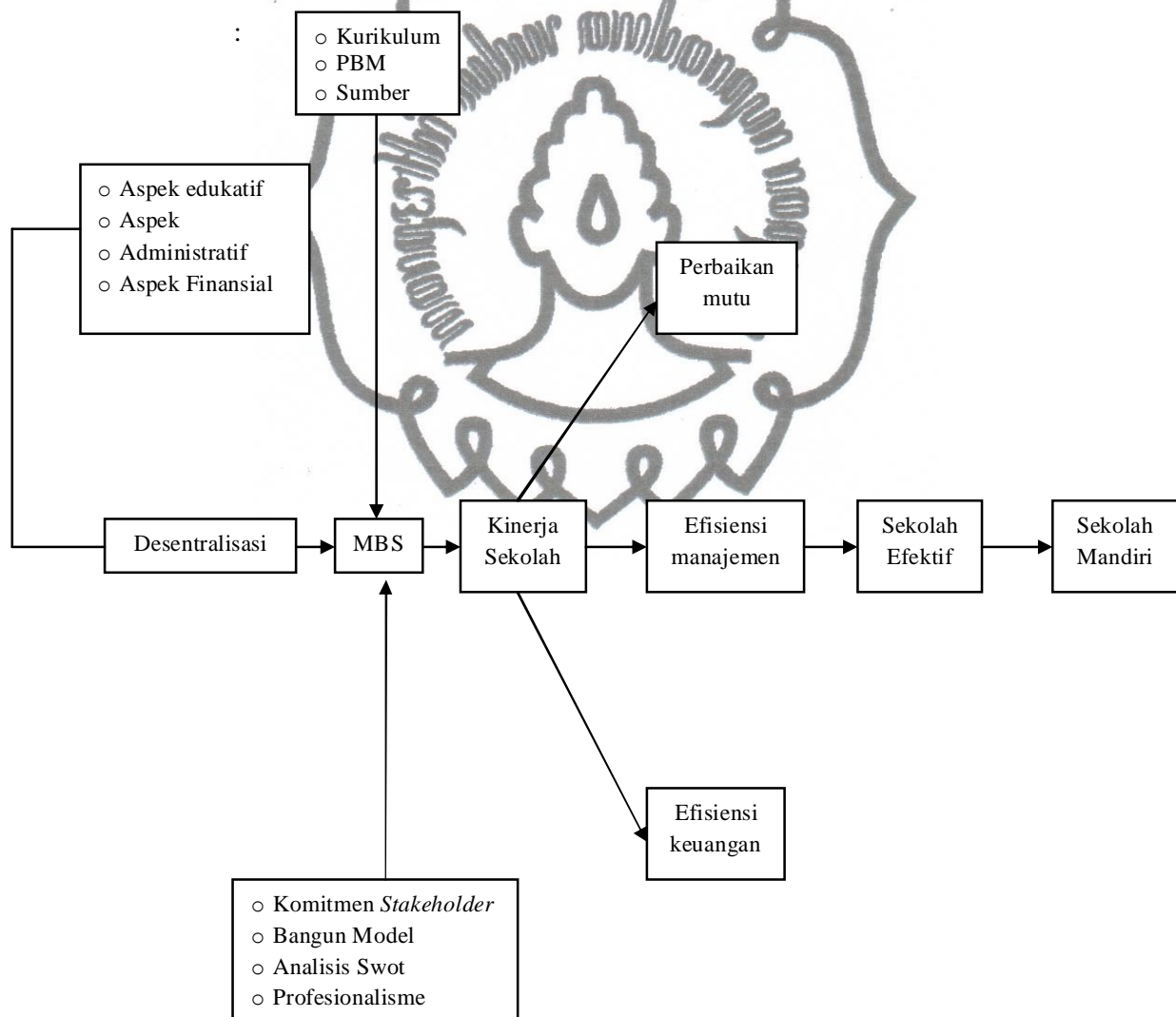
- c. Pembelajaran menyenangkan. Implementasi MBS mengharuskan pemberian keleluasaan yang penuh pada guru untuk dapat menciptakan suasana pembelajaran yang menimbulkan rasa ingin tahu bagi anak, anak kerasan dan betah tinggal di sekolah. Kondisi manakala kala anak berteriak kegirangan ketika jam istirahat atau jam pulang sekolah merupakan indikasi bahwa pembelajaran di sekolah belum dirancang dalam suasana yang menyenangkan.
- d. Partisipasi masyarakat, keterbukaan pengelolaan pendidikan di sekolah akan menimbulkan semangat yang tinggi bagi seluruh pengelolaan pendidikan di sekolah, kemudian mendorong pada penciptaan pembelajaran aktif, kreatif, efektif dan menyenangkan yang pada akhirnya akan mampu meningkatkan mutu pendidikan (Sujito, 2009:2).

Keempat kriteria tersebut akan dapat dilaksanakan jika sekolah telah memenuhi prasyarat melaksanakan MBS, yaitu kesamaan persepsi bagi seluruh jajaran pendidikan dan masyarakat, kejelasan koridor kebijakan, perubahan pola hubungan sub ordinasi menjadi kesejawatan, perubahan sikap dan perilaku, deregulasi, transparansi dan akuntabilitas.

Manakala menggiring konsep Manajemen Berbasis Sekolah dalam konteks masyarakat Indonesia, maka diperlukan analisis yang komprehensif tentang berbagai *variable* yang mempengaruhi terselenggaranya sistem pendidikan tersebut, baik *variable* yang sifatnya internal maupun eksternal.

Melalui MBS sekolah dikembangkan menjadi lembaga pendidikan yang diberi kewenangan dan tanggung jawab secara luas untuk mandiri, maju, dan berkembang berdasarkan kebijakan dasar pengelolaan pendidikan yang ditetapkan pemerintah pusat.

Bagan berikut ini adalah modifikasi paradigma konsep strategi Manajemen Berbasis Sekolah (Fattah, 2000 : 17).



Gambar 1. Paradigma Strategi MBS

4. Karakteristik Manajemen Berbasis Sekolah

MBS memiliki karakter yang perlu dipahami oleh sekolah yang akan menerapkannya, karakteristik tersebut merupakan ciri khas yang dimiliki sehingga membedakan dari sesuatu yang lain. MBS memiliki karakteristik sebagai berikut:

- a. Adanya otonomi yang luas kepada sekolah
- b. Adanya partisipasi masyarakat dan orang tua siswa yang tinggi
- c. Kepemimpinan sekolah yang demokratis dan profesional
- d. Adanya *team work* yang tinggi, dinamis dan profesional

Karakteristik Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) dapat dilihat pula melalui pendidikan sistem. Hal ini didasari oleh pengertian bahwa sekolah merupakan Sebuah sistem sehingga penguraian karakteristik MPMBS berdasarkan berdasarkan pada *input*, proses dan *output*.

- a. *Input* Pendidikan

Dalam input pendidikan ini meliputi; (a) memiliki kebijakan, tujuan, dan sasaran mutu yang jelas, (b) sumber daya yang tersedia dan siap, (c) staf yang kompeten dan berdedikasi tinggi, (d) memiliki harapan prestasi yang tinggi, (e) fokus pada pelanggan.

- b. Proses

Dalam proses terdapat sejumlah karakter yaitu; (a) PBM yang memiliki tingkat efektifitas yang tinggi , (b) Kepemimpinan sekolah yang kuat, (c) Lingkungan sekolah yang aman dan tertib, (d) Pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif, (e) Sekolah memiliki budaya mutu, (f) Sekolah memiliki team work yang kompak, cerdas, dan dinamis.

c. *Output* yang diharapkan

Output Sekolah adalah Prestasi sekolah yang dihasilkan melalui proses pembelajaran dan manajemen di sekolah. Pada umumnya *output* dapat di klasifikasikan menjadi dua yaitu output berupa prestasi akademik yang berupa nilai UN, lomba karya ilmiah remaja, cara-cara berfikir kritis, kreatif, nalar, rasionalog, induktif, deduktif dan ilmiah dan *output* non akademik, berupa keingintahuan yang tinggi, harga diri, kejujuran, kerjasama yang baik, toleransi, kedisiplinan, prestasi olahraga, kesenian dari para peserta didik dan sebagainya.

Karakteristik MBS bisa diketahui juga antara lain dari bagaimana sekolah dapat mengoptimalkan kinerja organisasi sekolah, proses belajar mengajar, pengelolaan sumber daya manusia, dan pengelolaan sumber daya administrasi.

Sementara itu, menurut Depdiknas fungsi yang dapat didesentralisasikan ke sekolah adalah sebagai berikut:

(a) Perencanaan dan evaluasi program sekolah

Sekolah di beri kewenangan untuk melakukan perencanaan sesuai dengan kebutuhannya, Sekolah juga diberi kewenangan untuk melakukan evaluasi khususnya evaluasi internal atau evaluasi diri.

(b) Pengelolaan Kurikulum

Sekolah dapat mengembangkan, namun tidak boleh mengurangi isi kurikulum yang berlaku secara nasional yang dikembangkan oleh pemerintah pusat. Sekolah juga di beri kebebasan untuk mengembangkan kurikulum muatan lokal.

(c) Pengelolaan Proses Belajar Mengajar

Sekolah di beri kebebasan untuk memilih strategi, metode, dan teknik pembelajaran dan pengajaran yang efektif sesuai dengan karakteristik mata pelajaran, karakteristik siswa, karakteristik guru dan kondisi nyata sumber daya yang tersedia di sekolah.

(d) Pengelolaan ketenagaan

Pengelolaan ketenagaan mulai dari analisis kebutuhan perencanaan, rekrutmen, pengembangan, penghargaan dan sanksi, hubungan kerja hingga evaluasi kinerja tenaga kerja sekolah dapat dilakukan oleh sekolah kecuali guru pegawai negeri yang sampai saat ini masih ditangani oleh birokrasi di atasnya.

(e) Pengelolaan keuangan

Pengelolaan keuangan, terutama pengalokasian atau penggunaan uang sudah sepantasnya dilakukan oleh sekolah. Sekolah juga harus di beri kebebasan untuk melakukan kegiatan-kegiatan yang mendatangkan penghasilan, sehingga sumber keuangan tidak semata-mata bergantung pada pemerintah.

(f) Pelayanan siswa

Pelayanan siswa mulai dari penerimaan siswa baru, pengembangan, pembinaan, pembimbingan, penempatan untuk melanjutkan sekolah atau untuk memasuki dunia kerja hingga pengurusan alumni dari dulu telah didesentralisasikan. Yang diperlukan adalah peningkatan intensitas dan ekstensitasnya.

(g) Hubungan sekolah dan masyarakat

Esensi hubungan sekolah dan masyarakat adalah untuk meningkatkan, kepedulian, kepemilikan, dan dukungan dari masyarakat, terutama dukungan moral dan finansial yang dari dulu telah didesentralisasikan. Yang diperlukan adalah peningkatan intensitas dan ekstensitasnya (Nurkholis, : 2003: 24-28).

5. Tujuan Manajemen Berbasis Sekolah

Kehadiran MBS di Indonesia dilatar belakangi oleh fakta yang menunjukkan bahwa kualitas pendidikan di Indonesia masih rendah. Kehadiran MBS di Indonesia di satu sisi merupakan suatu pembaruan dalam rangka peningkatan kualitas dan demokratisasi pendidikan, namun disisi lain masih mengundang kritik dan permasalahan yang harus menjadi perhatian utama pengelola pendidikan, baik di tingkat kabupaten/kota maupun pada level pemerintah pusat.

Secara umum MBS bertujuan untuk menjadikan sekolah lebih mandiri atau memberdayakan sekolah melalui kewenangan (otonomi), fleksibilitas yang lebih besar pada sekolah dalam mengelola sumber daya dan mendorong partisipasi warga sekolah dan masyarakat untuk meningkatkan mutu pendidikan.

MBS yang ditandai dengan otonomi sekolah dan pelibatan masyarakat merupakan respon pemerintah terhadap gejala-gejala yang muncul di masyarakat, yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, mutu, dan pemerataan pendidikan (Mulyasa, 2004:25).

Secara spesifik, MBS bertujuan untuk: 1) mendorong peningkatan mutu sekolah karena fokus penekanannya pada ketiga komponen sistem seperti *input-proses-output* dari pada pendekatan input yang dianut selama ini, 2) meningkatkan partisipasi warga sekolah dalam pengambilan keputusan, dan 3) meningkatkan akuntabilitas sekolah terhadap masyarakat. Selain tujuan tersebut, Drury dan Levin (Arismunandar, 2006:52) mengemukakan tujuan jangka pendek penerapan MBS, yaitu: 1) Meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya, 2) Meningkatkan profesionalisme guru, dan 3) mendorong implementasi pembaharuan kurikulum di sekolah”.

Sedangkan Suyanto (2009:18) mengemukakan tujuan MBS terdiri dari tujuan umum dan tujuan khusus, yaitu:

- a) Tujuan umum, yaitu: memandirikan atau memberdayakan sekolah melalui pemberian otonomi kepada sekolah dan mendorong sekolah untuk melakukan pengambilan keputusan secara partisipatif.
- b) Tujuan khusus, yaitu: a) meningkatkan mutu pendidikan melalui kemandirian dan inisiatif sekolah dalam mengelola dan memberdayakan sumber daya yang ada, b) meningkatkan kepedulian warga sekolah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama, 3) meningkatkan tanggung jawab sekolah kepada masyarakat, dan 4) meningkatkan persaingan yang sehat antar sekolah tentang mutu pendidikan yang ingin dicapai.

Tujuan utama Manajemen Berbasis Sekolah adalah meningkatkan efisiensi, mutu, dan pemerataan pendidikan. Peningkatan efisiensi diperoleh

melalui keleluasaan mengelola sumber daya yang ada, partisipasi masyarakat, dan penyederhanaan birokrasi. Peningkatan mutu diperoleh melalui partisipasi orang tua, kelenturan pengelolaan sekolah, peningkatan profesionalisme guru, adanya hadiah dan hukuman sebagai kontrol, serta hal lain yang dapat menumbuh kembangkan suasana yang kondusif. (Mulyasa,2003:13)

Tujuan utama Manajemen Berbasis Sekolah adalah meningkatkan efisiensi, mutu, dan pemerataan pendidikan. Peningkatan efisiensi diperoleh melalui keleluasaan mengelola sumber daya yang ada, partisipasi masyarakat, dan penyederhanaan birokrasi. Peningkatan mutu diperoleh melalui partisipasi orang tua, kelenturan pengelolaan sekolah, peningkatan profesionalisme guru, adanya hadiah dan hukuman sebagai kontrol, serta hal lain yang dapat menumbuh kembangkan suasana yang kondusif.

Sementara itu baik berdasarkan kajian pelaksanaan dinegara-negara lain, maupun yang tersurat dan tersirat dalam kebijakan pemerintah dan UU sisdiknas NO. 20 Tahun 2003, tentang Pendidikan Berbasis Masyarakat pasal 55 ayat 1 :Masyarakat berhak menyelenggarakan pendidikan berbasis masyarakat pada pendidikan formal dan non formal sesuai dengan kekhasan agama, lingkungan sosial, dan budaya untuk kepentingan masyarakat. Berkaitan dengan pasal tersebut setidaknya ada empat aspek yaitu: kualitas (mutu) dan relevansi, keadilan, efektifitas dan efisiensi, serta akuntabilitas.

- a. MBS bertujuan mencapai mutu *quality* dan relevansi pendidikan yang setinggi-tingginya, dengan tolok ukur penilaian pada hasil *output* dan *outcome* bukan pada metodologi atau prosesnya. Mutu dan relevansi ada

yang memandangnya sebagai satu kesatuan substansi, artinya hasil pendidikan yang bermutu sekaligus yang relevan dengan berbagai kebutuhan dan konteksnya. Bagi yang memisahkan keduanya, maka mutu lebih merujuk pada dicapainya tujuan spesifik oleh siswa (lulusan), seperti nilai ujian atau prestasi lainnya, sedangkan relevansi lebih merujuk pada manfaat dari apa yang diperoleh siswa melalui pendidikan dalam berbagai lingkup/tuntutan kehidupan (dampak), termasuk juga ranah pendidikan yang tidak diujikan.

- b. MBS bertujuan menjamin keadilan bagi setiap anak untuk memperoleh layanan pendidikan yang bermutu disekolah yang bersangkutan. Dengan asumsi bahwa setiap anak berpotensi untuk belajar, maka MBS memberi keleluasaan kepada setiap sekolah untuk menangani setiap anak dengan latar belakang sosial ekonomi dan psikologis yang beragam untuk memperoleh kesempatan dan layanan yang memungkinkan semua anak dan masing-masing anak berkembang secara optimal. Sungguhpun antara sekolah harus saling memacu prestasi, tetapi setiap sekolah harus melayani setiap anak (bukan hanya yang pandai), dan secara keseluruhan sekolah harus mencapai standar kompetensi minimal bagi setiap anak yang diluluskan. Keadilan ini begitu penting, sehingga para ahli sekolah efektif menyingkat tujuan sekolah efektif hanya mutu dan keadilan atau *quality and equity*.
- c. MBS bertujuan meningkatkan efektifitas dan efisiensi. Efektifitas berhubungan dengan proses, prosedur, dan ketepatan-gunaan semua input yang dipakai dalam proses pendidikan disekolah, sehingga menghasilkan hasil

belajar siswa seperti yang diharapkan (sesuai tujuan). Efektif-tidaknya suatu sekolah diketahui lebih pasti setelah ada hasil, atau dinilai hasilnya. Sebaliknya untuk mencapai hasil yang baik, diupayakan menerapkan indikator-indikator atau cirri-ciri sekolah efektif. Dengan menerapkan MBS diharapkan setiap sekolah, sesuai kondisi masing-masing, dapat menerapkan metode yang tepat (yang dikuasai), dan input lain yang tepat pula (sesuai lingkungan dan konteks sosial budaya), sehingga semua input tepat guna dan tepat sasaran. Atau dengan kata lain, efektif untuk meningkatkan mutu pendidikan. Sementara itu, efisiensi berhubungan dengan nilai uang yang dikeluarkan atau harga (*cost*) untuk memenuhi semua *input* (proses dan semua *input* yang digunakan dalam proses) dibandingkan atau dihubungkan dengan hasilnya (hasil belajar siswa).

- d. MBS bertujuan meningkatkan akuntabilitas sekolah dan komitmen semua *stakeholder*. Akuntabilitas adalah pertanggung jawaban atas semua yang dikerjakan sesuai wewenang dan tanggung jawab yang diperolehnya. Selama ini pertanggung jawaban sekolah lebih pada masalah administratif keuangan dan bersifat vertical sesuai jalur birokrasi. Pertanggung jawaban yang bersifat teknis edukatif terbatas pada pelaksanaan program sesuai petunjuk dan pedoman dari pusat (pusat dalam arti nasional, maupun pusat-pusat birokrasi di bawahnya), tanpa pertanggung jawaban hasil pelaksanaan program. (Umaedi, 2004:35).

6. Strategi Implementasi MBS

Implementasi MBS akan berlangsung secara efektif dan efisien apabila didukung oleh sumber daya manusia yang professional untuk mengoperasikan sekolah, dana yang cukup agar sekolah mampu menggaji staf sesuai dengan fungsinya, sarana dan prasarana yang memadai untuk mendukung proses belajar mengajar, serta dukungan masyarakat/ orang tua yang tinggi.

Dalam rangka mengimplementasikan MBS, perlu dilakukan pengelompokan sekolah berdasarkan kemampuan manajemen, dengan mempertimbangkan kondisi lokasi dan kualitas sekolah. Dalam hal ini sedikitnya ada tiga kategori sekolah, yaitu : baik, sedang, dan kurang. Masing-masing kategori tersebar di lokasi-lokasi maju, sedang, dan ketinggalan. Kelompok sekolah tersebut dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 2. Kelompok Sekolah dalam MBS

Kemampuan Sekolah	Kepala sekolah dan guru	Partisipasi Masyarakat	Pendapatan daerah dan orang tua	Anggaran sekolah
1. Sekolah dengan kemampuan manajemen baik	Kepala sekolah dan guru berkompetensi tinggi (termasuk kepemimpinan)	Partisipasi masyarakat tinggi (termasuk dukungan dana)	Pendapatan daerah dan orang tua tinggi	Anggaran sekolah di luar anggaran pemerintah besar
2. Sekolah dengan kemampuan manajemen sedang	Kepala sekolah dan guru berkompetensi sedang (termasuk kepemimpinan)	Partisipasi masyarakat sedang (termasuk dukungan dana)	Pendapatan daerah dan orang tua sedang	Anggaran sekolah di luar anggaran pemerintah sedang
3. Sekolah dengan kemampuan manajemen rendah	Kepala sekolah dan guru berkompetensi rendah (termasuk dukungan dana)	Partisipasi masyarakat kurang (termasuk dukungan dana)	Pendapatan daerah dan orang tua rendah	Anggaran sekolah di luar anggaran pemerintah kecil atau tidak ada

(Dikutip dari Mulyasa *Manajemen Berbasis Sekolah*)

Kondisi di atas mengisyaratkan bahwa tingkat kemampuan manajemen sekolah untuk mengimplementasikan MBS berbeda satu kelompok sekolah dengan kelompok lainnya. Perencanaan implementasi MBS harus menuju pada variasi tersebut, dan mempertimbangkan kemampuan setiap sekolah. Perencanaan yang merujuk pada kemampuan sekolah sangat perlu, khususnya untuk menghindari penyeragaman perlakuan (*treatment*) terhadap sekolah.

7. Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah

Secara umum dapat disimpulkan bahwa implementasi MBS akan berhasil melalui strategi- strategi berikut ini:

Pertama, sekolah harus memiliki otonomi terhadap empat hal, yaitu dimilikinya otonomi dalam kekuasaan dan kewenangan, pengembangan pengetahuan dan keterampilan secara berkesinambungan, akses informasi ke segala bagian dan pemberian penghargaan kepada setiap pihak yang berhasil.

Kedua, adanya peran serta masyarakat secara aktif, dalam hal pembiayaan, proses pengambilan keputusan terhadap kurikulum. Sekolah harus lebih banyak mengajak lingkungan dalam mengelola sekolah karena bagaimanapun sekolah adalah bagian dari masyarakat luas.

Ketiga, kepala sekolah harus menjadi sumber inspirasi atas pembangunan dan pengembangan sekolah secara umum. Kepala sekolah dalam MBS berperan sebagai *designer*, motivator, fasilitator. Bagaimanapun kepala sekolah adalah pimpinan yang memiliki kekuatan untuk itu. Oleh karena itu, pengangkatan kepala sekolah harus didasarkan atas kemampuan manajerial dan kepemimpinan

commit to user

dan bukan lagi didasarkan atas jenjang kepangkatan. *designer*, *motivator*, *fasilitator*. Bagaimanapun kepala sekolah adalah pimpinan yang memiliki kekuatan untuk itu. Oleh karena itu, pengangkatan kepala sekolah harus didasarkan atas kemampuan manajerial dan kepemimpinan dan bukan lagi didasarkan atas jenjang kepangkatan.

Keempat, adanya proses pengambilan keputusan yang demokratis dalam kehidupan dewan sekolah yang aktif. Dalam pengambilan keputusan kepala sekolah harus mengembangkan iklim demokratis dan memperhatikan aspirasi dari bawah. Konsumen yang harus dilayani kepala sekolah adalah murid dan orang tuanya, masyarakat dan para guru. Kepala sekolah jangan selalu menengok ke atas sehingga hanya menyenangkan pimpinannya namun mengorbankan masyarakat pendidikan yang utama.

Kelima, semua pihak harus memahami peran dan tanggung jawabnya secara bersungguhsungguh. Untuk bisa memahami peran dan tanggung jawabnya masing-masing harus ada sosialisasi terhadap konsep MBS itu sendiri. Siapa kebagian peran apa dan melakukan apa, sampai batas-batas nyata perlu dijelaskan secara nyata.

Keenam, adanya *guidelines* dari departemen pendidikan terkait sehingga mampu mendorong proses pendidikan di sekolah secara efisien dan efektif. *Guidelines* itu jangan sampai berupa peraturan-peraturan yang mengekang dan membelenggu sekolah. Artinya, tidak perlu lagi petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis dalam pelaksanaan MBS, yang diperlukan adalah rambu-rambu yang membimbing.

Ketujuh, sekolah harus memiliki transparansi dan akuntabilitas yang minimal diwujudkan dalam laporan pertanggung jawabannya setiap tahunnya. Akuntabilitas sebagai bentuk pertanggung jawaban sekolah terhadap semua stakeholder. Untuk itu, sekolah harus dijalankan secara transparan, demokratis, dan terbuka terhadap segala bidang yang dijalankan dan kepada setiap pihak terkait.

Kedelapan, Penerapan MBS harus diarahkan untuk pencapaian kinerja sekolah dan lebih khusus lagi adalah meningkatkan pencapaian belajar siswa. Perlu dikemukakan lagi bahwa MBS tidak bisa langsung meningkatkan kinerja belajar siswa namun berpotensi untuk itu. Oleh karena itu, usaha MBS harus lebih terfokus pada pencapaian prestasi belajar siswa.

Kesembilan, implementasi diawali dengan sosialisasi dari konsep MBS, identifikasi peran masing-masing pembangunan kelembagaan *capacity building* mengadakan pelatihan terhadap peran barunya, implementasi pada proses pembelajaran, evaluasi atas pelaksanaan dilapangan dan dilakukan perbaikan-perbaikan.(Nurkholis, 2004:132).

Bagi sekolah yang sudah beroperasi (sudah ada / jalan) paling tidak ada 6 (enam) langkah, yaitu : 1) evaluasi diri *self assessment*; 2) Perumusan visi, misi, dan tujuan; 3) Perencanaan; 4) Pelaksanaan; 5) Evaluasi; dan 6) Pelaporan.(Rumtini, 1999:3).

Masing-masing langkah dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Evaluasi diri *self assessment*

Evaluasi diri sebagai langkah awal bagi sekolah yang ingin, atau akan melaksanakan manajemen mutu berbasis sekolah. Kegiatan ini dimulai dengan curah pendapat *brainstorming* yang diikuti oleh kepala sekolah, guru, dan seluruh staf, dan diikuti juga anggota komite sekolah. Prakarsa dan pimpinan rapat adalah kepala sekolah. Untuk memancing minat acara rapat dapat dimulai dengan pertanyaan seperti: Perlukah kita meningkatkan mutu? seperti apakah kondisi sekolah / madrasah kita dalam hal mutu pada saat ini? Mengapa sekolah kita tidak/ belum bermutu?

Kegiatan ini bertujuan:

- 1) Mengetahui kondisi sekolah saat ini dalam segala aspeknya (seluruh komponen sekolah), kemajuan yang telah dicapai, maupun masalah-masalah yang dihadapi ataupun kelemahan yang dialami.
- 2) Refleksi/ mawas diri, untuk membangkitkan kesadaran / keprihatinan akan penting dan perlunya pendidikan yang bermutu, sehingga timbul komitmen bersama untuk meningkatkan mutu *sense of quality*.
- 3) Merumuskan titik tolak *point of departure* bagi sekolah/madrasah yang ingin atau akan mengembangkan diri terutama dalam hal mutu. Titik awal ini penting karena sekolah yang sudah berjalan untuk memperbaiki mutu, mereka tidak berangkat dari nol, melainkan dari kondisi yang dimiliki.

b. Perumusan visi, misi, dan tujuan

Bagi sekolah yang baru berdiri atau baru didirikan, perumusan visi dan misi serta tujuan merupakan langkah awal / pertama yang harus dilakukan yang menjelaskan kemana arah pendidikan yang ingin dituju oleh para pendiri/ penyelenggara pendidikan. Dalam kasus sekolah/madrasah negeri kepala sekolah bersama guru mewakili pemerintah kab/kota sebagai pendiri dan bersama wakil masyarakat setempat ataupun orang tua siswa harus merumuskan kemana sekolah kemas depan akan dibawa, sejauh tidak bertentangan dengan tujuan pendidikan nasional seperti tercantum dalam UU No. 23 th 2003 tentang Sisdiknas.

Kondisi yang diharapkan/ diinginkan dan diimpikan dalam jangka panjang itu, kalau dirumuskan secara singkat dan menyeluruh disebut visi. Keadaan yang diinginkan tersebut hendaklah ada kaitannya dengan idealisme dan mutu pendidikan . Idealisme disini dapat berkaitan dengan kebangsaan, kemanusiaan, keadilan, keluhuran budi pekerti, ataupun kualitas pendidikan sebagaimana telah didefinisikan sebelumnya.(Eti Rochaeti:2005;119)

Sedangkan misi, merupakan jabaran dan visi atau merupakan komponen-komponen pokok yang harus direalisasikan untuk mencapai visi yang telah ditetapkan. Dengan kata lain, misi merupakan tugas-tugas pokok yang harus dilakukan untuk mewujudkan visi (Ariyani,1999).

Tujuan merupakan tahapan antara, atau tonggak tonggak penting antara titik berangkat (kondisi awal) dan titik tiba tujuan akhir yang rumusannya tertuang dalam dalam bentuk visi-misi. Tujuan-tujuan antara ini sebagai tujuan jangka menengah kalau tiba saatnya berakhir (tahun yang ditetapkan) akan disusul

dengan tujuan berikutnya, sedangkan visi dan misi (relatif/pada umumnya) masih tetap.

Tujuan (jangka menengah), dipenggal-penggal menjadi tujuan tahunan yang biasa disebut target/sasaran, dalam formulasi yang jelas baik secara kualitatif maupun kuantitatif. Tujuan-tujuan jangka pendek (1 tahun) inilah yang rincian persiapannya dalam bentuk perencanaan.

c. Perencanaan

Perencanaan pada tingkat sekolah adalah kegiatan yang ditujukan untuk menjawab : apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya untuk mewujudkan tujuan (tujuan-tujuan) yang telah ditetapkan / disepakati pada sekolah yang bersangkutan, termasuk anggaran yang diperlukan untuk membiayai kegiatan yang direncanakan. Dengan kata lain perencanaan adalah kegiatan menetapkan lebih dulu tentang apa-apa yang harus dilakukan, prosedurnya serta metode pelaksanaannya untuk mencapai suatu tujuan organisasi atau satuan organisasi.

Perencanaan oleh sekolah merupakan persiapan yang teliti tentang apa-apa yang akan dilakukan dan skenario melaksanakannya untuk mencapai tujuan yang diharapkan, dalam bentuk tertulis. Dikatakan teliti karena ia harus menjelaskan apa yang akan dilakukan, seberapa besar lingkup cakupan kuantitatif dan kualitatif yang akan dikerjakan, bagaimana, kapan dan berapa perkiraan satuan-satuan biayanya, serta hasil seperti apa yang diharapkan.

d. Pelaksanaan

Apabila kita bertitik tolak dari fungsi-fungsi manajemen yang umumnya kita kenal sebagai fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan/penggerakkan atau pimpinan dan kontrol/pengawasan serta evaluasi, maka langkah pertama sampai dengan ketiga dapat digabungkan fungsi perencanaan yang secara keseluruhan (untuk sekolah) sudah dibahas. Didalam pelaksanaan tentu masih ada kegiatan perencanaan-perencanaan yang lebih mikro (kecil) baik yang terkait dengan penggalan waktu (bulanan, semesteran, bahkan mingguan), atau yang terkait erat dengan kegiatan khusus, misalnya menghadapi lomba bidang studi, atau kegiatan lainnya.

Tahap pelaksanaan, dalam hal ini pada dasarnya menjawab bagaimana semua fungsi manajemen sebagai suatu proses untuk mencapai tujuan lembaga yang telah ditetapkan melalui kerjasama dengan orang lain dan dengan sumber daya yang ada, dapat berjalan sebagaimana mestinya (efektif dan efisien). Pelaksanaan juga dapat diartikan sebagai suatu proses kegiatan merealisasikan apa-apa yang telah direncanakan.

Peran masing-masing itulah yang perlu disoroti didalam manajemen mutu berbasis sekolah.

1) Peran kepala sekolah / kepala madrasah

Dengan kedudukan sebagai manajer kepala sekolah/ kepala madrasah bertanggung jawab atas terlaksananya fungsi-fungsi manajemen. Sebagai perencana, kepala sekolah mengidentifikasi dan merumuskan hasil kerja yang ingin dicapai oleh sekolah dan mengidentifikasi serta merumuskan

cara-cara (metode) untuk mencapai hasil yang diharapkan. Peran dalam fungsi ini mencakup: penetapan tujuan dan standar, penentuan aturan dan prosedur kerja disekolah /madrasah, pembuatan rencana, dan peramalan apa yang akan terjadi untuk masa yang akan datang.

2) Peran guru dan staf sekolah

Peran guru (staf pengajar) sebenarnya tidak jauh berbeda dengan peran kepala sekolah, hanya lingkupnya yang berbeda. Dalam lingkup yang lebih kecil (mikro) yaitu mengelola proses pembelajaran sesuai kelompok belajar atau bidang studi yang dipegangnya, setiap guru memahami visi dan misi sekolah, merencanakan proses pembelajaran, (mengorganisasikan bahan, siswa, mensinergikan dengan metoda dan sumber belajar yang tepat yang ia kuasai), menerapkan kepemimpinan yang demokratis dan memberdayakan siswa dengan mengambil keputusan sesuai kewenangan yang ia miliki kepala sekolah dan orang tua. Ia juga memonitor kemajuan siswa, serta melakukan evaluasi perkembangan setiap anak sebagai masukan bagi perbaikan pelaksanaan proses pembelajaran secara terus menerus. Guru juga memberi penghargaan bagi siswa yang menunjukkan kemajuan dalam belajar (berprestasi) serta memberikan semangat/dorongan (motivasi) serta membantu siswa yang prestasinya kurang/ belum memuaskan.

3) Peran orang tua siswa dan masyarakat

Peran orang tua siswa dan masyarakat sudah lama dikenal sebagai pusat-pusat pendidikan yang penting di dalam mengembangkan anak (menjadi pribadi mandiri dengan segala keterampilan hidupnya) bersama-sama

dengan sekolah sebagai institusi formal yang terencana, terstruktur, dan teratur melaksanakan fungsi pendidikan.

4) Peran Siswa

Siswa atau murid merupakan subjek utama dan konsumen utama *prime-beneficiary* dari segala upaya yang dilaksanakan oleh penyelenggara satuan pendidikan bersama manajemen yang terlibat didalamnya. Dalam posisinya yang menjadi subjek tujuan pendidikan itu, maka keinginan dan harapan mereka, motivasi mereka, serta komitmen keterlibatan mereka menjadi penting. Salah satu cara untuk mengakomodasi kepentingan mereka adalah dengan mendengarkan suara mereka.

e. Evaluasi

Evaluasi sebagai salah satu tahapan dalam MBS merupakan kegiatan yang penting untuk mengetahui kemajuan ataupun hasil yang dicapai oleh sekolah didalam melaksanakan fungsinya sesuai rencana yang telah dibuat sendiri oleh masing-masing sekolah. Evaluasi pada tahap ini adalah evaluasi menyeluruh, menyangkut pengelolaan semua bidang dalam satuan pendidikan yaitu bidang teknis edukatif (pelaksanaan kurikulum/proses pembelajaran dengan segala aspeknya), bidang ketenagaan, bidang keuangan, bidang sarana prasarana dan administrasi ketatalaksanaan sekolah. Sungguhpun demikian, bidang teknis edukatif harus menjadi sorotan utama dengan fokus pada capaian hasil (prestasi belajar siswa).

f. Pelaporan

Pelaporan disini diartikan sebagai pemberian atau penyampaian informasi tertulis dan resmi kepada berbagai pihak yang berkepentingan *stakeholder*, mengenai aktifitas manajemen satuan pendidikan dan hasil yang dicapai dalam kurun waktu tertentu berdasarkan rencana dan aturan yang telah ditetapkan sebagai bentuk pertanggung jawab atas tugas dan fungsi yang diemban oleh satuan pendidikan tersebut.

Kegiatan pelaporan sebenarnya merupakan kelanjutan kegiatan evaluasi dalam bentuk mengkomunikasikan hasil evaluasi secara resmi kepada berbagai pihak sebagai pertanggung jawaban mengenai apa-apa yang telah dikerjakan oleh sekolah beserta hasilnya. Hanya perlu dicatat disini bahwa sesuai keperluan dan urgensinya tidak semua hasil evaluasi masuk kedalam laporan (pelaporan).

Ada hasil evaluasi tertentu yang pemanfaatannya bersifat internal (untuk kalangan dalam sekolah sendiri), ada yang untuk kepentingan eksternal (pihak luar), bahkan masing-masing *stakeholder* mungkin memerlukan laporan yang berbeda fokusnya. Disamping itu, sebagai dokumen tertulis resmi, yang menyangkut pertanggungjawaban serta reputasi lembaga pendidikan, sungguhpun isinya harus berdasarkan data dan informasi yang benar laporan memiliki tujuan tertentu sesuai dengan peran institusi yang dikirim atau pembacanya.

B. Penelitian yang Relevan

Dalam penulisan itu terdapat beberapa penelitian yang relevan dengan judul yang diambil, diantaranya ;

Penelitian dari Noor Jehan pada tahun 2008 dengan judul Implementasi MBS dalam meningkatkan Mutu Pada Lembaga Pendidikan Islam (SD Muhammadiyah 4 Malang yang menyimpulkan : bahwa Implementasi MBS berimplikasi positif terhadap mutu pendidikan atau kualitas dan layanan Pendidikan.

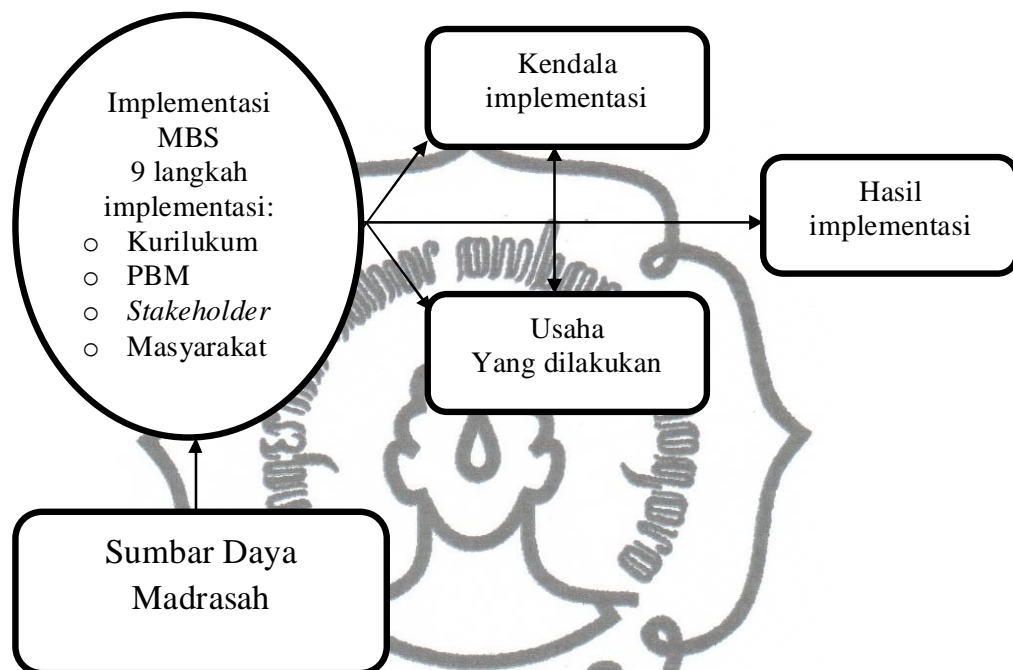
Sedangkan penelitian yang MBS (Survey tentang MBS berdasarkan prinsip tata sekolah yang baik di SMA 1 Bururmun, padang yang dilakukan oleh Bangun Ferdinan tahun 2009 menyimpulkan : bahwa pelaksanaan MBS telah sesuai dengan tata kelola sekolah ditinjau dari partisipasi, transparansi, dan akuntabilitas sehingga dapat meningkatkan mutu Sekolah.

C. Kerangka Berpikir

Implementasi MBS tidak lepas dari Sumber daya Madrasah yang meliputi : (1). Kurikulum, (2) PBM, (3) *Stakeholder*, (4) Masyarakat. Untuk mengukur tingkat keberhasilannya dilihat dari 9 strategi implementasi MBS. Jika 9 Strategi ini dilaksanakan dengan baik maka hasil Implementasi MBS telah maka Madrasah memiliki manajemen sekolah yang baik.

Dalam pelaksanaan strategi implementasi MBS ini diketahui pula kendala yang muncul dalam pelaksanaannya, termasuk usaha apa yang telah dilakukan oleh Sekolah untuk mengatasi permasalahan yang muncul. gambaran bagaimana proses MBS ini berjalan nampak pada hasil Penelitan. Sehingga dengan mengetahui Implementasi, Kendala, dan Usaha yang muncul kita dapat melihat gambaran hasil implementasi yang jelas tentang MBS di MTs. NU Ungaran.

Berdasarkan kajian teori di atas, maka kerangka berfikir dalam tesis ini adalah sebagai berikut :



Gambar 2. Kerangka Berfikir

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di MTs. NU Ungaran Kecamatan Ungaran Barat Kabupaten Semarang. Subjek Penelitian adalah Kepala Madrasah, Guru, dan Komite Sekolah. Peneliti memilih wilayah tersebut didasarkan atas pertimbangan kemudahan, keterbatasan waktu, dan tenaga dalam menyelesaikan tesis ini. Adapun pertimbangan lain dalam pemilihan lokasi ini adalah MTs. NU Ungaran Kabupaten Semarang merupakan satu diantara dua Madrasah yang memiliki Jumlah siswa yang paling besar diantara sesama Madrasah Tsanawiyah di wilayah Kelompok Kerja Madrasah Tsanawiyah (KKM 2) Kabupaten Semarang yang berjumlah 18 madrasah.

Kegiatan penelitian ini akan dilaksanakan berdasarkan tahapan yang telah disusun dan jadwal sebagai berikut :

Tabel. 3 Jadwal Penelitian

NO	KEGIATAN	BULAN					
		Juli	Agus	Sep	Okt	Nop	Des
1	Pengumpulan referensi	√					
2	Pengajuan Judul	√					
3	Pembuatan Proposal	√					
4	Seminar Proposal	√					
5	Perbaikan Proposal		√				
6	Mengurus Perijinan		√				
7	Pengumpulan Data			√			
8	Analisis data			√			
9	Penyusunan laporan			√			
10	Seminar Hasil				√		
11	Perbaikan Laporan					√	

B. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, yaitu berusaha mendapatkan informasi yang selengkap mungkin mengenai bagaimana sumber daya pendidikan Madrasah Tsanawiyah Nahdlatul Ulama (NU) Ungaran. Informasi yang digali lewat wawancara mendalam terhadap kepala sekolah, Wakil Kepala Sekolah, guru dan pengurus komite sekolah.

Karakteristik pokok dari pendekatan kualitatif ini mementingkan makna, konteks, dan perspektif emik. Proses penelitian lebih berbentuk siklus dan proses, pengumpulan data berlangsung secara simultan dan lebih mementingkan kedalaman daripada keleluasaan cakupan penelitian (Sarjono, 2005:51). Dengan demikian penelitian ini akan lebih terfokus pada pengimplementasian Manajemen Berbasis Sekolah di MTs. NU Ungaran.

Penelitian ini selain menggunakan metode kualitatif, juga memakai perspektif fenomenologi sebagai pendekatan. Fenomenologi memandang perilaku manusia yang dikatakan dan dilakukan adalah sebagai produk bagaimana orang melakukan tafsir terhadap dunia mereka sendiri, untuk itu diperlukan pemahaman empatik (merasa berada dalam diri orang lain) yang memerlukan kemampuan untuk memproduksi diri dalam pikiran orang, perasaan dan motif yang menjadi latar belakang kegiatannya. Dalam perspektif fenomenologi, peristiwa sejarah dapat dipahami melalui pemahaman terhadap sudut pandang atau gagasan para pelaku asli.

Penelitian kualitatif mengkaji perspektif responden dengan multi strategi, strategi yang bersifat interaktif, seperti observasi langsung, observasi partisipatif,

wawancara mendalam, dokumen-dokumen, teknik-teknik pelengkap seperti foto, rekaman, dll. Strategi penelitian bersifat fleksibel menggunakan beraneka kombinasi dari teknik-teknik untuk mendapatkan data yang valid. Kenyataan yang berdimensi jamak merupakan suatu yang kompleks tidak dapat dilihat secara *apriori* dengan satu metode saja.

C. Data dan Sumber Data

Sumber data dan informasi dalam penelitian ini diantaranya :

1. Nara sumber atau informan

Informan untuk penelitian ini yaitu kepala Madrasah. Wakil Kepala Madrasah, Guru dan Komite, namun sumber data dari kepala Madrasah tetap sebagai sumber data primer.

2. Peristiwa atau aktivitas

Peristiwa atau aktivitas diambil melalui pengamatan aktivitas kegiatan di Madrasah meliputi kegiatan belajar mengajar, peran guru dalam kegiatan belajar mengajar, Peran Komite sekolah.

Untuk mengatasi keterbatasan, peneliti berusaha menggunakan peralatan seperti buku catatan lapangan, kamera dan kelengkapan catatan lapangan (*field note*) yang disusun peneliti.

3. Dokumentasi dan arsip

Dokumentasi merupakan sumber data bagi peneliti. Dari Dekumentasi dan arsip ini diharapkan peneliti mendapatkan data terutama terkait dengan rencana sekolah, program kepala Madrasah dan KTSP yang memberikan gambaran tentang penerapan Manajemen Berbasis sekolah di madrasah.

commit to user

Sampling pada penelitian ini menggunakan *Purposive Sampling* dengan Sample adalah kepala Madrasah. Wakil Kepala Madrasah, Guru dan Komite. Instrumen penelitian dengan metode kualitatif adalah peneliti sendiri (*human instrument*), diasumsikan bahwa data dan informasi secara rasional dapat dipertanggung jawabkan, sebab peneliti sendiri berusaha untuk menyesuaikan diri dengan sumber informasi baik secara fisik (*adaptation*) maupun secara kewajiban (*adjustment*).

D. Teknik Pengumpulan Data

Teknik yang digunakan untuk mengumpulkan data dalam penelitian kualitatif pada umumnya menggunakan teknik observasi, wawancara dan studi dokumenter. Atas dasar konsep tersebut maka ketiga teknik pengumpulan data di atas digunakan dalam penelitian ini.

1. Wawancara

Teknik wawancara (*interview*) dilakukan kepada kepala sekolah, Guru dan Komite Sekolah untuk mendapatkan Informasi secara lengkap tentang penerapan Manajemen Berbasis sekolah termasuk kendala yang dihadapi dan usaha-usaha yang telah dilakukan untuk mengatasi permasalahan tersebut. Pada dasarnya dilakukan dengan dua bentuk yaitu wawancara berstruktur dan wawancara tak berstruktur. Teknik berstruktur dilakukan melalui pertanyaan-pertanyaan yang telah disiapkan sesuai dengan permasalahan yang akan diteliti, sementara wawancara tak berstruktur timbul apabila jawaban berkembang diluar pertanyaan-pertanyaan

berstruktur, namun tidak lepas dari permasalahan penelitian. (Nasution, 1988 : 72).

2. Observasi

Teknik observasi (pengamatan) digunakan untuk mengamati secara langsung perilaku personil sekolah, terutama kepala sekolah dan guru-guru dalam pengimplementasian Manajemen berbasis Sekolah.

3. Analisis Dokumentasi

Teknik studi dokumentasi, digunakan untuk mempelajari berbagai sumber dokumentasi tentang tugas pokok dan pengelolaan administrasi Sekolah seperti Dokumen KTSP yang memuat visi dan misi, pembagian tugas, data sarana dan prasarana, terutama yang berada di sekolah. Ketiga teknik pengumpulan data dan instrumen yang digunakan tersebut saling melengkapi untuk memperoleh data primer dan data sekunder. Observasi dan interview digunakan untuk menjangkau data primer yang berkaitan dengan implmentasi Manajemen Berbasis Sekolah. Studi dokumenter digunakan untuk menjangkau data sekunder yang dapat diangkat dari berbagai dokumentasi tentang tugas pokok dan pengelolaan administrasi sekolah.

E. Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data

Keabsahan data dalam suatu penelitian sangat dibutuhkan, demikian pula dalam penelitian kualitatif agar hasil yang diharapkan betul-betul valid dan akurat. Menurut Wiliam Wiersma (dalam Sugiyono, 2009 : 125-130), bahwa untuk mengetahui validitas data penelitian, digunakan cara :

1. Trianggulasi

Trianggulation is qualitative cross-validation. It assesses the sufficiency of the data according to the convergence of multiple data sources or multiple data collection procedures. Trianggulasi dalam pengujian kredibilitas ini diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan berbagai waktu. Sehingga terdapat :

- a. Trianggulasi sumber, yaitu pengujian kredibilitas data dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui berbagai sumber. Contohnya, untuk menguji kredibilitas data tentang gaya kepemimpinan seseorang, maka pengumpulan dan pengujian data yang diperoleh dilakukan ke bawahan yang di pimpin, ke atasan yang menugasi dan ke teman kerja yang merupakan *team work*;
- b. Trianggulasi teknik, yaitu pengujian kredibilitas data dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Misalnya data yang diperoleh dengan wawancara, kemudian di cek dengan observasi, dokumentasi atau kuesioner;
- c. Trianggulasi waktu, yaitu pengujian kredibilitas data dengan cara melakukan pengecekan dengan wawancara, observasi atau teknik lain dalam waktu atau situasi berbeda. Misalnya, hasil wawancara pagi hari pada narasumber yang masih segar, akan memberikan data yang valid sehingga lebih kredibel.

2. Member Chek

Member chek adalah proses pengecekan data yang diperoleh peneliti kepada pemberi data. Tujuannya adalah untuk mengetahui seberapa jauh data yang diperoleh sesuai dengan apa yang diberikan oleh pemberi data dengan harapan agar informasi yang diperoleh dan digunakan dalam penulisan laporan sesuai dengan apa yang dimaksud sumber data atau informan. Apabila data yang ditemukan disepakati oleh pemberi data berarti data tersebut valid, sehingga semakin kredibel/dipercaya, tetapi apabila data yang ditemukan peneliti dengan berbagai penafsirannya tidak disepakati oleh pemberi data, maka peneliti perlu melakukan diskusi dengan pemberi data, dan apabila perbedaannya tajam, maka peneliti harus mengubah temuannya serta harus menyesuaikan dengan apa yang diberikan oleh pemberi data. Member chek dilaksanakan setelah satu periode pengumpulan data selesai, atau setelah mendapat suatu temuan atau kesimpulan baik secara individual atau diskusi kelompok.

F. Teknik Analisa Data

Data yang diperoleh dari responden melalui teknik observasi, wawancara dan studi dokumentasi merupakan deskripsi tentang pendapat, pengetahuan, pengalaman, dan aspek lainnya untuk dianalisis dan disajikan sehingga memiliki makna. Analisis dan interpretasi dilakukan dengan merujuk pada landasan teoritis dan berdasarkan *consensus judgement*.

Analisis data dalam penelitian kualitatif adalah proses mengatur urutan data, mengorganisasikan ke dalam suatu pola kategori dan situasi uraian data.

commit to user

Pada dasarnya dalam penelitian kualitatif belum ada metode baku untuk menganalisis data, (Moleong, 1990 : 112).

Sementara itu peneliti lain mengemukakan bahwa :

“.....dalam analisis data kuantitatif metodenya sudah jelas dan pasti, sedangkan dalam analisis data kualitatif metodenya seperti ini belum tersedia. Oleh sebab itu ketajaman dan ketepatan analisis data kualitatif sangat bergantung pada ketajaman melihat data oleh peneliti serta kekayaan pengalaman dan pengetahuan yang telah dimilikinya,” (Subroto, 1988 : 20).

Adapun langkah-langkah untuk menganalisa data dalam penelitian kualitatif adalah : (1) reduksi data, (2) *display* data, (3) pengambilan kesimpulan dan verifikasi.

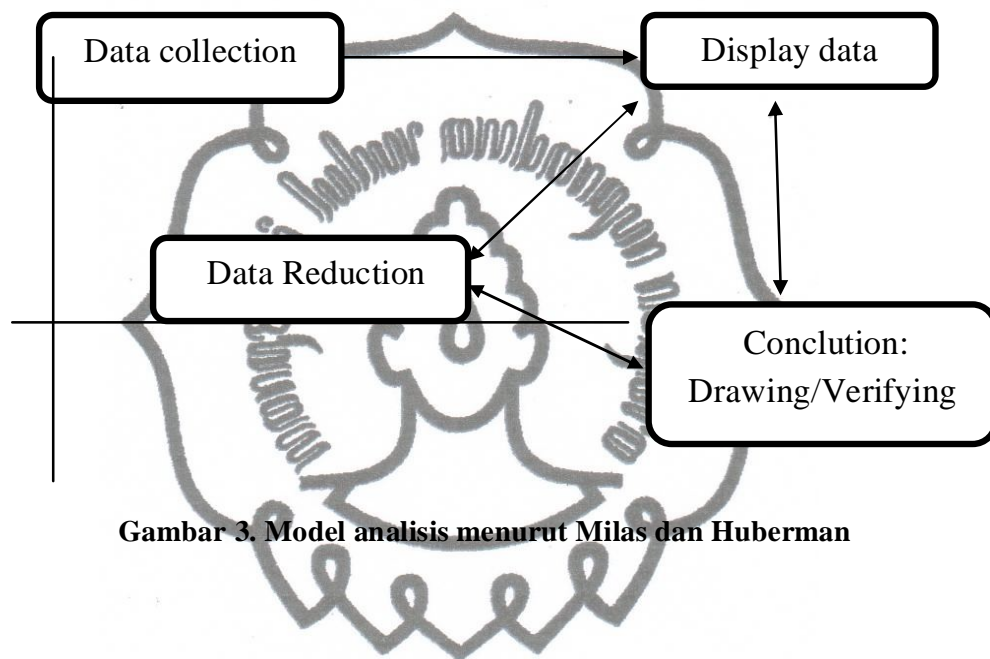
Reduksi data merupakan kegiatan merangkum kembali catatan-catatan lapangan dengan memilih hal-hal pokok yang berhubungan kinerja sekolah dasar ditinjau dari profil kepemimpinan kepala sekolah. Rangkuman catatan-catatan lapangan itu kemudian disusun secara sistematis agar memberikan gambaran yang lebih tajam serta mempermudah pelacakan kembali apabila data diperlukan.

Display data berguna untuk melihat gambaran keseluruhan hasil penelitian, baik dalam bentuk matriks maupun dalam bentuk pengkodean. Dari hasil reduksi data dan data display data inilah selanjutnya peneliti dapat menarik kesimpulan dan memverifikasi sehingga menjadi data yang bermakna.

Untuk menetapkan kesimpulan agar lebih *grounded* (beralasan) dan tidak lagi bersifat tentatif (coba-coba) maka verifikasi dilakukan sepanjang penelitian berlangsung sejalan dengan *member check*, triangulasi dan *audit trail* sehingga

menjamin signifikansi atau kebermaknaan hasil penelitian. (Miles dan Huberman, 1984 : 21).

Model analisis menurut Milas dan Huberman sebagai berikut :



Gambar 3. Model analisis menurut Milas dan Huberman

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

MTs. NU Ungaran berdiri di atas tanah seluas 2.365 m². Dengan luas bangunan 1.700 m² serta 665 m² lapangan olahraga. MTs. NU Ungaran secara geografis terletak tepat di kota Ungaran, Ibu Kota Kabupaten Semarang. Secara geografis letaknya strategis karena dapat dijangkau dari arah manapun. MTs. NU Ungaran berdiri pada tahun 1987. Dan pada tahun 2009 telah memperoleh status akreditasi A.

MTs. NU Ungaran mempunyai visi “ Taat pada ajaran agama, kompetitif dalam pengetahuan, dan santun dalam berakhlakul karimah”. Sedangkan Misi MTs. NU Ungaran adalah : (1) Membimbing siswa dengan ajaran islam (ahlussunah wal jama’ah), (2) Meningkatkan kualitas sumber daya manusia (SDM) dengan ilmu umum dan agama.

MTs. NU Ungaran merupakan salah satu anggota dari Kelompok Kerja madrasah (KKM) 2 Kabupaten Semarang yang beranggotakan 18 MTs se Kab Semarang. MTs. NU Ungaran ini merupakan Madrasah swasta yang menginduk pada lembaga Pendidikan Ma’arif NU Semarang.

Personel Madrasah di MTs. NU Ungaran pada tahun pelajaran 2011/ 2012 berjumlah 36 orang. Terdiri dari 18 personel laki-laki dan 18 personel perempuan. Dengan jumlah peserta didik 543, dan terdiri dari 15 rombel. MTs. Nu juga telah dilengkapi dengan sarana dan prasarana yang cukup lengkap, salah satunya adalah laboratorium komputer.

Di dalam tabel-tabel berikut akan terlihat secara rinci kondisi MTs. NU Ungaran Tahun Pelajaran 2011/2012.

Tabel 4. Data Personel Madrasah

No	Personal	Lk	Pr	Jumlah
1	Kepala Madrasah	-	1	1
2	Wakil Kepala	-	-	-
3	Guru Mapel Umum	8	11	19
4	Guru BK	1	-	1
5	Guru PAI	4	3	7
6	Kepala TU	-	1	1
7	Administrasi (TU)	1	1	2
8	Pustakawan	-	-	-
9	Laboran	-	-	-
10	Instruktur Ekstrakurikuler	-	-	-
11	Personel Lainnya	4	-	4
Total		18	18	36

Sumber : Formulir Pendataan Madrasah Tsanawiyah Tahun Pelajaran 2011/ 2012

**Tabel 5. Jumlah Siswa Berdasarkan Usia, Kelas, dan Jenis Kelamin
Tahun Pelajaran 2011/ 2012**

No	Keadaan Siswa	Kelas 7		Kelas 8		Kelas 9		Total		
		Lk	Pr	Lk	Pr	Lk	Pr	Lk	Pr	Jml
1	< 13 tahun	62	50	3	2	-	-	65	52	117
2	13 tahun	53	27	47	40	25	12	125	79	204
3	14 tahun	1	-	35	32	25	29	61	61	122
4	15 tahun	-	-	8	10	32	43	40	53	93
5	> 15 tahun	-	-	3	-	11	3	14	3	17
Jumlah		116	77	96	74	93	87	305	249	514

Sumber : Formulir Pendataan Madrasah Tsanawiyah Tahun Pelajaran 2011/ 2012

Tabel 6. Luas Penggunaan Tanah Tahun Pelajaran 2011/ 2012

No	Penggunaan	Luas
1	Bangunan	1.700 m ²
2	Lapangan olahraga	665 m ²
3	Kebun	- m ²
4	Dipakai lainnya	- m ²
5	Belum digunakan	- m ²
Total		2.365 m²

Sumber : Formulir Pendataan Madrasah Tsanawiyah Tahun Pelajaran 2011/ 2012

Tabel 7. Kondisi Bangunan dan Sarana Tahun Pelajaran 2011/ 2012

No	Uraian	Kondisi (unit)				Usia bangunan	
		Baik	Rusak ringan	Rusak berat	Jml		
1	Ruang Kelas	12	3	-	15	11	tahun
2	Ruang K. Madrasah	1	-	-	1	11	tahun
3	Ruang Guru	1	-	-	1	11	tahun
4	Ruang Tata Usaha	1	-	-	1	3	tahun
5	Ruang Lab. Ipa	-	-	-	-	-	tahun
6	Ruang Lab. Komp	1	-	-	1	1	tahun
7	Ruang Lab. Bahasa	-	-	-	-	-	tahun
8	Ruang Perpustakaan	1	-	-	1	3	tahun
9	Ruang Keterampilan	-	-	-	-	-	tahun
10	Ruang Kesenian	-	-	-	-	-	tahun
11	Ruang BK	1	-	-	1	3	tahun
12	Ruang UKS	1	-	-	1	3	tahun
13	Ruang Koperasi	1	-	-	1	5	tahun
14	Ruang Aula	-	-	-	-	-	tahun
15	Masjid/Mushala	1	-	-	1	3	tahun
16	Rumah Dinas	-	-	-	-	-	tahun
17	Ruang Kantin	-	-	-	-	-	tahun
18	Wc Guru	2	-	-	2	3	tahun
19	Wc Siswa	10	-	-	10	1	tahun

Sumber : Formulir Pendataan Madrasah Tsanawiyah Tahun Pelajaran 2011/ 2012

Tabel 8. Kondisi Sarana Meubelair Tahun Pelajaran 2011/ 2012

No	Jenis	Kondisi (unit)			
		Baik	Rusak ringan	Rusak berat	Jml
1	Meja siswa	272	-	-	272
2	Kursi siswa	543	-	-	543
3	Papan tulis	15	-	-	15
4	Meja pengajar	15	-	-	15
5	Kursi pengajar	15	-	-	15
6	Lemari pengajar	15	-	-	15
7	Lainnya	15	-	-	15

Sumber : Formulir Pendataan Madrasah Tsanawiyah Tahun Pelajaran 2011/ 2012

B. Hasil Penelitian

1. Implementasi MBS di MTs. NU Ungaran

Indikator pencapaian implementasi MBS ada 9 macam, yaitu sebagai berikut: Pertama, sekolah harus memiliki otonomi terhadap empat hal, yaitu

dimilikinya otonomi dalam kekuasaan dan kewenangan, pengembangan pengetahuan dan keterampilan secara berkesinambungan, akses informasi ke segala bagian dan pemberian penghargaan kepada setiap pihak yang berhasil.

(1) Sekolah harus memiliki otonomi terhadap empat hal, yaitu dimilikinya

otonomi dalam kekuasaan dan kewenangan, pengembangan pengetahuan dan keterampilan secara berkesinambungan, akses informasi ke segala bagian dan pemberian penghargaan kepada setiap pihak yang berhasil.

a) Sekolah memiliki otonomi dalam kekuasaan dan kewenangan

MTs. NU Ungaran merupakan sekolah yang telah lama menerapkan MBS dalam segala aspek di sekolah. Dalam wawancara peneliti terhadap Kepala Madrasah, H-KMD pada hari Sabtu, 15 September 2012 pukul 08.00 WIB menyatakan bahwa MTs. NU Ungaran telah melaksanakan MBS selama 9 tahun (CL. 01/W.V/T3).

Dalam pertanyaan lain mengenai perlunya penerapan MBS bagi sekolah, H-KMD pada wawancara hari Sabtu, 15 September 2012 pukul 08.00 WIB selaku Kepala Madrasah menjawab :

“Sangat perlu, karena begini ya..sekolah itu ada pokok-pokok tertentu yang memang harus secara otonomi diatur oleh sekolah. Ikut campur tangan kalau pengaturan secara sentralistik misalnya pemerintah sedangkan karakteristik sekolah dan lingkungan kan berbeda-beda, makanya kalau ingin sekolah berkembang maka mutlak harus otonomi sekolah” (CL. 01/W.V/T4).

Dalam pertanyaan lain mengenai hasil positif yang dicapai selama pelaksanaan MBS, kepala Madrasah, H-KMD (Wawancara hari Sabtu, 15 September 2012) menyatakan bahwa :

commit to user

“Positif yang pasti progresif merasakan bahwa sekolah merupakan lingkungan yang lebih manusiawi, terasa hidup semua potensi yang disekolah dapat dikembangkan tanpa ada batas-batas yang sangat ketat. Kita sekarang punya kewenangan, dengan MBS sekolah dapat melaju dengan cepat dan kendala bisa dikurangi” (CL. 01/W.V/T.11).

Dari pernyataan Kepala Madrasah tersebut, dapat diketahui bahwa MTs. NU Ungaran merupakan sekolah yang telah memiliki otonomi dalam kekuasaan dan kewenangan. Sehingga dengan Kekuasaan dan kewenangan itu sekolah : (1) Sekolah terasa hidup, (2) Sekolah mampu memaksimalkan potensi yang ada, (3) Sekolah mampu melangkah dengan cepat dan kendala yang ada dapat dikurangi

Pendapat lain NKD-G wawancara hari sabtu, 15 September 2012 pukul 10.00 WIB menyebutkan bahwa :

“Menurut saya perlu karena MTs. NU ini menjadi tau kekurangan dan kelemahannya. Sehingga otonomi sekolah sangat penting. Kewenangan sekolah dapat menjadi pemicu berkembangnya sekolah ini” (CL. 03/W.A/T.1).

Informan lain, NT-G, Guru Bahasa Arab dalam wawancara yang kami lakukan pada hari minggu, 16 September 2012 pukul 08.00 WIB menyebutkan bahwa :

“Ya..sekolah ini mengatur pengelolaan sekolah berdasarkan kekuasaan dan kewenangan sekolah. Namun kami berkoordinasi dengan yayasan dan *guidelines* dari pemerintah terutama dalam hal kurikulum (CL. 05/W.A/T.1).

Dalam pertanyaan lain NT-G menyatakan bahwa :

“Itu jelas sekali tertera dalam RKM. Sekolah memiliki otonomi dalam kekuasaan menentukan tujuan dan sasaran” (CL. 05/W.A/T.18).

Pendapat lain yang semakin menguatkan peneliti bahwa MTs. NU Ungaran telah memiliki otonomi dalam kekuasaan dan kewenangan adalah pernyataan dari NF-G pada wawancara hari Minggu, 16 September 2012 pukul 09.15 WIB yang menyatakan bahwa :

“ Ya perlu karena otonomi harus diatur sekolah dan karakteristik sekolah itu kan berbeda-beda dan hanya sekolah itu yang tau kebutuhan sekolah itu sendiri” (, CL. 06/W.A/T.1).

NF-G, Wawancara hari Minggu, 16 September 2012 pukul 09.15 WIB juga menyatakan bahwa :

“ Sekolah kami memiliki otonomi sehingga jika ada permasalahan kami selesaikan dalam ruang lingkup warga sekolah. Atau jika diperlukan kami mengundang pihak yayasan atau komite sekolah (CL. 06/W.A/T.13).

Dari beberapa informan di atas, dapat disimpulkan bahwa MTs. NU Ungaran sudah melaksanakan MBS dan dalam pelaksanaannya MTs. NU Ungaran telah memiliki otonomi dalam kewenangan dan kekuasaan. Kekuasaan dan Kewenangan yang dimiliki untuk menentukan tujuan dan sasaran Madrasah, yang dalam hal ini bekerjasama dengan Yayasan sehingga mampu memicu perkembangan sekolah dengan tetap berpedoman pada guidelines dari Pemerintah.

b) Sekolah memiliki pengembangan pengetahuan dan keterampilan secara berkesinambungan

Indikator implementasi MBS yang kedua adalah Sekolah memiliki pengembangan pengetahuan dan keterampilan secara berkesinambungan. Dalam hal ini peneliti mengkonfrontir dengan para informan. Dalam pertanyaan rencana peningkatan mutu, H-KMD, selaku Kepala Madrasah pada wawancara hari sabtu, 15 September 2012 pukul 08.00 WIB menyatakan bahwa :

commit to user

“Kita rencana mutu iya walaupun belum sampai ke iso namun kita sudah menyusun peningkatan mutu disetiap sektor artinya target-target tertentu yang harus dicapai dari segi kurikulum mulai apa inti standar isi, apa itu standar pengelolaan apa itu keuangan dan sebagainya kita sudah susun semuanya, masing masing sudah diatur,. Untuk kondisi yang tidak sama di situlah muncul masalah., misal guru kita ingin ITI oke kita harus ada training ITT” (CL. 01/W.V/T.20).

Kalimat tersebut menyiratkan bahwa sekolah mengirim guru untuk mengikuti *workshop* atau pelatihan, dalam pernyataan beliau dicontohkan pelatihan ITI. Pelatihan disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan sekolah.

Pernyataan beliau dipertegas oleh pernyataan dari informan kedua, NKM-G Wawancara pada hari sabtu, 15 September 2012 pukul 09.00 WIB, yang menyatakan bahwa :

“ Belum lengkap, baik SDM maupun kelas belum lengkap, pada beberapa item seperti ruang untuk kegiatan kesiswaan, ini kami penuh secara bertahap, kemudian sarana prasarana untuk praktek sudah ada, cuma belum lengkap. Namun untuk SDM kami adakan *workshop* untuk meningkatkan mutu dan kualitas” (CL. 02/W.V/T.33).

Sejalan dengan NKD-G Wawancara pada hari Sabtu, 15 September 2012 pukul 10.00 WIB yang menyatakan bahwa :

“ Untuk peningkatan mutu, selalu kita adakan perbaikan, utamanya implementasi pada proses pembelajaran, pelatihan-pelatihan yang mengikut sertakan guru dan karyawan untuk pemacu semangat, Kepala Madrasah biasanya memberikan penghargaan tersendiri” (CL. 03/W.A/T.15).

Implementasi MBS dalam kaitannya dengan peningkatan mutu di MTs. NU Ungaran juga disebutkan oleh Nur Taufiq pada Wawancara hari Minggu tanggal 16 September 2012 pukul 08.00 WIB, yaitu :

“ Banyak sekali ya, dari mulai transparansi manajemen, prestasi makin banyak, guru-guru sering mengikuti *workshop* ITI, CTL, kemudian imbasnya kepada kami adalah peningkatan mutu pembelajaran, dan kami meningkatkan kinerja. Dan Ibu Kepala Madrasah memberikan apresiasi atas yang dikerjakan para guru atas keberhasilannya” (CL. 05/W.A/T.8).

Dari berbagai informan di atas, dapat disimpulkan bahwa MTs. NU Ungaran memiliki program pengembangan pengetahuan dan keterampilan secara berkesinambungan melalui pelatihan-pelatihan serta *workshop* yang melibatkan guru dan karyawan dalam rangka peningkatan mutu dan kualitas.

c) Sekolah memiliki akses informasi ke segala bagian

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan kedua, NKM-G, di dalam menjawab pertanyaan peneliti mengenai saran demi kesempurnaan pelaksanaan MBS di masa yang akan datang, NKM-G pada wawancara hari Sabtu tanggal 15 September 2012 pukul 09.00 WIB menjawab :

“ Yang jelas MBS ini tidak akan maksimal tanpa adanya komunikasi yang baik diantaranya transparansi dan beberapa hal lain yang pokok itu adalah komunikasi dan transparansi. Transparansi sudah ada dengan misalnya program-program madrasah termasuk penganggaran pada RAPBN itu sudah di sampaikan baik secara berbentuk dokumen maupun pemaparan pada rapat sudah disampaikan pada semua pelaku kebijakan ini tetapi alangkah bainya ketika transparansi ini, itu juga lebih misalnya dengan misalnya untuk meskipun jurnal sudah diberikan tetapi pelaksanaan itu sementara kekurangan kami adalah program jurnal yang secara visual bisa dilihat oleh komponen masyarakat, meskipun akses untuk melihat pelaksanaan dalam progres yang ada itu dibuka tapi kadang -kadang kami para *stakeholder* ini tidak punya waktu untuk melihatnya kadang rikuh atau pas sibuk, maka biar lebih enak tidak ada hal lain maka progress yang ada pelaksanaan program-program yang ada di masyarakat diwujudkan dalam bentuk visual jurnal atau baik secara langsung bisa dilihat” (CL. 02/W.V/T.14).

commit to user

Pernyataan di atas menyiratkan bahwa transparansi sudah ada dengan misalnya program-program madrasah termasuk penganggaran pada RAPBN yang di sampaikan dalam bentuk dokumen maupun pemaparan pada rapat. Hal ini membuktikan bahwa akses informasi informasi dipublikasikan ke segala bagian.

Dalam wawancara yang sama, NKM – G juga menyebutkan bahwa :

“Kalau menejemen pengelolaan kurikulum sudah diawal ditentukan apa yang ingin dicapai target-target yang ingin dicapai sedangkan dalam hal pembiayaan-pembiayaan kami selalu sosialisasikan dan diberikan wujud dokumen APBN itu disosialisasikan, kemudian dalam kegiatan-kegiatan memiliki panitia, kepanitian itu kami buat dalam keadaan terbuka,dan panitianya tidak itu-itu saja” (CL.02/W.V/T.24)

Pernyataan di atas dipertegas oleh NKD-G pada wawancara hari Sabtu, 15 September 2012 pada pukul 10.00 WIB yang menyatakan bahwa :

“ MTs. NU ini menyampaikan laporan pertanggungjawaban setiap tahun dan jelas tertera dalam RKM. Dimana laporan ini bisa diakses oleh siapa saja. Sekolah memiliki transparansi manajemen. Sedangkan untuk evaluasi pembelajaran, dilakukan sebulan sekali” (CL. 03/W.A/T.10)

Dalam pertanyaan lain, beliau menjawab bahwa :

“ O jelas, akses itu bisa dibaca siapa saja. Laporan-laporan ditempel di ruang terbuka dan untuk kurikulum dan manajemen selalu disosialisasikan dalam pertemuan-pertemuan wali murid, yayasan, komite..begitu” (CL.03/W.A/T.19)

Dari pernyataan-pernyataan di atas, dapat diketahui bahwa : (1) Manejemen pengelolaan kurikulum, pembiayaan ditentukan sejak awal, (2) Transparansi dan Evaluasi dilakukan sebulan sekali untuk keseluruhan aspek, (3) laporan dan Data ditempel, dapat diakses oleh siapa saja dan kapan saja, (4) Adanya Sistem Komunikasi terbuka, sehingga dapat disimpulkan bahwa MTs.

NU memenuhi indikator yang ketiga yaitu adanya akses informasi ke segala bagian yang ada disekolah.

d) Sekolah memberi penghargaan kepada setiap pihak yang berhasil

MTs. NU Ungaran merupakan sekolah swasta dengan banyak prestasi akademik dan non akademik. Berdasarkan observasi peneliti, di dalam tabel berikut ini dijelaskan secara terperinci prestasi akademik dan non akademik yang dicapai MTs. NU Ungaran :

Tabel 9. Standar Kompetensi Lulusan

Kondisi saat ini	Kondisi yang diharapkan (1 tahun ke depan)	Besarnya tantangan
PRESTASI SEKOLAH		
<i>Bidang Akademik</i>		
a. Rata-rata KKM semua mata pelajaran 64	1. Rata-rata KKM semua mata pelajaran 65,00	1,00
b. Peringkat 13 se Kabupaten untuk SMP dan MTs Negeri dan Swasta	2. Peringkat 10 se Kabupaten untuk SMP dan MTs Negeri dan Swasta	3 tingkat
c. Rata-rata nilai UN untuk mapel bahasa Indonesia 6,75	3. Rata-rata nilai UN untuk mapel bahasa Indonesia 7,00	
d. Rata-rata nilai UN untuk mapel bahasa Inggris 6,18	4. Rata-rata nilai UN untuk mapel bahasa Inggris 6,50	0,25
e. Rata-rata nilai UN untuk mapel Matematika 5,24	5. Rata-rata nilai UN untuk mapel Matematika 5,50	0,32
f. Rata-rata nilai UN untuk mapel IPA 6,55	6. Rata-rata nilai UN untuk mapel IPA 7,00	

g. Rat-rata nilai UM 6,50	7. Rat-rata nilai UM 7,00	0,26
h. Tahfid 10 surat dalam juz 'amma, bacaan shalat	8. Tahfid 20 surat dalam juz 'amma, bacaan shalat	
i. Masuk final lomba cerdas cermat Aswaja Porseni Maarif Tk. Kabupaten	9. Juara II lomba cerdas cermat Aswaja Porseni Maarif Tk. Kabupaten	0,45
		0,50
		10 tingkat
		2 tingkat
<i>Bidang Non Akademik</i>		
1. Masuk semi final kejuaraan volley puteri Porseni Tk. Kabupaten	1. Masuk final kejuaraan volley puteri Porseni Tk. Kabupaten	1 tingkat
2. Masuk babak penyisihan bola volley putera Porseni Tk. Kabupaten	2. Masuk babak perempat final bola volley putera Porseni Tk. Kabupaten	2 tingkat
3. Masuk babak penyisihan lomba bulu tangkis putera tingkat Kabupaten	3. Masuk babak final lomba bulu tangkis putera tingkat Kabupaten	2 tingkat
4. Masuk babak penyisihan lomba bulu tangkis puteri tingkat Kabupaten	4. Masuk babak final lomba bulu tangkis puteri tingkat Kabupaten	2 tingkat
5. Masuk final lomba pidato Bahasa Inggris Tingkat Kabupaten	5. Juara 1 lomba pidato Bahasa Inggris Tingkat Kabupaten	2 tingkat
6. Masuk final lomba Bahasa Arab Tingkat Kabupaten	6. Juara III lomba Bahasa Arab Tingkat Kabupaten	1 tingkat

7. Masuk final lomba Bahasa Jawa Tingkat Kabupaten	7. Juara III lomba Bahasa Jawa Tingkat Kabupaten	1 tingkat
8. Masuk final lomba Bahasa Indonesia Tingkat Kabupaten	8. Juara III lomba Bahasa Indonesia Tingkat Kabupaten	1 tingkat
9. Juara 1 Pawai Taaruf Ramadhan	9. Juara 1 Pawai Taaruf Ramadhan	0 tingkat
10. Peringkat 1 Tilawah putera Tk. Kabupaten	10. Peringkat 1 Tilawah putera Tk. Kabupaten	0 tingkat
11. Peringkat 1 Tilawah puteri Tk. Kabupaten	11. Masuk final 1 Tilawah puteri Tk. Kabupaten	1 tingkat
12. Peringkat 1 Tartil qur'an Putera Tk. Kecamatan	12. Peringkat 2 Tartil qur'an Putera Tk. Kabupaten	1 tingkat
13. Peringkat 2 Tartil qur'an Puteri Tk. Kecamatan	13. Peringkat 1 Tartil qur'an Puteri Tk. Kecamatan	1 tingkat
14. Juara 1 busana muslimah	14. Juara 1 busana muslimah	0 tingkat

Sumber : Rencana Kerja Madrasah (RKM) Tahun Pelajaran 2011/ 2012

Penghargaan juga diberikan oleh Kepala Madrasah kaitannya dengan prestasi yang dicapai oleh guru yang berprestasi. NKD-G pada wawancara hari Sabtu, 15 September 2012 pukul 09.00 WIB menyebutkan :

“ Untuk peningkatan mutu, selalu kita adakan perbaikan, utamanya implementasi pada proses pembelajaran, pelatihan-pelatihan yang mengikut sertakan guru dan karyawan untuk pemacu semangat, Kepala Madrasah biasanya memberikan penghargaan tersendiri” (, CL. 03/W.A/T.15).

Mengenai bentuk penghargaan apa yang diberikan, NKD-G tidak mau memberikan informasi, beliau hanya tersenyum sambil menjawab singkat “Ya ...adalah!”

Penghargaan yang diberikan Kepala Madrasah juga disebutkan oleh NT-G pada wawancara hari Minggu, 16 September 2012 pukul 08.00 WIB, yaitu :

“ Banyak sekali ya, dari mulai transparansi manajemen, prestasi makin banyak, guru-guru sering mengikuti *workshop* ITI, CTL, kemudian imbasnya kepada kami adalah peningkatan mutu pembelajaran, dan kami meningkatkan kinerja. Dan Ibu Kepala Madrasah memberikan apresiasi atas yang dikerjakan para guru atas keberhasilannya” (CL. 05)/W.A/T.8).

Bentuk apresiasi seperti apa, NT-G juga tidak menyebutkan secara terperinci.

Kedua pernyataan dari kedua informan di atas mengisyaratkan bahwa sekolah memberi penghargaan kepada pihak yang berhasil tidak hanya guru tetapi juga siswa utamanya yang mampu membawa nama baik sekolah. Di dalam tabel.10 terlihat jelas prestasi-prestasi yang pernah dicapai MTs. NU Ungaran.

Selanjutnya indikator kedua, adanya peran serta masyarakat secara aktif, dalam hal pembiayaan, proses pengambilan keputusan terhadap kurikulum. Sekolah harus lebih banyak mengajak lingkungan dalam mengelola sekolah karena bagaimanapun sekolah adalah bagian dari masyarakat luas.

(2) Adanya peran serta masyarakat secara aktif, dalam hal pembiayaan, proses pengambilan keputusan terhadap kurikulum.

Peran serta aktif masyarakat dalam pembiayaan disebutkan oleh NKM-G pada wawancara hari Sabtu, 15 September 2012 pukul 09.00 WIB yang menyatakan bahwa :

“ Komite sekolah, komite madrasah di tempat kami secara aktif terlibat dalam pelaksanaan MBS ini karena bagaimanapun dalam konsep pengelolaan madrasah

kami, itu kami melibatkan semua *stakeholder* mulai dari perencanaan sampai pelaksanaan itu, jadi komite berperan aktif” (CL.02/W.V/T.5).

Selain itu NKM-G juga menyebutkan bahwa :

“Seluruh *stakeholder* atau pemangku kebijakan di madrasah mulai dari ketua yayasan, kepala madrasah guru dan karyawan, komite maupun masyarakat secara umum baik yang berkedudukan sebagai wali siswa maupun masyarakat dilingkungan sekitar yang dapat mendukung kegiatan pencapaian visi dan misi di madrasah” (CL. 02/W.V/T.7).

Berdasarkan pertanyaan “Apakah partisipasi warga sekolah dan masyarakat tinggi?” NKM-G pada wawancara hari Sabtu, 15 September 2012 pukul 09.00 WIB menjawab :

“ Yang jelas partisipasi dalam pembiayaan, kemudian pengembangan dalam ekskul, karena pembiayaan itu tidak mungkin ter biyai oleh sekolah atau mungkin juga bisa dilakukan secara eksklusif tanpa bantuan orang tua, misalnya kami latih disekolah dan kami akan menghubungi orang tua bahwa anaknya berbakat dibidang ini, agar dirumah selalu dilatih, dikembangkan dan didukung oleh orang tua” (CL. 02/W.V/T.28).

Partisipasi masyarakat juga tampak dalam proses pengambilan keputusan terhadap kurikulum, NKM-G pada wawancara hari Sabtu, 15 September 2012 pukul 09.00 menyebutkan bahwa :

“Kalau menejemen pengelolaan kurikulum sudah diawal ditentukan apa yang ingin dicapai target-target yang ingin dicapai sedangkan dalam hal pembiayaan-pembiayaan kami selalu sosialisasikan dan diberikan wujud dokumen APBN itu disosialisasikan, kemudian dalam kegiatan-kegiatan memiliki panitia, kepanitian itu kami buat dalam kradaan terbuka, dan panitianya tidak itu-itu saja” (CL. 02/W.V/T.24).

Pendapat NKM-G dipertegas oleh NKD-G pada wawancara hari Sabtu, 15 September 2012 pukul 10.00 WIB yang menyebutkan bahwa :

“ Ya semua *stakeholder*, utamanya sih sekolah, namun di sini masyarakat juga berpartisipasi aktif. Terlebih dari segi keuangan” (CL. 03/W.A/T.2).

Sejalan dengan pendapat NT-G pada wawancara Minggu, 16 September 2012 pukul 08.00 WIB, yang menyatakan bahwa :

“ Masyarakat secara aktif terlibat khususnya dalam pembiayaan. Selain itu dalam membuat program, masing-masing komite, dewan guru memahami peran dan fungsinya” (CL. 05/W.A/T.2).

Di lain pertanyaan NT-G pada wawancara Minggu, 16 September 2012 pukul 08.00 WIB menyatakan bahwa :

“ Saya rasa masyarakat semakin berpartisipasi aktif ya akhir-akhir ini. Mereka semakin sadar dalam hal pembangunan, jadi pembiayaan pun semakin lancar. Mereka juga turut perhatian dalam pembelajaran, kebijakan dalam kurikulum ya” (CL. 05/W.A/T.7).

Berdasarkan beberapa pendapat diatas kita dapat mengetahui bahwa : (1) Komite Sekolah terlibat aktif dalam pelaksanaan MBS, (2) Seluruh stakeholder Sekolah terlibat dalam perencanaan sampai dengan pelaksanaan program Sekolah, (3) Seluruh pemangku kepentingan yayasan, Komite, Guru dan Karyawan mendukung pelaksanaan Visi dan Misi Sekolah yang tertuang dalam RKM, (4) Adanya peran sentral dan keaktifan dari orang tua terkait Pembiayaan, pengembangan pembangunan, Kurikulum (5) Seluruh stake holder aktif dalam pengembangan pendidikan dan memahami tugas dan fungsinya. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa masyarakat, dalam hal ini komite dan juga

wali murid aktif berperan dalam hal pembiayaan dan turut serta dalam pengelolaan kurikulum.

Indikator yang ketiga, kepala sekolah harus menjadi sumber inspirasi atas pembangunan dan pengembangan sekolah secara umum. Kepala sekolah dalam MBS berperan sebagai *designer*, motivator, fasilitator. Bagaimanapun kepala sekolah adalah pimpinan yang memiliki kekuatan untuk itu. Oleh karena itu, pengangkatan kepala sekolah harus didasarkan atas kemampuan manajerial dan kepemimpinan dan bukan lagi didasarkan atas jenjang kepangkatan. *designer*, motivator, fasilitator. Bagaimanapun kepala sekolah adalah pimpinan yang memiliki kekuatan untuk itu. Oleh karena itu, pengangkatan kepala sekolah harus didasarkan atas kemampuan manajerial dan kepemimpinan dan bukan lagi didasarkan atas jenjang kepangkatan.

(3) Kepala sekolah harus menjadi sumber inspirasi atas pembangunan dan pengembangan sekolah secara umum

Berdasarkan hasil wawancara peneliti, banyak ditemui informan yang menyatakan bahwa Kepala Madrasah di MTs. NU ini merupakan sosok pemimpin yang ideal. Diantaranya terdapat dalam Catatan Lapangan 2 oleh NKM-G, Catatan Lapangan 3 oleh NKD-G, 5 oleh NT-G, serta Catatan Lapangan 4 oleh AM-K, Catatan Lapangan 7 oleh AW-K, keduanya merupakan Anggota Komite Sekolah.

Berikut petikan wawancara mengenai Kepala Madrasah sebagai sumber inspirasi dan pengembangan sekolah yang diutarakan oleh NKM pada wawancara hari Sabtu, 15 September 2012 pukul 09.00 WIB:

“Kepala sekolah yang jelas punya peran sentral terutama sebagai perencana kemudian pelaksana tentunya dan juga evaluasi. Peran guru dalam MBS ini di tempat kami tentu saja sebagai pelaksana pasti kemudian perencana yang pada tahap-tahap tertentu mereka ikut serta merencanakan sesuai bidangnya. Komite merupakan jembatan sebetulnya antara kami, madrasah dengan masyarakat khususnya dengan wali murid” (, CL. 02/W.V/T.8).

Sejalan dengan pendapat NKD-G pada wawancara hari Sabtu, 15 September 2012 pukul 10.00 WIB, yang menyatakan bahwa :

“ Kalau Kepala Madrasah kami, dari kacamata saya merupakan sosok yang ideal. Beliau aktif dalam pengembangan sekolah. Sehingga menjadi inspirasi bagi kami bawahannya. Kalau komite tentu sebagai penghubung antara sekolah dengan masyarakat” (CL. 03/W.A/T.14).

Sedangkan AM-K, pada wawancara hari Sabtu, 15 September 2012 pukul 11.00 WIB mengutarakan pendapatnya mengenai peran Kepala Madrasah dalam MBS sebagai berikut :

“Kepala Sekolah sebagai penanggung jawab program, guru sebagai pendorong dan pelaksana program, begitu pula komite sebagai pendorong dan pelaksana program” (CL. 04/W.V/T.10).

Selaras dengan pendapat NT-G pada wawancara hari minggu, 16 September 2012 pukul 08.00 WIB, yang mengatakan bahwa :

“ Kepala Madrasah bagi saya pribadi adalah seorang suri tauladan. Sehingga beliau mampu mengevaluasi dan member solusi atas apa yang dipantaunya. Jadi misalkan ada tatacara pembelajaran yang salah beliau tidak sungkan masuk kelas dan memberi contoh pembelajaran yang benar begitu” (CL. 05/W.A/T.13).

Lebih jauh AW-K pada wawancara hari Senin, 17 September 2012 pukul 09.00 WIB menambahkan dalam pertanyaan “Dalam program apa saja MBS dilaksanakan?” Berikut jawaban beliau :

“ Tentu kepala Sekolah kami sebagai *designernya*. Dewan guru sebagai ujung tombak pembelajaran, dan kami sebagai masyarakat pun harus berperan aktif” (CL. 07/W.A/T.10).

AW-K juga mengatakan bahwa :

“ Kepala Sekolah cukup tanggap sehingga hamper tak ada kendala yang signifikan. Setau saya sejauh ini semua baik-baik saja dan lingkungan kondusif” (CL. 07/W.A/T.6).

Dari beberapa pernyataan-pernyataan di atas dapat diketahui bahwa : (1) Kepala Sekolah sebagai perencana, pelaksana dan evaluator, (2) Kepala Sekolah sebagai sosok Ideal dan aktif dalam pengembangan Sekolah, (3) Kepala sekolah sebagai penanggung jawab program, (4) Kepala Sekolah bersama guru merencanakan program Sesuai bidang masing masing, (5) Kepala sekolah bersama Komite sebagai jembatan guru, masyarakat dan pendorong program . sehingga dapat disimpulkan bahwa Kepala sekolah telah berperan sebagai pemimpin yang baik serta menjadi sumber inspirasi atas pembangunan dan pengembangan sekolah, bahkan di atas dikatakan bahwa Kepala Sekolah turut turun ke lapangan, masuk ke kelas membantu guru dalam proses pembelajaran.

Selanjutnya indikator keempat, adanya proses pengambilan keputusan yang demokratis dalam kehidupan dewan sekolah yang aktif. Dalam pengambilan keputusan kepala sekolah harus mengembangkan iklim demokratis dan

memperhatikan aspirasi dari bawah. Konsumen yang harus dilayani kepala sekolah adalah murid dan orang tuanya, masyarakat dan para guru. Kepala sekolah jangan selalu menengok ke atas sehingga hanya menyenangkan pimpinannya namun mengorbankan masyarakat pendidikan yang utama.

(4) Adanya proses pengambilan keputusan yang demokratis dalam kehidupan dewan sekolah yang aktif

Adanya pengambilan keputusan berdasarkan musyawarah untuk mufakat tampak di berbagai kegiatan. Beberapa informan memberikan gambaran kehidupan demokratis di MTs. NU Ungaran. Berikut beberapa petikan wawancaranya.

H-KMD sebagai Kepala Madrasah pada wawancara hari Sabtu, 15 September 2012 jam 08.00 WIB, menjabarkan mengenai proses pengambilan keputusan sebagai berikut :

“Kita ada *workshop*, kita pertama kali ada *workshop* penyusunan rencana kerja, kita ada bapak bapak yayasan dan komite, tokoh masyarakat. Apa dulu yang mau diinputkan selanjutnya kita bahas di tingkat warka, sehingga tersusun program kerja. Kita ada sudut pandang, kita samakan, kita susun program kerja. Setelah jadi program kerja, ketiga wali kelas dan yang ada ketua yayasan, komite, kepek, wakepek, guru , tokoh masyarakat kita tentukan apa isi RKM” (CL. 01/W.V/T.17).

Di lain pihak NKM-G mempertegas pernyataan H-KMD mengenai peran *stakeholder* dalam implementasi MBS di MTs. NU Ungaran. NKM-G pada wawancara hari Sabtu, 15 September 2012 pukul 09.00 WIB mengatakan bahwa :

“Kepala sekolah yang jelas punya peran sentral terutama sebagai perencana kemudian pelaksana tentunya dan juga evaluasi. peran guru dalam MBS ini di tempat kami tentu saja sebagai pelaksana pasti kemudian perencana yang pada tahap – tahap tertentu mereka ikut serta merencanakan sesuai bidangnya. komite merupakan jembatan sebetulnya antara kami, madrasah dengan masyarakat khususnya dengan wali murid. Jadi fungsi komite disini juga ikut dalam proses perencanaan dalam kegiatan yang diwujudkan dalam penentuan RAPBN program-program madrasah kemudian juga menginformasikan program yang telah dibuat itu kepada masyarakat dan untuk selanjutnya bekerja sama agar program yang kami buat di madrasah itu diketahui oleh masyarakat secara umum kemudian juga bisa menjembatani antara keinginan masyarakat dengan madrasah, dari madrasah ke masyarakat sehingga terjalin komunikasi dua arah dan kerja sama yang baik untuk melaksanakan program tersebut” (CL. 02/W.V/T.8).

Sedangkan NT-G pada wawancara hari minggu, 16 September 2012 pukul 08.00 WIB, menyatakan bahwa :

“ Kami sering melakukan pertemuan dengan pemangku kepentingan untuk saling *share* dan pengambilan keputusan dalam penentuan program secara demokratis sehingga semua pihak justru akan merasa bertanggungjawab dan memahami peran masing-masing” (CL. 05/W.A/T.6).

Berdasarkan pertanyaan dalam instrument “ Siapa saja yang turut terlibat dalam menyusun program MBS?” NF-G pada wawancara hari Minggu 16 September 2012 pukul 09.15, pada menyebutkan bahwa :

“ Ya pihak sekolah, seperti Kepala Madrasah, guru, karyawan, pihak yayasan, pihak masyarakat yang diwakili komite” (CL.06/W.A/T.2).

Berdasarkan petikan wawancara di atas, beberapa pihak sekolah mengatakan bahwa keputusan diambil secara demokratis dalam kehidupan

sekolah yang aktif, lalu peneliti mengkonfirmasi dengan anggota komite, AW-K pada wawancara hari Senin, 17 September 2012 pukul 09.00 WIB) :

“ Ya kami selalu diundang dalam penyusunan anggaran, penyusunan RKM dan pembangunan sekolah. Kami memfasilitasi menghubungkan dan menjembatani hasil keputusan untuk disampaikan kepada masyarakat” (CL. 07/W.A/T.2)

Berdasarkan beberapa pendapat diatas dan dikuatkan dari Pernyataan AW-K kita dapat mengetahui bahwa : (1) Kegiatan Workshop sebagai ajang musyawarah pengambilan keputusan tentang program yang akan dilaksanakan dengan melibatkan seluruh stake holder, (2) Keaktifan Komite dalam proses perencanaan sehingga memunculkan komunikasi dua arah antara sekolah dan komite, (3) Pertemuan rutin dilakukan untuk sharing dan pengambilan keputusan secara demokratis, (4) keaktifan Komite Sekolah dalam penyusunan anggaran, dan pembangunan Sekolah membuat suasana kehidupan sekolah lebih terbuka dan demokratis sehingga memudahkan untuk sosialisasi ke masyarakat. Sehingga dapat disimpulkan bahwa di MTs. NU pengambilan keputusan dilakukan secara demokratis dalam suasana keterbukaan dan hubungan yang hangat dengan komite sekolah sehingga sesuai dengan indikator adanya proses pengambilan keputusan yang demokratis dalam kehidupan dewan sekolah yang aktif.

Indikator selanjutnya yang kelima, semua pihak harus memahami peran dan tanggung jawabnya secara bersungguh-sungguh. Untuk bisa memahami peran dan tanggung jawabnya masing-masing harus ada sosialisasi terhadap konsep MBS itu sendiri. Siapa kebagian peran apa dan melakukan apa, sampai batas-batas nyata perlu dijelaskan secara nyata.

(5) Semua pihak harus memahami peran dan tanggung jawabnya secara bersungguh-sungguh

Berdasarkan hasil wawancara kami tidak banyak pendapat yang menguraikan deskripsi bahwa semua pihak memahami peran dan tanggung jawabnya secara bersungguh-sungguh. Dan sebagai langkah pertama untuk bisa memahami peran dan tanggung jawabnya masing-masing harus ada sosialisasi terhadap konsep MBS itu sendiri. Masing-masing informan menyiratkan jawaban dalam petikan wawancara berikut ini.

NKD-G pada wawancara 15 September 2012 pukul 10.00 WIB, mengutarakan bahwa :

“ Sekolah mengundang seluruh *stakeholder* , kemudian mengidentifikasi tugas masing-masing. Penyusunan laporan, visi, misi, tujuan dilakukan secara demokratis. Namun tetap berpedoman pada aturan-aturan pemerintah setempat” (CL. 03/W.A/T.11).

Pendapat tersebut mengisyaratkan bahwa pihak sekolah mensosialisasikan peran dan tanggungjawab masing-masing *stakeholder* dengan mengadakan pertemuan. Pendapat tersebut dipertegas oleh pernyataan NT-G pada wawancara 16 September 2012 pukul 08.00 WIB) :

“ Masing-masing *stakeholder* punya porsi dan perannya sendiri-sendiri. Masing-masing bertugas dalam pencapaian kinerja sekolah sesuai tujuan yang tertera pada RKM yang nantinya berujung pada mutu belajar atau hasil belajar siswa” (CL.05/W.A/T.19)

Lebih jauh NF-G pada wawancara hari Minggu, 16 September 2012 pukul 09.15 WIB, mengatakan bahwa :

“Semua pihak asalkan masing-masing *stakeholder* tau, paham tupoksinya. Jadi semuanya dapat berperan aktif. Dan implementasi MBS dapat berjalan efektif” (CL. 06/W.A/T.3).

Dari beberapa informan di atas, kita dapat mengetahui beberapa informasi diantaranya : (1) Pembagian tugas atau identifikasi peran masing masing dilakukan diawal dengan mengundang seluruh stakeholder, (2) Penyusunan Program dilakukan secara demokratis dan bersungguh-sungguh, (3) Setiap stakeholder memiliki fungsi dan bertanggung jawab terhadap tugasnya masing-masing, (4) bahwa semua stake holder memahami fungsinya dan berperan aktif dalam pelaksanaan program sekolah. Sehingga dapat ditarik sebuah kesimpulan bahwa seluruh pemangku kebijakan di MTs. NU Ungaran telah memahami peran dan tanggungjawabnya. Sekolah berupaya mensosialisasikan tugas, peran, fungsi masing-masing *stakeholder* dengan mengadakan pertemuan dengan semua pihak.

Selanjutnya indikator yang keenam adalah adanya *guidelines* dari departemen pendidikan terkait sehingga mampu mendorong proses pendidikan di sekolah secara efisien dan efektif. *Guidelines* itu jangan sampai berupa peraturan-peraturan yang mengekang dan membelenggu sekolah. Artinya, tidak perlu lagi petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis dalam pelaksanaan MBS, yang diperlukan adalah rambu-rambu yang membimbing.

(6) Adanya *guidelines* dari departemen pendidikan terkait sehingga mampu mendorong proses pendidikan di sekolah secara efisien dan efektif

Guidelines dari pemerintah dapat berbentuk kurikulum, pembiayaan, maupun UN. Turut campur pemerintah ini tidak serta merta mampu mendorong proses implementasi MBS secara efektif. Dalam beberapa hal implementasi MBS mendorong sekolah untuk mempunyai otonomi sekolah agar mampu mengendalikan pengelolaan sekolah seperti yang diharapkan sekolah itu sendiri. Namun *guidelines* tidak berupa peraturan yang membelenggu sekolah. Artinya, tidak perlu lagi petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis dalam pelaksanaan MBS, yang diperlukan adalah rambu-rambu yang membimbing.

Beberapa pendapat di bawah ini merupakan contoh bentuk campur tangan pemerintah di dalam proses implementasi MBS di MTs. NU Ungaran yang mampu mendorong proses implementasi MBS secara efektif.

H-KMD pada wawancara hari Sabtu, 15 September 2012 pukul 08.00 WIB menyatakan bahwa :

“Contohnya sekolah diberikan kekuasaan seluas-luasnya, kami setuju adanya pengontrolan keuangan. Juga Ujian Nasional masih digunakan sebagai alat penentu. MTs NU kan memiliki tujuan berakhlak mulia berwawasan global ingin mengusung dunia pesantren ke sekolah ini dan ingin mengusung kurikulum sendiri” (Cl. 01/W.V/T.13).

Pendapat Kepala Madrasah tersebut mengisyaratkan bahwa *guidlenes* pemerintah masuk ke dalam proses pendidikan di MTs. NU Ungaran dalam bentuk pengontrolan keuangan dan dalam UN.

NKM-G pada wawancara hari Sabtu, 15 September 2012 pukul 09.00 WIB menyatakan bahwa :

commit to user

“Intinya sekolah itu ada kurikulum inti, seperti yang diberikan oleh pemerintah kami kembangkan sendiri sesuai potensi lokal yang ada, tentunya kami masih berkoordinasi kepada semua pemangku kebijakan yg ada di madrasah ini untuk menyusun program-program itu, tidak mungkin sekolah menentukan sendiri namun dalam pelaksanaannya tentunya kami buat sendiri artinya kami para *stakeholder* yang melibatkan masyarakat” (CL.02/W.V/T.27).

Pendapat NKM-G menyiratkan bahwa pemerintah turut berperan dalam kurikulum di MTs. NU Ungaran. Pendapat tersebut dipertegas oleh NKD-G pada wawancara hari Sabtu, 15 September 2012 pukul 10.00 WIB yang mengatakan bahwa :

“ Ya menurut saya tidak mutlak sepenuhnya, karena pemerintah turut campur tangan dalam kurikulum utamanya, sehingga hal ini mampu mendorong proses pendidikan di sekolah secara efisien” (CL. 03/W.A/T.17).

Adanya *guidelines* dari pemerintah dalam hal kurikulum juga dinyatakan oleh NT-G pada wawancara hari Minggu, 16 September 2012 pukul 08.00 WIB, yang mengatakan bahwa :

“ Ya sekolah ini mengatur pengelolaan sekolah berdasarkan kekuasaan dan kewenangan sekolah. Namun kami berkoordinasi dengan yayasan dan *guidelines* dari pemerintah terutama dalam ham kurikulum” (CL. 05/W.A/T.1).

Sejalan dengan pendapat NF-G pada wawancara hari Minggu, 16 September 2012 pukul 09.15 WIB yang mengutarakan pendapatnya sebagai berikut :

“ Menurut saya tidak mutlak karena selain *stakeholder* kami tetap mengacu kepada aturan-aturan pemerintah, seperti dalam UN misalnya” (CL. 06/W.A/T.17).

Dari beberapa uraian pendapat di atas kita dapat mengetahui : (1) MTs NU memiliki guidelines dari pemerintah terkait, keuangan, kurikulum dan UN, (2) Guidelines terkait kurikulum dikembangkan sesuai dengan potensi local yang dimiliki madrasah melalui koordinasi program. Sehingga dapat disimpulkan bahwa MTs. NU Ungaran tetap mengacu pada *guidelines* pemerintah yang dapat mendorong proses implementasi MBS secara efektif. Dalam hal ini pelaksanaan UN masih mengacu pada aturan pemerintah, selain itu MTs. NU Ungaran juga mengembangkan kurikulum sendiri untuk keperluan sekolah.

Indikator ketujuh, sekolah harus memiliki transparansi dan akuntabilitas yang minimal diwujudkan dalam laporan pertanggung jawabannya setiap tahunnya. Akuntabilitas sebagai bentuk pertanggung jawaban sekolah terhadap semua stakeholder. Untuk itu, sekolah harus dijalankan secara transparan, demokratis, dan terbuka terhadap segala bidang yang dijalankan dan kepada setiap pihak terkait.

(7) Sekolah harus memiliki transparansi dan akuntabilitas yang minimal diwujudkan dalam laporan pertanggung jawabannya setiap tahunnya

Transparansi dan akuntabilitas laporan menjadi indicator selanjutnya dalam implementasi MBS. Dalam wawancara peneliti di MTs. NU Ungaran terdapat 2 informan yang mengungkapkan hal ini. Yang pertama NT-G pada wawancara hari Minggu, 16 September 2012 pukul 08.00 WIB yang mengatakan bahwa :

“ Ya itu tadi dengan sosialisasi dan musyawarah, selain itu Kepala Madrasah kami mencoba membuat manajemen yang transparan dan bias diakses oleh siapa saja. Jadi tidak terjadi semacam prasangka-prasangka” (CL. 05/W.A/T.12).

Selanjutnya informan kedua yang membahas hal ini adalah NF-G pada wawancara hari Minggu, 16 September 2012 pukul 09.15 WIB yang mengatakan bahwa :

“ Ya akses informasi ke segala pihak didukung dengan media yang semakin canggih” (CL. 06/W.A/T.18).

Informasi lain yang dapat digunakan untuk menguatkan pendapat di atas adalah indikator pertama pada poin ketiga yaitu akses informasi ke segala bagian. NKD-G pada wawancara hari Sabtu, 15 September 2012 pukul 10.00 WIB mengungkapkan bahwa :

“ O jelas, akses itu bisa dibaca siapa saja. Laporan-laporan ditempel di ruang terbuka dan untuk kurikulum dan manajemen selalu disosialisasikan dalam pertemuan-pertemuan wali murid, yayasan, komite..begitu” (CL.03/W.A/T.19)

Terkait dengan pelaporan-pertanggung jawaban dibahas pada saat evaluasi yang dilakukan, sebagaimana disampaikan pada wawancara hari Sabtu, 15 September 2012 pukul 08.00, bahwa :” Kami ada evaluasi bulanan, semesteran, tahunan. Kita laksanakan terus menerus”(CL.01/W.V/T.15).

Hal ini senada dengan yang disampaikan NKM-G pada wawancara hari Sabtu, 15 September 2012 pukul 09.00, bahwa : “untuk yang evaluasi besar dilaksanakan sebulan sekali khususnya terhadap guru kemudian kepada misalnya wakil kepala sekolah terhadap badan-badan khusus juga ada waktu tertentu secara periodik, itu secara periodik untuk kami 3 bulan sekali untuk hal-hal secara positif, itu dilaksanakan secara insidental tetepi intinya program evaluasi itu dilaksanakan setiap kegiatan kemudian evaluasi rutin”.(CL.02/W.V/T.19)

commit to user

Pernyataan diatas megisaratkan bahwa kegiatan evalusai terkait kegiatan sekolah, keuangan dilaksanakan bulanan, semesteram maupun tahunan. Hal ini juga diperkuat oleh NKD-G pada wawancara hari sabtu, 15 September 2012. Pukul 10.00 yang mengatakan :” MTs. NU menyampaikan laporan pertanggung jawaban setiap tahun dan jelas tertera dalam RKM...”(CL.03/W.A/T.10).

Pendapat itu menguatakan bahwa LPJ disampaikan setiap tahun. Tentang hal ini, pendapat NKD-G dikuatkan oleh NT-G pada wawancara hari Minggu, 16 September 2012 pukul 08.00 WIB yang mengatakan :” ...intinya setiap kegiatan dievaluasi dan dilaporkan dalam bentuk LPJ untuk perbaikan-perbaikan ke depan.(CL.03/W.A/T.10) Hal tersebut ditandakan lagi oleh NF-G pada wawancara hari Minggu, 16 september 2012 pukul 09.15 yang mengatakan :

” Evaluasi tentang kegiatan yang di LPJ-kan dibuat masing-masing panitia dan evaluasi ini sebagai alat atau media tindak lanjut perbaikan kegiatan ataupun pengelolaan implementasi MBS”(CL.06/W.A/T.10)

Berdasarkan pernyataan di atas kita dapat mengetahui : (1) Transparansi Sekolah melalui Sosialisasi dan musyawarah, (2) Laporan Pertanggung jawaban dapat diakses siapa saja, (3) Akses transparansi didukung media yang canggih, (4) LPJ ditempel ditempat terbuka, (5) Laporan kegiatan yang d LPJkan dilaksanakan setiap tahun sekali dan dibuat oleh pananggungjawab program itu sendiri, (6) Evaluasi dilaksanakan bulanan, semesteran, dan tahunan guna untuk perbaikan-perbaikan. Sehingga dari hal tersebut dapat disimpulkan bahwa MTs. NU Ungaran mempunyai transparansi dalam sistem pengelolaan dan manajemen

sekolah Dan Akuntabilitas diwujudkan dalam evaluasi yang dilaksanakan setiap bulan, semesteran, dan tahunan.

Sedangkan indikator yang kedelapan adalah penerapan MBS harus diarahkan untuk pencapaian kinerja sekolah dan lebih khusus lagi adalah meningkatkan pencapaian belajar siswa. Perlu dikemukakan lagi bahwa MBS tidak bisa langsung meningkatkan kinerja belajar siswa namun berpotensi untuk itu. Oleh karena itu, usaha MBS harus lebih terfokus pada pencapaian prestasi belajar siswa.

(8) Penerapan MBS harus diarahkan untuk pencapaian kinerja sekolah dan lebih khusus lagi adalah meningkatkan pencapaian belajar siswa

Hasil jawaban yang terdapat dalam wawancara lisan dengan beberapa informan banyak yang memberikan penguatan informasi bahwa MTs. NU Ungaran menerapkan MBS dalam rangka pencapaian kinerja sekolah dan lebih khusus lagi adalah meningkatkan pencapaian belajar siswa. Tujuan ini menjadi semakin rinci di dalam RKM.

Berikut beberapa petikan wawancara dari sekian banyak jawaban yang mengacu kepada indikator kedelapan ini. H-KMD pada wawancara hari Sabtu, 15 September 2012 pukul 08.00 WIB mengungkapkan bahwa :

“Positif yang pasti progresif merasakan bahwa sekolah merupakan lingkungan yang lebih manusiawi, terasa hidup semua potensi yang di sekolah dapat dikembangkan tanpa ada batas-batas yang sangat ketat. Kita sekarang punya kewenangan, dengan MBS sekolah dapat melaju dengan cepat dan kendala bisa dikurangi. Negatif, saya mengatakan bukan dampak negatif ya, namun ada hal-hal yang perlu diperbaiki. Misal guru yang kaget, reaksinya bermacam-macam.perlu

belajar penyesuaian, biasanya kami memberi tugas-tugas yang mereka kuasai, misal sukanya pramuka kita kasih pramuka, olahraga juga kita beri olahraga sehingga dapat diatasi. Masyarakat stigma di masyarakat dengan stigma sekolah gratis, masyarakat kurang paham bahwa yang sekolah gratis adalah sekolah negeri sedangkan kita kan swasta, sehingga terkadang ada yang bilang sekolah mahal kok kenapa disini mahal. intinya dengan sering berkomunikasi dapat dipahami” (CL.01/W.V/T.11)

Pernyataan ini terlalu kompleks untuk dipahami bahwa kalimat ini mengisyaratkan bahwa MBS diarahkan untuk pencapaian kinerja sekolah. Kepala Madrasah menghendaki adanya pencapaian kinerja dengan menempatkan masing-masing guru pada tempat dan porsi yang tepat sesuai kebutuhan serta minat masing-masing guru. Hal ini tentu bertujuan untuk pencapaian kinerja yang maksimal.

Pernyataan lain disebutkan oleh NKM-G pada wawancara hari Sabtu, 15 September 2012 pukul 09.00 WIB yang mengatakan bahwa :

“Jadi ini peningkatan yang pertama kami kemudian *output* kami dalam misalnya dua tahun terakhir untuk meningkatkan rata-rata itu ujian ada peningkatan yang signifikan. Dua tahun yang lalu itu rata-rata ujian kami untuk misalnya Bahasa Inggris dari rata-rata 4 diujian itu rata-ratanya menjadi 6,57. Matematika juga demikian dari 4,3 menjadi rata-ratanya 5,8 yang IPA juga demikian, jadi itu yang dari prestasi nilai hasil ujian. Kemudian dari kelulusan kami sudah 100% tetapi dengan rata-rata nilai yang naik secara signifikan kemudian prestasi yang ada di non akademik misalnya untuk pada porseni KKM 2 yang lalu itu juara Bahasa Inggris dan kami juara satu bulu tangkis kemudian juga atletik” (CL.02/W.V/T.21)

Jawaban NKM-G di atas mempunyai arti bahwa implementasi MBS meningkatkan pencapaian belajar siswa, dalam hal ini prestasi akademik dan non

akademik. Secara terperinci tabel capaian prestasi siswa ada dalam tabel. 10. Dengan adanya penerapan MBS *output* menjadi lebih baik.

NKD-G pada wawancara hari Sabtu, 15 September 2012 pukul 10.00 WIB, mengatakan bahwa :

“ Ehm..ya semua aspek saya kira, sekolah ini menerapkan MBS dalam kurikulum, sarpras, kesiswaan, pembelajaran, serta interaksi dengan pihak luar” (CL. 03/W.A/T.3).

Pendapat ini menyatakan bahwa implementasi MBS diterapkan dalam kurikulum, sarana prasarana, kesiswaan, pembelajaran dan interaksi dengan masyarakat. Penerapan MBS ini tentu saja bertujuan untuk pencapaian kinerja serta hasil belajar siswa.

Sejalan dengan pernyataan NT-G pada wawancara hari Minggu, 16 September 2012 pukul 08.00 WIB yang mengatakan bahwa :

“ Terutama dalam kurikulum, selain adanya kurikulum seperti sekolah negeri kami mempunyai kurikulum yayasan yang kami sesuaikan dengan visi misi sekolah. Dalam hal pembelajaran kami mengimplementasikan dalam bentuk pembiasaan atau budaya-budaya seperti menghafal surat-surat pendek dalam Juz' Ama seperti itu” (CL. 05/W.A/T.3).

Implementasi MBS yang diterapkan dalam pencapaian belajar siswa dirupakan dalam bentuk pembiasaan menghafal surat-surat pendek dalam Juz' Ama. Pendapat ini di dukung oleh NF-G pada wawancarahari Minggu, 16 September 2012 pukul 09.15 WIB yang mengungkapkan bahwa :

“ Kami sebagai guru mengapresiasi implementasi MBS di MTs. NU Ungaran ini, hasilnya sangat banyak. Mulai dari prestasi, tingkat kepercayaan masyarakat, dll. Namun perlu ditingkatkan pada tahun-tahun mendatang” (CL. 06/W.A/T.7).

Dari beberapa pernyataan di atas kita dapat mengetahui bahwa : (1) adanya pencapaian kinerja dengan menempatkan masing-masing guru pada tempat dan porsi yang tepat sesuai kebutuhan serta minat masing-masing guru , (2) implementasi MBS meningkatkan pencapaian belajar siswa, dalam hal ini prestasi akademik dan non akademik, (3) Implementasi MBS diterapkan dalam kurikulum, kesiswaan, sarpras, serta interaksi dengan masyarakat, (4) Adanya kegiatan pembiasaan hafalan surat pendek dan juz amma sebagai usaha peningkatan kemampuan belajar siswa, (5) Implementasi MBS membawa peningkatan prestasi siswa termasuk kepercayaan masyarakat, sehingga dapat disimpulkan bahwa penerapan MBS di MTs. NU Ungaran sudah diarahkan untuk pencapaian kinerja sekolah dan lebih khusus lagi adalah meningkatkan pencapaian belajar siswa. MBS tidak bisa langsung meningkatkan kinerja belajar siswa namun berpotensi usaha MBS lebih terfokus pada pencapaian prestasi belajar siswa.

Selanjutnya indikator kesembilan, merupakan indikator terakhir bahwa implementasi diawali dengan sosialisasi dari konsep MBS, identifikasi peran masing-masing pembangunan kelembagaan, implementasi pada proses pembelajaran, evaluasi atas pelaksanaan dilapangan dan dilakukan perbaikan-perbaikan.

(9) Implementasi konsep MBS yang dilakukan dengan empat hal, yaitu :

(a) Implementasi diawali dengan sosialisasi dari konsep MBS

Sosialisasi konsep MBS dapat dilakukan dengan berbagai cara menjalin komunikasi yang lebih terbuka terhadap masyarakat (NKM-G pada wawancara hari Sabtu, 15 September 2012, CL. 02). Sedangkan NKD-G pada wawancara hari Sabtu, 15 September 2012 pukul 10.00 WIB mengatakan bahwa :

“ Diawali dengan mengadakan pertemuan, lalu sosialisasi program, lalu pembagian tugas kelembagaan sesuai porsi. Misal guru pada bagian pembelajaran, komite mengatur hubungan kemasyarakatan” (CL. 03/W.A/T.12).

Selaras dengan pernyataan NT-G pada hari Minggu wawancara 16 September 2012 pukul 08.00 WIB bahwa:

“ ... dengan cara mengidentifikasi peran dan fungsi *stakeholder* kemudian mengadakan pertemuan rutin untuk sosialisasi” (CL. 05/W.A/T.11).

NF-G pada wawancara hari Minggu, 16 September 2012 pukul 09.15 WIB mengemukakan bahwa :

“ Mulanya kami mengumpulkan *stakeholder* lalu memberikan identifikasi peran lalu kami melakukan pembagian tupoksi (tugas pokok dan fungsi) bersama-sama. Kaitannya dengan rumusan tujuan sekolah selalu kami cantumkan dalam RKM” (CL. 06/W.A/T.11).

Berdasarkan informasi di atas dapat kita ketahui bahwa : (1) Implementasi MBS diawali dengan sosialisasi program dan pembagian tugas sesuai porsinya, (2) Sosialisasi dilakukan dengan mengidentifikasi peran dan fungsi, (3) Sosialisasi dilakukan berkaitan dengan perumusan tujuan sekolah yang tercantum dalam RKM, sehingga dapat disimpulkan bahwa sosialisasi konsep MBS sudah dilaksanakan di MTs. NU Ungaran dengan cara melakukan pertemuan dengan

stakeholder lalu mengadakan pembagian tugas sesuai tugas pokok fungsi masing-masing

(b) Identifikasi peran masing-masing pembangunan kelembagaan

Tidak jauh berbeda dengan indikator sebelumnya bahwa identifikasi peran telah dilaksanakan dalam sosialisasi konsep MBS. Pernyataan lain yang mempertegas adalah pendapat NKD-G pada wawancara hari Sabtu, 15 September 2012 pukul 10.00 WIB mengemukakan bahwa :

“ ... ya, kami terbagi dalam tugas masing-masing. Ada yang di kepramukaan, ada bagian kurikulum, dll. Jadi masing-masing punya tanggung jawab sendiri-sendiri” (CL. 03/W.A/T.16).

Anggota komite sekolah, AW-K pada wawancara hari Senin, 17 September 2012 pukul 09.30 WIB mengatakan bahwa :

“ Semua saling membantu dalam pelaksanaan MBS, saling berperan sesuai tugas dan tanggung jawabnya masing-masing” (CL. 07/ W.A/T.5).

Pendapat-pendapat lain yang mendukung telah tertera dalam indikator sebelumnya. NF-G pada wawancara hari Minggu, 16 September 2012 pukul 09.15 WIB mengemukakan bahwa :

“ Mulanya kami mengumpulkan *stakeholder* lalu memberikan identifikasi peran lalu kami melakukan pembagian tupoksi (tugas pokok dan fungsi) bersama-sama. Kaitannya dengan rumusan tujuan sekolah selalu kami cantumkan dalam RKM” (CL. 06/W.A/T.11).

Berdasarkan uraian jawaban di atas kita mengetahui bahwa : (1) Pembagian tugas sesuai dengan tupoksi dan tanggung jawab, (2) Semua berperan sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya, (3) Identifikasi peran tercantum dalam RKM, sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa identifikasi peran masing-

commit to user

masing pembangunan kelembagaan sudah dilakukan dengan baik sesuai tugas dan peranya masing-masing.

(c) Implementasi pada proses pembelajaran

Beberapa indikator yang telah diuraikan di atas sudah banyak memberikan gambaran bahwa MTs. NU Ungaran telah melaksanakan implementasi MBS dalam proses pembelajaran. Berikut beberapa pernyataan yang mempertegasnya. H-KMD pada wawancara hari Sabtu, 15 September 2012 pukul 08.00 WIB mengatakan bahwa :

“Dari sudut pandang saya bisa dikatakan efektif masih dalam ranah standar, hampir tidak ada yang mengajar sampai di larung.. hanya dari segi proses penyampaian materi sudah baik. Makanya efektivitas dua tahun yang lalu kami melihat bahwa pemanfaatan sarana dan prasarana dimanfaatkan secara maksimal, kami melihat peluang bahwa guru sudah pandai memanfaatkan ITI, misal ITI sudah ada 12 kelas yang kita isi dengan ITI diharapkan efektifitas belajar menjadi lebih baik” (CL. 01/W.V/T.22).

Dari pernyataan Kepala Madrasah ini dapat diartikan bahwa sudah ada 12 kelas yang dilengkapi dengan ITI, tujuannya agar proses belajar mengajar berlangsung efektif.

NT-G pada wawancara hari Minggu, 16 September 2012 pukul 08.00 WIB, mempertegasnya dengan mengatakan bahwa :

“ mutu diperbaiki dari mutu pembelajaran, dengan cara memberikan pelatihan kepada guru secara bergilir. Mutu siswa diperbaikai dengan budaya-budaya islami. Selain itu adanya kelas unggulan, saya kira sudah cukup membuktikan bahwa kami berorientasi pada mutu lulusan atau *output*” (CL. 05/W.A/T.14).

Kedua informan tersebut menguatkan peneliti bahwa MTs. NU Ungaran mengimplementasikan MBS dalam proses pembelajaran demi meningkatkan

kualitas *output*. terbukti dengan adanya pemenuhan sarana dan prasarana kelas dengan teknologi ITI agar proses belajar mengajar menjadi lebih efektif, juga hal itu untuk merangsang guru agar lebih kreatif dalam proses belajar dan mengajar.

(d) Evaluasi atas pelaksanaan dilapangan dan dilakukan perbaikan-perbaikan

Pada bagian terakhir bukti pencapaian implementasi MBS adalah adanya evaluasi demi perbaikan pelaksanaan MBS. Berikut beberapa petikan wawancara yang membahasnya serta mendukung pernyataan tersebut :

H-KMD pada wawancara hari Sabtu, 15 September 2012 pukul 08.00 WIB mengemukakan bahwa :

“Kita melakukan analisis, setiap tahun ada program dilaksanakan lalu ada evaluasi, kendala apa yang dihadapi, tingkat ketercapaian berapa , analisis RKM disini misalnya capaian yang akan dilakukan, misalnya seperti capaian pertama kita menginginkan sekurang-kurang peringkat 10 dalam kabupaten kita evaluasi kendala-kendala, dan menyusun strategi dan target capaian dengan adanya problem itu kita akan lebih mendorong agar tercapai tujuan” (CL. 01/W.V/T.10).

Sejalan dengan pendapat NKD-G pada wawancara hari Sabtu, 15 September 2012 pukul 10.00 WIB mengatakan :

“ Ya, selama ini Kepala Madrasah rutin melaksanakan evaluasi dan perbaikan. Saya kira cara ini efektif untuk sarana komunikasi antar guru dan Kepala Madrasah. Untuk hubungan dengan luar kami percayakan kepada komite sekolah” (CL. 03/W.A/T.13).

Pada pertanyaan yang lain NKD-G pada wawancara hari Sabtu, 15 September 2012 pukul 10.00 WIB, menambahkan :

“Kami melaksanakan evaluasi sebulan sekali, ada juga yang semesteran dan tahunan. Evaluasi dan *monitoring* dilakukan untuk perbaikan” (CL. 03/W.A/T.14).

Sedangkan NF-G pada wawancara hari Minggu, 16 September 2012 pukul 09.15 WIB mengungkapkan bahwa :

“ Evaluasi atas kegiatan yang di LPJ-kan dibuat masing-masing panitia. Dan evaluasi ini sebagai alat atau media tindak lanjut perbaikan kegiatan ataupun pengelolaan implementasi MBS” (CL. 06/W.A/T.10).

Dari uraian di atas kita dapat mengetahui bahwa :(1) Analisa dan evaluasi dilaksanakan setiap bulan , semester, dan tahunan untuk melakukan perbaikan-perbaikan atas program, (2) Evaluasai dan perbaikan dilakukan secara efektif untuk menjalin komunikasi, (3) Evaluasi kegiatan yang di LPJkan dibuat oleh panitia. Sehingga dapat disimpulkan bahwa evaluasi dalam rangka perbaikan sudah dilaksanakan dengan baik. Bahkan evaluasi dilaksanakan secara periodik dan berkesinambungan.

2. Kendala dan Usaha

Berdasarkan pembahasan implementasi MBS di MTs. NU Ungaran yang diuraikan dalam 9 indikator di atas, dalam pelaksanaannya ditemukan kendala dan juga usaha yang dilakukan oleh sekolah. Kendala-kendala tersebut muncul dalam wawancara yang dilakukan peneliti. Beberapa informan mengemukakan pendapatnya mengenai kendala dan juga usaha yang dihadapi selama pelaksanaan MBS.

Berdasarkan pertanyaan “Kendala apa saja yang ditemui selama pelaksanaan MBS ini?” H-KMD pada wawancara hari Sabtu, 15 September 2012 pukul 08.00 WIB mengemukakan bahwa :

“Kalau kendala internal kembali pada sumber daya, MBS bukan konsep yang baru, namun harus tersusun secara sistematis ada beberapa yang terbiasa dengan sistem ini ,agak kaget sehingga perlu bimbingan dan secara eksternal banyak guru-guru yang kaget namun,secara umum semua pihak mengapresiasi” (CL. 01/W.V/T.9).

Sedangkan H-KMD juga mengemukakan usaha yang dilakukan sekolah dalam rangka mengantisipasi permasalahan tersebut, H-KMD pada wawancara hari Sabtu, 15 September 2012 pukul 08.00 WIB menjawab :

“Kita melakukan analisis, setiap tahun ada program dilaksanakan lalu ada evaluasi, kendala apa yang dihadapi, tingkat ketercapaian berapa , analisis RKM disini misalnya capaian yang akan dilakukan, misalnya seperti capaian pertama kita menginginkan sekurang-kurang peringkat 10 dalam kabupaten kita evaluasi kendala-kendala, dan menyusun strategi dan target capaian dengan adanya problem itu kita akan lebih mendorong agar tercapai tujuan” (CL. 01/W.V/T.10).

Sedangkan H-KMD dalam pertanyaan “Bagaimana sekolah melakukan alternatif pemecahan masalah?” H-KMD pada wawancara hari Sabtu, 15 September 2012 pukul 08.00 WIB menjawab :

“Kita pemecahan masalah kuncinya ada pada komunikasi. Ya jadi selama ini yang kami alami kalau ada komunikasi kepada semua pihak efektif maka masalah akan teratasi” (CL. 01/W.V/T.18).

Berdasarkan hasil petikan wawancara di atas mengenai kendala yang dihadapi selama pelaksanaan MBS, kendala yang diungkap oleh Kepala madrasah adalah mengenai sumber daya. Sumber daya yang dimaksud dijelaskan

pada kalimat selanjutnya yaitu “ ... banyak guru-guru yang kaget ...”, sehingga dapat ditangkap maksud Kepala Madrasah disini adalah Sumber Daya Manusia (SDM). Secara eksternal banyak guru yang kaget dengan adanya pelaksanaan MBS, namun banyak juga yang mengapresiasi. Dari pernyataan tersebut, tidak muncul permasalahan lanjutan dari kendala SDM tersebut. Bahkan di dalam jawaban Kepala Madrasah selanjutnya diungkapkan bahwa dalam rangka mengatasi masalah tersebut, sekolah mengantisipasinya dengan cara menyusun strategi untuk mencapai tujuan.

Di dalam langkah alternatif pemecahan masalah, kuncinya terletak pada komunikasi, sehingga langkah efektif untuk mengatasi segala kendala adalah dengan mengadakan komunikasi yang baik.

NKM-G pada wawancara hari Sabtu, 15 September 2012, mengungkap kendala yang lain yang dihadapi selama pelaksanaan MBS di MTs. NU Ungaran, yaitu :

“Ada yang jelas, ada sebagian masyarakat kami itu berasal dari masyarakat kurang mampu, maka wujud kepedulian terhadap program yang sudah dicantumkan madrasah kadang-kadang kurang, itu yang pertama kemudian yang kedua karena sebagian masyarakat orang tua wali khususnya itu secara pendidikan memang tidak tinggi kemudian itu maka dengan adanya slogan sekolah gratis maka beranggapan bahwa semua item pendidikan yang ada di madrasah itu sudah dibiayai oleh pemerintah padahal kami madrasah atau sekolah swasta maka item-item yang ada sepenuhnya tidak tercover pada bantuan untuk masyarakat, nah dengan pemahaman seperti ini kadang- kadang peran serta masyarakat khususnya wali itu kurang karena mereka menganggap bahwa semua kebutuhan dan item-item baik pembiayaan maupun yang lain sudah dipenuhi oleh pemerintah. kendala yang di teras mungkin tidak begitu berarti karena kami memang secara periodik

itu kami melakukan komunikasi baik secara mingguan bulanan maupun bersifat tahunan juga ada *workshop* baik *workshop* untuk kinerja maupun *workshop* pemahaman pendalaman tentang MBS tentang program dan lain sebagainya jadi kendala yang berarti tidak begitu ditemukan” (CL. 02/W.V/T.9).

NKM-G pada wawancara hari Sabtu, 15 September 2012, juga mengungkap kendala yang lain yang dihadapi selama pelaksanaan MBS di MTs. NU Ungaran. Dalam pertanyaan “Apa hasil positif dan hasil negatif yang dicapai selama pelaksanaan MBS”, NKM-G menjawab :

“Hasil positif awalnya masyarakat menganggap bahwa program -program yang di rencanakan oleh madrasah itu dari sisi pembiayaan sudah tercover dari bantuan pemerintah maka mereka tahu bahwa sekolah swasta ketika mau maju isi program yang demikian maka butuh partisipasi dari masyarakat itu juga yang pertama, kemudian yang kedua bahwa mereka jadi tahu tujuan dari pendidikan yang ada di madrasah kami dengan adanya audiensi tatap muka pemaparan program dan lain sebagainya mereka tahu manfaat dan dukungan dari program tersebut bagi masyarakat khususnya terutama bagi anak didik dengan mengetahui program yang kami lakukan maka secara tidak langsung yang tadinya tidak tahu menjadi tahu maka komunikasi sampai akhirnya daya dukung kepada madrasah itu akan meningkat. Hasil negatifnya tidak ada” (CL. 02/W.V/T.11).

Di dalam pertanyaan lain, NKM-G juga mengungkapkan bahwa selama pelaksanaan MBS, kekurangannya adalah :

“Yang paling dominan yang jelas itu pada kepedulian, kepedulian masyarakat terhadap pelaksanaan MBS ini terutama yang terkait dengan partisipasi dalam hal pembiayaan itu adanya sekolah informasi bahwa semua sekolah itu gratis terutama untuk pendidikan dasar itu memang sedikit berpengaruh terhadap partisipasi mereka” wawancara hari Sabtu, 15 September 2012 (CL. 02/W.V/T.13).

Dari pernyataan di atas, kendala yang ingin diungkap ada dua, yaitu yang pertama adalah mengenai tingkat kepedulian dan peran serta masyarakat terhadap program sekolah yang masih kurang. Sedangkan kendala kedua yang ingin diusung adalah mengenai slogan sekolah gratis.

Mengenai usaha yang telah dilakukan, NKM-G pada wawancara hari Sabtu, 15 September 2012 menjawab :

“Kami punya program secara rutin untuk bisa sebetulnya audiensi dengan masyarakat baik dengan siswa maupun masyarakat lain yang kami rasa punya kemampuan untuk mendukung program kami. Kami adakan audiensi pemaparan program dan sebagainya dengan dijembatani oleh humas dan komite sekolah” (CL. 02/W.V/T.10).

Di dalam pertanyaan “ Bagaimana implementasi MBS bagi sekolah ini, NKM-G pada wawancara hari Sabtu, 15 September 2012 menyatakan :

“Yang jelas belum begitu maksimal, masih ada beberapa kendala tetapi usaha kearah penyempurnaan itu selalau kami lakukan setiap saat dari tahun ke tahun kami lakukan evaluasi. Baik evaluasi internal terhadap keberhasilan program yang kami buat maupun evaluasi-evaluasi yang lain termasuk lebih mempererat komunikasi atau menjalin komunikasi yang lebih terbuka terhadap masyarakat” (CL. 02/W.V/T.12).

Di dalam petikan wawancara yang lain NKM-G juga memberikan saran sebaga usaha penyempurnaan pelaksanaan MBS, yaitu:

“Yang jelas MBS ini tidak akan maksimal tanpa adanya komunikasi yang baik diantaranya transparansi dan beberapa hal lain yang pokok itu adalah komunikasi dan transparansi. Transparansi sudah ada dengan misalnya program-program madrasah termasuk penganggaran pada RAPBN itu sudah di sampaikan baik secara berbentuk dokumen maupun pemaparan pada rapat sudah disampaikan pada semua pelaku kebijakan ini tetapi alangkah baiknya ketika transparansi ini, itu juga lebih misalnya dengan misalnya untuk meskipun jurnal sudah diberikan

tetapi pelaksanaan itu sementara kekurangan kami adalah program jurnal yang secara visual bisa dilihat oleh komponen masyarakat, meskipun akses untuk melihat pelaksanaan dalam progress yang ada itu dibuka tapi kadang-kadang kami para *stakeholder* ini tidak punya waktu untuk melihatnya kadang rikuh atau pas sibuk, maka biar lebih enak tidak ada hal lain maka progress yang ada pelaksanaan program- program yang ada di masyarakat diwujudkan dalam bentuk visual jurnal atau baik secara langsung bisa dilihat” Wawancara hari Sabtu, 15 September 2012 (CL.02/W.V/T.14).

Berdasarkan informasi di atas dapat diungkap beberapa usaha dari kendala yang telah sebutkan oleh NKM-G sebelumnya. Mengenai kendala yang pertama mengenai tingkat kepedulian dan partisipasi masyarakat, sekolah melakukan usaha berupa audiensi, komunikasi, dan transparansi kepada masyarakat. Selain itu diadakan evaluasi tiap tahun dari tiap program yang diadakan sekolah.

Mengenai kendala yang kedua mengenai slogan gratis, sekolah mengantisipasi dengan melakukan komunikasi dengan wali murid secara periodik, bisa mingguan, bulanan, maupun tahunan. NKM-G menegaskan bahwa pelaksanaan MBS tidak akan maksimal tanpa adanya komunikasi yang baik antara sekolah dengan masyarakat.

Informan ketiga, NKD-G dalam wawancara yang kami lakukan Sabtu, 15 September 2012 di Ruang Guru pada pukul 10.00 – 11.00 WIB, mengungkapkan kendala yang dihadapi selama pelaksanaan MBS adalah :

“ Kalau kendala yang berarti saya kira tidak ada. Hanya perlu beberapa perbaikan misalnya dalam bentuk sosialisasi MBS kepada wali murid sehingga masing-masing memahami peran dalam pelaksanaan MBS. Namun hal itu sering dilakukan cuma mungkin tingkat pemahaman masyarakat berbeda” (CL.03/W.A/T.5).

Dalam hal usaha yang dilakukan, NKD menjawab bahwa :

“Untuk masalah tindakan yang kami lakukan adalah melakukan pertemuan dengan wali murid mengadakan analisis tiap tahun serta sosialisasi program dalam MBS” Wawancara Sabtu, 15 September 2012 di Ruang Guru pada pukul 10.00 – 11.00 WIB (CL.03/W.A/T.6).

NKD-G juga menegaskan mengenai hasil positif dari MBS adalah :

“Untuk hasil positifnya saya kira... sekolah jadi punya kewenangan untuk otonomi sekolah. Untuk mencapai hasil maksimal sekolah mengirim guru untuk mengikuti *workshop*, pelatihan, dan ketrampilan secara periodik kalau negatifnya saya kira tidak ada” Wawancara Sabtu, 15 September 2012 di Ruang Guru pada pukul 10.00 – 11.00 WIB (CL.03/W.A/T.7).

NKD-G dalam wawancaranya juga menyebutkan mengenai kekurangan dalam pelaksanaan MBS, antara lain :

“Kekurangan? Untuk kekurangan Menurut saya kurang ... pada campur tangan pemerintah dan kesadaran masyarakat dalam aktivitas program-program MBS, masyarakat kurang aktif dalam arti tidak semua tapi ada beberapa yang tingkat pemahamannya harus ditingkatkan” Wawancara Sabtu, 15 September 2012 di Ruang Guru pada pukul 10.00 – 11.00 WIB (CL.03/W.A/T.8).

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa NKD-G mengungkapkan 2 kendala, yaitu sosialisasi MBS yang kurang dipahami masyarakat, dan campur tangan pemerintah dalam pelaksanaan MBS. Sedangkan solusi yang diberikan adalah melakukan pertemuan dengan wali murid untuk mengadakan analisis tiap tahun serta memberikan sosialisasi program dalam MBS. Selain itu disebutkan juga bahwa sekolah mengirimkan guru untuk mengikuti *workshop*, pelatihan, dan keterampilan secara periodik. Kegiatan tersebut guna mencapai hasil implementasi MBs yang maksimal.

Kendala yang kedua yang diungkap kaitannya dengan campur tangan pemerintah dijelaskan dalam petikan wawancara selanjutnya, yaitu mengenai harapan NKD-G dalam pelaksanaan MBS di masa yang akan datang. NKD-G menyatakan bahwa :

“Untuk ke depan harapan saya sebagai guru, Saya berharap implementasi MBS lebih difokuskan pada peningkatan mutu lulusan, prestasi akademik, pokoknya dalam hal pembelajaran. Kepala Madrasah lebih meningkatkan perannya sebagai motivator ..ya menurut saya sudah pas porsinya, namun lebih diperbaiki lagi dan untuk komite sebaiknya lebih bertanggung jawab sesuai perannya. Dan yang terakhir adanya *guidelines* yang jelas dari pemerintah agar otonomi tetap berpegang pada aturan yang dibuat” (NKD-G, Wawancara Sabtu, 15 September 2012 di Ruang Guru pada pukul 10.00 – 11.00 WIB (CL.03/W.A/T.9).

NKD-G menyiratkan jawaban dari kendala kedua yang diungkap di atas, bahwa pemerintah seharusnya memberikan *guidelines* yang jelas agar otonomi tetap berpegang teguh pada aturan yang dibuat. Jadi dapat disimpulkan bahwa campur tangan pemerintah di dalam pelaksanaan MBS harus memberikan aturan yang jelas, sehingga ada batasan otonomi dan aturan baku dari pemerintah.

Kendala selanjutnya diungkapkan oleh seorang anggota komite sekolah, AM-K, dalam wawancara yang peneliti lakukan Sabtu, 15 September 2012, pukul 11.00 – 11.30 WIB, di ruang guru. AM-K mengungkapkan bahwa :

“Kendalanya peran serta masyarakat yang kurang karena adanya program sekolah gratis. Pada sarana dan prasarana cukup, standar sekolah pada madrasah” (CL.04/W.V/T.11).

Selain pernyataan di atas, AM-K juga mengungkap masalah lain, yaitu :

“Otonomi dari pendidikan di madrasah baru-baru masih setengah-setengah terutama dalam penerangan masalah MBS” (CL.04/W.V/T.15).

Berdasarkan petikan wawancara pendek di atas, dapat diungkapkan 3 kendala, yaitu : 1) Peran serta masyarakat masih kurang, 2) Program/ slogan sekolah gratis, dan 3) Otonomi pendidikan di madrasah masih setengah-setengah terutama dalam penerangan masalah MBS.

Selain memberikan uraian kendala, AM-K juga mengungkap usaha yang telah dilakukan pihak sekolah, antara lain :

“Kita mengadakan komunikatif secara rutin dengan kepala madrasah” (Wawancara Sabtu, 15 September 2012, pukul 11.00 – 11.30 WIB, CL.04/W.V/T.12).

AM-K juga menegaskan bahwa:

“Slogan sekolah gratis harus dicermati dengan bijaksana agar tidak mengurangi minat masyarakat untuk memasukkan anaknya ke madrasah, kebetulan disekolah kami mempunyai bilingual yang mana harapan sekolah apabila anak keluar dari madrasah ini, anak membawa sifat akhlakul karimah dan kemampuan yang lebih baik. Dan anak-anak selalu menerapkan sikap seperti salam kepada yang lebih tua dimanapun mereka berada” (Wawancara Sabtu, 15 September 2012, CL.04/W.V/T.16).

Berdasarkan kedua jawaban AM-K di atas, maka usaha yang dilakukan untuk mengatasi kendala pertama dan ketiga di atas adalah dengan mengadakan komunikasi rutin dengan Kepala Madrasah. Sedangkan untuk mengatasi kendala kedua mengenai slogan sekolah gratis, AM-K mengungkapkan slogan sekolah gratis harus dicermati secara bijaksana agar tidak mengurangi minat masyarakat untuk memasukkan anaknya ke madrasah. Dengan adanya kelas bilingual, ini

merupakan bentuk solusi agar *output* dari madrasah membawa sifat akhlakul karimah.

Informan kelima yang mengungkan kendala yang ditemui selama pelaksanaan MBS adalah NT-G. Peneliti melakukan wawancara pada hari Minggu, 16 September 2012, pukul 08.00 – 09.00 WIB, di ruang guru. Dalam pertanyaan yang sama dengan informan sebelumnya “Kendala apa saja yang ditemui selama pelaksanaan MBS ini?”, NT-G menjawab :

“Kendala berarti tidak ada. Tapi yang menjadi kendala adalah adanya slogan sekolah didanai pemerintah alias gratis. Sehingga dalam hal pembiayaan menurut saya kurang maksimal. Namun tidak keseluruhan hanya ada beberapa wali murid yang berpendapat demikian” (CL.05/W.A/T.5).

Sedangkan usaha yang dilakukan, NT-G menyatakan bahwa :

“Kami sering mengadakan pertemuan dengan pemangku kepentingan untuk saling *share*, mengambil keputusan dalam penentuan program secara demokrat sehingga semua pihak justru akan merasa bertanggung jawab dan memahami peran masing-masing” (CL.05/W.A/T.6).

Sebagaimana kendala yang telah diungkap sebelumnya oleh informan lain, NT-G kembali mengungkapkan masalah slogan sekolah gratis. Sekolah menyikapi hal tersebut dengan mengadakan pertemuan dengan pemangku kepentingan. Dalam hal ini masing-masing diberi tanggung jawab sesuai peran dan fungsinya, sehingga akan merasa bertanggung jawab atas perannya masing-masing.

NF-G, informan keenam juga menegaskan kendala yang sama, yaitu mengenai slogan sekolah gratis, NF-G menyatakan bahwa :

“Kendala ? O.. ini ya kami banyak menerima keluhan khususnya dari wali murid menengah ke bawah yang, mengatakan bahwa “Loh katanya sekolah dibiayai

pemerintah” Nah inikan harus disamakan persepsinya. Dan Stigma seperti ini yang bisa mengatur ya pemerintah. Selain itu kita juga melakukan sosialisasi sendiri” (Wawancara Minggu, 16 September 2012, CL.06/W.A/T.5).

NF-G juga mengungkapkan bahwa :

“Ya.. memberikan pemahaman bahwa tidak semua sekolah menerima dana dari pemerintah. Ada pos-pos keuangan yang memang harus dipikul bersama oleh wali murid” (Wawancara Minggu, 16 September 2012, CL.06/W.A/T.6).

Jadi dapat disimpulkan bahwa kendala yang diungkapkan oleh NF-G adalah slogan sekolah gratis mengurangi kesadaran masyarakat akan partisipasinya dalam hal pembiayaan. Usaha yang dapat dilakukan adalah melakukan sosialisasi dan memberikan pemahaman bahwa tidak semua sekolah menerima dana dari pemerintah.

Informan terakhir, AW-K dalam pertanyaan yang sama mengenai kendala, menjawab ;

“Kepala Sekolah cukup tanggap sehingga hampir tidak ada kendala yang signifikan, setau saya sejauh ini semua baik-baik saja dan lingkungan kondusif” (Wawancara Senin, 17 September 2012, pukul 09.30 – 10.00 WIB, di ruang guru, CL. 07/ /W.A/T.6).

Dalam pertanyaan “Menurut anda apa kekurangan dari MBS yang telah dilaksanakan selama ini?”, AW-K menjawab :

“Apa ya, jadi selama ini saya menjadi anggota komite, MBS berjalan baik mungkin barangkali perlu ada sosialisasi pengertian MBS kepada masyarakat agar mereka turut bertanggung jawab atas keberlangsungan sekolah” (CL.07//W.A/T.9).

Dalam wawancara terakhir dengan peneliti, AW-K menambahkan kendala yang dihadapi adalah :

commit to user

“Kurangnya partisipasi wali murid dalam hal pembelajaran, keuangan dan pembangunan” (CL.07//W.A/T.10).

Berdasarkan petikan wawancara dengan narasumber AW-K, dapat disimpulkan bahwa kendala yang diutarakan adalah partisipasi wali murid dalam pembelajaran, keuangan dan pembangunan masih kurang. Sedangkan solusi yang ditawarkan adalah perlunya sosialisasi pengertian MBS kepada masyarakat agar masyarakat merasa ikut bertanggung jawab atas keberlangsungan sekolah.

3. Hasil Implementasi MBS di MTs. NU Ungaran

Berdasarkan hasil wawancara serta observasi yang dilakukan peneliti, hasil yang telah dicapai selama pelaksanaan implementasi MBS di MTs. NU Ungaran, meliputi banyak hal. Di dalam pertanyaan mengenai hasil positif dan negatif yang dicapai selama pelaksanaan MBS, H-KMD pada wawancara hari Sabtu, 15 September 2012 pukul 08.00 WIB mengemukakan bahwa :

“Positif yang pasti progresif merasakan bahwa sekolah merupakan lingkungan yang lebih manusiawi, terasa hidup semua potensi yang disekolah dapat dikembangkan tanpa ada batas-batas yang sangat ketat. Kita sekarang punya kewenangan, dengan MBS sekolah dapat melaju dengan cepat dan kendala bisa dikurangi. Negatif, saya mengatakan bukan dampak negatif ya, namun ada hal-hal yang perlu diperbaiki. Misal guru yang kaget, reaksinya bermacam-macam. perlu belajar penyesuaian, biasanya kami memberi tugas-tugas yang mereka kuasai, misal sukanya pramuka kita kasih pramuka, olahraga juga kita beri olahraga sehingga dapat diatasi. Masyarakat stigma dimasyarakat dengan stigma sekolah gratis, masyarakat kurang paham bahwa yang sekolah gratis adalah sekolah negeri sedangkan kita kan swasta, sehingga terkadang ada yang bilang sekolah mahal kok

kenapa disini mahal.intinya dengan sering berkomunikasi dapat dipahami” (CL. 01/W.V/T.11).

Di dalam pernyataan tersebut di atas, H-KMD mengemukakan bahwa dengan adanya implementasi MBS, sekolah mempunyai kewenangan, sehingga dapat mengurangi kendala yang dihadapi. Pernyataan H-KMD sejalan dengan pendapat dari NKD-G pada wawancara yang dilakukan hari Sabtu, 15 September 2012 di Ruang Guru pada pukul 10.00 – 11.00 WIB. Di dalam pertanyaan yang sama, NKD-G mengungkapkan bahwa:

“Untuk hasil positifnya saya kira... sekolah jadi punya kewenangan untuk otonomi sekolah. Untuk mencapai hasil maksimal sekolah mengirim guru untuk mengikuti *workshop*, pelatihan, dan ketrampilan secara periodik kalau negatifnya saya kira tidak ada” (CL.03/W.A/T.7).

Dari kedua pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa hasil implementasi MBS yang *pertama* adalah mengenai adanya kewenangan bagi sekolah untuk menentukan kebijakan yang dibutuhkan untuk kebaikan sekolah, misalnya dengan mengirimkan guru untuk mengikuti pelatihan dan keterampilan.

Hasil implemntasi MBS yang *kedua* diungkapkan oleh H-KMD pada wawancara hari Sabtu, 15 September 2012 pukul 08.00 WIB, mengenai *outout* sekolah yang berupa prestasi akademik dan non akademik. H-KMD mengemukakan bahwa :

“Kalau akademiknya Alhamdulillah ya. Karena prinsip yang diangkat misal lomba LCC juara 1, semua kegiatan kita ikuti semuanya kan lomba-lomba terbatas jadi ada kegiatan apa kita ikuti, yang paling menonjol futsal, bola voli, bulu tangkis dan lari” (CL. 01/W.V/T.21).

Pendapat lain yang mengungkap prestasi siswa-siswi MTs. NU Ungaran, diutarakan oleh NKM-G :

“Jadi ini peningkatan yang pertama kami kemudian output kami dalam misalnya dua tahun terakhir untuk meningkatkan rata-rata itu ujian ada peningkatan yang signifikan. Dua tahun yang lalu itu rata-rata ujian kami untuk misalnya bahasa Inggris dari rata-rata 4 di ujian itu rata-ratanya menjadi 6,57. Matematika juga demikian dari 4,3 menjadi rata-ratanya 5,8 yang IPA juga demikian, jadi itu yang dari prestasi nilai hasil ujian. Kemudian dari kelulusan kami sudah 100% tetapi dengan rata-rata nilai yang naik secara signifikan kemudian prestasi yang ada di non akademik misalnya untuk pada porseni KKM 2 yang lalu itu juara bahasa Inggris dan kami juara satu bulu tangkis kemudian juga atletik” (Wawancara Sabtu, 15 September 2012, pukul 09.00 WIB, CL. 02/W.V/T.21).

Kedua pendapat di atas mengungkap beberapa prestasi baik akademik maupun non akademik yang telah dicapai selama implementasi MBS di MTs. NU Ungaran. Secara terperinci mengenai prestasi akademik disajikan dalam tabel.9 berikut :

Tabel 9. Standar Kompetensi Lulusan

Kondisi saat ini	Kondisi yang diharapkan (1 tahun ke depan)	Besarnya tantangan
PRESTASI SEKOLAH		
<i>Bidang Akademik</i>		
1. Rata-rata KKM semua mata pelajaran 64	1. Rata-rata KKM semua mata pelajaran 65,00	1,00
2. Peringkat 13 se Kabupaten untuk SMP dan MTs Negeri dan Swasta	2. Peringkat 10 se Kabupaten untuk SMP dan MTs Negeri dan Swasta	3 tingkat
3. Rata-rata nilai UN untuk mapel bahasa Indonesia 6,75	3. Rata-rata nilai UN untuk mapel bahasa Indonesia 7,00	
4. Rata-rata nilai UN untuk	4. Rata-rata nilai UN untuk	

mapel bahasa Inggris 6,18	mapel bahasa Inggris 6,50	0,25
5. Rata-rata nilai UN untuk mapel Matematika 5,24	5. Rata-rata nilai UN untuk mapel Matematika 5,50	
6. Rata-rata nilai UN untuk mapel IPA 6,55	6. Rata-rata nilai UN untuk mapel IPA 7,00	0,32
7. Rata-rata nilai UM 6,50	7. Rata-rata nilai UM 7,00	
8. Tahfid 10 surat dalam juz 'amma, bacaan shalat	8. Tahfid 20 surat dalam juz 'amma, bacaan shalat	0,26
9. Masuk final lomba cerdas cermat Aswaja Porseni Maarif Tk. Kabupaten	9. Juara II lomba cerdas cermat Aswaja Porseni Maarif Tk. Kabupaten	0,45
		0,50
		10 tingkat
		2 tingkat
<i>Bidang Non Akademik</i>		
1. Masuk semi final kejuaraan volley puteri Porseni Tk. Kabupaten	1. Masuk final kejuaraan volley puteri Porseni Tk. Kabupaten	1 tingkat
2. Masuk babak penyisihan bola volley putera Porseni Tk. Kabupaten	2. Masuk babak perempat final bola volley putera Porseni Tk. Kabupaten	2 tingkat
3. Masuk babak penyisihan lomba bulu tangkis putera tingkat Kabupaten	5. Masuk babak final lomba bulu tangkis putera tingkat Kabupaten	2 tingkat
4. Masuk babak penyisihan lomba bulu tangkis puteri	6. Masuk babak final lomba bulu tangkis puteri tingkat	2 tingkat

tingkat Kabupaten	Kabupaten	
5. Masuk final lomba pidato Bahasa Inggris Tingkat Kabupaten	7. Juara 1 lomba pidato Bahasa Inggris Tingkat Kabupaten	2 tingkat
6. Masuk final lomba Bahasa Arab Tingkat Kabupaten	8. Juara III lomba Bahasa Arab Tingkat Kabupaten	1 tingkat
7. Masuk final lomba Bahasa Jawa Tingkat Kabupaten	9. Juara III lomba Bahasa Jawa Tingkat Kabupaten	1 tingkat
8. Masuk final lomba Bahasa Indonesia Tingkat Kabupaten	10. Juara III lomba Bahasa Indonesia Tingkat Kabupaten	1 tingkat
9. Juara 1 Pawai Taaruf Ramadhan	11. Juara 1 Pawai Taaruf Ramadhan	0 tingkat
10. Peringkat 1 Tilawah putera Tk. Kabupaten	12. Peringkat 1 Tilawah putera Tk. Kabupaten	0 tingkat
11. Peringkat 1 Tilawah puteri Tk. Kabupaten	13. Masuk final 1 Tilawah puteri Tk. Kabupaten	1 tingkat
12. Peringkat 1 Tartil qur'an Putera Tk. Kecamatan	14. Peringkat 2 Tartil qur'an Putera Tk. Kabupaten	1 tingkat
13. Peringkat 2 Tartil qur'an Puteri Tk. Kecamatan	15. Peringkat 1 Tartil qur'an Puteri Tk. Kecamatan	1 tingkat
14. Juara 1 busana muslimah	15. Juara 1 busana muslimah	0 tingkat

Sumber : Rencana Kerja Madrasah (RKM) Tahun Pelajaran 2011/ 2012

Selain kewenangan yang dimiliki sekolah dan prestasi yang dicapai sebagai hasil implementasi MBS, hasil yang ketiga adalah mengenai sarana dan prasarana yang dimiliki MTs. NU Ungaran semakin meningkat. Hal ini sesuai dengan pernyataan yang dikemukakan oleh H-KMD, bahwa :

commit to user

“Dari sudut pandang saya bisa dikatakan efektif masih dalam ranah standar, hampir tidak ada yang mengajar sampai di larung, hanya dari segi proses penyampaian materi sudah baik. Makanya efektivitas dua tahun yang lalu kami melihat bahwa pemanfaatan sarana dan prasarana belum dimanfaatkan secara maksimal, kami melihat peluang bahwa guru sudah pandai memanfaatkan ITI, misal ITI sudah ada 12 kelas yang kita isi dengan ITI diharapkan efektivitas belajar menjadi lebih baik” (Wawancara Sabtu, 15 September 2012, pukul 08.00 WIB, CL. 01/W.V/T.21).

Dari hasil wawancara tersebut dapat digambarkan bahwa sudah ada 12 kelas yang dilengkapi dengan fasilitas ITI, sehingga efektivitas belajar menjadi lebih baik. Pendapat tersebut dipertegas lagi dengan bukti lain yang diungkapkan oleh NKM-G :

“Kami memberlakukan, jadi keefektifan pelaksanaan kegiatan sekolah itu akan efektif ketika didukung oleh sistem yang baik jadi kami menciptakan sistem pengawas itu bukan dari kepala madrasah atau yang lain tetapi sudah dicatat secara elektronik oleh kami pakai *point print* yaitu jelas kehadiran dan kepulangan tentunya dengan peraturan yang telah disepakati pada awal” (Wawancara Sabtu, 15 September 2012, pukul 09.00 WIB, CL. 02/W.V/T.21).

Dari pernyataan itu, diketahui bahwa efektivitas kinerja guru didukung oleh sistem *point print*. Hal ini menunjukkan bahwa sarana dan prasarana yang canggih telah diterapkan di MTs. NU Ungaran.

Selanjutnya NKM-G juga mengungkapkan keberadaan kelas *bilingual* bagi siswa-siswi dengan kompetensi di atas rata-rata. Dalam hal ini NKM-G mengemukakan bahwa :

“Kami ingin menjadi madrasah yang menjadi pilihan yang ada di kab. Semarang, karena selama ini madrasah jadi pilihan kedua, setelah tidak lulus di sekolah umum baru mau masuk ke madrasah. Kami ingin menjadikan madrasah untuk

commit to user

menjadi pilihan utama anak untuk belajar dan menjadi pilihan orang tua untuk menyekolahkan anaknya. Contohnya kami sudah mendirikan sekolah *bilingual*. Wawancara Sabtu, 15 September 2012, pukul 09.00 WIB, CL. 02/W.V/T.35)

Dari pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa selain dilengkapi fasilitas sarana dan prasarana yang lengkap, siswa juga difasilitasi dengan kelas *bilingual*. Secara detail NKM-G tidak menyebutkan fasilitas apa saja yang terdapat di dalam kelas tersebut serta tidak menjelaskan kategori kelas tersebut. Peneliti kemudian melakukan observasi setelah wawancara berlangsung. Selama observasi, peneliti juga masuk dan mengamati kelas yang digunakan untuk kelas *bilingual*. Kelas tersebut dilengkapi dengan AC, LCD Proyektor, serta ruang kelasnya lebih nyaman dibanding kelas regular. Setelah melalui pengamatan, peneliti mencari tau kelebihan dari kelas tersebut, yaitu biaya bagi kelas regular dan kelas *bilingual* sama. Kelas *bilingual* ditempati oleh anak-anak dengan prestasi lebih. Namun apabila selama pembelajaran prestasi siswa menurun, maka siswa tersebut bisa bergeser ke kelas regular.

Hasil keempat dari implementasi MBS, dikemukakan oleh NKM-G :

“Hasil positif: awalnya masyarakat menganggap bahwa program-program yang di rencanakan oleh madrasah itu dari sisi pembiayaan sudah tercover dari bantuan pemerintah maka mereka tahu bahwa sekolah swasta ketika mau maju isi program yang demikian maka butuh partisipasi dari masyarakat itu juga yang pertama, kemudian yang kedua bahwa mereka jadi tahu tujuan dari pendidikan yang ada di madrasah kami dengan adanya audiensi tatap muka pemaparan program dan lain sebagainya mereka tahu manfaat dan dukungan dari program tersebut bagi masyarakat khususnya terutama bagi anak didik dengan mengetahui program yang kami lakukan maka secara tidak langsung yang tadinya tidak tahu menjadi tahu maka komunikasi sampai akhirnya daya dukung kepada madrasah itu akan

commit to user

meningkat. Hasil negatifnya tidak ada” (Wawancara Sabtu, 15 September 2012, pukul 09.00 WIB, CL. 02/W.V/T.11).

Secara garis besar hasil implementasi MBS yang ingin diungkap oleh NKM-G adalah mengenai partisipasi masyarakat yang semakin meningkat. Sejalan dengan pernyataan tersebut, NKM-G menambahkan :

“Yang jelas belum begitu maksimal, masih ada beberapa kendala tetapi usaha kearah penyempurnaan itu selalau kami lakukan setiap saat dari tahun ke tahun kami lakukan evaluasi. Baik evaluasi internal terhadap keberhasilan program yang kami buat maupun evaluasi-evaluasi yang lain termasuk lebih mempererat komunikasi atau menjalin komunikasi yang lebih terbuka terhadap masyarakat” (Wawancara Sabtu, 15 September 2012, pukul 09.00 WIB, CL. 02/W.V/T.12).

NKM-G menambahkan bahwa hasil implementasi MBS selain meningkatkan partisipasi masyarakat, juga mempererat komunikasi terhadap masyarakat. Selaras dengan pendapat AM-K, yang menyatakan bahwa :

“Hasil positif : masyarakat lebih meningkatkan kepercayaannya terhadap madrasah, karena kita mengadakan pengangkatan secara efektif. Hasil negatifnya tidak ada” (Wawancara Sabtu, 15 September 2012, pukul 11.00 WIB, CL. 04/W.V/T.13).

Pendapat lain yang mengungkapkan hal tersebut adalah pendapat dari AW-K, yang menyatakan bahwa :

“Tidak ada efek negatifnya semua positif, Sekolah ini menjadi tujuan bagi siswa-siswa di lingkungan sini, itu artinya apa? Masyarakat manaruh kepercayaan tinggi terhadap sekolah ini” (Wawancara Senin, 17 September 2012, pukul 09.30, CL.07/W.A/T.7).

Berdasarkan keempat pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa hasil implementasi MBS yang *keempat* adalah dengan adanya penerapan MBS ini dapat

meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap sekolah serta mempererat hubungan keduanya.

Sejalan dengan meningkatnya kepercayaan masyarakat, sekolah pun menjalin komunikasi yang baik dengan masyarakat, sehingga transparansi muncul dengan sendirinya. Pernyataan tersebut juga diungkapkan oleh NKM-G :

“Yang jelas MBS ini tidak akan maksimal tanpa adanya komunikasi yang baik diantaranya transparansi dan beberapa hal lain yang pokok itu adalah komunikasi dan transparansi. Transparansi sudah ada dengan misalnya program-program madrasah termasuk penganggaran pada RAPBN itu sudah di sampaikan baik secara berbentuk dokumen maupun pemaparan pada rapat sudah disampaikan pada semua pelaku kebijakan ini tetapi alangkah bainya ketika transparansi ini, itu juga lebih misalnya dengan misalnya untuk meskipun jurnal sudah diberikan tetapi pelaksanaan itu sementara kekurangan kami adalah program jurnal yang secara visual bisa dilihat oleh komponen masyarakat, meskipun akses untuk melihat pelaksanaan dalam progress yang ada itu dibuka tapi kadang – kadang kami para *stakeholder* ini tidak punya waktu untuk melihatnya kadang rikuh atau pas sibuk, maka biar lebih enak tidak ada hal lain maka progress yang ada pelaksanaan program- program yang ada di masyarakat diwujudkan dalam bentuk visual jurnal atau baik secara langsung bisa dilihat” (Wawancara Senin 15 September 2012, pukul 09.00 WIB, CL.02/W.V/T.14).

Pendapat tersebut diperkuat oleh pernyataan NT-G, yang menyatakan bahwa :

“Banyak sekali ya. Mulai dari transparansi manajemen, prestasi semakin banyak, guru-guru sering mengikuti workshop ITI, CTL, kemudian imbasnya kepada kami adalah peningkatan mutu pelajaran dan peningkatan kinerja. Dan ibu kepala memberikan apresiasi atas apa yang dikerjakan para guru atas keberhasilannya” (Wawancara Minggu, 16 September 2012, pukul 08.00 WIB, CL. 05/W.A/T.8).

Sejalan dengan pendapat tersebut, NF-G juga mengemukakan bahwa :

“Otonomi sekolah makin terasa, Transparansi pengelolaan sekolah, musyawarah dengan demokratis dan dapat diikuti oleh stake holder serta pencapaian hasil belajar yang lebih baik” (Wawancara Minggu, 16 September 2012, pukul 09.15 WIB, CL. 06/W.A/T.8).

AW-K juga mengungkap hal yang sama, yaitu :

“Pertama sekolah memiliki keleluasaan dalam menentukan kebijakan sekolah, laporan-laporan lebih akuntabel dan dapat diketahui dari siapa saja. Sedangkan untuk prestasi cukup banyak ya dan tentu saja membanggakan” (Wawancara Minggu, 16 September 2012, pukul 09.30 WIB, CL. 06/W.A/T.8).

Berdasarkan pada hasil wawancara dari ketiga informan tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa hasil implemntasi MBS yang *kelima* adalah mengenai adanya transparansi dari pihak sekolah kepada masyarakat, baik dalam penyusunan program maupun dalam pelaporan.

C. Pembahasan

Berdasarkan hasil wawancara melalui instrumen tertulis, peneliti mengkaji hasil wawancara tersebut kemudian mengadakan wawancara lisan dengan warga sekolah untuk proses triangulasi. Triangulasi dalam pengujian kredibilitas ini diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan berbagai waktu.

a. Implementasi MBS di MTs. NU Ungaran

Berdasarkan sembilan indikator yang telah diuraikan di atas, dapat dikatakan bahwa MTs. NU Ungaran memenuhi kesembilan indikator tersebut. Implementasi MBS sudah berjalan selam 9 tahun dan perbaikan-perbaikan

dilakukan di berbagai sektor. Dari bahasan dalam petikan-petikan wawancara dalam kesembilan indikator tersebut, peneliti merumuskannya dalam bentuk deskripsi yang menggambarkan implementasi MBS di MTs. NU Ungaran, yaitu :

- 1) MTs. NU Ungaran memiliki otonomi dalam kekuasaan dan kewenangan untuk mengelola sekolah, meskipun masih mempergunakan aturan-aturan baku dari pemerintah, contohnya dalam UN. Penentuan kebijakan sekolah dilakukan dengan cara musyawarah dengan pihak yayasan, dan komite sekolah. Hal ini sejalan dengan pendapat Suyanto (2009:18) yang menyatakan tujuan umum MBS yaitu: memandirikan atau memberdayakan sekolah melalui pemberian otonomi kepada sekolah dan mendorong sekolah untuk melakukan pengambilan keputusan secara partisipatif.
- 2) MTs. NU Ungaran melakukan pengembangan pengetahuan dan keterampilan secara berkesinambungan ditunjukkan dengan mengirimkan guru dalam pelatihan atau *workshop*. Pelatihan tersebut antara lain pelatihan ITI, CTL, dll.
- 3) MTs. NU Ungaran mempunyai akses informasi ke segala bagian. Informasi apapun dapat diakses siapa saja. Ini membuktikan bahwa transparansi sudah menjadi budaya di MTs. NU Ungaran. Pembuktian lain bahwa MTs. NU Ungaran telah menerapkan akses informasi ke segala bagian adalah dengan adanya ITI di 12 kelas.
- 4) Kepala Madrasah MTs. NU Ungaran memberikan apresiasi terhadap guru yang bekerja dengan baik. Hal ini diungkapkan oleh beberapa guru yang mengatakan bahwa Kepala Madrasah memberikan penghargaan kepada

mereka yang berprestasi. Meskipun tidak secara eksplisit disebutkan bentuk penghargaan tersebut.

- 5) MTs. NU Ungaran melibatkan masyarakat dalam pengambilan keputusan khususnya pembiayaan dan kurikulum dengan cara mengajak wali murid, komite, dan yayasan melakukan musyawarah. Karena MBS yang ditandai dengan pelibatan masyarakat merupakan respon pemerintah terhadap gejala-gejala yang muncul di masyarakat, yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, mutu, dan pemerataan pendidikan (Mulyasa, 2004:25).
- 6) Kepala Madrasah MTs. NU Ungaran menjadi sumber inspirasi dan suri tauladan bagi guru dan karyawan bahkan komite sekolah.
- 7) MTs. NU Ungaran melakukan proses pengambilan keputusan secara demokratis.
- 8) MTs. NU Ungaran mensosialisasikan konsep MBS kepada *stakeholder* mengidentifikasi peran masing-masing dan memahami serta melaksanakan peran dan tanggung jawab tersebut.
- 9) Meskipun memiliki otonomi sekolah sendiri, MTs. NU Ungaran tetap berpegang teguh pada *guidelines* dari pemerintah. Masih ada campur tangan dari pemerintah dalam hal keuangan, kurikulum dan UN.
- 10) Transparansi dan akuntabilitas sudah dimiliki oleh MTs. NU Ungaran.
- 11) Penerapan MBS sudah diarahkan dalam rangka pencapaian kinerja sekolah, terlebih untuk tujuan akhirnya yaitu untuk meningkatkan hasil belajar siswa. Siswa atau murid merupakan subjek utama dan konsumen utama *prime-beneficiary* dari segala upaya yang dilaksanakan oleh penyelenggara satuan

pendidikan bersama manajemen yang terlibat didalamnya. Dalam posisinya yang menjadi subjek tujuan pendidikan itu, maka keinginan dan harapan mereka, motivasi mereka, serta komitmen keterlibatan mereka menjadi penting. Salah satu cara untuk mengakomodasi kepentingan mereka adalah dengan mendengarkan suara mereka (Nurkholis, 2004:132).

- 12) Evaluasi dalam rangka perbaikan sudah dilaksanakan dengan baik. Bahkan evaluasi dilaksanakan secara periodik dan berkesinambungan. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Runtini (1999:3) bahwa evaluasi merupakan salah satu bagian dari 6 langkah yang harus dikerjakan oleh sekolah yang telah melaksanakan MBS.

b. Kendala dan Usaha

Walaupun implementasi MBS sudah dilakukan dengan cukup baik di berbagai sektor, kekurangan dan kelemahan masih dijumpai pula. Dari kesembilan indikator di atas tidak dijumpai pada masing-masing indikator adanya kendala dalam pelaksanaan MBS. Namun di dalam instrumen wawancara, peneliti menanyakan mengenai kendala yang dijumpai di lapangan dalam implementasi MBS. Jawaban masing-masing informan berbeda. Ketujuh narasumber mengungkapkan berbagai kendala dari sudut pandang masing-masing, dari latar belakang yang berbeda. Dari sudut pandang Kepala Madrasah, Guru, serta Komite Sekolah, masing-masing mengungkap kendala yang berbeda.

Berdasarkan kendala dan usaha yang ada dalam petikan-petikan wawancara yang telah diuraikan secara terperinci di atas, terdapat 7 kendala yang dapat diinventarisir sebagai berikut :

commit to user

- 1) Kendala internal yang berasal dari Sumber Daya Manusia, yaitu guru. Ada beberapa guru yang dianggap kaget menghadapi implementasi MBS.
- 2) Wujud kepedulian masyarakat terhadap program yang sudah dicantumkan madrasah kadang-kadang kurang terutama masyarakat/ orang tua wali dengan pendidikan rendah
- 3) Kurangnya sosialisasi MBS kepada masyarakat.
- 4) Adanya slogan sekolah gratis menyiratkan bahwa semua item pendidikan yang ada di madrasah itu sudah dibiayai oleh pemerintah.
- 5) Campur tangan pemerintah dalam implementasi MBS di sekolah-sekolah masih kurang.
- 6) Otonomi yang diberikan pemerintah masih setengah-setengah, belum ada *guidelines* yang baku terutama untuk madrasah.
- 7) Partisipasi dan peran serta masyarakat masih kurang dalam hal pembelajaran, keuangan dan pembangunan.

Sedangkan wujud usaha yang dilakukan sekolah untuk mengatasi kendala tersebut antara lain :

- 1) Mengadakan audiensi dan komunikasi yang baik dengan masyarakat untuk mendukung program madrasah
- 2) Mengadakan pertemuan wali murid untuk mensosialisasikan MBS kepada masyarakat agar masyarakat turut merasa bertanggung jawab atas keberlangsungan sekolah
- 3) Slogan sekolah gratis harus dicermati dengan bijaksana agar tidak mengurangi minat masyarakat untuk memasukkan anaknya ke madrasah.

Madrasah dapat melakukan pendekatan kepada masyarakat untuk menyamakan persepsi mengenai pembiayaan sekolah.

- 4) Pemerintah hendaknya turut membantu madrasah agar slogan sekolah gratis dihapuskan saja.
- 5) Menyusun strategi, mengadakan analisis dan evaluasi dari tiap program yang dilaksanakan.
- 6) Transparansi pelaporan dan penentuan kebijakan, agar *stakeholder* merasa ikut bertanggung jawab atas keberlangsungan MBS.
- 7) *Guidelines* dari pemerintah terutama untuk madrasah harus baku dan jelas agar otonomi yang diberikan pemerintah tidak setengah-setengah.

c. Hasil Implementasi MBS di MTs. NU Ungaran

Berdasarkan uraian dalam hasil implementasi MBS di MTs. NU Ungaran di atas, terdapat 5 hasil yang telah dicapai selama penerapannya di MTs. NU Ungaran, yaitu :

- 1) Sekolah mempunyai kewenangan dalam menentukan kebijakan sesuai dengan kebutuhan sekolah. Hal tersebut sesuai dengan teori yang diungkapkan oleh Fatah (2008: 8) yang menyatakan bahwa :

“Manajemen berbasis sekolah merupakan wujud dan reformasi pendidikan yang menginginkan adanya perubahan dari kondisi yang kurang baik dengan memberikan kewenangan (otorita) kepada sekolah memberdayakan dirinya. Kebijakan dan kewenangan sekolah membawa pengaruh langsung terhadap siswa, orang tua, dan guru”.

Dengan MBS sekolah dapat mengelola pendidikan secara lebih otonom, terutama dalam pengelolaan sumber daya sehingga dapat lebih meningkatkan kesejahteraan guru, para guru dapat lebih berkonsentrasi

pada tugas kependidikan, melakukan berbagai usaha inovasi dengan melakukan berbagai eksperimen-eksperimen di kelas dan di sekolah (Wasliman, 2000 : 2).

- 2) Dengan pelaksanaan implementasi MBS, prestasi semakin meningkat. Hal tersebut tertuang dalam tabel Standar Kompetensi Lulusan. Pelaksanaan MBS yang efektif dan efisien menuntut dilaksanakannya fungsi-fungsi pokok manajemen secara terpadu dan terintegrasi dalam pengelolaan bidang-bidang kegiatan manajemen pendidikan. Melalui manajemen sekolah yang efektif dan efisien tersebut, diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap peningkatan kualitas pendidikan (Fattah, 2003:). Karena secara spesifik tujuan khusus MBS adalah meningkatkan mutu pendidikan melalui kemandirian dan inisiatif sekolah dalam mengelola dan memberdayakan sumber daya yang ada Suyanto (2009:18).
- 3) Peningkatan juga terlihat dari jumlah sarana dan prasarana madrasah, terdapat 12 kelas yang dilengkapi ITI. Berdasarkan hasil observasi peneliti, sebagian besar guru mampu mengoperasikan komputer dan peralatan elektronik lain, seperti *LCD Proyektor*, dll. Sedangkan fasilitas lain yang diberikan sekolah adanya kelas *bilingual* yang diperuntukkan bagi siswa berprestasi. Kelas ini dilengkapi dengan *AC*, *LCD Proyektor*, serta keadaan kelas relatif lebih nyaman bila disbanding dengan kelas regular. Kelas ini ditempati oleh siswa berprestasi, namun dengan biaya yang sama. Namun kelas ini cukup kompetitif dan selektif. Apabila siswa mengalami penurunan prestasi, maka siswa tersebut kembali bergeser ke kelas regular. Jadi sebagai contoh apabila siswa pada kelas VII menempati

kelas bilingual, belum tentu pada kelas VIII, akan menempati kelas *bilingual* kembali, tergantung pada prestasinya.

Sarana dan prasarana yang dimiliki MTs. NU Ungaran ini, selaras dengan pendapat Mulyasa (2004:114) bahwa :

“Karakteristik yang dimiliki masing-masing sekolah dicerminkan pula dalam kondisi sarana dan prasarana pendidikan, mutu sumber daya manusianya dan dukungan pembiayaan bagi pengembangan sekolah”

- 4) Hasil implementasi MBS yang keempat adalah meningkatnya kepercayaan masyarakat terhadap MTs. NU Ungaran. Hal tersebut terlihat dari dukungan dalam hal pembiayaan dan partisipasi masyarakat yang tinggi dalam setiap kegiatan yang melibatkan wali murid/ masyarakat. Partisipasi masyarakat, keterbukaan pengelolaan pendidikan di sekolah akan menimbulkan semangat yang tinggi bagi seluruh pengelolaan pendidikan di sekolah, kemudian mendorong pada penciptaan pembelajaran aktif, kreatif, efektif dan menyenangkan yang pada akhirnya akan mampu meningkatkan mutu pendidikan (Sujito, 2009:2). Menurut Etneridge (Rosyada, 2004:267) bahwa: “MBS adalah sebuah proses formal yang melibatkan kepala sekolah, guru, orang tua siswa, siswa dan masyarakat yang berada dekat dengan sekolah, dalam proses pengambilan berbagai keputusan.
- 5) Selain tingkat kepercayaan yang meningkat, transparansi juga muncul dengan sendirinya dari proses komunikasi yang baik antara sekolah dan masyarakat. Setiap pengambilan kebijakan sekolah melibatkan masyarakat. Setelah program di laksanakan proses pelaporan juga disampaikan secara terbuka kepada masyarakat. Hal tersebut sejalan

commit to user

dengan pendapat Fattah (2005:80) yang mengatakan “Transparansi Manajemen merupakan kriteria utama dalam penerapan MBS, hal itu hendaknya dapat diwujudkan oleh sekolah karena akan menghilangkan rasa curiga dan saling tidak percaya diantara staff dan dewan guru serta masyarakat”. Selain itu MBS juga bertujuan meningkatkan akuntabilitas sekolah dan komitmen semua *stakeholder*. Akuntabilitas adalah pertanggung jawaban atas semua yang dikerjakan sesuai wewenang dan tanggung jawab yang diperolehnya. Selama ini pertanggung jawaban sekolah lebih pada masalah administratif keuangan dan bersifat vertical sesuai jalur birokrasi. Pertanggung jawaban yang bersifat teknis edukatif terbatas pada pelaksanaan program sesuai petunjuk dan pedoman dari pusat (pusat dalam arti nasional, maupun pusatpusat birokrasi di bawahnya),tanpa pertanggung jawaban hasil pelaksanaan program. (Umaedi, 2004:35).

Dalam rangka mengimplementasikan MBS, maka perlu dilakukan pengelompokan sekolah berdasarkan kemampuan manajemen, dengan mempertimbangkan kondisi lokasi dan kualitas sekolah. Dalam hal ini sedikitnya ada tiga kategori sekolah, yaitu : baik, sedang, dan kurang. Masing-masing kategori tersebar di lokasi-lokasi maju, sedang, dan ketinggalan. Kelompok sekolah tersebut dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 16. Kelompok Sekolah dalam MBS

Kemampuan Sekolah	Kepala sekolah dan guru	Partisipasi Masyarakat	Pendapatan daerah dan orang tua	Anggaran sekolah
1. Sekolah dengan kemampuan manajemen baik	Kepala sekolah dan guru berkompetensi tinggi (termasuk kepemimpinan)	Partisipasi masyarakat tinggi (termasuk dukungan dana)	Pendapatan daerah dan orang tua tinggi	Anggaran sekolah di luar anggaran pemerintah besar
2. Sekolah dengan kemampuan manajemen sedang	Kepala sekolah dan guru berkompetensi sedang (termasuk kepemimpinan)	Partisipasi masyarakat sedang (termasuk dukungan dana)	Pendapatan daerah dan orang tua sedang	Anggaran sekolah di luar anggaran pemerintah sedang
3. Sekolah dengan kemampuan manajemen rendah	Kepala sekolah dan guru berkompetensi rendah (termasuk dukungan dana)	Partisipasi masyarakat kurang (termasuk dukungan dana)	Pendapatan daerah dan orang tua rendah	Anggaran sekolah di luar anggaran pemerintah kecil atau tidak ada

(Dikutip dari Mulyasa *Manajemen Berbasis Sekolah*)

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diuraikan di atas, maka dalam pembahasan telah disebutkan bahwa MTs. NU Ungaran memenuhi indikator sekolah dengan kemampuan manajemen baik, yaitu :

1. Kepala sekolah dan guru berkompetensi tinggi (termasuk kepemimpinan)

Dilihat dari kinerja kepala sekolah yang sangat baik sebagai *managerial professional*, hasil penelitian membuktikan bahwa kinerja kepala sekolah sebagai pemimpin sangat kompeten. Kompetensi guru juga sangat baik dilihat dari tingkat efektifitas pembelajaran, administrasi sekolah, serta tingkat lulusan.

2. Partisipasi masyarakat tinggi (termasuk dana)

Partisipasi masyarakat dilihat dari dana yang masuk membuktikan bahwa sumber dana yang masuk dari wali murid sangat tinggi yaitu sebesar Rp.

commit to user

600.335.000,- (Enam ratus juta tiga ratus tiga puluh lima ribu rupiah). Untuk partisipasi masyarakat juga sangat tinggi dibuktikan dari observasi dan wawancara lisan dan tertulis yang telah diuraikan di atas. Meskipun terdapat berbagai kekurangan akan kesadarna masyarakat akan pentingnya MBS bagi MTs. NU Ungaran, namun hal tersebut tidak mengurangi kepercayaan masyarakat untuk menyekolahkan anak di MTs. NU Ungaran. Hal tersebut dibuktikan dari tingginya jumlah pendaftar di MTs. NU Ungaran tiap tahun.

3. Pendapatan daerah dan orang tua tinggi

Sumber keuangan dalam data keuangan menyebutkan bahwa total pendapatan daerah dalam 1 tahun adalah Rp 27.150.000,- (Dua puluh tujuh juta seratus lima puluh ribu rupiah). Sedangkan sumber keuangan dari orang tua murid jauh lebih tinggi, yaitu Rp. 600.335.000,- (Enam ratus juta tiga ratus tiga puluh lima ribu rupiah).

4. Anggaran sekolah di luar anggaran pemerintah besar

Seperti telah diuraikan di atas bahwa anggaran yang diterima sekolah selama 1 tahun adalah sebagai berikut : sumber keuangan dari orangtua murid Rp. 600.335.000,- (Enam ratus juta tiga ratus tiga puluh lima ribu rupiah), sedangkan sumber lain-lain adalah Rp. 195.000.000,- (Seratus Sembilan puluh lima juta rupiah). Jumlah total keduanya adalah Rp. 795.335.000 (Tujuh ratus sembilan puluh lima juta tiga ratus tiga puluh lima ribu rupiah). Jumlah ini jauh lebih besar dibandingkan dengan jumlah bantuan yang diterima dari pemerintah, yaitu sebesar Rp. 309.510.000,- (Tiga ratus Sembilan juta lima ratus sepuluh ribu rupiah) dari bantuan pemerintah pusat,

serta Rp 27.150.000,- (Dua puluh tujuh juta seratus lima puluh ribu rupiah) dari bantuan pemerintah daerah. Sehingga jumlah bantuan dari pemerintah adalah Rp. 336.660.000,- (Tiga ratus tiga puluh enam juta enam ratus enam puluh ribu rupiah). Jumlah ini tentu lebih sedikit dari jumlah sumbangan keuangan dari orang tua murid dan dana lain-lain. Dengan selisih Rp. 458.675.000,- (Empat ratus lima puluh delapan juta enam ratus tujuh puluh lima ribu rupiah). Hal ini membuktikan bahwa jumlah anggaran sekolah di luar anggaran pemerintah jauh lebih besar.

Jadi hasil implementasi MBS di MTs. NU Ungaran adalah sekolah mempunyai kepala sekolah dan guru yang berkompentensi tinggi. Partisipasi masyarakatnya juga tinggi, pendapatan daerah dan orang tua tinggi, serta anggaran sekolah yang berasal dari luar anggaran pemerintah jumlahnya lebih besar. Sehingga layak untuk dikategorikan ke dalam sekolah dengan kemampuan manajemen yang baik.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan uraian materi dalam bab-bab sebelumnya, dapat ditarik beberapa kesimpulan dari penelitian ini, ialah:

1. Implementasi manajemen berbasis sekolah (MBS) di MTs. NU Ungaran mempunyai 9 indikator pencapaian yang harus terpenuhi untuk mengukur tingkat keberhasilan implementasi MBS. Dari kesembilan indikator tersebut semua terbukti bahwa MTs. NU Ungaran telah mengimplementasikan MBS dengan baik.
2. Kendala yang dihadapi dalam implementasi MBS di MTs. NU Ungaran adalah tingkat partisipasi masyarakat yang kurang. Namun dari segi pembiayaan partisipasi masyarakat cukup tinggi. Pemahaman masyarakat mengenai slogan sekolah gratis masih menjadi stigma negatif bagi sekolah. Usaha yang dilakukan MTs. NU Ungaran dalam mengatasi kendala tersebut adalah mengadakan pertemuan dengan masyarakat serta memberikan sosialisasi mengenai penerapan MBS di madrasah. Slogan gratis harus disikapi secara bijaksana dan pemerintah hendaknya menghapus slogan tersebut.
3. Hasil implementasi MBS di MTs. NU Ungaran meliputi 5 hal, yaitu (1) adanya kewenangan bagi sekolah untuk menentukan kebijakan sesuai kebutuhan sekolah, (2) meningkatnya prestasi akademik dan non akademik, (3) sarana dan prasarana semakin canggih, serta adanya fasilitas kelas *bilingual* bagi siswa berprestasi, (4) tingkat kepercayaan masyarakat terhadap

sekolah semakin meningkat, dan (5) adanya transparansi dalam menentukan program dan pelaporan. Sedangkan dalam rangka mengimplementasikan MBS, perlu dilakukan pengelompokan sekolah, dan implementasi MBS di MTs. NU Ungaran adalah MTs. NU Ungaran layak untuk dikategorikan ke dalam sekolah dengan kemampuan manajemen yang baik.

B. Implikasi

Berangkat dari kesimpulan penelitian sebagaimana dijelaskan di atas, maka dapat dirumuskan implikasi sebagai berikut :

Sumber daya pendidikan serta sumber daya manusia yang unggul dan kompetitif di bidangnya berimplikasi pada meningkatnya kepercayaan masyarakat terhadap MTs. NU Ungaran. Prestasi akademik dan non akademik yang telah dicapai menunjukkan implementasi MBS yang telah berjalan dengan baik. Implikasinya adalah terhadap target capaian yang ada dalam RKM setiap tahunnya menjadi tantangan tersendiri dalam penyusunannya.

Dengan adanya kelas bilingual, madarasah dianggap sejajar kedudukannya dengan sekolah negeri yang telah lebih dulu mempunyai kelas-kelas unggulan.

Kuantitas lulusan 100 % dari tahun ke tahun dapat menjadi tolak ukur kinerja sekolah. Implikasinya terhadap perbaikan kualitas pembelajaran di sekolah.

C. Saran

Berdasarkan temuan di lapangan dan kesimpulan penelitian, maka saran yang dapat diajukan adalah:

1. Sekolah (Kepala Sekolah) dan *teamwork* senantiasa berusaha menjalin kerja sama dan partisipasi pihak-pihak swasta dalam upaya pengembangan sekolah kaitannya dengan MBS yang sedang berjalan.
2. Sekolah harus melakukan sosialisasi kepada guru, staf, dan masyarakat tentang MBS sehingga diperoleh kesamaan persepsi.
3. Hasil yang telah dicapai melalui implementasi MBS senantiasa dipertahankan, bahkan jika perlu lebih ditingkatkan lagi.
4. Peneliti lain diharapkan dapat menindak lanjuti hasil penelitian ini sehingga dapat dikembangkan di masa-masa yang akan datang.
5. Penelitian ini menemukan tersedianya alat-alat pembelajaran IPA, Kesenian, Ketrampilan namun belum memiliki ruang tersendiri. Oleh karena itu perlu dibangun ruang untuk penyimpanan alat-alat tersebut, dilengkapi dengan ruang lainnya, yaitu; (1) Ruang lab bahasa, (2) Ruang Aula, (3) Rumah dinas, (4) Kantin.