

**IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH
DALAM PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN
DI MADRASAH IBTIDAIYAH SWASTA
(STUDI MULTI KASUS DI MI AT TAQWA DAN MI MUHAMMADIYAH
KEDUNGWINONG KECAMATAN NGUTER KABUPATEN SUKOHARJO TAHUN 2011)
NASKAH PUBLIKASI**

**Diajukan Kepada
Program Studi Pendidikan Islam
Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Surakarta
untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Guna Memperoleh
Gelar Magister dalam Ilmu Manajemen Pendidikan Islam**



**Oleh:
ARIF WIYANTO
NIM: O.000090049**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARTA
TAHUN 2013**

NASKAH PUBLIKASI**IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH
DALAM PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN
DI MADRASAH IBTIDAIYAH SWASTA
(STUDI MULTI KASUS DI MI AT TAQWA DAN MI MUHAMMADIYAH
KEDUNGWINONG KECAMATAN NGUTER KABUPATEN SUKOHARJO TAHUN 2011)**

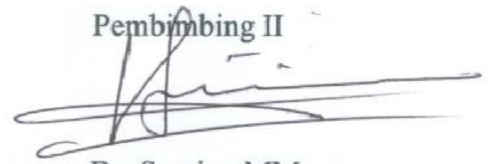
Telah disetujui oleh :

Pembimbing I



Dr. Abdullah Aly, M.Ag

Pembimbing II



Dr. Samino, MM

ABSTRACT

Wiyanto, Arif. O.000 090 049. Title: The Implementation of Management Based On School (MBS) for Making up The Education Quality of Private Elementary School (Case Multy Study at MI At Tagwa and MIM Kedungwinong , Nguter Subdistrict, Sukoharjo Regency, 2011 year). Thesis in The Islamic educational Management of Magister study program of Muhammadiyah Surakarta University

The goal research is to describe the planning strategy, the implementation, and the result of the Implementation Management Based on School for making up of the education quality at MI At Tagwa and MIM Kedungwinong Nguter Subdistrict, Sukoharjo Regency.

The research uses the field research with qualitative approach following Miles concept and Huberman by 3 component that is reduction data, data displayed and verification conclusion. while its data collecting method by observation, documentation and interview, As for problem formula taken as stepping in do - research step writer is : 1. Strategy Implementation Management Base on School at Madrasah Ibtidaiyah Country MI At-Tagwa and MIM Kedungwinong Sukoharjo. 2. Implementasi Management Base On School In Make-Up Of Quality Of Education In MI Country MI At-Tagwa and MIM Kedugwinong Sukoharjo. 3. The range of Implementation Management Base On School for making up of the education quality at MI At Tagwa and MIM Kedungwinong Nguter Subdistrict, Sukoharjo Regency, Central Java Province.

Pursuant to the result of research which have been done by hence can be known that with the existence of Implementation Management Base on School (MBS) in MI At Tagwa and MI Muhammadiyah Kedungwinong Sukoharjo shows: 1. The planning strategy having applied is well, proved by the result of MBS suitable with the plan, 2. The MBS implementation can do well proved the work of headmaster, teacher, and workers increase, creative, and innovative in solving any problems also taking decision always involving every element, such as teacher, student, worker, and society vice. 3. The MBS result shows many progress, such as education quality, the sum of students, the headmaster's decision also the role of teacher and society, teaching and learning process, curriculum, and facilities

Just only along its efficacy in MBS implementation, but there are some existing insufficiency in Impementasi MBS in, MI At Tagwa and MI Muhammadiyah Kedungwinong , that is at Monitoring and Evaluation.

Key Word : Implementation, Management, School, Quality, Education.

Pendahuluan

Munculnya kebijakan desentralisasi pendidikan merupakan paradigma baru sebagai konsekuensi dari pemberlakuan UU Nomor 32 Tahun 2004, UU Nomer 5 Tahun 2005 dan UU Nomer 12 Tahun 2008 tentang kewenangan yang diberikan Pemerintah pusat kepada Pemerintah daerah termasuk salah satunya adalah kewenangan terhadap pengelolaan pendidikan secara mandiri. Kewenangan pengelolaan pendidikan secara mandiri adalah peluang besar sekaligus tantangan bagi sekolah negeri maupun swasta, begitu juga dengan Madrasah Ibtidaiyah Swasta untuk dapat dapat mengimplementasikan kebijakan-kebijakan itu. Salah satunya adalah dengan mengimplementasikan program-program Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) sebagai salah satu strategi dalam Peningkatan Mutu Pendidikan.

Oleh karena itu diharapkan dengan pemberlakuan MBS di MI Swasta sedikitnya dapat diperoleh beberapa keuntungan antara lain, yaitu: *Pertama*, MBS dapat mendorong kreatifitas kepala madrasah untuk mengelola sekolahnya menjadi lebih baik. Hal ini disebabkan kepala madrasah selain memiliki kebebasan untuk bergerak, juga secara moral mereka memiliki tanggung jawab secara langsung terhadap masyarakat yang telah mempromosikan. *Kedua*, MBS lebih mengaktifkan atau meningkatkan kepedulian masyarakat untuk ikut bertanggung jawab terhadap kinerja dan keberhasilan madrasah. *Ketiga* MBS dapat mengembangkan tugas pengelolaan madrasah tersebut menjadi tanggung jawab sekolah dan masyarakat (Mulyasa, 2004: 25).

Harapan dari Manajemen Berbasis Madrasah (MBS) sangatlah ideal, namun ternyata mungkin banyak hambatan-hambatan dan kekurangan di sana-sini, oleh karena itu maka penyusun meneliti tentang MBS di MI Swasta, dan membuat judul yaitu "Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Madrasah Ibtidaiyah Swasta (Studi Multi Kasus di MI At-Taqwa dan MI Muhammadiyah Kedungwinong Kecamatan Nguter Kabupaten Sukoharjo Tahun 2011), dengan harapan dapat menemukan jawaban-jawaban dari kekurangan dan kelebihan dari pelaksanaan dari Manajemen Berbasis Sekolah dalam Strategi Peningkatam Mutu Pendidikan di Madrasah Ibtidaiyah Swasta di Kecamatan Nguter. Untuk selanjutnya dapat memberikan solusi dari permasalahan tersebut sehingga dapat membantu mengoptimalkan hasil Implementasi MBS di MI Swasta di

Kecamatan Nguter pada khususnya dan umumnya pada sekolah lain yang ingin berkembang dengan menggunakan sistem Manajemen Berbasis Sekolah atau MBS.

Metode Penelitian

Sesuai dengan latar belakang penelitian, maka fokus penelitian ini yaitu "Bagaimana implementasi Manajemen Berbasis Sekolah dalam peningkatan mutu pendidikan Madrasah Ibtidaiyah Swasta (Studi Multi kasus di MI-At Taqwa dan MI Muhammadiyah Kedungwinong Kecamatan Nguter Kabupaten Sukoharjo Tahun 2011). Fokus tersebut dijabarkan menjadi tiga sub bab fokus sebagai berikut:

Bagaimana Strategi Perencanaan, Implementasi dan hasil implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) Pada MI At-Taqwa dan MI Muhammadiyah Kedungwinong Kecamatan Nguter Kabupaten Sukoharjo?

Sesuai dengan rumusan masalah di atas Penelitian bertujuan untuk Mendeskripsikan Strategi Perencanaan, Implementasi dan hasil Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dalam peningkatan mutu pendidikan Pada MI At-Taqwa dan MI Muhammadiyah Kedungwinong Kecamatan Nguter Sukoharjo.

Setelah penelitian ini selesai, diharapkan akan bermanfaat secara teoritis maupun praktis, manfaat teoritis antara lain Bagi akademik, dapat menambah atau memperkaya kajian teori dibidang ilmu pengetahuan khususnya mengenai pengembangan mutu sekolah setelah mengimplementasikan MBS. Bagi penulis, dapat menjadikan masukan atau menambah referensi bagi peneliti selanjutnya yang berminat meneliti topik yang sama, sedangkan manfaat praktis bagi sekolah dapat dijadikan masukan sebagai bahan evaluasi dan pertimbangan dalam pengembangan dan meningkatkan mutu MI At-Taqwa dan MI Muhammadiyah Kedungwinong di Nguter melalui implementasi MBS Bagi warga sekolah, dapat dijadikan sebagai masukan untuk meningkatkan dan mengoptimalkan peran serta masing dalam pengembangan kualitas melalui implementasi MBS. Bagi *Stake Holder*, dapat dijadikan masukan-masukan untuk memberikan saran-saran kepada pihak sekolah berkaitan dengan implementasi MBS yang sudah diterapkan di MI At-Taqwa dan MI Muhammadiyah Kedungwinong Kecamatan Nguter. Bagi Sekolah lain, dapat dijadikan bahan rujukan atau contoh dalam mengembangkandan meningkatkan mutu pendidikan sekolahnya.

Pengertian Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Manajemen Berbasis Sekolah adalah merujuk pada suatu bentuk administrasi, dimana sekolah menjadi unit kecil utama dalam pengambilan keputusan, berbeda dengan bentuk tradisional administrasi pendidikan yakni pemerintah pusat sangat menonjol dalam pengambilan keputusan (Nurrawi, 2002: 33).

A. Gorton menyebut MBS identik dengan *school and the community* (sekolah dan masyarakat). *School and the community* adalah suatu rumusan dasar tentang masalah-masalah hubungan antara sekolah, dan masyarakat (*Stakeholder*), yang berkaitan dengan iklim kehidupan masyarakat dan sekolah (Gorton, 1976: 347).

Manfaat MBS Dalam Pemberdayaan Pendidikan

Manfaat MBS dalam pemberdayaan lembaga pendidikan adalah memberikan kebebasan dan kekuatan yang besar pada sekolah, disertai tanggungjawab dengan adanya otonomi yang memberikan tanggung jawab pengelolaan sumber daya dan pengembangan sinergi MBS sesuai dengan kondisi setempat, sekolah dapat lebih meningkatkan kesejahteraan guru sehingga lebih dapat berkonsentrasi pada tugas.

.Karakteristik Manajcmen Berbasis Sekolah (MBS)

MBS diharapkan dapat membawa dampak terhadap peningkatan efisiensi dan peningkatan efektifitas kinerja sekolah, dengan menyediakan layanan yang komprehensif dan tanggap terhadap kebutuhan masyarakat sekolah setempat. Karena peserta didik biasanya datang dari berbagai latar belakang kesukuan dan tingkat sosial, ekonomi, maupun politik. Di sisi lain sekolah juga harus meningkatkan efisipasi, partisipasi, dan mutu, seta bertanggungjawab kepada masyarakat dan pemerintah.

Tujuan diberlakukan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

MBS yang ditandai dengan otonomi sekolah dan pelibatan masyarakat bangsa respon pemerintah terhadap gejala-gejala yang muncul di masyarakat, bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, mutu, dan pemetaan pendidikan.

Peningkatan efisiensi, antara lain diperoleh melalui keleluasaan mengelola sumber daya partisipasi masyarakat dan penyederhanaan birokrasi. Sementara peningkatan mutu dapat diperoleh, antara lain melalui partisipasi orang tua terhadap sekolah, fleksibilitas pengelolaan sekolah dan kelas, peningkatan mutu profesionalisme guru dan kepala sekolah, berlakunya sistem *incentive* dan *disincentive*. Peningkatan pemetaan antara lain diperoleh melalui peningkatan partisipasi masyarakat yang memungkinkan pemerintah lebih berkonsentrasi pada kelompok tertentu

. Jenis dan Rancangan Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif dan bentuk penelitian ini adalah studi kasus observasi yaitu dengan melakukan observasi terhadap implementasi Manajemen Berbasis Sekolah dalam peningkatan mutu pendidikan MI Swasta di MI At-Taqwa Nguter dan MIM Kedungwinong. Adapun fokus kajian penelitian pada strategi perencanaan, pelaksanaan dan hasil implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di MI At-Taqwa dan MIM Kedungwinong. Penggunaan metode kualitatif dalam penelitian ini adalah untuk mendapatkan data yang lengkap, mendalam, kredibel, dan bermakna sehingga tujuan penelitian dapat tercapai. Obyek yang diteliti dalam penelitian ini adalah mengenai Implementasi MBS di MI Swasta (MI At-Taqwa dan MI Muhammadiyah Kedungwinong) Kecamatan Nguter secara menyeluruh.

Lokasi atau tempat Penelitian tentang implementasi Manajemen Berbasis Sekolah dalam peningkatan mutu pendidikan di Madrasah Ibtidaiyah Swasta (Studi Kasus di MI Swasta Kecamatan Nguter Kabupaten Sukoharjo) ini dilaksanakan di MI Muhammadiyah Kedungwinong, MI At-Taqwa Kecamatan Nguter Kabupaten Sukoharjo.

Penelitian ini dilaksanakan selama 3 bulan yaitu Oktober, Nopember dan bulan Desember 2011.

Kehadiran Peneliti

1. Peran serta dalam pengamatan

Dalam penelitian kualitatif, yang menjadi instrumen atau alat penelitian adalah peneliti itu sendiri. Oleh karena itu peneliti sebagai instrumen juga harus *divalidasi* seberapa jauh peneliti kualitatif siap melakukan penelitian yang selanjutnya terjun di lapangan (Sugiyono, 2007: 222). Kesiapan peneliti ini dapat dilihat seberapa jauh peneliti memahami metode penelitian kualitatif memiliki kesiapan dalam memasuki obyek penelitian baik secara akademik maupun logistiknya.

2. Peneliti sebagai instrumen

Peneliti kualitatif sebagai *human instrumen*, berfungsi menetapkan fokus penelitian, memilih informan sebagai sumber data, melakukan pengumpulan data, menilai kualitas data, analisis data, menafsirkan data dan membuat kesimpulan atas temuannya. (Sugiyono, 2007: 222)..

Jenis Data dan Sumber Data

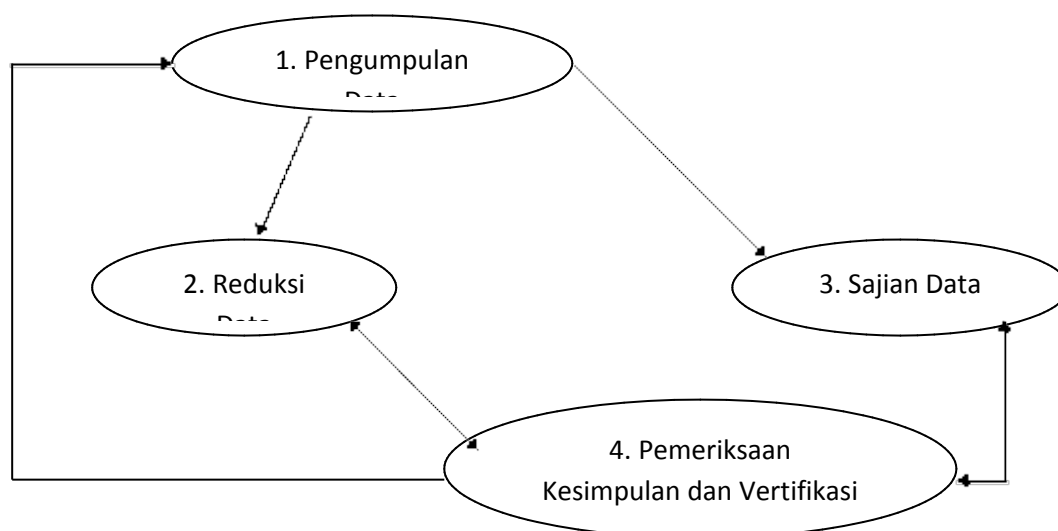
Pemilihan informan yang tepat dengan informasi yang akurat merupakan pilihan yang harus dilakukan oleh peneliti. Pemilihan sumber data utama melalui wawancara atau pengamatan berperan serta merupakan hasil usaha gabungan dari kegiatan melihat, mendengar, dan bertanya (Moleong, 2006: 57). . Yang menjadi informan dalam penelitian ini adalah kepala sekolah sebagai objek kajian lisan, guru, kepala tata usaha, karyawan, komite sekolah dan stakeholder maupun siswa.

Untuk memperoleh data peneliti dilakukan dengan menggunakan beberapa metode yaitu, observasi,wawancara mendalam,dokumentasi.

Pengecekan Keabsahan Data

Pemeriksaan keabsahan data bertujuan untuk menghindari kemungkinan data yang tidak akurat dalam penelitian. Dalam penelitian ini menggunakan *tehnik triangulasi* yaitu pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan waktu. Proses analisis data dimulai dengan menelaah seluruh data yang tersedia dari berbagai sumber, yaitu dari wawancara, pengamatan yang sudah dituliskan dalam catatan lapangan, dokumen pribadi, dokumen resmi, gambar foto, dan sebagainya. (Moleong, 2007: 247).

Langkah-langkah analisis data model analisis interaktif dalam penelitian ini dengan pengumpulan data, reduksi data, sajian data dan penarikan kesimpulan Agar lebih jelas proses/siklus kegiatan dan analisis tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1. Komponen dalam analisis data (interactive model)
(Sugiyono, 2006: 277).

Pembahasan dan Hasil Penelitian

1. Strategi Perencanaan MBS dalam Peningkatan Mutu Pendidikan MI

Strategi setiap organisasi bergerak atau dijalankan mengacu pada visi dan misi organisasi itu sendiri, tetapi seringkali visi dan misi itu tidak konsisten dengan tujuan dan target, sehingga organisasi itu digerakkan hampir tanpa arah dan sebagai implikasinya tidak memperoleh mutu yang memadai. Selama ini sekolah ditempatkan pada posisi yang kurang berdaya. Semua operasional pendidikan dan sekolah ditentukan oleh birokrasi di atasnya sehingga model MBS menjadi salah satu tuntutan untuk mengatasinya.

MBS sendiri sebenarnya adalah suatu model yang menawarkan untuk menyediakan pendidikan yang lebih baik dan lebih memadai bagi para siswa. Dalam melaksanakan strategi program MBS perorangan, kepala sekolah, guru, pegawai, dan kondisi sekolah itu sendiri yang bertitik tolak pada tujuan, penguasaan keterampilan, sikap dan konsep diri, kebiasaan, hasil, dan proses. Dalam hal ini agen perubahan adalah guru dan kepala sekolah, sedangkan objek perubahan adalah institusi, kurikulum, pembelajaran, dan semacamnya.

Sebagai paradigma baru MBS memerlukan perangkat dan strategi dalam pengorganisasiannya, antara lain: (1) melaksanakan program sekolah atas dasar visi dan misi yang konsisten terhadap tujuan dan target; (2) memperluas mitra sekolah dengan sektor lain, misalnya pemimpin masyarakat, sektor swasta, dan LSM; (3) mendefinisikan kembali pola hubungan antarmitra; (4) tukar menukar pengalaman dan memperkuat jaringan antarsistem dan antarsekolah; (5) memperjelas tugas dan fungsi setiap tingkat dan pelaku dalam sistem, yaitu tingkat nasional, provinsi, kabupaten/ kota, dan sekolah; (6) membuat batas-batas kewenangan dan akuntabilitas masing-masing pelaku pada setiap level; (7) menciptakan perangkat-perangkat yang diperlukan untuk pelaksanaan; (8) memenuhi kebutuhan informasi untuk sekolah; dan (9) mendistribusikan kewenangan, tanggungjawab, dan sumber daya ke tingkat subordinasi. Untuk itu, persyaratan manajemen berbasis sekolah adanya kebutuhan untuk berubah, adanya redesain organisasi pendidikan, dan proses perubahan sebagai proses belajar. Persyaratan ditampakkan dalam sistem pemilihan kepala sekolah dan guru mengacu pada profesionalisme, bentuk partisipasi masyarakat, dukungan lingkungan dan kemampuan dasar orang tua, kemampuan mengadakan dan mengelola dana, dan perolehan hasil belajar yang tinggi diukur dan nilai kelulusan siswa atau standar evaluasi lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa MBS berorientasi pada keterlibatan aktor sekolah secara lebih luas untuk memperbaiki kinerja sekolah. Karena itu, secara kontekstual penting untuk memahami proses perubahan dan sekolah beradaptasi terhadap perubahan tersebut. MBS seringkali mengalami kegagalan disebabkan inovasi yang dilakukan terpisah dan konteks kurikulum

dan pengajaran, mengembangkan sistem pembuatan keputusan dengan menciptakan peran baru bagi pengelola, perbaikan sistem evaluasi belajar, dan *stakeholder* merasa bingung terhadap keputusan yang diharapkan oleh siswa dan masyarakat.

Strategi pengetahuan disusun secara sistematis sesuai kecakapan memecahkan masalah kebutuhan sekolah, sedangkan strategi informasi memperkuat ketrampilan untuk memperbaiki berbagai kegiatan staf dan kemampuan organisasi mengembangkan manajemen berbasis sekolah. Uji coba yang efektif memerlukan persyaratan dasar, yaitu akseptabilitas yang dapat diterima oleh masyarakat, akuntabilitas (dapat dipertanggungjawabkan), replikabilitas (dapat dilaksanakan di tempat lain), dan sustainabilitas (dapat terus dikembangkan). Proyek uji coba suatu model berhenti setelah uji coba dilakukan memboroskan dana dan waktu. Uji coba seperti ini harus dihindari dan harus dibuat suatu rencana yang rigid terhadap suatu proyek uji coba. Tahap diseminasi memerlukan pentahapan karena luasnya wilayah, jumlah sekolah yang cukup besar, dan daya variabilitas yang beragam. Efektivitasnya akan sangat ditentukan oleh anggaran yang cukup memadai, fasilitas, dan dukungan lainnya dan pemerintah terutama bagi daerah dan sekolah yang kurang mampu.

Strategi tersebut mempersiapkan SDM dengan pelatihan dan pengalokasian dana secara langsung ke sekolah dengan memperhatikan berbagai aspek, seperti partisipasi masyarakat, ketenagaan, kepala sekolah dan guru, anggaran yang mencakup sumber dan peruntukannya, kurikulum, materi dan penilaian, serta alat dan sarana pendidikan. Dalam implementasinya MBS menyesuaikan diri dengan kondisi objektif yang ada di sekolah dan *stakeholder*. Persyaratan yang harus dipenuhi dalam strategi penenapan MBS, antara lain menempatkan kepala sekolah dan guru atas dasar profesional, mengakomodir aspirasi orang tua siswa dan *stakeholder*, dukungan yang kuat dan orang tua siswa, mengalokasikan dan menggunakan anggaran secara tepat, pelayanan belajar yang berkualitas, serta kesejahteraan guru dan personel sekolah yang memadai.

Jika konsep MBS telah menjadi bagian dan kebijakan pemerintah, maka sangat penting sosialisasi MBS dengan alasan luasnya wilayah, kecenderungan masyarakat yang tidak mudah menerima konsep pembaharuan, memerlukan pengetahuan dan keterampilan baru, dan adaptasi terhadap suasana baru. Oleh karena itu, untuk pencapaian tujuan yang efektif diperlukan kejelasan tujuan, baik menyangkut proses maupun pengembangan dengan melibatkan lingkungan eksternal.

Lingkungan ini terdiri dari perorangan, kepala sekolah, guru, pegawai, kondisi sekolah yang bertitik tolak pada tujuan, penguasaan keterampilan, serta sikap dan konsep

diri. Yang termasuk ke dalam agen perubahan adalah guru dan kepala sekolah, sedangkan yang menjadi objek perubahan adalah institusi, kurikulum, pembelajaran, dan semacamnya. Dengan demikian, dapat ditegaskan bahwa prinsip dasar program MBS adalah kebebasan untuk memilih (*freedom of choice*) dan membutuhkan kecerdasan, yaitu memiliki tanggung jawab sosial yang lebih luas dan mampu melihat fenomena, bukan seberapa besar kemampuan menghimpun dana atau kekayaan sekolah. Format MBS adalah “*back to basic education*”, yaitu kembali ke jati diri pendidikan sebagai proses penanaman nilai (*value*) kemanusiaan yang baik. Karenanya, layanan pendidikan dengan program MBS harus terus-menerus membaik sehingga dapat menciptakan pendidikan menjadi konsisten antara keluarga, sekolah, dan masyarakat. Secara vertikal strategi pengembangan MBS dapat dilakukan dengan atas bawah (*top down*) dan untuk ini membutuhkan “*political will*”, sedangkan strategi lainnya adalah bawah atas (*bottom up*) yang datang dari masyarakat dan sekolah sebagai kebutuhan, yaitu kebutuhan akan mutu pendidikan.

2. Implementasi MBS dalam Peningkatan Mutu Pendidikan

Peningkatan mutu pendidikan di sekolah perlu didukung kemampuan manajerial para kepala sekolah. Sekolah perlu berkembang maju dari tahun ke tahun. Karena itu, hubungan baik antar guru perlu diciptakan agar terjalin iklim dan suasana kerja yang kondusif dan menyenangkan. Demikian halnya penataan penampilan fisik dan manajemen sekolah perlu dibina agar sekolah menjadi lingkungan pendidikan yang dapat menumbuhkan kreativitas, disiplin, dan semangat belajar peserta didik. Dalam kerangka inilah dirasakan perlunya implementasi MBS. Untuk mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah secara efektif dan efisien, kepala sekolah perlu memiliki pengetahuan kepemimpinan, perencanaan, dan pandangan yang luas tentang sekolah dan pendidikan. Wibawa kepala sekolah harus ditumbuhkembangkan dengan meningkatkan sikap kepedulian, semangat belajar, disiplin kerja, keteladanan dan hubungan manusiawi sebagai modal perwujudan iklim kerja yang kondusif. Lebih lanjut, kepala sekolah dituntut untuk melakukan fungsinya sebagai manajer sekolah dalam meningkatkan proses belajar-mengajar, dengan melakukan supervisi kelas, membina, dan memberikan saran-saran positif kepada guru. Di samping itu, kepala sekolah juga harus melakukan tukar pikiran, sumbang saran, dan studi banding antarsekolah untuk menyerap kiat-kiat kepeimpinan dan kepala sekolah yang lain.

Dalam rangka mengimplementasikan MBS secara efektif dan efisien, guru harus berkreasi dalam meningkatkan manajemen kelas. Guru adalah teladan dan panutan langsung para peserta didik di kelas. Oleh karena itu, guru perlu siap dengan segala kewajiban, baik manajemen maupun persiapan isi materi pengajaran. Guru juga harus mengorganisasikan

kelasnya dengan baik. Jadwal pelajaran, pembagian tugas peserta didik, kebersihan, keindahan dan ketertiban kelas, pengaturan tempat duduk peserta didik, penempatan alat-alat dan lain-lain harus dilakukan dengan sebaik-baiknya. Suasana kelas yang menyenangkan dan penuh disiplin sangat diperlukan untuk mendorong semangat belajar peserta didik. Kreativitas dan daya cipta guru untuk mengimplementasikan MBS perlu terus menerus di dorong dan dikembangkan.

Implementasi MBS akan berlangsung secara efektif dan efisien apabila didukung oleh sumber daya manusia yang profesional untuk mengoperasikan sekolah, dana yang cukup agar sekolah mampu menggaji staf sesuai dengan fungsinya, sarana prasarana yang memadai untuk mendukung proses belajar-mengajar, serta dukungan masyarakat (orang tua) yang tinggi. Krisis ekonomi telah memperlemah kemampuan bersekolah dan telah menimbulkan dampak negatif, yakni menurunnya jumlah peserta didik sekolah dasar sampai perguruan tinggi (kesempatan belajar di SLTP, SLTA dan perguruan tinggi tertinggal dibandingkan dengan negara lain.

Kondisi sekolah di Indonesia pada saat krisis sekarang ini sangat bervariasi dilihat dan segi kualitas, lokasi sekolah, dan partisipasi masyarakat (orang tua). Kualifikasi sekolah bervariasi dan sekolah yang sangat maju sampai sekolah yang sangat ketinggalan, sedangkan lokasi sekolah bervariasi dan sekolah yang terletak di perkotaan sampai sekolah yang letaknya di daerah terpencil. Demikian pula partisipasi orang tua, bervariasi dan yang partisipasinya tinggi sampai yang kurang bahkan tidak berpartisipasi sama sekali. Kondisi-kondisi tersebut, tampaknya akan menjadi permasalahan yang rumit dan harus diprioritaskan penanganannya pascakrisis. Oleh karena itu, agar MBS dapat diimplementasikan secara optimal, baik di era knisis maupun pada pascakrisis di masa mendatang, perlu adanya pengelompokkan sekolah berdasarkan tingkat kemampuan manajemen masing-masing. Pengelompokan ini dimaksudkan untuk mempermudah pihak-pihak terkait dalam memberikan dukungan.

Dalam rangka mengimplementasikan MBS, perlu dilakukan pengelompokkan sekolah berdasarkan kemampuan manajemen, dengan mempertimbangkan kondisi lokasi dan kualitas sekolah. Dalam hal ini sedikitnya akan ditemui tiga kategori sekolah, yaitu baik, sedang, dan kurang, yang tersebar di lokasi-lokasi maju, sedang, dan ketinggalan.

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. Perbedaan kemampuan manajemen, mengharuskan perlakuan yang berbeda terhadap setiap sekolah sesuai dengan tingkat kemampuan masing-masing dalam menyerap paradigma baru yang ditawarkan MBS. Misalnya, suatu sekolah mungkin hanya memerlukan pelatihan untuk mampu melaksanakan MBS, namun sekolah lain barangkali memerlukan dukungan-dukungan tambahan dan pemerintah agar dapat menerapkan paradigma baru tersebut. Dengan mempertimbangkan kemampuan sekolah, kewajiban, dan kewenangan sekolah terhadap pelaksanaan MBS, dapat dibedakan antara satu sekolah dan sekolah lain. Pemerintah berkewajiban melakukan upaya-upaya maksimal bagi sekolah yang kemampuan manajemennya kurang untuk mempersiapkan pelaksanaan MBS. Namun demikian, untuk jangka panjang MBS akan ditentukan oleh bagaimana suatu sekolah mampu menyusun rencana sekolah, dan melaksanakan rencana tersebut.

Pelaksanaan jangka pendek diprioritaskan pada kegiatan-kegiatan yang tidak memerlukan perubahan mendasar terhadap aspek-aspek pendidikan. Sebaliknya, strategi ini perlu ditekankan pada hal-hal yang bersifat sosialisasi MBS terhadap masyarakat dan sekolah, pelatihan terhadap sumber daya manusia yang akan melaksanakan MBS, dan mengalokasikan dana *block grant* langsung ke sekolah sebagai praktek pengelolaan keuangan dengan prinsip MBS. Perlu ditekankan pula bahwa sosialisasi dan pelatihan mempunyai peranan yang sangat penting karena MBS memerlukan adanya perubahan sikap dan perilaku tenaga kependidikan dan masyarakat yang selama ini berpola *top-down*. Apabila masyarakat dan sekolah telah memahaini hak dan kewajiban masing-masing, perubahan-perubahan mendasar tentang aspek-aspek pendidikan dapat dilakukan, sebagai strategi jangka menengah, dan panjang dalam pelaksanaan MBS. Mengingat prioritas jangka pendek memerlukan strategi yang segera dapat ditindaklanjuti, tulisan ini berusaha mengidentifikasi secara rinci kegiatan dan program yang perlu dipersiapkan. Kegiatan jangka pendek dipilih dengan mempertimbangkan alasan-alasan berikut.

- a. Baik sekolah maupun masyarakat, pada saat ini, diyakini belum mengenal prinsip-prinsip MBS secara rinci. Oleh karena itu, MBS perlu disosialisasikan agar mereka memahami hak dan kewajiban masing-masing.
- b. Pengalokasian dana langsung ke sekolah merupakan prioritas utama dalam pelaksanaan otonomi sekolah. Selama ini sekolah memperoleh dana yang pengalokasiannya melalui birokrasi yang kompleks dan mengikat.
- c. Pelaksanaan MBS memerlukan tenaga yang memiliki keterampilan memadai, minimal mampu mengelola dan mengerti prinsip-prinsip MBS. Selama ini tenaga

yang ada, baik di tingkat sekolah maupun tingkat pengawas, kurang memiliki ketrampilan dalam profesi mereka. Oleh karena itu, perlu adanya pelatihan agar dana yang diakulasikan secara langsung tersebut mampu dikelola sesuai dengan prinsip manajemen berbasis sekolah.

3. Hasil Implementasi MBS dalam Peningkatan Mutu Pendidikan

a. MI At-Taqwa Nguter

Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah dalam meningkatkan Mutu Pendidikan di Madrasah Ibtidaiyah secara umum menunjukkan keberhasilannya, hal tersebut terlihat dengan tercapainya hasil implementasi dari strategi–strategi yang telah dibuat sebelum Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah dilaksanakan

Di lihat dari dampak Implementasi terhadap kepala sekolah, kepala sekolah telah memahami MBS secara konseptual hal tersebut nampak dari kepemimpinan efektif beliau sebagai seorang Manager dan Leader sudah, ini terlihat dari langkah dan sikap beliau dalam mengambil kebijakan–kebijakan antara lain, Kebijakan kepala yang sudah mampu memberdayakan guru dan tenaga pendidikan, Kepala sekolah juga mempunyai sifat motivator, hal ini dapat dilihat dari perkataan dan nasehat–nasehat beliau kepada semua guru untuk senantiasa menjadi guru yang baik dan professional, dan anjuran beliau untuk setiap guru dapat senantiasa melanjutkan sekolah yang setinggi–tinggi dan sekolah akan memberikan bantuan kepada guru yang melanjutkan sekolah, kepala sekolah juga mampu bekerja secara kolaboratif dengan tim manajemen hal ini sesuai hasil penelitian oleh, Tri Suharno dalam tesis *”Peran Kepala Sekolah dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (Studi Kasus di SMA Negeri Malang Tahun 2010)”*. Dari hasil penelitian diperoleh gambaran bahwa peran kepala sekolah memiliki peran yang sangat besar dan pengaruh yang sangat kuat dalam menyusun program implelementasi MBS dengan penerapan manajemen yang partisipatif dan transparan melalui pola kemampuan yang terbuka, demokratis, saling menghargai, kekeluargaan dan selalu menjaga hubungan manusia. kepala sekolah juga ketika memberikan tugas atau perintah tetapi sebaliknya kepala sekolah malah memberikan kesempatan guru dan karyawan untuk dimintai saran dan kritik. Kepala Sekolah juga mampu menjadi Administator dengan senantiasa memantau setiap pekerjaan guru dan mengevaluasi, hal ini dapat terlihat dari, rutinitas beliau yang kadang memanggil guru untuk dimintai laporan hasil mengajarnya baik laporan secara tertulis maupun lisan.

Dilihat dari dampak implementasi MBS terhadap kualitas peningkatan kinerja guru sudah terlihat antara lain dengan, Pemahaman guru terhadap konsetual MBS sehingga guru hampir 95% mempunyai kualifikasi pendidikan S1, bahkan ada beberapa guru yang

melanjutkan ke jenjang S2. Sebelum mengajar guru selalu merencanakan dulu apa yang akan diajarkan dengan membuat Silabus dan RPP setelah itu juga diadakan evaluasi.

Dilihat dari hasil Implementasi terhadap Siswa adalah tercapainya Kuantitas dan Kualitas siswa seperti yang diharapkan, dari segi kuantitas haal ini nampak dari semakin meningkatnya jumlah pendaftar yang akan masuk di MI At-Taqwa, bertambahnya peningkatan jumlah kelas tiap ajaran baru, sedangkan untuk peningkatan kualitas dapat dilihat dari *out put* dan *out came* yang ada.

Dilihat dari hasil implementasi bidang Kurikulum juga menunjukkan keberhasilannya, dengan adanya Manajemen Berbasis Madrasah, MI At-Taqwa mempunyai kesempatan untuk merubah dan membuat kurikulum yang disesuaikan denga Visi, Misi dan Tujuan sekolah.

Dilihat dari Sarana dan Prasarana yang ada, dalam wacana MBS, Keberadaan Sarana dan Prasarana di MI At-Taqwa dianggap merupakan salah satu faktor yang akan mengoptimalkan hasil pendidikan dan pembelajaran. Oleh karena itu MI At-Taqwa secara bertahap telah bisa melengkapi Sarana dan Prasarana yang dibutuhkan sebagaimana yang ditargetkan. Kegiatan belajar mengajar setelah diimplementasikannya MBS dapat terlihat dengan diampunya satu kelas 2 guru yang bertujuan untuk dapat *mencover*, memberikan perhatian yang lebih kepada semua murid murid. Sedangkan metode pembelajarannya menggunakan metode PAIKEM tujuannya adalah meningkatkan kualitas pendidikan yang diberikan kepada siswa melalui peningkatan praktik pembelajaran secara langsung yang menyenangkan.

Hubungan harmonis dan kerkasama dengan masyarakat dalam hasil implementasi MBS di MI At-Taqwa kelihatan nampak sekali dengan turut sertanya masyarakat yang terwakili dari komite madrasah yaitu para pengusaha, masyarakat sekitar, tokoh masyarakat, ulama dan perwakilan murid, yang bersama-sama duduk membahas tentang perkembangan dan memberikan saran dan kritik bagi MI At-Taqwa.

b. MI Muhammadiyah Kedungwinong

Adapun di MIM Kedungwinong sendiri dalam implementasinya sudah dirinci dalam beberapa komponen-komponen yang merupakan Input dari MBS yaitu Kepala Sekolah, Guru, Karyawan, Siswa, Sarana Prasarana, Hubungan dengan Masyarakat, Kurikulum, dan Kegiat Belajar Mengajar yang kemudian setelah melaui *proses* dapat menghasilkan *out put* dan *out came*.

Kepala Sekolah mampu menjaga hubungan baik dengan masyarakat sebagai salah satu komponen terpenting dalam implementasi MBS ditunjukan dengan melibatkan

mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan madrasah, hal bisa dilihat dari diadakannya pertemuan rutin dengan sekolah, masyarakat, pengusaha dan tokoh untuk membahas madrasah. Kepala Sekolah dalam bingkai MBS juga seorang yang inovatif setelah sukses dengan MBS beliau akan menargetkan MIM Kedungwinong akan bisa menjadi sekolah unggulan. Terakhir kepala sekolah juga telah berhasil membawa sekolah sesuai dengan misi, visi dan tujuan yang telah ditetapkan, yaitu dapat dilihat prestasi-prestasi lomba yang senantiasa didapat baik tingkat sekolah, kelurahan, kecamatan, kabupaten maupun propinsi dan tingkat nasional.

Penggunaan PAIKEM atau Pembelajaran Aktif Kreatif, Inovatif dan Menyenangkan dan muncul juga guru-guru yang inovatif dan kreatif dengan menggunakan media pembelajaran dan metode yang variatif. Guru sudah mempunyai gaji yang sesuai UMR, artinya hasil kerja keras guru dalam implementasi MBS MIM Kedungwinong dihargai selayaknya. Peningkatan kualitas siswa dilihat dari *out put* dan *out come* yang ada.

Out put dapat terlihat dari prestasi akademik, non akademik yang diraih, dan kemampuan spritual. Prestasi akademik misalnya nilai ulangan harian rata-rata tiap ujian mid semester, semester atau kenaikan kelas selalu baik, diraihnya juara tiap mengikuti lomba baik tingkat sekolah, kelurahan, kecamatan, kabupaten, propinsi ataupun tingkat nasional. Sedangkan prestasi non akademik yang diraih adalah kemahiran siswa mulai dari kelas 1 yaitu dengan menggunakan teknologi informasi yang berupa komputer, kemenangan siswa dalam lomba dibidang kesenian, olah raga dan ketrampilan. Kemampuan bidang spiritual adalah munculnya siswa-siswi yang berakhlakul karimah, hafalannya siswa membaca Juz'ama dan doa, siswa terbiasa mengucap dan menjabat tangan jika bertemu teman dan guru, membiasan melakukan sholat sunah dan wajib disekolah, membiasakan berbicara lemah lembut dan sopan, membiasakan menengok dan mendoakan jika teman sakit dan masih banyak hal yang baik yang mencerminkan keberhasilan pendidikan keagamaan.

Sedangkan *Outcome*-nya adalah dapat dilihat dari dua indikator yaitu indikator pertama adalah kesempatan melanjutkan sekolah, yang dimaksud adalah kemana setelah lulus dari MIM Kedungwinong dan indikator kedua adalah pengembangan sikap dan tingkah laku lulusan. Kesempatan melanjutkan sekolah, dari data yang diperoleh menunjukkan bahwa hampir dari lulusan MIM Kedungwinong mayoritas diterima di SMP Negeri dan sebagian dipondok.

Membuat kurikulum yang disesuaikan dengan Visi, Misi dan Tujuan sekolah dengan membuat Strategi Rekayasa kurikulum dihasilkan dengan mengadopsi Kurikulum Departemen Agama, Madrasah Diniyah dan Pondok Pesantren, Akhirnya dapat

menghasilkan siswa–siswi yang pandai pengetahuan umumnya, dan pandai dalam agamanya bahkan ada yang hafal materi Tahidzul Qur’an Wa Do’a dan doa–doa sehari–hari.

Sarana dan Prasarana yang ada, dalam wacana MBS, Keberadaan Sarana dan Prasarana di MIM Kedungwinong dianggap merupakan salah satu faktor yang akan mengoptimalkan hasil pendidikan dan pembelajaran. Sesuai dengan penelitian, Noor Jehhan. Tesis *”Implementasi MBS di SD Muhammadiyah IV Malang”* mempunyai pengaruh yang positif terhadap mutu atau kualitas dan layanan pendidikan meliputi, a. Prestasi akademik dan non akademik yang meningkat, b. Pembelajaran yang efektif dan efisien, c. Kepemimpinan yang transformatif dan visioner, d. Meningkatkan kinerja dan profesional guru, e. Partisipasi dan kepercayaan yang meningkat. MIM Kedungwinong secara bertahap telah bisa melengkapi Sarana dan Prasarana yang dibutuhkan sebagaimana yang ditargetkan antara lain komputer, pembangunan ruang perpustakaan, penamabahan ruang belajar, pembangunan lapangan hingga pembangunan pagar keliling, semua dana berasal dari swadaya masyarakat, wali murid, dan bantuan pemerintah.

Dulu masih menjadikan guru sebagai fokus utama, guru adalah salah – satu yang berperan dalam pengajaran, sedangkan murid hanya mendengar, mencatat, menjawab, dan menghafal fakta–fakta dan proses, sebagai akibatnya banyak siswa yang meninggalkan sekolah/lulus dengan kemampuan bahasa dan ketrampilan untuk memecahkan masalah yang sangat kurang dan tidak memiliki kreativitas untuk menghadapi banyak tantangan dalam kehidupan sehari–hari, hal ini kemudian dirasa kurang optimal untuk membentuk sifat kreatifitas dan komunikasi anak.

Hal nyata yang terlihat atas peran serta masyarakat adalah ikut membantu mengumpulkan dana pembangunan masjid, memberikan tenaga secara gratis untuk pembangunan masjid MIM Kedungwinong, sumbangan sumbangan dalam bentuk uang, material, dan mebel.

Dari indikator diatas maka dapat disimpulkan bahwa implementasi Manajemen Berbasis MI At-Taqwa dan MIM Kedungwinong menunjukkan keberhasilan, walaupun masih ada kekurangan dalam hal monitoring dan evaluasi yaitu proses terakhir Implementasi MBS yang berguna untuk mengetahui sejauh mana tingkat keberhasilan dan kekurangannya untuk selanjutnya akan diadakan perbaikan, monitoring dan evaluasi ini sebenarnya juga merupakan bentuk laporan kepada masyarakat.

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan analisa data tentang implementasi Manajemen Berbasis Sekolah dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Madrasah Ibtidaiyah Swasta di Nguter, maka dapat disimpulkan sebagai berikut: Strategi-strategi Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) yang diterapkan di MI Nguter sudah baik. Terbukti tercapainya hasil Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah sesuai dengan strategi-strategi yang direncanakan. Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah yang diterapkan di MI hampir 100% sudah bisa dilaksanakan, hal tersebut dapat dilihat dengan pola kerja Kepala Sekolah dan guru serta karyawan yang meningkat, kreatif, inovatif dan dalam menyelesaikan permasalahan yang terjadi serta pengambilan keputusan selalu melibatkan partisipasi setiap konstituen seperti siswa, guru, tenaga administrasi, orang tua, masyarakat dan tokoh masyarakat. Hasil implementasi Manajemen Berbasis Sekolah yang diterapkan MI telah menunjukkan hasil yang sangat signifikan di berbagai bidang, dari mutu pendidikan, jumlah siswa, kebijakan kepala sekolah, peran guru dan masyarakat serta *stakeholder*.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Rahman, *School Based Management*. MP3A Departemen Agama, 2001.
- Al-Abrasyi, 2000, *Dasar –Dasar Pokok Pendidikan Islam*, Jakarta : Bulan Bintang
- Arrif Nurrowi, *Aplikasi Manajemen berbasis Sekolah (MBS) pada Madrasah*, Ikhlas Beramal, 2002.
- Basu Swastha DH dan Ibnu Sukotjo W, *Pengantar Bisnis Modern*, Yogyakarta: Liberty, 2000.
- Danim Sudarwan, 2005, *Visi Baru Manajemen Sekolah*
Departemen Agama, 2001, *Kode Etik Pegawai Depag*, Jakarta: Percetakan Departemen Agama RI.
- Departemen Pendidikan Nasional, 2001, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, Jakarta : Dirjen Dikdasmen.
- E. Mulyasa, 2003, *Kurikulum Berbasis Kompetensi*, Bandung : PT Remaja Rosda Karya
- E. Mulyasa, 2005, *Pedoman Manajemen Berbasis Madrasah*, Jakarta : Departemen Agama Republik Indonesia
- E. Mulyasa, 2005, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: PT Remaja Rosda Karya
- E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*. PT. Remaja Rosdakarya, Bandung, 2003.

- Eti Rochaety, 2005, *Sistim Informasi Manajemen Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara
- Fenwich, Tj. *Ethical Dilemmas of Transformative Pedagogy in Critical Management Education* (Journal of Management, 2003).
- Fattah, Nanang, 2000, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Bandung: CV Andira.
- Fanon, 2001, *Manajemen Peningkatan MBS Konsep dan Pelaksanaan*, Jakarta : Depdiknas
- Furqon Hidayatullah, 2009, *Guru Sejati Membangun Insan Berkarakter Kuat dan Cerdas*, Surakarta: Yuma Pustaka
- Furqon Hidayatullah, 2010, *Pendidikan Karakter Membangun Peradaban Bangsa*, Surakarta: Yuma Pustaka.
- Inman, M.L, *The Relevance of Traditional Management Theoritis to the 21st*, Journal of Manajemen www.findarticles.com
- Ibthisan, Abu Dohoi, 2002, *School Based Manajemen, Ter Noryamin Aini*, Jakarta: Logos Wacana Ilmu.
- Ngadilan, *Implementasi Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah di SMP Negeri Gunung Kidul*. Tesis, UNY, 2008.
- Noor Jehhan, *MBS dalam Meningkatkan Kualitas Lembaga Pendidikan Islam (Studi Kasus di SD Muhammadiyah IV Malang)*, Tesis, IAIN Sunan Ampel, 2008.
- Richard A. Gordon, 1976, *School Administration*, Dubuque Iowa, Wm.C. Brown Company,
- Samino, 2010, *Manajemen Pendidikan*, Surakarta: Fairus Media
- Sidi Indra Jati, 2003, *Menuju Masyarakat Belajar Menggagas Paradigma Baru Pendidikan*, Jakarta: Paramadina
- Sri Dewi Anggraini, *Peran Kepala Sekolah dalam Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah*. Makalah, UIR, 2011.
- Steers, R.M. Ungson, G.R dan Mowday, R.T. *Managing Effective Organization on Introduction*, Boston, Kent Publishing Company, 1985.
- Stoner Freeman dan Ghilbert. *Manajemen*. (Terjemahan) Alexander Sindoro, 1995.
- Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*. Yogyakarta: Rineka Cipta, 1996, hal. 234.
- Sutrisno Hadi, *Metodologi Research*, Rineka Cipta, Jakarta, 1991.
- Tobroni, 2007, *Pendidikan Islam Paradigma Teologis, Filosofis dan Spritualis*, Malang: UPT UMM
- Team Depag. *Pedoman Manajemen Berbasis Madrasah*, Depag RI, Tahun 2004.
- Terry, G.R, *Principle of Management*, Illions, Richard D. Irwins, Inc. 1997.
- Tim Penyusun P dan K, *Manajemen Sekolah*, Pusdiklat P dan K, Depok, 2005.

Tri Suharno, *Peran Kepala Sekolah dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (Studi Kasus di SMA Negeri 1 Malang)*, Tesis, UM, 2010.