

**IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH DI
MA DARUL ULUM GONDANGLEGI MALANG**

SKRIPSI

Oleh:

Dyah Rosvidah

04110174



**JURUSAN PENDIDIKAN AGAMA ISLAM
FAKULTAS TARBIYAH
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN) MALANG**

2008

**IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH DI
MA DARUL ULUM GONDANGLEGI MALANG**

SKRIPSI

**Diajukan Kepada Fakultas Tarbiyah Universitas Islam Negeri Malang
Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan Guna Memperoleh Gelar
Strata Satu Sarjana Pendidikan Islam (S.Pd.I)**

Oleh:

Dyah Rosvidah

04110174



**JURUSAN PENDIDIKAN AGAMA ISLAM
FAKULTAS TARBIYAH
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN) MALANG
2008**

LEMBAR PERSETUJUAN
IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH DI
MA DARUL ULUM GONDANGLEGI MALANG

SKRIPSI

Oleh:

Dyah Rosyidah
NIM. 04110174

Telah disetujui oleh:
Dosen Pembimbing

Drs. H. Muchlis Usman, M.A.
NIP. 150 019 539

Tanggal 01 Juli 2008

Mengetahui,
Ketua Jurusan Pendidikan Agama Islam

Drs. Moh. Padil, M. Pd.I
NIP 150 267 235

**IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH DI
MA DARUL ULUM GONDANGLEGI MALANG**

SKRIPSI

Oleh:

Dyah Rosyidah (04110174)

telah dipertahankan di depan dewan penguji
dan telah dinyatakan diterima sebagai salah satu persyaratan
untuk memperoleh gelar Sarjana Pendidikan Islam (S.Pd I)

Tanggal: 25 Juli 2008

Panitia Ujian

Ketua Sidang,

Penguji Utama,

Drs. H. Muchlis Usman, M.A
NIP. 150 019 539

Triyo Supriyatno, M.Ag
NIP. 150 311 702

Sekretaris Sidang,

Pembimbing,

Amin Prasojo S.Ag
NIP. 150 301 115

Drs. H. Muchlis Usman MA
NIP. 150 019 539

Mengesahkan,
Dekan Fakultas Tarbiyah UIN Malang

Prof. Dr. H. Muhammad Djunaidi Ghony
NIP. 150 042 031

PERSEMBAHAN

Dari relung hati yang terdalam
Kuucap beribu syukur atas nikmat-Mu Ya Allah ...
Yang telah memberiku kekuatan dalam setiap langkah
Sholawat serta salam saya haturkan kepada Rasulullah Saw yang telah memberiku
kebanggaan dengan menjadi salah satu dari umatnya yang terpilih .

Kupersembahkan karya tulis ini untuk
Ayah Moh. Hariri dan Ibunda Rustiani tercinta
yang setiap saat selalu bersujud dan berdoa kepada Allah SWT, serta senantiasa
mendukung dan memberiku kekuatan untuk terus berjuang
Nenekku Sunahyati yang selalu memberi dukungan moral dan spiritual yang merupakan
cahaya bagiku untuk terus mengembangkan karya ini

Kakakku tersayang
Sudirman, mbak iparku dan ponaanku si kecil yang imut Fairus Nowval. A. M yang
selalu membimbingku kearah kebaikan dan memberi kebahagiaan serta keceriahan dalam
hidupku

Thanks for All.....

Seluruh sahabat-sahabatku Ika R, Matin, Elok, Ninid, Tika, Mistin, Ida, Qoyyumamin
A, Fitri, Saniyah, leli, Arin, Umi, Fetty, Vivin, Dyah, Nimas dan Dina, yang telah
memberi warna berbeda dalam hidupku serta seluruh teman seperjuangan jurusan PAI
angkatan

2004

MOTTO

إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم

Artinya: “Sesungguhnya Allah tidak merubah keadaan suatu kaum, sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri”

(QS. 13:11)¹



¹ Departemen Agama RI. 2005. *Mushaf Al-Qur'an Terjemah*, Bandung: Penerbit CV Diponegoro, Cetakan ke 10, hlm. 199

Drs. H. Muchlis Usman, M.A
Dosen Fakultas Tarbiyah
Universitas Islam Negeri Malang

NOTA DINAS PEMBIMBING

Hal : Skripsi Dyah Rosyidah

Malang, 01 Juli 2008

Lamp. : 5 (Lima) Eksemplar

Kepada Yth.

Dekan Fakultas Tarbiyah UIN Malang

di

Malang

Assalamu'alaikum Wr.WB.

Sesudah melakukan beberapa kali bimbingan, baik dari segi isi, bahasa maupun tehnik penulisan, dan setelah membaca skripsi mahasiswa tersebut di bawah ini :

Nama : Dyah Rosyidah

NIM : 04110174

Jurusan : Pendidikan Agama Islam

Judul skripsi : *IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH
DI MA DARUL ULUM GONDANGLEGI MALANG*

Maka selaku Pembimbing, kami berpendapat bahwa skripsi tersebut sudah layak diajukan untuk diujikan.

Demikian, mohon dimaklumi adanya.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Pembimbing,

Drs. H. Muchlis Usman, M.A
NIP.150019539

SURAT PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan, bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan pada suatu Perguruan Tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya, juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain., kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Malang, 01 Juli 2008
Penulis

Dyah Rosyidah
04110174



KATA PENGANTAR



Segala puji dan syukur kehadirat Allah SWT Dzat yang maha berilmu di atas mereka yang merasa diri berilmu, serta pencipta Maha Sempurna di atas segala yang dianggap sempurna oleh cipta-duga, rekayasa-logika, dusta terpola. Teriring desakan rasa rindu menggebu ungkapkan sholawat serta salam tertuju kepada Rasulullah Saw Insan termulia yang telah menghabiskan waktu hanya untuk menuntun umat pengikutnya ke arah keselamatan hidup.

Adapun benar skripsi sulit untuk dapat terwujud manakala penulis tidak dapat dukungan dari berbagai pihak, baik berupa saran maupun kritik, lebih-lebih bantuan yang bersifat moral. Karena itulah sepatutnya diucapkan terimakasih yang tak terhingga, terutama penulis tujukan kepada yang terhormat :

1. Bapak Moh. Hariri dan Bunda Rustiani, tercinta yang selalu memberi dukungan materiil dan spirituil, serta doa dan kasih sayang yang tiada tara. Doa dan ucapan terima kasih juga penulis ucapkan kepada nenekku Sunahyati dan kakaku sudirman, yang selalu menjadi sumber inspirasi dan senantiasa mengilhami dan memotivasi jiwa ini untuk terus berkarya.
2. Bapak Prof. Dr. H. Imam Suprayogo, selaku Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Malang.
3. Bapak Prof. Dr. H. Muhammad Djunaidi Ghony, selaku Dekan Fakultas Tarbiyah Universitas Islam Negeri (UIN) Malang.
4. Bapak Drs. Moh. Padil M.Pd.I, selaku Ketua Jurusan Pendidikan Agama Islam Universitas Islam Negeri (UIN) Malang.

5. Bapak Drs. H. Muchlis Usman M.A, selaku Dosen Pembimbing yang telah memberikan pengarah dan kontribusi pengetahuan dalam menyelesaikan tugas skripsi ini.
6. Drs. Amin Taufiq S.Pd, selaku Kepala Madrasah yang telah banyak memberikan kontribusi pengetahuan agama serta pencerahan spiritual bagi penulis.
7. Seluruh guru MA Darul Ulum Gondanglegi Malang, dan seluruh staf yang telah memberi dukungan kepada penulis dalam rangka menyusun skripsi ini.
8. Untuk teman-teman kampus tercinta di UIN Malang angkatan 2004 yang namanya tidak mungkin penulis sebutkan satu-persatu.
9. Kepada seluruh pihak yang telah memberi bantuan moral dan spritual sehingga penulisan skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.

Pada akhirnya, kepada Allah jualah dimohon damba dan asa, semoga kebaikan dan pertolongan yang penulis dapatkan, khususnya dalam penyelesaian skripsi ini mendapatkan balasan yang sempurna dari Allah SWT.

Amin Yaa Robbal 'Alamin

Malang, 01 Juli 2008

Penulis

Dyah Rosyidah

Abstrak

Rosyidah, Dyah. 2008. Manajemen Berbasis Sekolah di Madrasah Aliyah Darul Ulum Gondanglegi Malang. Skripsi. Pendidikan Agama Islam. Fakultas Tarbiyah Universitas Islam Negeri Malang. Pembimbing: Drs. H. Muchlis Usman MA.

Lahirnya UU No 22 Thn 1999 tentang otonomi daerah yang berimbas kepada desentralisasi dan otonomi daerah bidang pendidikan. Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) tampil sebagai alternative paradigma baru. Manajemen pendidikan yang merupakan suatu konsep yang menawarkan otonomi pada sekolah untuk menentukan kebijakan sekolah dalam rangka untuk meningkatkan mutu pendidikan. Efisiensi dan pemerataan pendidikan agar dapat mengakomodasi keinginan masyarakat setempat serta menjalin kerjasama yang erat antara sekolah, masyarakat dan pemerintah sekaligus memberi peluang kepada sekolah, guru dan peserta didik untuk melakukan inovasi di sekolah yang berkaitan dengan kurikulum pembelajaran.

Berangkat dari permasalahan di atas, maka secara umum permasalahan yang dapat dirumuskan dalam penelitian ini yaitu, Bagaimana implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di Madrasah Aliyah Darul Ulum Gondanglegi Malang, Usaha apa saja yang di lakukan MA Darul Ulum Gondanglegi dan Apa faktor pendukung dan penghambat implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di lembaga pendidikan islam MA Darul Ulum Gondanglegi, Tujuan dilakukannya penelitian ini adalah untuk mengetahui implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di lembaga pendidikan islam MA Darul Ulum Gondanglegi, Untuk mengetahui usaha sekolah dalam menerapkan manajemen berbasis sekolah di lembaga pendidikan islam MA Darul Ulum Gondanglegi, Untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang mendukung dan menghambat pelaksanaan manajemen berbasis sekolah di lembaga pendidikan islam MA Darul Ulum Gondanglegi.

Penelitian yang dilakukan ini termasuk dalam penelitian deskriptif kualitatif. Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan adalah metode observasi, wawancara dan dokumentasi. Adapun sumber data yang digunakan meliputi sumber data pustaka yang diambil dari berbagai literatur yang berkaitan dengan data lapangan yang terdiri dari dokumen sekolah, profil sekolah, hasil wawancara dan hasil observasi yang dilakukan.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilaksanakan dapat disimpulkan bahwa implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dapat diterapkan meskipun tidak sepenuhnya. Hal ini semua karena adanya dukungan dari dewan pendidikan, dewan guru, stakeholder dalam empat pokok manajemen yaitu: perencanaan, pelaksanaan, pengawasan dan pengorganisasian. Usaha-usaha yang dilakukan dalam implementasi manajemen berbasis sekolah dapat dilakukan dengan beberapa langkah-langkah yang meliputi bidang manajemen kurikulum dan pengajaran, manajemen tenaga pendidikan, manajemen kesiswaan,

manajemen keuangan, manajemen sarana dan prasarana, Manajemen hubungan masyarakat. Sedangkan yang menjadi faktor pendukungnya adalah disana terdapat adanya kekompakan dan semangat juang yang tinggi dari sebagian besar elemen-elemen yang ada di madrasah mulai dari SDM guru, karyawan dan sarana prasarana guna lebih meningkatkan kualitas pendidikan. Faktor pendukung inilah yang menjadi penunjang pelaksanaan Implementasi MBS. Akan tetapi dalam mengimplementasikan MBS di MA Darul Ulum Gondanglegi Malang ada juga factor penghambatnya antara lain: Dari pendidik, Dana, Sarana Dan Prasarana, dan Partisipasi Masyarakat.

Kata Kunci: Implementasi, Manajemen Berbasis Sekolah



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGAJUAN	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN	v
HALAMAN MOTTO	vi
NOTA DINAS	vii
SURAT PERNYATAAN	viii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xi
ABSTRAK	xii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	6
C. Tujuan Penelitian	6
D. Kegunaan Penelitian	6
E. Batasan Masalah	7
F. Sistematika Pembahasan	8
BAB II KAJIAN PUSTAKA	
A. Kajian Tentang Konsep Menejemen Berbasis Sekolah (MBS)	
1. Manajemen Pendidikan	10
a. Pengertian Manajemen	10
b. Tujuan Manajemen Pendidikan	16
c. Fungsi Manajemen Pendidikan	17
2. Manajemen Berbasis Sekolah	20
a. Pengertian MBS	20

b. Tujuan MBS	24
c. Prinsip-Prinsip MBS	29
d. Karakteristik MBS	32
e. Komponen-Komponen MBS	39
B. Implementasi MBS	52
C. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Implementasi MBS dalam Meningkatkan Proses Pembelajaran	55
1. Faktor Pendukung dalam MBS	56
2. Faktor Penghambat dalam MBS	68

BAB III METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Dan Jenis Penelitian	73
B. Kehadiran Peneliti	75
C. Lokasi Penelitian	76
D. Sumber Data	76
E. Prosedur dan Pengumpulan Data	76
F. Analisis Data	78
G. Pengecekan Keabsahan Data	79
H. Tahap-Tahap Penelitian	80

BAB IV HASIL PENELITIAN

A. Latar Belakang Obyek Penelitian

1. Sejarah Singkat MA Darul Ulum Gondanglegi	82
2. Profil MA Darul Ulum Gondanglegi	83
3. Visi, Misi dan Tujuan MA Darul Ulum Gondanglegi	84
4. Lokasi MA Darul Ulum Gondanglegi	85
5. Kondisi MA Darul Ulum Gondanglegi	85
a. Struktur Organisasi	86
b. Struktur Organisasi pengurus yayasan MA Darul Ulum	87
c. Keadaan Guru dan Karyawan	88
d. Keadaan Siswa	90
e. Keadaan Sarana dan Prasarana	91

B. Penyajian dan Analisis Data

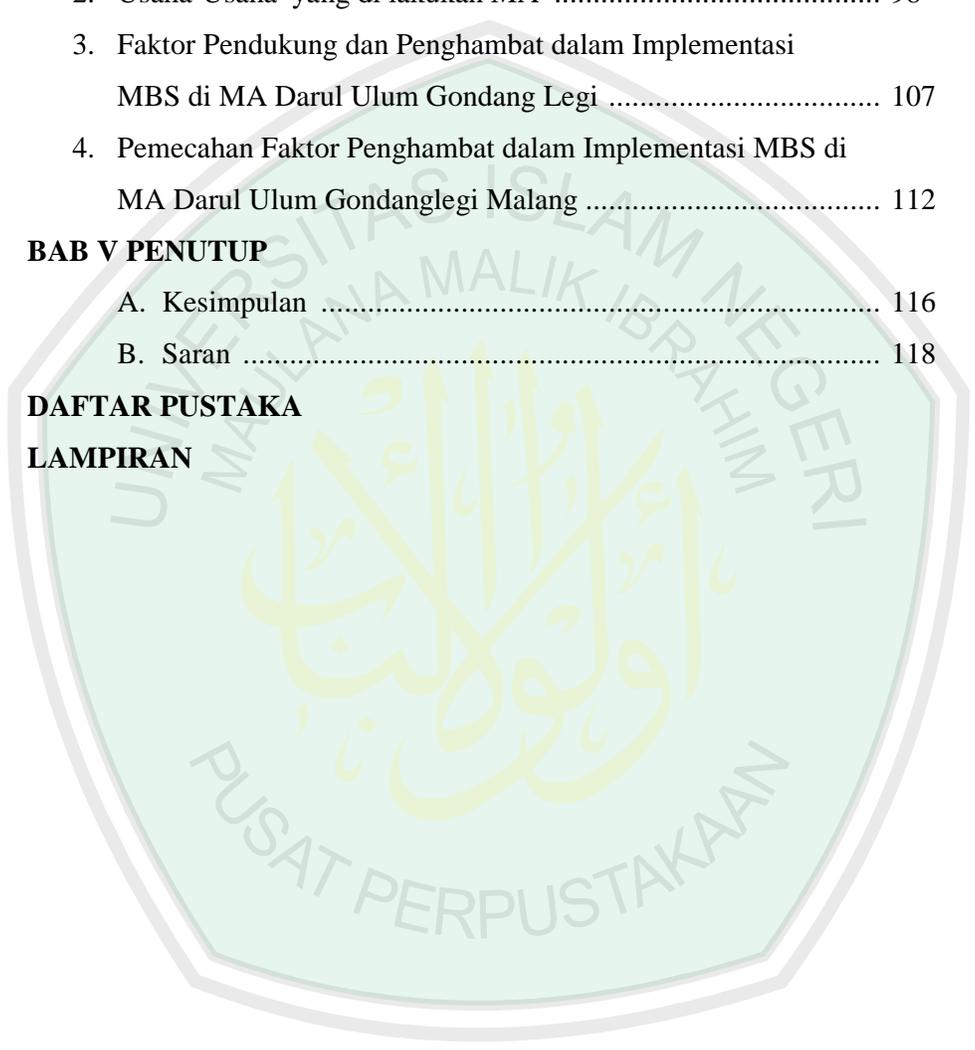
1. Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di
MA Darul Ulum Gondanglegi 93
2. Usaha-Usaha yang dilakukan MA 98
3. Faktor Pendukung dan Penghambat dalam Implementasi
MBS di MA Darul Ulum Gondang Legi 107
4. Pemecahan Faktor Penghambat dalam Implementasi MBS di
MA Darul Ulum Gondanglegi Malang 112

BAB V PENUTUP

- A. Kesimpulan 116
- B. Saran 118

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN



DAFTAR LAMPIRAN-LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Bukti Konsultasi
- Lampiran 2 : Keterangan Pengesahan Skripsi
- Lampiran 3 : Surat Penelitian
- Lampiran 4 : Surat Keterangan Penelitian
- Lampiran 5 : Pedoman Wawancara (Interview)
- Lampiran 6 : Bagan Proses Penelitian MBS
- Lampiran 7 : Bagan Model MBS

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dalam praktis teoritis dan praktis relatif baru dan populer di Indonesia. Naskah akademik mengenai MBS yang disajikan dalam bentuk buku dan artikel ilmiah versi bahasa Indonesia relatif masih terbatas jumlahnya, setidaknya baru bermunculan akhir-akhir ini. MBS baru menjelma sebagai mata kuliah pada tahun-tahun terakhir ini, yang sepanjang saya tahu dimulai pada kisaran tahun 2001. Kini topik MBS telah menjadi mata tatar bagi para guru, calon kepala sekolah, kepala sekolah, pengawas, pejabat Dinas Pendidikan Nasional (Diknas), anggota Dewan Pendidikan Kabupaten /Kota.

Ringkasnya, tema MBS telah menjadi perhatian dan kepedulian berbagai pihak akhir-akhir ini, mulai dari kalangan akademisi, praktisi hingga kelompok pembuat keputusan di bidang pendidikan. Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi telah membawa perubahan di hampir semua aspek kehidupan manusia dimana berbagai masalah hanya dapat dipecahkan kecuali dengan penguasaan dan peningkatan mutu dan teknologi. Selain bermanfaat bagi kehidupan manusia di satu sisi perubahan tersebut telah membawa manusia kedalam era persaingan global yang semakin ketat.²

Oleh karena itu pemerintah menyadari dan melakukan upaya penyempurnaan sistem pendidikan baik dalam penataan perangkat lunak

² Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, Cetakan Pertama, 2006)

(software) maupun perangkat keras (hardware). Upaya tersebut penyebab dikeluarkannya UU Nomer 22 dan 25 thn 1999 tentang otonomi daerah, serta diikuti oleh UU No.20 thn 2003 tentang sistem pendidikan nasional yang secara langsung berpengaruh terhadap perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi pendidikan. Pendidikan merupakan suatu aktifitas atau proses untuk meningkatkan sumber daya manusia, khususnya ilmu pengetahuan dan keterampilan. Pendidikan merupakan nilai dan cita-cita, disamping itu pendidikan juga memungkinkan dapat membekali seseorang sehingga mempunyai kekuatan yang dapat mengubah kondisi ekonomi masyarakat yang berkaitan dengan pembangunan suatu bangsa.

Apabila dikaji lebih mendalam pendidikan di Indonesia dilihat dari sistem manajemen yang dipergunakan di sekolah, maupun partisipasi masyarakat, maka banyak hal yang menjadi masalah, seperti rendahnya aktifitas belajar mengajar, kurang terbukanya kepala sekolah dalam mengelola keuangan dan rendahnya peran masyarakat terhadap kemajuan sekolah. Oleh sebab itu peran kepala sekolah sangat berpengaruh dalam mengantarkan anak didik menuju ke jenjang yang lebih baik sebagai generasi penerus bangsa. Peran aktif kepala sekolah sebagai motivator anak didiknya untuk lebih giat dalam menjalankan proses belajar mengajar. Keterampilan yang dimiliki oleh kepala sekolah dan cara pengelolaan kepala sekolah sangat membantu mengembangkan manajemen yang ada dalam sekolah. Dalam kerangka inilah manajemen berbasis sekolah tampil sebagai alternatif paradigma baru, manajemen pendidikan merupakan suatu konsep yang menawarkan otonomi

pada sekolah untuk menentukan kebijakan sekolah dalam rangka meningkatkan mutu, efisiensi dan pemerataan pendidikan agar dapat mengakomodasikan keinginan masyarakat setempat serta dapat menjalin kerjasama yang erat antara sekolah, masyarakat dan pemerintah, yang intinya menekankan kepada kemandirian dan kreativitas sekolah. Otonomi diberikan agar sekolah dapat leluasa mengelola sumber daya dan dapat mengalokasikannya sesuai dengan prioritas yang dibutuhkan masyarakat setempat. Partisipasi masyarakat dituntut agar lebih memahami pendidikan, membantu serta mengontrol pengelolaan pendidikan. Dalam konsep ini sekolah dituntut memiliki tanggung jawab yang tinggi, baik kepada orang tua wali, masyarakat maupun pemerintah.

Manajemen Berbasis Sekolah memberikan peluang bagi kepala sekolah, guru dan peserta didik untuk melakukan inovasi dan improvisasi di sekolah berkaitan dengan masalah kurikulum pembelajaran.³ Manajemen berbasis sekolah (MBS) yang ditawarkan sebagai bentuk operasional pendidikan akan memberikan wawasan baru terhadap terhadap sistem yang berjalan selama ini. Pembaharuan ini harus diwaspadai dengan sumber dan mendeskrinasikannya kepada berbagai pihak terutama para pelaksana dan calon pelaksana. Hal ini penting agar inovasi yang ditawarkan tidak sebatas konsep, tetapi benar-benar dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien. Manajemen Berbasis Sekolah akan terlaksana apabila didukung oleh sumber

³ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2004), Hlm. 14

daya manusia yang memiliki kemampuan integritas dan kemampuan yang tinggi.

Otonomi pendidikan merupakan suatu bentuk reformasi yang perlu dijalankan dengan baik. Dengan reformasi, perbaikan kualitas pendidikan menurut tingginya kinerja lembaga pendidikan dengan mengacu kepada perbaikan mutu yang berkelanjutan, kreatifitas, dan produktifitas pegawai (guru). Kualitas bukan saja unsur masukan (input), tetapi juga unsur proses, terutama pada unsur keluaran (output) atau lulusan, agar dapat memuaskan harapan masyarakat pelanggan pendidikan dengan konsep sistem, maka input, proses dan output memiliki hubungan yang saling mempengaruhi untuk mencapai kepuasan pelanggan atau sesuai dengan harapan masyarakat.⁴

Dalam kaitan ini maka muncullah salah satu pemikiran kearah pengelolaan pendidikan yang memberi keleluasaan kepada sekolah untuk mengatur dan melaksanakan berbagai kebijakan secara luas. Pemikiran ini dalam perjalannya disebut dengan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS).

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) merupakan salah satu upaya pemerintah untuk mencapai keunggulan masyarakat bangsa dalam penguasaan ilmu dan teknologi, yang ditunjukkan dengan pernyataan politik dalam Garis-Garis Besar Haluan Negara (GBHN).

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

⁴ Syafaruddin, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan: Konsep, strategi dan aplikasi*, (Jakarta: Grasindo,2002) hlm. 20.

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 ini Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) tampil sebagai alternatif paradigma baru manajemen pendidikan yang ditawarkan. Manajemen Berbasis Sekolah (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 kerja sama yang erat antara sekolah, masyarakat dan pemerintah.⁵

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

Berdasarkan latar belakang di atas, maka dalam skripsi ini dapat diambil judul **IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH (MBS) DI MA DARUL ULUM GONDANGLEGI MALANG.**

⁵ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi dan Implementasi* (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2004), Hlm. 11

B. Rumusan Masalah

1. Bagaimana proses Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di MA Darul Ulum Gondanglegi ?
2. Usaha apa saja yang dilakukan MA Darul Ulum Gondanglegi dalam menerapkan Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah ?
3. Apa faktor pendukung dan penghambat implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di lembaga pendidikan islam MA Darul Ulum Gondanglegi ?

C. Tujuan Penelitian

Bertitik tolak dari rumusan masalah, maka penelitian ini bertujuan untuk:

1. Untuk mengetahui bagaimana implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di MA Darul Ulum Gondanglegi
2. Untuk mengetahui usaha sekolah dalam menerapkan manajemen berbasis sekolah di MA Darul Ulum Gondanglegi
3. Untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang mendukung dan menghambat pelaksanaan manajemen berbasis sekolah di MA Darul Ulum Gondanglegi

D. Kegunaan Penelitian

Setelah tujuan penelitian tercapai, selanjutnya menentukan manfaat penelitian, baik untuk pengembangan teori bagi peneliti ataupun khalayak umum. Karena secara rinci guna penelitian dijadikan peta yang menggambarkan tentang suatu keadaan, sarana diagnosis mencari sebab akibat menyusun kebijakan.

Adapun dalam penelitian ini memiliki kegunaan sebagai berikut:

1. Bagi peneliti, adalah sebagai pengetahuan dalam dunia pendidikan. Khususnya tentang implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS).
2. Bagi lembaga pendidikan, adalah sebagai pengetahuan dalam mengembangkan kualitas pendidikan, khususnya bagaimana penerapan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS).
3. Bagi seluruh pembaca, adalah sebagai pengetahuan atau informasi untuk menambah partisipasi dan kepedulian terhadap masyarakat.

E. Ruang Lingkup

Ruang lingkup penelitian merupakan batasan bagi peneliti untuk mendesain sesuai dengan rumusan masalah yang telah ditetapkan dan menjadikan penelitian tersebut pada titik fokus sampai selesainya pelaksanaan penelitian. Di mana peneliti menyelidiki dan membahas secara detail yang berhubungan dengan penelitian. Dengan adanya ruang lingkup penelitian tersebut dapatlah membawa keberuntungan, misalnya mempermudah penelitian, menentukan metode dan sampai pada tahap laporan. Adapun dalam penelitian ini, ruang lingkungnya adalah pada persoalan:

1. Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di MA Darul Ulum Gondanglegi.
2. Usaha sekolah dalam menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di MA Darul Ulum Gondanglegi.

3. Faktor pendukung dan penghambat implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di MA Darul Ulum Gondanglegi

F. Sistematika Pembahasan

Dalam tulisan ilmiah unsur yang paling penting adalah bagaimana tulisan ini disusun dengan sistematis dan mempunyai hubungan antar masalah diatas dengan yang di bawahnya. Sistematika penelitian yang telah dideskripsikan dalam skripsi ini sebagai berikut:

BAB I Pendahuluan, meliputi: Latar Belakang Masalah, Rumusan Masalah, Tujuan Penelitian, Manfaat Penelitian, Ruang lingkup Penelitian, dan Sistematika Pembahasan.

BAB II Kajian pustaka yang meliputi: kajian tentang konsep Manajemen Berbasis Sekolah: 1. Manajemen Pendidikan, yang meliputi: a. Pengertian Manajemen, b. Tujuan Manajemen Pendidikan, c. Fungsi Manajemen Pendidikan. 2. Manajemen Berbasis Sekolah, yang meliputi: a. Pengertian Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), b. Tujuan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), c. Prinsip-prinsip Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), d. Komponen-komponen Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), e. Karakteristik Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). 3. Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). 4. Faktor-Faktor yang mempengaruhi Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah dalam meningkatkan proses pembelajaran. a). Faktor Pendukung Dalam Manajemen

Berbasis Sekolah. b). Faktor Penghambat Dalam Manajemen Berbasis Sekolah

BAB III Metode penelitian meliputi: Pendekatan Dan Jenis Penelitian, Kehadiran Peneliti, Lokasi Penelitian, Sumber Data, Prosedur dan Pengumpulan Data, Analisis Data, Pengecekan Keabsahan Data, Tahap-tahap Penelitian.

BAB IV Paparan dan analisis data meliputi: A. Latar Belakang Obyek Penelitian: Sejarah singkat MA Darul Ulum Gondanglegi, Visi dan misi MA Darul Ulum Gondanglegi, Letak geografis MA Darul Ulum Gondanglegi, Struktur organisasi MA Darul Ulum Gondanglegi, Kegiatan di MA Darul Ulum Gondanglegi, Prestasi yang pernah di raih MA Darul Ulum Gondanglegi, Sarana dan prasarana MA Darul Ulum Gondanglegi. B. Paparan Hasil Penelitian: Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di MA Darul Ulum Gondanglegi, Program-Program apa saja yang di lakukan MA Darul Ulum Gondanglegi, Faktor pendukung dan penghambat MA Darul Ulum Gondanglegi C. Analisis hasil penelitian

BAB V Penutup, yang meliputi: Kesimpulan dan Saran.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Tinjauan Tentang Konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

1. Manajemen Pendidikan

a. Pengertian Manajemen Pendidikan

Kata manajemen berasal dari bahasa Inggris *management* yang berarti ketatalaksanaan, tata pimpinan, dan pengelolaan. Dari sini dapat diketahui bahwa manajemen secara bahasa merupakan proses atau usaha yang dilakukan untuk mencapai suatu tujuan. Sedangkan kata manajemen jika dilihat dari segi terminologi, para ahli berbeda pendapat dalam mengartikannya sesuai dengan latar belakang dan sudut pandang mereka masing-masing. Soekarno K dalam bukunya “*Dasar-Dasar Manajemen*” mengatakan bahwa: manajemen adalah proses dari pada pimpinan membimbing atau memberikan fasilitas-fasilitas dari usaha dari orang-orang yang terorganisir didalam organisasi guna dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Singkatnya manajemen berarti proses perencanaan pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan atau pengendalian. Dalam buku tersebut dijelaskan juga bahwa factor yang saling berhubungan erat satu sama lain dalam suatu organisasi adalah administrasi dan kepemimpinan karena baik buruknya manajemen dalam suatu organisasi sangat tergantung pada proses pengelolaan administrasi tersebut dan kualitas kepemimpinannya.⁶ Oleh karena itu untuk mencapai tujuan

⁶ Soekarno.K, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Jakarta: Miswar, 1986), Hlm. 4

pendidikan yang diinginkan maka seharusnya lembaga pendidikan mampu memenej lembaganya dengan baik dan bekerjasama mewujudkan madrasah yang bermutu. Dalam hal ini Allah Swt berfirman dalam Al-Qur'an surat Ar Ra'ad ayat 11 yang berbunyi:

لَهُ مَعْقَبَتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ ۗ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ ۗ وَمَا لَهُمْ مِنْ دُونِهِ مِنْ وَالٍ ﴿١١﴾

*Artinya: Bagi manusia ada para malaikat yang selalu mengikutinya bergiliran, di muka dan di belakangnya, mereka menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak merubah keadaan suatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri. Dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap suatu kaum, maka tidak ada yang dapat merubahnya, dan sekali-kali tidak ada pelindung bagi mereka selain Allah (QS. 13:11)*⁷

“ *Bagi manusia ada malaikat yang selalu mengikutinya bergiliran dimuka dan dibelakangnya, mereka menjaga atas perintah Allah, “ Maksudnya, setiap orang mempunyai malaikat yang bergiliran untuk menjaganya, ada*

⁷ Departemen Agama RI, *Mushaf Al-Qur'an Terjemah*, (Jakarta: Penerbit Al-Huda, 2005), hlm. 251

penjaga pada siang hari ada penjaga pada malam hari, menjaga mereka dari kejahatan dan kecelakaan. Selain itu ada juga para malaikat lain yang bergiliran mencatat perbuatannya, baik dan buruk, ada malaikat yang bertugas malam dan ada malaikat yang bertugas siang, ada dua malaikat di kanan dan di kiri yang mencatat amal perbuatan manusia. Yang di sebelah kanan mencatat perbuatan yang baik dan yang di sebelah kiri mencatat perbuatan buruk. Selain itu masih ada dua malaikat lain yang menjaga, satu di depan dan satu lagi di belakang.

Jadi manusia itu dikelilingi empat malaikat pada siang hari dan empat malaikat pada malam hari dengan silih berganti, dua sebagai penjaga dan dua lainnya sebagai pencatat amal perbuatannya, sebagaimana telah disebutkan dalam hadits shahih:

يتعاقبون فيكم ملائكة بالليل وملائكة بالنهار ويجتمعون في صلاة الصبح
و صلاة العصر فيصعد إليهم الذين باتوا فيكم فيسألهم وهو أعلم بكم كيف تركتكم
عبادي؟ فيقولون أتيناهم وهم يصلون وتركناهم وهم يصلون

“ Malaikat-malaikat bergiliran mengikuti kalian, pada malam hari dan siang hari, dan mereka berkumpul pada waktu sholat shubuh dan sholat asar, lalu naiklah kepada-Nya malaikat yang sebelumnya bersama kalian, dan Allah menanyakan kepada mereka sedang Allah Maha mengetahui keadaan kalian bagaimana kalian meninggalkan hamba-hamba-Ku? Mereka menjawab: Kami mendatangi mereka sementara

*mereka sedang sholat, dan kami meninggalkan mereka sementara mereka sedang sholat.*⁸

Imam Ahmad r.a meriwayatkan dari Abdullah, ia berkata,

Rasulullah SAW bersabda:

مامنكم من أ حد إلا وقد وكل به قرينه من الملا ئكة قا لوا وإياك يا رسول الله ؟
قال وإياي ولكن الله أعا ننى عليه فلا يأمرنى إلا بخير

*“Tidak seorang pun diantara kalian kecuali ditemani oleh pendamping dari jin, dan pendamping dari Malaikat. Mereka bertanya: “Apakah engkau juga demikian, wahai Rasulullah? “Beliau menjawab: “Demikian juga aku, tetapi Allah menolongku (terhadap pendamping dari jin tersebut) sehingga ia tidak menyuruhku kecuali untuk berbuat baik”.*⁹

Firman Allah: ﴿ يحفظونه من أمر الله ﴾ *“Mereka menjaganya atas perintah Allah”*. Ada yang mengatakan, penjagaan mereka (para malaikat) untuk manusia itu dari perintah Allah, sebgimana telah diriwyatkan oleh ‘Ali bin Abi Thalhah dan lain-lain, dari Ibnu ‘Abbas dan pendapat ini didukung oleh Mujahid, Sa’id bin Jubair, Ibrahim dan an-Nakha’I dan lain-lain. Sebagian lain mengatakan, mereka menjaganya karena perintah Allah, sebagaimana telah disebutkan dalam hadits bahwa para shabat bertanya kepada Rasulullah SAW, apakah engkau berpendapat bahwa ruqya (jampi) yang kita ucapakan itu dapat menolak sesuatu dari takdir

⁸ Diriwayatkan oleh Al-Bukhari dalam kitab *At-Tauhid*.

⁹ Diriwayatkan at-Tirmidzi, hadits nomor 2144, Ibnu Majah hadits nomor 3437, dan Imam Ahmad.

Allah? Beliau menjawab: ﴿ هِيَ مِنْ قَدْرِ اللَّهِ ﴾ “*Ruqyah* itu termasuk dari takdir Allah”.

Ibnu Abi Hatim meriwayatkan dari Ibrahim, ia mengatakan: “Allah mewahyukan pada salah seorang Nabi dari Bani Israil: ‘Hendakalah kamu katakana kepada kaummu bahwa warga desa dan anggota keluarga yang taat kepada Allah tetapi kemudian berubah berbuat maksiat atau durhaka kepada Allah, pasti Allah merubah kepada mereka apa yang mereka senangi menjadi sesuatu yang mereka benci”.

Kemudian dia mengatakan: “hal itu dibenarkan oleh Kitabullah (al-Qur’an) dengan firman Allah: ﴿ إِنَّ اللَّهَ لَا يَغَيِّرُ مَا قَوْمٌ حَتَّىٰ يَغَيِّرُوهُمَا بِأَنفُسِهِمْ ﴾ ‘*Sesungguhnya Allah tidak merubah keadaan suatu kaum, sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri*’.¹⁰

Dari hadits rasulullah SAW yang diriwayatkan oleh Bukhori (Ahmad Tafsir 2000: 113) juga dijelaskan tentang manajemen pendidikan:

“ إذا وسد الأمر إلى غير أهله فانتظرو الساعة ” (رواه البخاري)

Artinya: Apabila suatu urusan diserahkan kepada orang yang bukan ahlinya maka tunggulah saat kehancurannya (H.R. Bukhori)

Dan di dalam hadits lain juga dijelaskan tentang manajemen:

ما قال سيدنا علي : الحق بلا نظم يغلبه الباطل بالنظم

Artinya: Kebenaran yang tidak terorganisir akan dikalahkan oleh kebatilan yang terorganisir. (Maqola Sayyidina Ali)¹¹

¹⁰ Abdul, Ghoffar, *Tafsir Ibnu Katsir Jilid 6*. (Pustaka Imam Asy-Syafi’I, Cetakan Ketiga, 2006), hlm. 482-484.

¹¹ Muhammad Al Baqir, *Mutiara Nahjul Balaghoh*, (Bandung: Mizan, 1994)

Untuk memberikan pengertian manajemen, Purwanto mengutip tiga pendapat tokoh manajemen sebagai berikut:

- 1) Manajemen menurut Arifin Abdurrahman, adalah kegiatan-kegiatan untuk mencapai sasaran dan tujuan pokok yang telah ditentukan dengan menggunakan orang-orang sebagai pelaksana. Jadi, dalam hal ini manajemen adalah mengelola orang-orang sebagai pelaksana.
- 2) Menurut Dwight Waldo, manajemen adalah suatu rangkaian tindakan dengan maksud untuk mencapai hubungan yang rasional dalam system administrasi.
- 3) Menurut O' Donnal, manajemen adalah pencapaian sesuatu melalui sesuatu dan bersamaan dengan orang-orang.¹²

Definisi manajemen diatas menjelaskan bahwa ada keterkaitan erat antara manajemen dan administrasi pendidikan. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah suatu aktifitas yang menjadi pusat administrasi. Dengan demikian, jika hal tersebut diterapkan dalam penyelenggaraan pendidikan akan sama artinya dengan administrasi pendidikan. Karena didalam keseluruhan proses administrasi, pengelolaan atau pembinaan orang-orang sebagai pelaksana merupakan kegiatan yang sangat penting dan menentukan, maka tepatlah dikatakan bahwa manajemen adalah inti administrasi.

Oleh karena itu, dalam lembaga pendidikan perlu adanya suatu manajemen yang baik dalam menghadapi berbagai persoalan baik yang

¹² M.Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2001), Hlm. 7-8

berkaitan dengan pengelolaan atau pengaturan-pengaturan yang sesuai dengan tujuan.

b. Tujuan Manajemen Pendidikan

Tujuan manajemen pendidikan berkaitan erat dengan tujuan pendidikan secara umum, sebab manajemen pendidikan pada hakekatnya merupakan alat untuk mencapai tujuan pendidikan secara optimal. Apabila dikaitkan dengan manajemen pendidikan, maka tujuan manajemen pendidikan adalah agar segala usaha kerja sama dengan mendaya gunakan berbagai sumber dapat berjalan secara teratur untuk mencapai tujuan pendidikan.

Dalam menyusun manajemen pendidikan serta memilih model yang sesuai H. A. R Tilaar mengisyaratkan adanya pemahaman yang cermat terhadap kehidupan bangsa dan negara kita serta kejelian dalam mempelajari keberhasilan dan kegagalan kita mengelola pendidikan.¹³

Tujuan pokok mempelajari manajemen pendidikan adalah untuk memperoleh cara, teknik, metode yang sebaik-baiknya dilakukan, sehingga sumber-sumber yang sangat terbatas bisa dimanfaatkan sebaik-baiknya, seperti tenaga, dana, fasilitas, personil, material maupun spiritual guna mencapai tujuan pendidikan secara efisien dan efektif serta produktif

¹³ H.A.R Tilaar, *Paradigma Baru Pendidikan Nasional*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2000), hlm. 184

c. Fungsi Manajemen Pendidikan

Para ahli telah mengungkapkan pandangan tentang fungsi manajemen, yang menggambarkan berlakunya proses aktivitas. Adapun fungsi manajemen adalah sebagai berikut:

- 1) Menurut William Spriegel, fungsi manajemen pendidikan dibagi tiga yaitu antar lain: *Planning, Organizing, Controlling*.
- 2) Menurut S. P. Siagian, fungsi manajemen terbagi menjadi empat antara lain: *Planning, Organizing, Controlling, Motivating*.
- 3) Menurut Pramuji Atmosudirjo, fungsi manajemen dibagi menjadi empat, yaitu antara lain: *Planning, Organizing, Actiating, Controlling*.¹⁴

Dari ketiga pendapat tersebut di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa fungsi manajemen pendidikan adalah sebagai berikut:

1) *Planning* (Perencanaan)

Perencanaan adalah penentuan serangkaian tindakan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Jadi, yang dimaksud dengan perencanaan dalam manajemen adalah menentukan tujuan atau kerangka tindakan yang diperlukan untuk mencapai tujuan tertentu.

2) *Organizing* (Pengorganisasian)

Organisasi merupakan sekumpulan orang dengan system kerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Sedangkan pengorganisasian sebagai proses membagi kerja kedalam tugas-tugas yang lebih kecil

¹⁴ M. Manullung, *Dasar-dasar Pendidikan*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1992), hlm.19

kemampuannya, dan mengalokasikan sumber daya, serta mengkoordinasikannya dalam rangka efektivitas pencapaian tujuan organisasi. Sehingga dalam pengertian di atas dapat diambil kesimpulan bahwa organisasi merupakan sebuah wadah atau alat yang sangat penting dalam manajemen. Di dalam organisasi tersebut dapat ditetapkan tugas, wewenang, fungsi, serta tanggung jawab masing-masing, maka organisasi dapat berjalan secara teratur untuk tujuan yang diinginkan.¹⁵

3) *Actuating* (Pelaksanaan)

Tahap pelaksanaan yang berorientasi pada pergerakan manusia untuk melaksanakan kerja. Dan aktivitas-aktivitas tersebut terdiri atas: *Pembimbingan*, seorang pemimpin atau manajer pendidikan harus dapat memberikan bimbingan dan pengarahan kepada para pelaksana pendidikan. Pimpinan harus mampu dan selalu membangkitkan semangat kerja staf, membagi tugas, memberikan pengarahan, dan pembinaan agar para staf mampu melaksanakan tugas untuk mencapai tujuan. *Pengkoordinasian*, seorang manajer pendidikan harus dapat menghubungkan, menyatukan dan menyelaraskan orang-orang yang ada dalam satu kesatuan organisasi yang menjadi wewenangnya. Dengan adanya koordinasi yang baik, semua bagian dan personel dapat bekerja sama menuju satu arah tujuan yang sudah ditetapkan. Karena koordinasi merupakan aktivitas membawa

¹⁵ M. Manulung, *Dasar-dasar Pendidikan*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1992), hlm. 21

pikiran-pikiran, teknik-teknik, dan tujuan-tujuan ke dalam hubungan yang harmonis dan produktif dalam mencapai suatu tujuan. *Pembuatan Keputusan*, manajer pendidikan harus dapat melakukan pemilihan yang jeli atau tepat atau berbagai alternative untuk menyelesaikan masalah-masalah yang timbul dalam proses pelaksanaan pendidikan, dan aktivitas-aktivitas yang berkaitan erat dengan aktivitas pelaksanaan organisasi pendidikan.

4) *Controlling* (Pengawasan)

Pengawasan merupakan aktivitas yang mengusahakan agar pekerjaan dapat terlaksana sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Dengan demikian, pengawasan adalah mengadakan penilaian sekaligus koreksi, sehingga apa yang sedang dilakukan oleh bawahan dapat diarahkan kejalan yang benar sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Pengawasan yang dimaksud di sini adalah penilaian proses pendidikan dan hasil pendidikan. Karena fungsi manajemen meliputi: menentukan standar, supervisi dan mengukur pelaksanaan terhadap standar dan memberikan keyakinan bahwa tujuan organisasi tercapai. Dengan demikian, manajemen merupakan aktivitas administrasi yang sangat menentukan, sebab manajemen adalah pusat administrasi yang berawal dan berakhir pada manajemen.

2. Manajemen Berbasis Sekolah

a. Pengertian Manajemen Berbasis Sekolah

Istilah Manajemen Berbasis Sekolah merupakan terjemahan dari “School based manajemen”. Istilah ini pertama kali muncul di Amerika Serikat ketika masyarakat, mulai mempertanyakan relevansi pendidikan dengan tuntutan dan perkembangan masyarakat setempat.

Dalam “Encyclopedia of the social science” manajemen berarti proses dengan mana pelaksanaan dari pada suatu tujuan tertentu yang di selenggarakan dan diawasi.¹⁶ Secara etimologis, manajemen berasal dari bahasa Inggris “Management” yang artinya ketatalaksanaan, tata pimpinan dan pengelolaan.

Sedang menurut Melayu S.P Hasibuan manajemen adalah ilmu dan seni yang mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu.¹⁷

Menurut Sudarwan MBS sebagai suatu proses kerja komunitas dengan cara menerapkan kaidah-kaidah otonomi, akuntabilitas, partisipasi dan sustainability untuk mencapai tujuan pendidikan dan pembelajaran secara bermutu.¹⁸

¹⁶ M. Manulang, *Manajemen Personalia* (Jakarta: Ghalia Indonesia, Cetakan V, 1976), Hlm. 10

¹⁷ Melayu S.P Hasibuan. *Manajemen Dasar, Pengertian dan masalahnya* (Jakarta, Haji Masagung, 1989), Hlm. 3

¹⁸ Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, Cetakan Pertama, 2006), hlm. 34

Berdasarkan beberapa pengertian di atas dapat diambil kesimpulan bahwa manajemen adalah suatu cara pencapaian tujuan dengan jalan pemanfaatan semua sumberdaya yang dimiliki secara efektif dan efisien yang mana agar tujuan itu dapat terlaksana sesuai dengan yang diharapkan.

Sedangkan pengertian Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) menurut E. Mulyasa adalah pemberian otonomi luas pada tingkat sekolah agar sekolah leluasa mengelola sumber daya dan sumber dana dengan mengalokasikannya sesuai dengan prioritas kebutuhan, serta lebih tanggap terhadap kebutuhan setempat. Dengan kata lain kepala sekolah sebagai seorang manajer diberikan kewenangan sepenuhnya untuk bisa mengoptimalkan sumber daya yang ada pada sekolah yang dipimpinnya.¹⁹

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) adalah suatu ide tentang pengambilan keputusan pendidikan yang diletakkan pada posisi yang paling dekat dengan pembelajaran, yakni sekolah. Pemberdayaan sekolah dengan memberikan otonomi yang lebih besar, disamping menunjukkan sikap tanggap pemerintah terhadap tuntutan masyarakat juga merupakan sasaran peningkatan efisiensi mutu, dan pemerataan pendidikan. Penekanan aspek-aspek tersebut sifatnya situasional dan kondisional sesuai dengan masalah yang dihadapi dan politik yang dianut pemerintah. Misalnya krisis multi dimensi yang sudah hampir tujuh tahun melanda Indonesia, tidak dapat dihindari dampaknya terhadap pendidikan, terutama

¹⁹ E. Mulyasa. *Manajemen Berbasis Sekolah* (Bandung, Remaja Rosda Karya, 2004).

berkurangnya kemampuan pemerintah dalam penyediaan dana yang memadai untuk pendidikan dan menurunnya kemampuan sebagian orang tua untuk membiayai pendidikan anaknya. Kondisi tersebut secara langsung berakibat pada menurunnya mutu pendidikan dan terganggunya proses pemerataan.²⁰

Keterlibatan kepala sekolah dan guru dalam pengambilan keputusan akan membangkitkan rasa kepemimpinan yang lebih tinggi terhadap sekolah, sehingga mendorong mereka untuk mendaya gunakan sumber daya yang ada seefisien mungkin untuk mencapai hasil yang optimal.

Manajemen Berbasis Sekolah 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 staf, menawarkan partisipasi langsung kelompok-kelompok yang terkait dan meningkatkan pemahaman masyarakat terhadap pendidikan. Sejalan dengan jiwa dan semangat sekolah juga berperan dalam menampung konsensus umum yang meyakini bahwa sedapat mungkin keputusan seharusnya dibuat oleh mereka yang memiliki akses paling baik terhadap pelaksanaan kebijakan. Dan yang terkena akibat-akibat dari kebijakan tersebut.

²⁰ E. Mulyasa. Ibid. hlm: 34

Kewenangan yang bertumpuh pada sekolah merupakan inti dari MBS yang dipandang memiliki tingkat efektifitas tinggi serta memberikan beberapa keuntungan berikut :

- 1) Kebijakan dan kewenangan sekolah membawa pengaruh langsung kepada peserta, orang tua dan murid.
- 2) Bertujuan bagaimana memanfaatkan sumberdaya lokal.
- 3) Efektif dalam melakukan pembinaan peserta didik seperti kehadiran, hasil belajar, tingkat pengulangan, tingkat putus sekolah, moral dan iklim sekolah.
- 4) Adanya perhatian bersama untuk mengambil keputusan, memberdayakan guru, manajemen sekolah, dan perubahan perencanaan.²¹

Dalam sistem MBS, semua kebijakan dan program sekolah ditetapkan oleh komite sekolah dan dewan pendidikan. Badan ini merupakan lembaga yang ditetapkan berdasarkan musyawarah dari pejabat daerah setempat, komisi pendidikan dewan perwakilan rakyat daerah (DPRD), pejabat pendidikan daerah, kepala sekolah, tenaga pendidikan, perwakilan orang tua peserta didik dan tokoh masyarakat. Lembaga inilah yang menetapkan segala kebijakan sekolah berdasarkan ketentuan-ketentuan pendidikan yang berlaku.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa Manajemen Berbasis Sekolah merupakan pengalihan kewenangan

²¹ E. Mulyasa. Ibid. Hlm: 34

pengambilan keputusan ke level sekolah agar dapat mengelola sekolah dengan mandiri, maka sekolah diharapkan lebih mandiri atau mampu menentukan arah pengembangan pendidikan sesuai dengan kondisi tuntutan lingkungan masyarakat.

b. Tujuan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Secara umum Hardiyanto mengatakan bahwa Manajemen Berbasis Sekolah bertujuan untuk menjadikan sekolah agar lebih mandiri atau memberdayakan sekolah melalui pemberian wewenang yang lebih besar dalam mengelola sumber daya dan mendorong partisipasi warga sekolah dan masyarakat untuk meningkatkan mutu pendidikan.²²

Pengertian lain mengatakan bahwa Manajemen Berbasis Sekolah bertujuan untuk meningkatkan semua kinerja sekolah yaitu menyangkut efektivitas, kualitas, efisiensi, inovasi, relevansi dan pemerataan serta akses pendidikan.

Namun dari pada itu secara khusus sesungguhnya tujuan dari penerapan Manajemen Berbasis Sekolah adalah sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan mutu pendidikan melalui peningkatan kemandirian, fleksibilitas, partisipasi, keterbukaan, kerja sama, akuntabilitas, sustainabilitas, dan inisiatif sekolah dalam mengelola, memanfaatkan dan memberdayakan sumber daya yang tersedia.

²² Hardiyanto, *Mencari Sosok Desentralisasi Manajemen Pendidikan di Indonesia*, (Jakarta: Renika Cipta, 2004), hlm. 70

- 2) Meningkatkan kepedulian warga sekolah dan masyarakat dalam menyelenggarakan pendidikan melalui pengambilan keputusan secara bersama.
- 3) Meningkatkan tanggung jawab sekolah kepada orang tua, masyarakat, dan pemerintah untuk meningkatkan mutu sekolah.
- 4) Meningkatkan kompetensi yang sehat antar sekolah dalam meningkatkan kualitas pendidikan.²³

Sesungguhnya Manajemen Berbasis Sekolah bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, mutu, dan pemerataan pendidikan. Peningkatan efisiensi, antara lain diperoleh melalui keleluasaan mengelola sumber daya, partisipasi masyarakat dan penyederhanaan birokrasi. Peningkatan mutu dapat diperoleh, antar lain, partisipasi orang tua terhadap sekolah, fleksibilitas pengelolaan sekolah dan kelas, peningkatan profesionalisme guru dan kepala sekolah, adanya hadiah dan hukuman sebagai kontrol, serta hal lain yang dapat menumbuh kembangkan suasana yang kondusif. Sementara peningkatan pemerataan pendidikan tampak pada tumbuhnya partisipasi masyarakat terutama yang mampu dan peduli, sementara yang kurang mampu akan menjadi tanggung jawab pemerintah.²⁴

Sudarwan Danim berpendapat ” sesungguhnya MBS itu bertujuan untuk mendorong peningkatan prestasi belajar siswa, terutama melalui:

²³ Hasbullah, *op. cit*, hlm. 72

²⁴ E. Mulyasa, *op. cit*, hlm: 13

- 1) Peningkatan efisiensi penggunaan sumber daya pembelajaran. Misalnya: alat peraga pembelajaran, buku-buku perpustakaan, laboratorium, komputer, internet, lingkungan sekolah, dan peningkatan efisiensi sumber daya personalia yang meliputi: kepala sekolah, guru, pustakawan, teknisi sumber belajar, staff tata usaha, pesuruh sekolah dan lain-lain.
- 2) Peningkatan profesionalisme guru. Peningkatan ini dilakukan, baik dari kemampuan penguasaan materi bahan ajar, penguasaan metodologi, kompetensi sosial, maupun kompetensi kemasyarakatan sebagai guru.²⁵ Rasulullah bersabda dalam haditsnya yang berbunyi:

حدثنا محمود بن غيلان: حدثنا أبو أسامة عن الأعمش عن أبي صالح عن أبي هريرة قال قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: بلغوا عني ولو آية وحدثوا عن بني إسرائيل ولا حرج ومن كذب علي متعمدا فليتبوأ مقعده من النار (رواه ابن ماجة ومسلم)

Artinya: Mahmud bin Ghailan menceritakan kepada kami, Abu Usamah menceritakan kepada kami, dari Al A'Masy, dari Abu Shahih, dari Abu Hurairah, ia berkata Rasulullah bersabda: Sampaikanlah dariku walau satu ayat, dan sampaikanlah tentang Bani Israil dan tidak ada dosa karenanya. Dan barang siapa yang berdusta atas namaku, maka ambillah tempatnya di neraka.²⁶

²⁵ Sudarwan Danim. *Visi Baru Manajemen Sekolah* (Jakarta: PT Bumi Aksara, Cetakan Pertama, 2006), hlm. 165

²⁶ Muhammad Nashiruddin Al-Albani, "Shahih Sunan Tirmidzi" Seleksi Hadits Shahih dari Kitab Sunan Tirmidzi, (Jakarta: Pustaka Azzam Anggota IKAPI DKI, 2007), hlm. 78-79

Sedangkan ciri-ciri guru yang profesional adalah sebagai berikut:

- a) Kemampuan intelektual yang diperoleh melalui pendidikan akademik. Pendidikan yang dimaksud adalah jenjang pendidikan tinggi atau perguruan tinggi.
 - b) Memiliki pengetahuan spesialisasi. Pengetahuan spesialisasi adalah sebuah kekhususan penguasaan bidang keilmuan tertentu dan penguasaan metodologi pembelajaran.
 - c) Memiliki teknik kerja yang dapat dikomunikasikan. Jadi seorang guru harus mampu berkomunikasi dan apa yang disampaikannya dapat dipahami oleh para peserta didik.
 - d) Mementingkan kepentingan orang lain. Jadi seorang guru harus siap memberikan layanan kepada anak didiknya pada saat bantuan itu diperlukan di kelas, di lingkungan sekolah, maupun di luar sekolah.²⁷
- 3) Peningkatan pemberdayaan masyarakat. Kemampuan sekolah memberdayakan masyarakat dan kemauan masyarakat untuk memberdayakan diri dalam kerangka optimalisasi fungsi sekolah merupakan faktor kunci keberhasilan MBS. Bahkan MBS sendiri dipandang identik dengan manajemen berbasis masyarakat, karena tanpa dukungan kuat dari masyarakat sekitar, terutama orang tua murid, akan sangat sulit mewujudkan kemajuan sekolah.

²⁷ Sudarwan Danim, *Op. Cit*, Hlm. 93-94

Disamping itu pula penerapan Manajemen Berbasis Sekolah ini sesungguhnya juga bertujuan untuk meningkatkan kualitas pendidikan secara umum baik itu menyangkut kualitas pembelajaran, kualitas kurikulum, kualitas sumber daya manusia baik guru maupun tenaga kependidikan lainnya dan kualitas pelayanan pendidikan secara umum.²⁸

Manajemen Berbasis Sekolah bertujuan untuk memberdayakan sekolah terutama sumber daya manusia melalui pemberian kewenangan, fleksibilitas sumber daya lain untuk memecahkan persoalan yang di hadapi oleh sekolah yang bersangkutan. Namun sesungguhnya tujuan utama penerapan MBS ini adalah meningkatkan efisiensi pengelolaan dan peningkatan relevansi pendidikan di sekolah, dengan adanya wewenang yang lebih besar dan lebih luas bagi sekolah untuk mengelola urusannya sendiri.

Namun disamping itu, sesungguhnya tujuan Manajemen Berbasis Sekolah ini adalah yang *Pertama*, meningkatkan mutu pendidikan melalui kemandirian dan inisiatif sekolah dalam mengelola dan memberdayakan sumber daya yang tersedia. *Kedua*, meningkatkan kepedulian warga sekolah dan masyarakat dalam menyelenggarakan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama. *Ketiga*, meningkatkan tanggung jawab sekolah kepada sekolahnya. *Keempat*, meningkatkan kompetensi yang sehat antar sekolah tentang mutu pendidikan yang akan dicapai.²⁹

²⁸ Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Jakarta: Grafindo Persada, 2003), Hlm. 23

²⁹ *Ibid*, hlm. 26-27

c. Prinsip-prinsip Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Adapun prinsip-prinsip yang perlu diperhatikan dalam melaksanakan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) adalah sebagai berikut:

- 1) Komitmen, kepala sekolah dan warga sekolah harus mempunyai komitmen yang kuat dalam upaya menggerakkan semua warga sekolah untuk bermanajemen berbasis sekolah.
- 2) Kesiapan, semua warga sekolah harus siap fisik dan mental untuk bermanajemen berbasis sekolah.
- 3) Keterlibatan, pendidikan yang efektif itu, harus melibatkan semua pihak dalam mendidik anak.
- 4) Kelembagaan, sekolah sebagai lembaga adalah unit terpenting bagi pendidikan yang efektif.
- 5) Keputusan, segala keputusan sekolah itu harus dibuat oleh pihak yang benar-benar mengerti tentang pendidikan.
- 6) Kesadaran, guru-guru harus mempunyai kesadaran untuk membantu dalam pembuatan keputusan program pendidikan dan kurikulum.
- 7) Kemandirian, sekolah harus diberi otonomi sehingga memiliki kemandirian dalam membuat keputusan pengalokasian dana.
- 8) Ketahanan, perubahan akan bertahan lebih lama apabila melibatkan *stakeholders* sekolah.

Prinsip MBS di atas dapat disingkat dengan 8k.³⁰

Disamping itu pula teori yang digunakan Manajemen Berbasis Sekolah untuk mengelola sekolah sesungguhnya didasarkan 4 prinsip, yaitu prinsip ekuifinalitas, prinsip desentralisasi, prinsip sistem pengelolaan mandiri, dan prinsip inisiatif sumber daya manusia.

a) Prinsip Ekuifinalitas

Prinsip ini didasarkan oleh teori manajemen modern yang berasumsi bahwa MBS menekankan fleksibilitas sehingga sekolah itu harus dikelola oleh warga sekolah menurut kondisi mereka masing-masing. Disamping itu pula, sekolah merupakan lembaga pendidikan yang terbuka terhadap berbagai pengaruh eksternal, dan tidak menutup kemungkinan bila sekolah akan mendapatkan berbagai masalah yang kompleks, oleh karena itu sekolah harus mampu memecahkan berbagai masalah yang dihadapi dengan cara yang paling tepat dan sesuai dengan situasi dan kondisinya.

b) Prinsip Desentralisasi

Prinsip desentralisasi ini dilandasi oleh teori dasar bahwa pengelolaan sekolah dan aktifitas pengajaran tidak dapat dielakkan dari kesulitan dan permasalahan yang kemudian mendorong adanya desentralisasi kekuasaan dengan mempersilahkan sekolah memiliki ruang yang lebih luas untuk bergerak, berkembang dan bekerja menurut strategi-strategi unik mereka untuk menjalani dan mengelola sekolah secara efektif.

³⁰ Husaini Usman, *Manajemen Teori, dan Riset pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), Hlm. 7

Oleh karena itu sekolah harus diberi kekuasaan dan tanggung jawab untuk memecahkan masalahnya secara efektif dan secepat mungkin ketika masalah itu muncul. Dengan kata lain, tujuan prinsip desentralisasi adalah efisiensi dalam memecahkan masalah, bukan menghindari masalah.

c) Prinsip Sistem Pengelolaan Mandiri

Manajemen Berbasis Sekolah menyadari pentingnya untuk mempersilahkan sekolah menjadi sistem pengelolaan secara mandiri di bawah kebijakannya sendiri. Sekolah memiliki otonomi tertentu untuk mengembangkan tujuan pengajaran, strategi manajemen, distribusi sumber daya manusia, memecahkan masalah, dan mencapai tujuan berdasarkan kondisi mereka masing-masing. Jadi ketika sekolah menghadapi permasalahan maka harus diselesaikan dengan cara sendiri. Sekolah dapat menyelesaikan masalahnya bila telah terjadi pelimpahan wewenang dari birokrasi di atasnya ketingkat sekolah. Dengan adanya kewenangan di tingkat sekolah itulah maka sekolah dapat melakukan sistem pengelolaan sendiri.

d) Prinsip Inisiatif Sumber Daya Manusia

Prinsip ini menekankan bahwa orang adalah sumberdaya manusia yang berharga di dalam organisasi sehingga poin utama manajemen adalah mengembangkan sumber daya manusia di dalam sekolah untuk berinisiatif. Di samping itu pula prinsip ini mengakui bahwa sekolah tidak lagi menggunakan manusia sebagai sumber daya yang statis,

melainkan dinamis yakni menganggap serta memperlakukan manusia di sekolah sebagai aset yang sangat penting dan memiliki potensi untuk terus digali, ditemukan dan kemudian dikembangkan.³¹

d. Karakteristik Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Kemunculan karakteristik ideal sekolah pada abad kewirausahaan-21 seperti disajikan berikut ini, tidak secara sendirinya atau alami. Penemuan karakteristik ideal itu menemukan perjalanan yang panjang dan penelitian yang sangat serius. Di Amerika Serikat, karakteristik yang dimaksud baru ditemukan pada era reformasi pendidikan “generasi keempat”.³²

Menurut Bailey (1991), berdasarkan gerakan reformasi “generasi keempat” ini tersimpullah karakteristik ideal manajemen berbasis sekolah dan karakteristik ideal sekolah untuk abad kewirausahaan-21 (*school for the twenty-first characteristics*), seperti berikut ini.

1) Adanya keragaman dalam penggajian guru.

Istilah populernya adalah pendekatan prestasi dalam hal penggajian dan pemberian aneka bentuk kesejahteraan material lainnya. Caranya dapat dilakukan dengan penetapan kebijakan melalui pengiriman langsung gaji guru kewirausahaan rekening sekolah kemudian sekolah mengalokasikan gaji guru itu perbulan sesuai dengan prestasinya.

³¹ Nurkolis, *Op. Cit*, Hlm: 52-55

³² Sudarwan Danim, *Op. Cit*, Hlm. 29

2) Otonomi manajemen sekolah.

Sekolah menjadi sentral utama manajemen pada tingkat strategis dan operasional dalam kerangka penyelenggaraan program pendidikan dan pembelajaran. Sementara, kebijakan internal lain menjadi penyertanya.

3) Pemberdayaan guru secara optimal.

Dikarenakan sekolah harus berkompetensi membangun mutu dan membentuk citra di masyarakat, guru-guru harus diberdayakan dan memberdayakan diri secara optimal bagi terselenggaranya proses pembelajaran yang bermakna.

4) Pengelolaan guru secara partisipatif.

Kepala sekolah harus mampu bekerja dengan dan melalui seluruh komunitas sekolah agar masing-masingnya dapat menjalankan tugas pokok dan fungsi secara baik dan terjadi transparansi pengelolaan sekolah.

5) System yang didesentralisasikan.

Dibidang penganggaran misalnya, pelaksanaan MBS mendorong sekolah-sekolah siap berkompetisi untuk mendapatkan dana dari masyarakat atau dari pemerintah secara kompetitif dan mengelola dana itu dengan baik.

6) Sekolah dengan pilihan atau otonomi sekolah dalam menentukan aneka pilihan.

Program akademik dan non akademik dapat dikreasi oleh sekolah sesuai dengan kapasitasnya dan sesuai pula dengan kebutuhan masyarakat local, nasional, ataupun global.

7) Hubungan kemitraan antara dunia bisnis dan dunia pendidikan.

Hubungan kemitraan itu dapat dilakukan secara langsung atau melalui komite sekolah. Hubungan kemitraan ini bukan hanya untuk keperluan pendanaan, melainkan juga untuk kegiatan praktek kerja dan program pembinaan dan pengembangan lainnya.

8) Akses terbuka bagi sekolah untuk tumbuh relative mandiri.

Perluasan kewenangan yang diberikan kepada sekolah memberi ruang gerak baginya untuk membuat keputusan inovatif dan mengkriasi program demi peningkatan mutu sekolah.

9) “Pemasaran” sekolah secara kompetitif.

Tugas pokok dan fungsi sekolah adalah menawarkan produk unggulan atau jasa jika sekolah sudah mampu membangun citra mutu dan keunggulan, lembaga itu akan mampu beradu tawar dengan masyarakat misalnya berkaitan dengan jumlah dan yang akan ditanggung oleh jasa layanan.³³

Karakteristik menurut E. Mulyasa berdasarkan pelaksanaan di Negara maju mengemukakan bahwa karakteristik dasar MBS adalah:

³³ Sudarwan Danim *Visi Baru Manajemen Sekolah* (Jakarta: PT Bumi Aksara, Cetakan Pertama, 2006), Hlm. 29-31

- a) Pemberian otonomi yang luas kepada sekolah.
- b) Partisipasi masyarakat dan orang tua peserta didik yang tinggal.
- c) Kepemimpinan kepala sekolah yang demokratis dan profesional.
- d) Serta adanya *team work* yang tinggi dan profesional.³⁴

Sedangkan menurut Nur kholis membagi karakteristik MBS menjadi delapan bagian yaitu antara lain:

1. Misi Sekolah.

Sesungguhnya manajemen berbasis sekolah memiliki cita-cita menjalankan sekolah untuk mewakili sekelompok harapan bersama, keyakinan dan nilai-nilai sekolah, membimbing warga sekolah dalam aktivitas pendidikan dan memberi arah kerja. Jadi, bila ingin sekolah kita harus memberikan kalitas pelayanan yang baik guna untuk memenuhi kebutuhan pendidikan yang multiple dan kompleks, budaya organisasi yang kuat, maka harus dikembangkan oleh warga sekolah demi kepentingan sekolahnya sendiri.

2. Hakikat aktifitas sekolah.

Hakikat aktivitas sekolah berarti sekolah menjalankan aktivitas-aktivitas pendidikannya berdasar kan karakteristik, kebutuhan dan situasi sekolah. Hakikat aktivitas berbasis sekolah ini amat penting untuk meningkatkan kualitas pendidikan.

³⁴ E. Mulyasa. *Manajemen Berbasis Sekolah* (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2004), Hlm. 35

3. Startegi-starategi manajemen.

Sesungguhnya perubahan dan control eksternal dapat direfleksikan dalam aspek-aspek strategi berikut ini:

- a. Konsep atau asumsi tentang hakekat manusia. Bahwa dalam rangka memuaskan tingkat kebutuhan yang lebih tinggi, maka MBS dapat menyediakan fleksibilitas lebih baik dan kesempatan untuk memuaskan kebutuhan-kebutuhan guru dan siswa dan memberi peran terhadap talenta-talenta mereka.
- b. Konsep organisasi sekolah. Bahwa dalam organisasi modern, konsep organisasi sekolah telah berubah. Kini orang percaya bahwa sebuah organisasi adalah tempat untuk hidup dan berkembang siswa, tetapi juga tempat perkembangan guru dan administrator.
- c. Gaya pengambilan keputusan. Dalam MBS gaya pengambilan keputusan pada tingkat sekolah adalah melalui pembagian kekuasaan atau partisipasi, sehingga hal itu mendorong guru-guru, orang tua, dan siswa untuk terlibat di sekolah.

4. Penggunaan Sumber Daya.

Manajemen Berbasis Sekolah memberikan kekuasaan pada sekolah untuk memiliki otonomi yang lebih besar dalam mengadakan dan menggunakan sumber daya. Sehingga mempersilahkan sekolah untuk mempergunakan sumberdayanya secara efektif berdasarkan

karakteristik dan kebutuhan mereka guna memecahkan masalah yang timbul dan untuk mencapai tujuan sekolah.

5. Peran Warga Sekolah.

Peran warga sekolah secara langsung atau tidak langsung ditentukan oleh kebijakan pemerintah, misi sekolah, hakikat aktivitas sekolah, strategi-strategi pengelolaan internal sekolah, dan gaya penggunaan sumber daya. Perubahan model MBS menurut peran aktif sekolah, administrator, guru, orang tua dan yang semula pasif agar menjadi aktif.

6. Hubungan antar Manusia (hubungan interpersonal).

Dalam manajemen berbasis sekolah hubungan antar manusia cenderung terbuka, bekerja sama, semangat tim, dan komitmen yang saling menguntungkan. Oleh karena itu, iklim organisasi cenderung mengarah ketipe komitmen.

7. Kualitas Para Administrator.

Dalam hal ini, administrator yang berkualitas sangat penting. Mereka tidak hanya harus dilengkapi dengan pengetahuan dan teknik manajemen modern untuk mengembangkan sumber daya manusia dan sumber daya yang lain. Akan tetapi, administrator juga perlu belajar dan tumbuh secara terus menerus untuk menemukan dan memecahkan masalah demi kemajuan sekolah. Singkatnya, mereka perlu memperluas wawasan dan pemikirannya

dengan belajar sehingga mereka dapat meningkatkan perkembangan jangka panjang sekolahnya.

8. Indikator-indikator efektifitas.

Dalam Manajemen Berbasis Sekolah efektifitas sekolah dinilai menurut indikator multitingkat dan mutisegi. Oleh karena itu penilaian efektivitas sekolah harus memperhatikan multitingkat, yaitu: tingkat sekolah, kelompok dan individual. Sedangkan indikator mutisegi, yaitu mencakup output sekolah, input sekolah dan proses sekolah.

a. Output Sekolah

Sekolah harus memiliki output yang diharapkan diantaranya adalah berupa prestasi akademik seperti nem, lomba karya ilmiah, lomba bahasa. Dan prestasi non akademik misalnya: harga diri, kerjasama yang baik, rasa kasih sayang yang tinggi terhadap sesama, toleransi, jujur, kedisiplinan, kerajinan, prestasi olah raga, kepramukaan, dan kesenian.

b. Input Sekolah

Input pendidikan meliputi hal-hal sebagai berikut:

- 1) Memiliki kebijakan, tujuan, sasaran mutu yang jelas
- 2) Sumber daya yang tersedia
- 3) Staff yang kompeten dan berdedikasi tinggi

c. Proses Sekolah

Sekolah yang efektif pada umumnya memiliki karakteristik proses:

- 1) Proses belajar mengajar yang efektifitasnya tinggi
- 2) Lingkungan sekolah yang aman dan tertib
- 3) Partisipasi yang tinggi dari warga sekolah dan masyarakat
- 4) Sekolah memiliki keterbukaan manajemen, kemauan untuk berubah, memiliki akuntabilitas dan lain sebagainya.

Dari penjelasan-penjelasan di atas dapat diambil kesimpulan bahwasanya MBS tanggap terhadap kebutuhan masyarakat sekolah setempat. Karena siswa biasanya datang dari berbagai latar belakang yang berbeda, maka perhatian kepala sekolah harus ditujukan pada asas pemerataan. Di lain pihak sekolah harus juga meningkatkan efisiensi, partisipasi dan mutu, serta tanggung jawabnya kepada masyarakat dan pemerintah.

e. **Komponen-Komponen Manajemen Berbasis Sekolah**

Hal yang penting dalam implementasi Manajemen Berbasis Sekolah adalah manajemen terhadap komponen-komponen sekolah yang harus dikelola dengan baik dalam rangka MBS, yaitu kurikulum dan program pengajaran, tenaga kependidikan, kesiswaan, keuangan, sarana dan prasarana pendidikan, pengelolaan hubungan masyarakat, serta manajemen pelayanan khusus lembaga pendidikan.

1) Manajemen Kurikulum Dan Program Pengajaran

Pada jenis dan tingkat sekolah apapun yang menjadi tugas utama kepala sekolah ialah menjamin adanya program pengajaran yang baik bagi murid. Inilah tanggung jawab kepala sekolah yang paling penting dan banyak tantangannya. Sedangkan para staff mendapat bagian tanggung jawab dalam membantu usaha pelaksanaan dan pengembangan program pengajaran yang efektif.³⁵

Manajemen kurikulum dan program pengajaran merupakan bagian dari MBS. Manajemen kurikulum dan program pengajaran mencakup kegiatan perencanaan dan pengembangan kurikulum nasional pada umumnya telah dilakukan oleh departemen pendidikan nasional pada tingkat pusat.

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

Sedangkan kepala sekolah merupakan seorang manajer di sekolah. Ia harus bertanggung jawab terhadap perencanaan, dan

³⁵ M. Daryanto, *Administrasi Pendidikan* (Jakarta: Renika Cipta, 1998), Hal. 36

penilaian perubahan atau perbaikan program pengajaran di sekolah. Untuk kepentingan tersebut, sedikitnya ada empat langkah yang harus dilakukan yaitu menilai kesesuaian program yang ada dengan tuntutan kebudayaan dan kebutuhan murid, meningkatkan perencanaan program, memilih dan melaksanakan program, serta menilai perubahan program.

Jadi yang dimaksud dengan manajemen kurikulum dalam Manajemen Berbasis Sekolah adalah kewenangan sekolah untuk memajemen, mengelola kurikulum dan proses pengajaran untuk disesuaikan dengan kebutuhan sekolah.³⁶

2) Manajemen Tenaga Kependidikan

Keberhasilan MBS sangat ditentukan dengan keberhasilan pimpinannya dalam mengelola tenaga kependidikan yang tersedia di sekolah. Manajemen tenaga kependidikan atau manajemen personalia pendidikan bertujuan untuk mendayagunakan tenaga kependidikan secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal. Sehubungan dengan itu fungsi personalia yang harus dilaksanakan pimpinan adalah menarik, mengembangkan, menggaji dan memotivasi personalia guna mencapai tujuan system, membantu anggota mencapai posisi dan standar perilaku, memaksimalkan perkembangan kariertenaga kependidikan, serta menyelareaskan tujuan individu dan organisasi.

³⁶ *Ibid.* Hal. 40

Manajemen tenaga kependidikan meliputi:

- 1) Perencanaan pegawai,
- 2) Pengadaan pegawai,
- 3) Pembinaan dan pengembangan pegawai,
- 4) Promosi mutasi,
- 5) Pemberhentian pegawai,
- 6) Kompensi, dan
- 7) Penilaian pegawai.

Tugas kepala sekolah dalam kaitannya dengan manajemen tenaga kependidikan bukanlah pekerjaan yang mudah karena tidak hanya mengusahakan tercapainya tujuan sekolah, tetapi juga tujuan tenaga kependidikan secara pribadi.

Maka dari itu tugas tenaga kependidikan adalah kewenangan sekolah untuk mengelola dan mendayagunakan kependidikan yang dimiliki secara efektif dan efisien guna mendapat hasil yang optimal.

3) Manajemen Kesiswaan

Manajemen kesiswaan merupakan suatu bidang operasional MBS. Manajemen kesiswaan adalah penataan dan pengaturan terhadap kegiatan yang berkaitan dengan peserta didik mulai masuk sampai keluarnya peserta didik dari sekolah. Manajemen sekolah bukan hanya membentuk pencatatan data peserta didik, melainkan meliputi aspek yang lebih luas yang secara operasional

dapat membantu upaya pertumbuhan dan perkembangan peserta didik melalui proses pendidikan di sekolah.

Osis merupakan organisasi murid yang resmi dilakukan dan diselenggarakan di sekolah dengan tujuan untuk melatih kepemimpinan murid serta memberikan wahana bagi murid untuk melakukan kegiatan ekstra kurikuler yang sesuai. Begitu juga dengan data kesiswaan merupakan salah satu tugas manajemen kesiswaan yang tidak dapat ditinggalkan.³⁷

Manajemen kesiswaan bertujuan untuk mengatur berbagai kegiatan dalam bidang kesiswaan agar kegiatan pembelajaran di sekolah dapat berjalan dengan lancar, tertib dan teratur. Untuk mewujudkan tujuan tersebut bidang manajemen kesiswaan sedikitnya memiliki tiga tugas utama yang harus diperhatikan, yaitu penerimaan murid baru, kegiatan kemajuan belajar serta bimbingan dan pembinaan disiplin.³⁸

Dari penjelasan di atas dapat diambil kesimpulan bahwa manajemen kesiswaan dalam MBS adalah kewenangan sekolah untuk mengatur semua urusan yang berkaitan dengan kesiswaan.

4) Manajemen Keuangan Dan Pembiayaan

Keuangan dan pembiayaan merupakan salah satu sumber daya yang secara langsung menunjang efektifitas dan efisiensi pengelolaan pendidikan. Hal tersebut lebih terasa lagi dalam

³⁷ M. Daryanto. *Op. cit.* Hlm. 63

³⁸ E. Mulyasa. *Op. cit.* Hlm. 46

implementasi MBS, yang menuntut kemampuan sekolah untuk merencanakan, melaksanakan, mengevaluasi serta mempertanggung jawabkan pengelolaan dana secara transparan kepada masyarakat dan pemerintah.³⁹

Sedangkan manajemen keuangan berbasis sekolah adalah salah satu substansi problema manajemen pendidikan berbasis sekolah. Kedudukannya sangat krusial dan strategis karena ia dipandang sebagai “bahan bakarnya” pendidikan.⁴⁰ Yang mana penyelenggaraan pendidikan keuangan dan pembiayaan merupakan potensi yang sangat menentukan dan merupakan bagian yang tak terpisahkan dalam kajian manajemen pendidikan. Komponen keuangan dalam suatu sekolah merupakan produksi yang sangat menentukan terlaksananya kegiatan belajar mengajar di sekolah. Dengan kata lain setiap kegiatan yang dilakukan di sekolah memerlukan biaya, baik itu disadari maupun tidak, komponen tersebut perlu dikelola dengan baik agar dana yang ada dapat dimanfaatkan secara optimal untuk mencapai suatu tujuan pendidikan yang sesungguhnya.

Kepala sekolah sebagai manajer berfungsi sebagai otorisator, dan dilimpahi fungsi ordonator untuk memerintahkan pembayaran. Namun tidak dibenarkan melaksanakan fungsi bendahara karena kewajiban melakukan pengawasan kedalam.

³⁹ *Ibid.* Hlm. 47

⁴⁰ Maisaroh. *Prespektif Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah*, (Penerbit UM 2004), hlm: 69

Maka dari itu yang dimaksud dengan manajemen keuangan dalam MBS adalah kewenangan dalam mengelola atau mengatur keuangan yang ada dalam sekolah dan memanfaatkannya dengan baik.

5) Manajemen Sarana Dan Prasarana

Sarana pendidikan adalah peralatan dan perlengkapan yang secara langsung dipergunakan dan menunjang proses pendidikan, khususnya proses belajar mengajar, seperti gedung, ruang kelas, meja, kursi, serta alat-alat yang lainnya dan media pembelajaran. Adapun yang dimaksud dengan prasarana pendidikan adalah fasilitas yang secara tidak langsung menunjang jalannya proses belajar mengajar, seperti taman sekolah untuk pembelajaran biologi, halaman sekolah serta lapangan olah raga, komponen tersebut merupakan prasarana pendidikan.

Manajemen sarana dan prasarana pendidikan bertugas untuk mengatur dan menjaga sarana dan prasarana agar dapat memberikan kontribusi secara optimal dan berarti pada jalannya proses pendidikan. Kegiatan pengelolaan ini meliputi kegiatan perencanaan, pengadaan, pengawasan, penyimpanan inventarisasi dan penghapusan serta penataan. Oleh sebab itu sebagaimana firman Allah SWT dalam surat al-Jaatsiyah ayat: 13 yang berbunyi:

وَسَخَّرَ لَكُمْ مَّا فِي السَّمَوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ جَمِيعًا مِنْهُ إِنَّ فِي ذَلِكَ لَآيَاتٍ لِّقَوْمٍ يَتَفَكَّرُونَ ﴿٥٣﴾

Artinya: Dan dia menundukkan untukmu apa yang ada di langit dan apa yang ada di bumi semuanya, (sebagai rahmat) dari-Nya. Sesungguhnya pada yang demikian itu benar-benar terdapat tanda-tanda (kekuasaan Allah) bagi kaum yang berfikir.

﴿ وَسَخَّرَ لَكُمْ مَافِي السَّمَاوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ ﴾ “Dan dia menundukkan untukmu apa yang ada di langit dan apa yang di bumi semuanya”. Yaitu, berupa bintang-bintang, gunung-gunung, lautan, sungai-sungai, dan segala hal yang dapat kalian manfaatkan. Artinya, semua itu merupakan karunia, kebaikan dan anugerah-Nya. Oleh karena itu, Dia berfirman: ﴿ جَمِيعًا مِنْهُ ﴾ “Semuanya dari-Nya”. Yaitu, dari sisi-Nya semata, tidak ada sekutu bagi-Nya dalam hal itu, sebagaimana yang difirmankan oleh Allah *Tabaaraka wa Ta’ala*:

﴿ وَمَا بِكُمْ مِنْ نِعْمَةٍ فَمِنَ اللَّهِ ثُمَّ إِذَا مَسَّكُمُ الضَّرُّ فَإِلَيْهِ تَجْتَرُونَ ﴾ “Dan apa saja nikmat yang ada padamu, maka dari Allah-lah datangnya. Dan jika kamu ditimpa oleh kemudharatan, maka hanya kepada-Nya kamu meminta pertolongan”. (QS. An-Nahl: 53).

﴿ إِن فِي ذَلِكَ لآيَاتٍ لِّقَوْمٍ يَتَفَكَّرُونَ ﴾ “*Sesungguhnya pada yang*

demikian itu benar-benar terdapat tanda-tanda (kekuasaan Allah) bagi kaum yang berfikir”.⁴¹

Manajemen sarana dan prasarana yang baik diharapkan dapat menciptakan sekolah yang bersih, rapi, indah senggga dapat menciptakan kondisi yang menyenangkan baik guru maupun murid untuk berada dalam lingkungan sekolah.⁴²

6) Manajemen Hubungan Sekolah dan Masyarakat

Hubungan lembaga pendidikan dan masyarakat adalah suatu proses komunikasi antar lembaga pendidikan dan masyarakat dengan tujuan untuk meningkatkan pemahaman masyarakat terhadap kebutuhan dan praktek pendidikan pada akhirnya bekerja sama untuk meningkatkan kualitas pendidikan di lembaga pendidikan. Dalam hal ini Allah SWT berfirman dalam (QS. Ali ‘Imran: 103) yang berbunyi:

وَأَعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا ۗ وَادْكُرُوا نِعْمَتَ اللَّهِ عَلَيْكُمْ إِذْ كُنْتُمْ أَعْدَاءً فَأَلَّفَ بَيْنَ قُلُوبِكُمْ فَأَصْبَحْتُمْ بِنِعْمَتِهِ

⁴¹ Abdul, Ghoffar, *Tafsir Ibnu Katsir jilid 6*, (Pustaka Imam Asy-Syafi’I, Cetakan Ketiga, 2006) hlm: 337-339.

⁴² E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekola, Konsep, Strategi, dan Implementasi*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2007), Hlm. 49-50

إِحْوَانًا وَكُنْتُمْ عَلَىٰ شَفَا حُفْرَةٍ مِّنَ النَّارِ فَأَنْقَذَكُم مِّنْهَا ۚ كَذَٰلِكَ يُبَيِّنُ

اللَّهُ لَكُمْ ءَايَاتِهِ لَعَلَّكُمْ تَهْتَدُونَ ﴿١٠٣﴾

Artinya: Dan berpeganglah kamu semuanya kepada tali (agama) Allah, dan janganlah kamu bercerai-berai, dan ingatlah akan nikmat Allah kepadamu ketika kamu dahulu (masa Jahiliyah) bermusuh-musuhan, maka Allah mempersatukan hatimu, lalu menjadilah kamu karena nikmat Allah orang yang bersaudara, dan kamu telah berad di tepi jurang neraka, lalu Allah menyelamatkan kamu daripadanya. Demikianlah Allah menerangkan ayat-ayat-Nya kepadamu, agar kamu mendapat petunjuk. (QS. 3: 103).

Dalam tafsir Ibnu Katsir diterangkan: Dalam firman-Nya:

﴿واعتصموا بحبل الله جميعا ولا تفرقوا﴾ “Dan berpegang teguhlah kalian

semuanya kepada tali (agama) Allah dan janganlah kamu bercerai

berai”. Ada yang berpendapat: ﴿بحبل الله﴾ “Kepada tali Allah”

berarti kepada janji Allah SWT sebagaimana yang telah difirmankan-

Nya pada ayat setelahnya: ضربت عليهم الذلة أينما تقفوا إلا بحبل من الناس

“Mereka diliputi kehinaan dimana saja mereka berada, kecuali

jika mereka berpegang teguh kepada tali (agama) Allah dan tali

(perjanjian) dengan manusia”. (QS. Ali ‘Imran: 112) yakni dengan

perjanjian dan perlindungan. Ada yang berpendapat: “Kepada tali

Allah itu maksudnya adalah kepad Al-Qur-an, sebagaimana telah

disebutkan dalam hadits yang diriwayatkan dari al-Harits al-A'war, dari 'Ali sebagai hadits marfu', tentang sifat al-Qur-an:

﴿ هو حبل الله المتين 'وصراطه المستقيم﴾

'Al-Qur'an itu adalah tali Allah yang paling kuat dan jalan-Nya yang lurus'.

Firman-Nya: ﴿ ولا تفروا ﴾ “Dan janganlah kamu bercerai-berai”. Allah memerintahkan mereka untuk bersatu dalam jama'ah dan melarang berpecah belah.

Banyak hadits Rasulullah SAW yang melarang perpecahan dan menyuruh menjalin persatuan. Sebagaimana disebutkan dalam kitab *Shahih Muslim* dari Abu Hurairah, bahwa Rasulullah bersabda:

إن الله يرضى لكم ثلاثاً 'ويسخطكم ثلاثاً' يرضى لكم أن تعبدوه ولا تشركوا به شيئاً 'وأن تعتصموا بحبل الله جميعاً ولا تفرقوا' وأن تناصحوا من ولاه الله أمركم 'ويسخطكم ثلاثاً : قيل وقال ' وكثرة السؤال وإضاعة المال

“*Sesungguhnya Allah meridhoi kalian dalam tiga perkara dan membenci kalian dalam tiga perkara. Dia meridhai kalian jika kalian beribadah kepada-Nya dan tidak menyekutukan-Nya dengan sesuatu apapun, berpegang teguh kepada tali Allah dan tidak bercerai berai dan setia kepada orang yang telah disertai urusan kalian oleh Allah. Dan dia membenci kalian dalam tiga perkara, yaitu banyak bicara (menyampaikan perkataan tanpa mengetahui*

kepastian dan kebenarannya), banyak bertanya dan menghamburkan harta.

Dan mereka (jika berhimpun) telah diberikan jaminan perlindungan dari kesalahan ketika mereka bersepakat. Sebagaimana hal itu telah disebutkanpula dalam banyak hadits.

Dan yang telah dikawatirkan terhadap mereka adalah akan terjadi juga perpecahan dan perselisihan. Dan ternyata hal itu terjadi pada ummat ini, di mana mereka terpecah menjadi tujuh puluh tiga golongan. Yang dari kesemua golongan itu yang selamat masuk surga serta selamat dari adzab neraka, mereka itu adalah orang-orang yang berda di atas jalan Rasulullah SAW dan para sahabatnya. Firmanya:

وَذَكَرُوا نِعْمَتَ اللَّهِ عَلَيْكُمْ إِذْ كُنْتُمْ أَعْدَاءً فَأَلَّفَ بَيْنَ قُلُوبِكُمْ فَأَصْبَحْتُمْ بِنِعْمَةِ إِخْوَانٍ وَأَنْتُمْ

عَلَى شَفَا حُفْرَةٍ مِنَ النَّارِ فَأَنْقَذَكُمْ مِنْهَا كَذَلِكَ يُبَيِّنُ اللَّهُ لَكُمْ آيَاتِهِ لَعَلَّكُمْ تَهْتَدُونَ

“Dan ingatlah akan nikmat Allah kepadamu ketika kamu dahulu (masa Jahiliyah) bermusuh-musuhan, maka Allah mempersatukan hatimu, lalu menjadilah kamu karena nikmat Allah orang yang bersaudara, dan kamu telah berad di tepi jurang neraka, lalu Allah menyelamatkan kamu daripadanya. Demikianlah Allah menerangkan ayat-ayat-Nya kepadamu, agar kamu mendapat petunjuk”.

Konteks ayat ini berkenaan dengan kaum Aus dan Khazraj, sebab pada masa jahiliyyah dulu, di antara mereka telah terjadi banyak peperangan, permusuhan yang sangat

parah, rasa dengki dan dendam, yang karenanya telah terjadi peperangandan pembunuhan di antara mereka.⁴³

Hubungan sekolah dengan masyarakat pada hakikatnya merupakan suatu sarana yang sangat berperan dalam membina dan mengembangkan pertumbuhan pribadi peserta didik di sekolah. Dalam hal ini, sekolah merupakan system social. Sekolah dan masyarakat memiliki hubungan yang sangat erat dalam mencapai tujuan sekolah atau pendidikan secara efektif dan efisien. Sebaliknya sekolah juga harus harus menunjang pencapaian atau pemenuhan kebutuhan masyarakat, khususnya kebutuhan pendidikan. Hubungan sekolah dengan masyarakat bertujuan antara lain:

1. Memajukan kualitas pembelajaran
2. Memperkokoh tujuan serta meningkatkan kualitas hidup dan penghidupan masyarakat
3. Menggairahkan masyarakat untuk menjalin hubungan dengan sekolah.

Dari uraian di atas dapat diambil kesimpulan bahwa manajemen hubungan sekolah dengan masyarakat adalah kewenangan sekolah untuk membina, meningkatkan dan memelihara hubungan sekolah dengan masyarakat untuk

⁴³ Abdul, Ghoffar, *Tafsir Ibnu Katsir jilid 6*, (Pustaka Imam Asy-Syafi'I, Cetakan Ketiga, 2006) hlm. 101-106.

kepentingan peran serta masyarakat dalam kelangsungan hidup sekolah.

7) Manajemen Layanan Khusus

Manajemen layanan khusus meliputi manajemen perpustakaan, kesehatan dan keamanan sekolah. Komponen-komponen tersebut merupakan bagian penting dari MBS yang efektif dan efisien.

Manajemen layanan khusus lain adalah layanan kesehatan dan keamanan sekolah sebagai suatu pendidikan yang bertugas dan bertanggung jawab melaksanakan proses pembelajaran, tidak hanya bertugas mengembangkan ilmu pengetahuan, keterampilan dan sikap saja, tetapi harus menjaga dan meningkatkan kesehatan jasmani dan rohani peserta didik. Hal ini sesuai dengan tujuan pendidikan nasional yaitu mengembangkan manusia seutuhnya.

Di samping itu sekolah juga memberikan pelayanan keamanan kepada peserta didik dan para pegawai yang ada di sekolah agar mereka dapat belajar dan melakukan tugas dengan tenang dan nyaman.

B. Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah

Sasaran pendidikan adalah seluruh aspek individu yang perlu dikembangkan dan ditumbuhkan dan ditimbulkan. Pertumbuhan tersebut meliputi spiritual, kepribadian, pikiran, kemauan, perasaan, keterampilan,

jasmani dan kesehatan. Kesemuanya sangat perlu untuk dikembangkan secara menyeluruh hingga terciptalah manusia Indonesia seutuhnya.

Untuk mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah secara efektif dan efisien, kepala sekolah perlu memiliki pengetahuan kepemimpinan, perencanaan, dan pandangan yang luas tentang sekolah dan pendidikan di samping itu, kepala sekolah juga harus melakukan tukar pikiran, sumbang saran, dan studi banding antar sekolah lain. Selanjutnya kepala sekolah dituntut untuk melakukan fungsinya sebagai manajer sekolah dalam meningkatkan proses belajar mengajar dalam melakukan supervisi kelas, membina dan memberikan saran-saran positif pada guru.

Dalam rangka mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah secara efektif, guru harus meningkatkan manajemen kelas. guru merupakan teladan dan panutan siswa di kelas. oleh karena itu guru berkewajiban menyiapkan pembelajaran dan manajemen persiapan isi materi pengajaran.

a. Strategi Implementasi MBS

Implementasi MBS akan berlangsung secara efektif dan efisien apabila didukung oleh sumber daya manusia yang profesional. Pengoprasian sekolah, dan yang cukup agar sekolah mampu menggaji staff sesuai dengan fungsinya sarana dan prasarana yang memadai untuk mendukung proses belajar mengajar serta dukungan masyarakat (orang tua) yang tinggi.⁴⁴

⁴⁴ E. Mulyasa. Op. Cit. Hlm. 57-58

Berbeda dengan Nur Kholish, menurutnya ada sembilan strategi yang bisa digunakan agar implementasi kebijakan MBS sukses.

- 1) Sekolah harus memiliki otonomi terhadap empat hal: kekuasaan dan kewenangan, perkembangan pengetahuan dan keterampilan secara berkesinambungan, akses informasi kesegala bagian, serta penghargaan bagi pihak yang berhasil.
- 2) Adanya peran serta masyarakat secara aktif dalam pembiayaan, proses pengambilan kurikulum dan instruksional non-intruksional.
- 3) Adanya kepemimpinan sekolah yang kuat.
- 4) Proses pengambilan keputusan yang demokratis.
- 5) Semua pihak memahami peran dan tanggung jawabnya secara sungguh-sungguh.
- 6) Adanya guidelines (garis pedoman) dari departemen pendidikan.
- 7) Sekolah memiliki transparansi dan akuntabilitas yang minimal diwujudkan dalam laporan pertanggung jawaban setiap tahunnya.
- 8) Penerapan MBS, harus diarahkan untuk pencapaian kinerja sekolah.
- 9) Implementasi diawali dari konsep MBS, identifikasi peran masing-masing pembangunan kelembagaan, pelatihan dan sebagainya.⁴⁵

b. Pentahapan Implementasi MBS

Sebagai suatu paradigma pendidikan baru perlu memperhatikan kondisi sekolah, implementasi MBS juga memerlukan pentahapan yang tepat. Dengan mempertimbangkan kompleksitas tersebut, MBS diyakini

⁴⁵ Nur Kholis, *Manajemen berbasis sekolah*, (Jakarta: Grasindo 2003), Hlm. 132-134

akan dapat dilaksanakan paling tidak melalui tiga tahap yaitu: jangka pendek (tahun pertama sampai tahun ke tiga), jangka menengah (tahun ke empat sampai tahun ke enam), dan jangka panjang (setelah tahun ke enam).

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 dan langsung diberikan kesekolah sebagai praktek pengelolaan keuangan dengan prinsip MBS.

C. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) Dalam Meningkatkan Proses Pembelajaran

Melaksanakan pengajaran selayaknya berpegang kepada apa yang tertuang kepada perencanaan atau dengan kata lain harus mengacu pada pengaturan manajemen pendidikan yang berlaku di sekolah. Namun situasi yang dihadapi guru dalam melaksanakan pengajaran mempunyai pengaruh yang besar terhadap proses belajar mengajar itu sendiri. Oleh sebab itu, guru harus peka terhadap situasi yang dihadapinya, sehingga dapat menyesuaikan pola tingkah lakunya dalam mengajar. Situasi pengajaran itu sendiri banyak dipengaruhi oleh faktor-faktor, yaitu:

- Faktor guru yang mempunyai pola pengajaran sendiri-sendiri yang tercermin dalam perilakunya terhadap proses belajar-mengajar.

- Faktor siswa yang memiliki keragaman dalam hal kecakapan maupun kepribadian masing-masing.
- Faktor kurikulum, tujuan yang hendak dicapai secara khusus menggambarkan bentuk perubahan tingkah laku yang diharapkan dapat dicapai siswa melalui proses belajar-mengajar.
- Faktor lingkungan yang meliputi: keadaan ruangan dan berbagai situasi fisik yang ada di sekitar tempat berlangsungnya proses belajar mengajar.⁴⁶

Kemudian dengan adanya berbagai faktor tersebut, guru diharapkan mampu menjalankan tugasnya sesuai dengan apa yang menjadi tujuan pendidikan. Guru diharapkan tidak mengedepankan polanya sendiri dalam pengajarannya, guru diharapkan mampu memahami perbedaan siswa agar dalam pembelajaran bisa berjalan secara efektif, dan guru juga diharapkan agar dalam menyampaikan materi minimal sesuai dengan kurikulum (inti materi) yang sudah ditetapkan dan tidak menutup kemungkinan untuk mengembangkan isi kurikulum tersebut, serta guru diharapkan agar bisa memilih tempat atau lingkungan belajar yang kondusif untuk menciptakan suatu proses belajar mengajar yang efektif, efisien dan menyenangkan.

1. Faktor Pendukung dalam Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Secara umum sesungguhnya implementasi MBS akan berhasil apabila melalui strategi-strategi berikut ini diantaranya adalah:

⁴⁶ Muhammad Ali, *Guru Dalam Proses Belajar Mengajar*, (Bandung: Sinar Baru, Cet. III, 1987), hlm. 5

- a. 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.
- b. Adanya peran serta masyarakat secara aktif dalam hal pembiayaan, proses pengambilan keputusan terhadap kurikulum dan instruksional serta non-intruksional. Sekolah harus banyak mengajak lingkungan dalam mengelola sekolah karena bagaimanapun sekolah adalah bagian dari masyarakat secara luas. Apalagi dengan semakin terbatasnya pembiayaan dari pemerintah, makin mendorong keterlibatan masyarakat dalam mengelola pendidikan.
- c. Adanya kepemimpinan sekolah yang kuat sehingga mampu menggerakkan dan mendayagunakan sumber daya sekolah secara efektif terutama kepala sekolah harus menjadi sumber inspirasi atas pembangunan dan pengembangan sekolah secara umum. Kepala sekolah dalam MBS berperan sebagai *designer*, *motivator*, dan *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.
- d. 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.

- e. Semua pihak harus memahami peran dan tanggung jawabnya secara sungguh-sungguh. Untuk bisa memahami peran dan tanggung jawabnya masing-masing harus ada sosialisasi terhadap konsep MBS itu sendiri.
- f. 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.
- g. Sekolah harus memiliki transparansi dan akuntabilitas yang minimal diwujudkan dalam laporan pertanggung jawaban 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 yang terkait.

- h. Penerapan MBS harus diarahkan untuk mencapai 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 belajar siswa.
- i. Implementasi diawali dengan sosialisasi dari konsep MBS, identifikasi peran masing-masing, pembangunan kelembagaan (*capacity building*) mengadakan pelatihan-pelatihan terhadap peran barunya, implementasi pada proses pembelajaran, evaluasi atas pelaksanaan di lapangan dan dilakukan perbaikan-perbaikan.⁴⁷

Di samping itu pula implementasi MBS akan berjalan dengan baik jika komunitas sekolah mampu menciptakan suasana yang menyenangkan. Penciptaan suasana sekolah yang menyenangkan. Dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut:

1. Penataan taman sekolah yang ditata dengan rapi, misalnya dengan tumbuhan hias, bunga-bunga, dan desain yang baik akan menimbulkan suasana yang sejuk bagi sekolah.
2. lingkungan sekolah yang bersih. Kebersihan lingkungan fisik sekolah menuntut komitmen anggota komunitas sekolah (kepala sekolah, guru, staff tat usaha, siswa dan sebagainya) menjaga lingkungan sekolah agar tetap menjadi bersih. Jadi kebersihan lingkungan fisik sekolah

⁴⁷ Nurkolis, op, cit, hlm. 132-134

bukan hanya sekedar tanggung jawab petugas piket harian atau penjaga sekolah, melainkan hal itu merupakan tanggung jawab semua komponen yang ada di sekolah.

3. Ventilasi ruangan, jadi ruangan kelas harus berventilasi cukup sehingga memungkinkan temperatur ruangan sesuai dengan suasana belajar.
4. Sesungguhnya proses pembelajaran itu membutuhkan suasana yang kondusif dan tidak bising seperti: sekat ruang yang kedap suara, tempat sekolah yang jauh dari pasar, keramaian umum dan lain sebagainya.
5. Sopan santun interaksi dengan orang, jadi setiap anggota komunitas sekolah harus saling menghargai, memiliki toleransi, ringan tangan dan lain-lain.
6. Keamanan sekolah, yakni sekolah harus terhindar dari pencurian, terhindar dari kondusi yang membahayakan atas semua komunitas sekolah, keadaan kelas yang aman, kondusi bangunan yang kokoh dan lain-lain.
7. Kenyamanan sekolah, yakni kondisi sekolah yang nyaman memungkinkan bagi seluruh komunitasnya untuk menikmati rasa nyaman seperti tempat duduk, ruang belajar, ruang kantor dan lain sebagainya.⁴⁸

⁴⁸ Sudarwan Danim, *Op, Cit*, hlm. 166-167

Implementasi MBS sesungguhnya perlu didukung oleh perubahan mendasar dalam kebijakan pengelolaan sekolah, dengan memperhatikan iklim sekolah yang kondusif, otonomi sekolah, kewajiban sekolah, kepemimpinan kepala sekolah yang demokratis dan profesional, serta partisipasi masyarakat dan orang tua peserta didik dalam perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan pendidikan sekolah.

a. Iklim Sekolah Yang Kondusif

Pelaksanaan MBS perlu di dukung oleh iklim sekolah yang kondusif bagi terciptanya suasana yang aman, nyaman dan tertib, sehingga proses pembelajaran dapat berlangsung dengan tenang dan menyenangkan. Iklim yang demikian akan terdorong terwujudnya proses pembelajaran yang efektif, yang lebih menekankan pada belajar mengetahui (learning to know), belajar berkarya (learning to do), belajar menjadi diri sendiri (learning to be), dan belajar hidup bersama secara harmonis (learning to life together). Dan untuk kepentingan tersebut maka sekolah atau madrasah perlu dilengkapi oleh sarana dan prasarana pendidikan serta sumber-sumber belajar yang memadai.

b. Otonomi Sekolah

Dalam MBS, kebijakan pengembangan kurikulum dan pembelajaran beserta system evaluasinya harus didesentralisasikan ke sekolah, agar sesuai dengan kebutuhan peserta didik dan masyarakat secara lebih fleksibel. Pemerintah pusat dalam hal ini, DEPDIKNAS, hanya menetapkan standar nasional, yang pengembangannya

diserahkan kepada sekolah. Dengan demikian, desentralisasi kebijakan dan pengembangan kurikulum dan pembelajaran beserta system evaluasinya merupakan prasyarat untuk mengimplementasikan MBS.

c. Kewajiban Sekolah

Untuk menjamin bahwa selain memiliki otonomi, sekolah juga mempunyai kewajiban melaksanakan kebijakan pemerintah dan memenuhi harapan masyarakat sekolah. Dengan demikian sekolah dituntut mampu menampilkan pengelolaan pengelanaan sumber secara transparan, demolratis tanpa monopoli, dan tanggung jawab baik terhadap masyrakat maupun pemerintah.⁴⁹

d. Kepemimpinan Kepala Sekolah Yang Demokratis Dan Profesional

Salah satu syarat keberhasilan sekolah menerapkan format MBS adalah kemampuan kepemimpinan kepala sekolah, di samping itu pula kepala sekolah merupakan “ *the key person*” keberhasilan peningkatan kualitas pendidikan di sekolah. Oleh karena itu, dalam implementasi MBS kepala sekolah harus memiliki visi, misi, dan wawasan yang luas tentang sekolah yang efektif serta kemampuan profesional dalam mewujudkan melalui perencanaan, kepemimpinan, manajerial dan superfisi pendidikan, ia juga dituntut untuk menjalin kerja sama yang harmonis dengan berbagai pihak yang terkait dengan program pendidikan di sekolah. Hal ini di jelaskan pula dalam hadits Rasulullah yang berbunyi:

⁴⁹ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional, Op, Cit*, hlm. 40-42

كلکم راعٌ وکلکم مسؤل عن رعیتہ فالإمام راعٌ وهو مسؤل عن رعیتہ
والرجال راع فی اہلہ وهو مسؤل عن رعیتہ والمرأة رعیة فبیت زوجها
وهو سؤل عن رعیتها والخدم راع فی مال سیدہ وهو مسؤل عن رعیتہ
والإبن راع فی مال أبیہ وهو مسؤل عن رعیتہ فکلکم راعٌ وکلکم راعٌ
وکلکم مسؤل عن رعیتہ (متفق علیہ عن ابن عمر)

“Kamu sekalian adalah pemimpin, dan kamu akan ditanya dari apa yang dipimpinnya itu. Presiden (seorang pemuka) adalah pemimpin, akan ditanya tentang yang dipimpinnya. Orang laki-laki adalah pemimpin keluarganya, dan akan ditanya dari yang dipimpinnya. Dan istri adalah pemimpin rumah tangga suaminya, dan akan ditanya dari yang dipimpinnya. Pelayan (buruh) adalah pemimpin kekayaan majikannya, dan akan ditanya dari yang dipimpinnya. Dan anak adalah pemimpin pada harta bapaknya, dan akan ditanya dari yang dipimpinnya. Maka kamu sekalian adalah pemimpin dan masing-masing akan ditanya (bertang jawab) dari yang dipimpinnya. (Muttafaqun ‘Alaih dari Ibnu Umar)⁵⁰

Singkatanya, dalam implementasi MBS kepala sekolah harus mampu berperan sebagai educator, manajer, administrator, supervisor, leader, innovator dan motivator.⁵¹

1. Kepala Sekolah Sebagai Educator

Kepala sekolah alam melakukan fungsinya sebagai educator harus menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberikan nasehat

⁵⁰ Hadiyah Muslim, *Tarjamah Mukhtarul Al-Hadits*, (Bandung: PT. Al-Ma'arif, 1994), hlm: 607

⁵¹ E. Mulyasa, *Ibid*, hlm: 42-43

kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada seluruh lembaga kependidikan, serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik seperti: *moving class* dan akselerasi.

2. Kepala Sekolah Sebagai Manajer

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama atau kooperatif, memberikan kesempatan kepada tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.⁵²

3. Kepala Sekolah Sebagai Administrator

Kepala sekolah sebagai administrator harus mampu memiliki kemampuan untuk mengelola kurikulum, mengelola administrasi peserta didik, mengelola administrasi peserta didik, mengelola administrasi personalia, mengelola administrasi sarana dan prasarana, mengelola administrasi kearsipan, dan administrasi keuangan.⁵³

4. Kepala Sekolah Sebagai Leader

Kepala sekolah sebagai leader harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas, di

⁵² *Ibid*, hlm: 98-103

⁵³ *Ibid*, hlm: 107

samping pula kepala sekolah sebagai leader harus memiliki karakter khusus yang mencakup kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan professional, serta pengetahuan administrasi yang luas.⁵⁴ Kepala sekolah sebagai *top leader* di sekolah juga wajib mendayagunakan seluruh personel secara efektif dan efisien agar tujuan penyelenggaraan pendidikan di sekolah tersebut tercapai secara optimal. Pendayagunaan yang dimaksud ditempuh dengan jalan memberikan tugas-tugas jabatan sesuai dengan kemampuan dan kewenangan masing-masing individu. Oleh karena itu, diperlukan adanya *job description* sehingga tugas-tugas yang dilaksanakan tidak berjalan serampangan.⁵⁵

5. Kepala Sekolah Sebagai Innovator

Kepala sekolah sebagai innovator akan tercermin dari cara-cara ia melakukan pekerjaan secara konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, rasional, obyektif, pragmatis keteladanan, disiplin serta adaptable dan fleksibel. Kepala sekolah sebagai innovator juga harus mampu mencari, menemukan, dan melaksanakan berbagai pembaharuan di sekolah.

6. Kepala Sekolah Sebagai Motivator

Sebagai motivator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi untuk tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini

⁵⁴ *Ibid*, hlm. 115

⁵⁵ Hasbullah, *Op, Cit*, hlm. 112

ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif, dan menyediakan berbagai sumber belajar melalui pengembangan pusat sumber belajar.⁵⁶

e. Partisipasi Aktif Masyarakat Dan Orang Tua

Dalam implementasi MBS, keterlibatan aktif berbagai kelompok masyarakat dan pihak orang tua sebagai perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan, program-program pendidikan di sekolah merupakan sesuatu yang diperlukan. Masyarakat dan orang tua harus sadarkan bahwa pendidikan merupakan tanggung jawab bersama, dan sekolah merupakan lembaga pendidikan yang perlu didukung oleh semua pihak.⁵⁷ Dan peran orang tua sebagai partner dan pendukung. Mereka dapat berpartisipasi dalam proses sekolah, mendidik siswa secara kooperatif, berusaha membantu perkembangan yang sehat kepada sekolah dengan memberi sumbangan sumber daya dan informasi, mendukung dan melindungi sekolah pada saat mengalami kesulitan dan krisis.⁵⁸

Sesungguhnya secara luas, partisipasi masyarakat dapat diartikan sebagai demokratisasi politik. Di dalamnya masyarakat menentukan tujuan, strategi dan perwakilannya dalam pelaksanaan kebijakan dan pembangunan. Secara sempit partisipasi dapat diartikan sebagai

⁵⁶ E. Mulyasa. *Op, Cit*, hlm. 118-120

⁵⁷ *Ibid*, hlm. 43-44

⁵⁸ Nurkolis. *Op, Cit*, hlm. 126

keterlibatan masyarakat dalam keseluruhan proses perubahan dan pengembangan masyarakat sesuai dengan arti pembangunan sendiri.⁵⁹

Partisipasi juga dimaknai dengan dimana masyarakat khususnya orang tua peserta didik diberi kesempatan seluas-luasnya untuk “*urun rembuk*” masalah pendidikan. Mereka diberi kesempatan untuk bersama-sama menganalisis seluruh struktur yang ada di sekolah, apakah itu menyangkut SDM, kurikulum, sarana dan parasarana, financial, system informasi, dan semua yang dianggap punya keterkaitan. Yang perlu ditekankan dalam pendekatan partisipatif ini adalah bahwa orang tua dan masyarakat merupakan hubungan konsultatif dimana posisi mereka tetap sebagai konsultan dan tidak boleh memberi komando yang sifatnya mutlak.⁶⁰ Itulah sebabnya mengapa paradigma MBS mengandung makna sebagainya manajemen partisipatif yang melibatkan peran serta masyarakat sehingga semua kebijakan dan kepuasan bersama, untuk mencapai keberhasilan bersama.⁶¹ Karena dalam era otonomi pendidikan sekarang ini keluarga dan masyarakat bukan lagi pihak yang pasif hanya penerima keputusan-keputusan dalam penyelenggaraan pendidikan. Mereka harus aktif bermain, menentukan, dan membuat program bersama sekolah dan pemerintah. Disamping itu pula sesungguhnya reformasi pendidikan itu harus sampai pada hubungan antara sekolah dengan keluarga dan sekolah dengan masyarakat dengan cara melibatkan

⁵⁹ E. Mulyasa, *Op. Cit*, hlm. 171

⁶⁰ Hasbullah, *Op, Cit*, hlm. 58

⁶¹ *Ibid*, hlm. 93

secara aktif dalam kegiatan-kegiatan sekolah baik yang terkait langsung dengan kegiatan pembelajaran maupun non instruksional.⁶²

Sesungguhnya terdapat dua pendekatan untuk mengajak orang tua dan masyarakat berpartisipasi aktif dalam pendidikan.

- Pendekatan *school-base* dengan cara mengajak orang tua siswa datang kewirausahaan sekolah melalui pertemuan-pertemuan, konferensi, diskusi guru-orang tua.
- Pendekatan *home-base* yaitu orang tua membantu anaknya belajar di rumah bersama-sama dengan guru yang berkunjung ke rumah.⁶³

2. Faktor Penghambat dalam Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Pengelolaan lembaga pendidikan yang profesional adalah suatu keharusan untuk dilaksanakan agar tidak tertinggal dengan arus informasi dan globalisasi dan dapat menjawab tantangan zaman yang semakin kompleks ini. Ketertinggalan yang selama ini terjadi bagi pendidikan Islam hendaknya merupakan cambuk untuk melangkah lebih optimis dan dijadikan motivasi untuk mengembangkan pendidikan Islam selanjutnya. Karena tugas lembaga pendidikan yang begitu berat maka di dalam pengelolaannya tidaklah lepas dari beberapa hambatan-hambatan yang harus dihadapi. Adapun faktor penghambatan dalam pengelolaan lembaga pendidikan diantaranya:

⁶² Nurkolis, *Op, Cit*, hlm. 125

⁶³ *Ibid*, hlm. 126

a. Anak Didik

Anak didik adalah merupakan salah satu factor pendidikan yang dapat mempengaruhi keberhasilan proses belajar mengajar sebagaimana disebutkan oleh Tim Dosen IKIP Malang bahwa “ kalau kita perhatikan siswa-siswi kita akan segera mengetahui bahwa mereka memiliki kecerdasan yang berbeda meskipun mereka memiliki usia kalender yang sama, tetapi kemampuan mentalnya tidak sama”.⁶⁴ Perbedaan yang ada dapat menjadi hambatan bagi perkembangan aspek-aspek anak didik itu sendiri yang pada akhirnya merupakan hambatan bagi perkembangan pendidikan.

b. Pendidik

Factor pendidik juga sangat menentukan dalam pengembangan sekolah sebagaimana dikemukakan oleh Tim Dosen IKIP Malang sebagai berikut:⁶⁵ “ keadaan keluarga guru yaitu kesehatan, social psikologis serta kesejahteraan ekonomi merupakan penghalang atau factor social yang mempengaruhi kemajuan pelaksanaan tugas guru, iklim social psikologis yang tidak tentram, kesehatan keluarga yang tidak memenuhi persyaratan kesehatan, dalam keadaan kesejahteraan ekonomi mereka kurang terjamin dapat mengganggu tugas kerja mereka di sekolah”. Jadi, dapat disimpulkan bahwa tingkat kesejahteraan ekonomi guru yang kurang terjamin akan menjadi

⁶⁴ Tim Dosen IKIP Malang, *Pengantar Dasar-Dasar Kependidikan*, (Malang: IKIP Malang, 1981), hlm. 110

⁶⁵ *Ibid*, hlm. 101

hambatan bagi bagi keintenan dalam keterlibatan guru dalam pengembangan sekolah.

c. Dana dan Sarana Dan Prasarana

"Dalam Pasal 31 Ayat (1) UUD 1945 sudah jelas ditegaskan bahwa negara memprioritaskan anggaran pendidikan sekurang-kurangnya 20% dari APBN dan APBD untuk memenuhi kebutuhan penyelenggaraan pendidikan nasional,"

Bahkan, UU No.20/2003 tentang Sisdiknas Pasal 49 Ayat (1) menegaskan bahwa dana pendidikan selain gaji pendidik dan biaya pendidikan kedinasan dialokasikan minimal 20 persen dari APBN pada sektor pendidikan dan minimal 20 % dari APBD. Namun sampai sekarang APBN pendidikan masih di bawah 10%, sementara sektor lainnya jauh di atasnya. Di berbagai daerah, APBD pendidikan telah mencapai 20% bahkan lebih, misalnya Provinsi DKI Jakarta. Tapi masih banyak daerah yang kurang peduli terhadap pendidikan dan anggaran pendidikannya yang sangat kecil⁶⁶.

Kurangnya pendanaan dan sarana prasarana adalah merupakan permasalahan pendidikan yang dalam pengembangannya kurang lancar karena disebabkan akan kurangnya masalah pendanaan dan sarana prasarana, seperti dikatakan oleh Tim Dosen IKIP Malang sebagai berikut: “ factor social yang mempengaruhi kemajuan sekolah adalah sumber-sumber dana yang tersedia dalam masyarakat dan disediakan

⁶⁶ <http://www.sapos.co.id/berita/index.asp>

bagi pembangunan system persekolahan. Lingkungan sekolah yang terdiri atas keluarga yang relative keadaan social ekonominya baik dan kemudian pula pemerintah daerah memiliki sumber-sumber alam, taraf hidup yang tinggi dan sumber alam, taraf hidup yang tinggi dan sumber pajak yang banyak pada suatu ketika dapat berpengaruh pada kemajuan pendidikan sekolah”.⁶⁷ Alat-alat pelajaran yang lengkap dan memberikan kesempatan bagi anak dan pembentukan material dan formal yang lebih baik. Pembentukan material berarti pembentukan pengetahuan dan pembentukan formal berarti pembentukan sikap belajar berfikir. Jadi, dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa masalah dana dan prasarana merupakan hal yang sangat penting bagi kelangsungan lembaga pendidikan.

d. Partisipasi Masyarakat

Peran serta masyarakat sangatlah berpengaruh dalam jalannya penegelolaan lembaga pendidikan seperti pendapat Tim Dosen IKIP Malng bahwa jika bantuan dan kesadaran masyarakat atau orang tua murid makin tinggi maka hal ini akan menunjang kelestarian hidup pendidika swasta. Bantuan ini adalah lebih mengutamakan bantuan yang bersifat material dan juga bantuan moral, perlengkapan infentaris, tenaga pendidik dan lain-lain.⁶⁸

⁶⁷ *Ibid*, hlm. 102

⁶⁸ *Ibid*, hlm. 102

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa apabila dukungan masyarakat kurang maka akan berpengaruh pada keberhasilan pengelolaan sekolah.



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Menurut Bogdan dan Taylor, mendefinisikan pendekatan kualitatif adalah sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati.⁶⁹

Adapun indikasi dari model penelitian ini yang membedakan dengan jenis penelitian lainnya adalah sebagai berikut:⁷⁰

1. Adanya latar alamiah
2. Manusia sebagai alat atau instrument
3. Metode kualitatif
4. Analisis data secara induktif
5. Teori dari dasar (*Grounded Theory*)
6. Deskriptif
7. Lebih mementingkan proses dari pada hasil
8. Adanya batas yang ditentukan oleh focus
9. Adanya kriteria khusus untuk keabsahan data
10. Desain yang bersifat sementara
11. Hasil penelitian dirundingkan dan disepakati bersama

Dengan demikian karena data yang diperoleh berupa kata-kata atau tindakan, maka jenis penelitian yang peneliti gunakan adalah jenis penelitian

⁶⁹ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2002), hlm. 4

⁷⁰ *Ibid.*, hlm. 8-13

deskriptif. Yakni jenis penelitian yang hanya menggambarkan, meringkas berbagai kondisi atau berbagai variable. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Lexy Moleong, bahwa jenis penelitian deskriptif adalah merupakan penelitian yang datanya dikumpulkan berupa kata-kata, gambar dan bukan angka-angka.⁷¹

Metode penelitian kualitatif sering disebut metode penelitian naturalistik karena penelitiannya dilakukan pada kondisi alamiah (*natural setting*); disebut juga sebagai metode etnographi karena hanya pada arahnya metode ini lebih banyak digunakan untuk bidang antropologi budaya, disebut metode penelitian kualitatif, karena data yang terkumpul dan analisisnya bersifat kualitatif.⁷²

Dalam penelitian kualitatif instrumennya adalah orang atau *human instrument*, yaitu peneliti itu sendiri. Teknik pengumpulan data bersifat triangulasi, yaitu menggunakan berbagai teknik pengumpulan data secara gabungan atau simultan.⁷³ Oleh karena itu penelitian kualitatif tidak menekankan pada generalisasi, tetapi lebih pada makna.

Kriteria pengumpulan data dalam penelitian kualitatif adalah data yang pasti. Data yang pasti adalah data yang sebenarnya terjadi sebagaimana adanya, bukan data yang sekedar terlihat, terucap, tetapi data yang mengandung makna dibalik yang terlihat dan terucap tersebut.⁷⁴

⁷¹ *Ibid.*, hlm. 6

⁷² Sugiono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2006), hlm. 9

⁷³ *Ibid.*, hlm. 10

⁷⁴ *Ibid.*, hlm. 2

Dalam penelitian kualitatif, pengumpulan data tidak dipandu oleh teori, tetapi dipandu oleh fakta-fakta yang ditemukan pada saat penelitian dilapangan.⁷⁵

Oleh karena itu peneliti membiarkan permasalahan-permasalahan muncul atau dari data dibiarkan terbuka untuk interpretasi. Kemudian data dihimpun dengan pengamatan yang seksama, meliputi deskripsi yang mendetail disertai catatan-catatan hasil wawancara yang mendalam (interview), serta hasil analisis dokumen dan catatan-catatan. Berdasarkan penguraian diatas penggunaan data kualitatif dapat menghasilkan data deskriptif dengan lebih menekankan pada Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah Di Lembaga Pendidikan Islam MA Darul Ulum Gondanglegi Malang

B. Kehadiran Peneliti

Diagnosa tentang Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah Di Lembaga Pendidikan Islam MA Darul Ulum Gondanglegi Malang. Untuk penelitian ini penulis hadir untuk menemukan data-data yang diperlukan yang bersinggungan langsung ataupun tidak langsung dengan masalah yang diteliti, dengan terus menggali data sesuai dengan kesempatan dan informasi. Menurut Lexy J. Moleong, kedudukan peneliti dalam penelitian kualitatif cukup rumit, ia sekaligus sebagai perencana, pelaksana, pengumpul data, analisis penafsiran data dan pada akhirnya ia menjadi pelapor hasil penelitiannya.⁷⁶

⁷⁵ *Ibid.*, hlm. 3

⁷⁶ Lexy J. Moleong, *Op. Cit.*, hlm. 168

C. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian adalah tempat dimana penelitian akan dilakukan untuk memperoleh data dan informasi yang diperlukan berkaitan dengan masalah penelitian. Adapun lokasi penelitian ini adalah di Lembaga Pendidikan Islam MA Darul Ulum Gondanglegi Malang. Sehingga meskipun jarak peneliti sangat jauh dengan lokasi penelitian tapi tidak mengurangi semangat peneliti dalam menyelesaikan tugas ini.

D. Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini adalah:

1. Sumber Data Primer, dimana peneliti memperoleh data secara langsung, dan yang menjadi sumber data primer ini adalah responden yaitu kepala sekolah dan staff dewan guru di Lembaga Pendidikan Islam MA Darul Ulum Gondanglegi Malang.
2. Sumber Data Sekunder adalah catatan tentang adanya suatu peristiwa, ataupun catatan-catatan yang “jaraknya” telah jauh dari sumber orisinal.⁷⁷ Dimana peneliti memperoleh data secara tidak langsung, data yang diperoleh dari data yang sudah ada dan mempunyai hubungan dengan masalah yang akan diteliti atau sumber data pelengkap, seperti: buku-buku, majalah-majalah, dokumen-dokumen dan sebagainya.

E. Prosedur Pengumpulan Data

Untuk mendapatkan data yang diperlukan oleh penulis maka digunakan metode sebagai berikut:

⁷⁷ Moh. Nazir, *Metode Penelitian*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2003), hal. 4

1) Observasi

Menurut Nana Syaodih, mengatakan bahwa observasi atau pengamatan merupakan suatu teknik atau cara mengumpulkan data dengan jalan mengadakan pengamatan terhadap kegiatan yang sedang berlangsung. Observasi dapat dilakukan secara partisipatif ataupun non partisipatif. Dalam observasi partisipatif pengamat ikut serta dalam kegiatan yang sedang berlangsung. Dan dalam observasi non partisipatif, pengamat tidak ikut serta dalam kegiatan, dia hanya berperan mengamati kegiatan, tidak ikut dalam kegiatan.⁷⁸

Dengan metode ini, peneliti akan dapat mengetahui secara jelas bagaimana Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah Di Lembaga Pendidikan Islam MA Darul Ulum Gondanglegi Malang

2) Interview (wawancara)

Metode ini merupakan metode pengumpulan data dengan cara wawancara dan tanya jawab. Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan mengetahui hlm-hlm dari responden yang lebih mendalam.⁷⁹

Sutrisno Hadi mengatakan bahwa interview dapat dipandang sebagai metode pengumpulan data dengan jalan tanya jawab. Sepihak yang dikerjakan dengan cara sistematis yang berlandaskan pada tujuan penyelidikan. Pada umumnya dua orang atau lebih yang hadir secara fisik

⁷⁸ Nana Syaodih Sukmadinata, *Metode Penelitian Pendidikan*, (Bandung: PT Rodakarya, 2007), hal. 220

⁷⁹ Sugiono, Op, Cit. hlm: 72

proses tanya jawab itu, dan masing-masing pihak dapat menggunakan saluran-saluran komunikasi secara lancar dan wajar.⁸⁰

Dengan wawancara juga peneliti dapat menggali soal-soal penting yang belum terpikirkan dalam rencana penelitiannya, wawancara juga dapat mencari data dari orang-orang yang memiliki kesulitan bahasa dan orang-orang yang inteligensinya pas-pasan saja.

3) Dokumentasi

Menurut Suharsimi Arikunto bahwa "Dokumentasi asal katanya adalah dokumen yang artinya barang-barang tertulis." Oleh karena itu, dalam pelaksanaannya peneliti harus meneliti benda-benda tertulis, dokumen-dokumen peraturan, notulen rapat, catatan harian dan sebagainya". Metode dokumentasi adalah metode mencari data mengenai variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, notulen, rapat, leger, agenda.⁸¹ Metode ini digunakan peneliti, melalui bagian tata usaha untuk memperoleh data tentang MA Darul Ulum Gondanglegi Malang.

F. Analisis Data

Setelah memperoleh data-data dari hasil penelitian, dan agar data yang terkumpul tersebut mempunyai makna, maka diperlukan proses analisa dengan memilih-milih data yang terkumpul. Yang dimaksud dengan metode analisa data adalah proses mengorganisasikan dan mengurutkan data kedalam pola,

⁸⁰ Sutrisno Hadi. *Metodologi Research. Jilid 2*, (Yogyakarta: ANDI, 2000), hlm. 19

⁸¹ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2002).hlm. 231

kategori, dan satuan uraian dasar sehingga dapat ditemukan hasil dari penelitian.⁸²

Analisa data berguna untuk mereduksi kumpulan data menjadi perwujudan yang dapat dipahami melalui pendiskripsian secara logis dan sistematis, sehingga fokus studi dapat ditelaah, diuji dan dijawab secara cermat dan teliti.

G. Pengecekan Keabsahan Data

Dalam penelitian kualitatif deskriptif, perlu menetapkan keabsahan data, pelaksanaan teknik pemeriksaan didasarkan atas kriteria tertentu. Menurut Moleong ada empat kriteria yang digunakan, yaitu:

- 1) Derajat kepercayaan (credibility)
- 2) Keteralihan (transferability)
- 3) Kebergantungan (dependability)
- 4) Kepastian (confirmability).⁸³

Dalam penelitian kualitatif deskriptis, yang termasuk studi kasus pengecekan keabsahan data dapat dilakukan dengan cara kredibilitas. Kredibilitas data adalah upaya peneliti untuk menjamin kesahihan data dengan mengkonfirmasi data yang diperoleh kepada subyek penelitian.

Tujuannya adalah untuk membuktikan bahwa apa yang ditemukan peneliti sesuai dengan apa yang dilakukan subyek penelitian. Kriteria kredibilitas digunakan untuk menjamin bahwa data yang dikumpulkan peneliti

⁸² Lexy J. Moleong, *Op. Cit.* hlm. 103

⁸³ *Ibid*, hlm. 107

mengandung nilai kebenaran, baik bagi pembaca pada umumnya maupun bagi subyek penelitian.

H. Tahap-Tahap Penelitian

Selama melakukan penelitian ini, peneliti melakukan beberapa tahapan, antara lain:

1. Tahap Persiapan meliputi:
 - a. Pengajuan judul dan proposal penelitian kepada pihak kajar
 - b. Konsultasi proposal kepada dosen pembimbing
 - c. Melakukan kegiatan kajian pustaka yang sesuai dengan judul penelitian
 - d. Menyusun metode penelitian
 - e. Mengurus surat perizinan penelitian kepada fakultas untuk diserahkan kepada kepala sekolah yang dijadikan obyek penelitian
 - f. Menjajaki dan menilai keadaan lapangan yang akan diteliti
 - g. Memilih dan memanfaatkan informan
 - h. Menyiapkan perlengkapan penelitian
2. Tahap Pelaksanaan

Kegiatan yang dilakukan adalah mengumpulkan data, pengumpulan data dilakukan dengan cara:

- a. Memahami latar belakang penelitian dan mempersiapkan diri
- b. Mengadakan observasi langsung
- c. Melakukan wawancara terhadap subjek dan informan penelitian yang telah di pilih dan ditentukan.

d. Menggali data penunjang melalui dokumen-dokumen

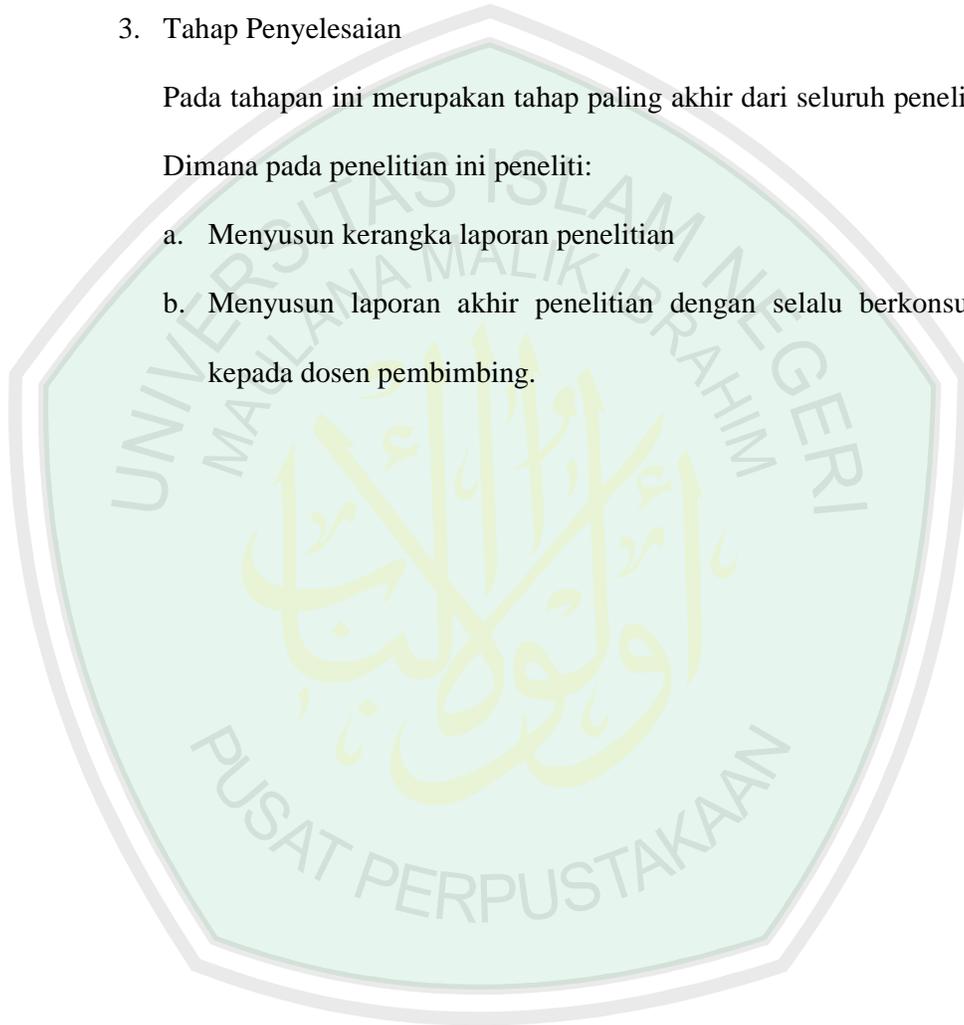
Pengolahan data dilakukan dengan cara data yang diperoleh dari hasil penelitian dianalisis dengan teknik analisis data yang telah ditetapkan.

3. Tahap Penyelesaian

Pada tahapan ini merupakan tahap paling akhir dari seluruh penelitian.

Dimana pada penelitian ini peneliti:

- a. Menyusun kerangka laporan penelitian
- b. Menyusun laporan akhir penelitian dengan selalu berkonsultasi kepada dosen pembimbing.



BAB IV

PAPARAN DATA DAN ANALISIS DATA

A. Latar Belakang Obyek

1. Sejarah Berdirinya MA. Darul Ulum Gondanglegi

Madrasah Aliyah Darul Ulum Gondanglegi berdiri pada tahun 1990, Awalnya madrasah ini masuknya pada siang hari yang bangunannya masih meminjam gedung milik MTs yang masuknya pada pagi hari dan siang harinya di pakai untuk Madrasah Aliyah, namun lambat laun sesuai dengan perkembangan zaman akhirnya berdirilah gedung Madrasah Aliyah Darul Ulum pada tahun 2001 sehingga bisa masuk pagi hari sampai sekarang. Madrasah Aliyah pada Awalnya memakai sistem perbandingan 50% pelajaran Agama sedangkan 50 % pelajaran umum dikarenakan murid-murid berasal dari kalangan pondok pesantren .

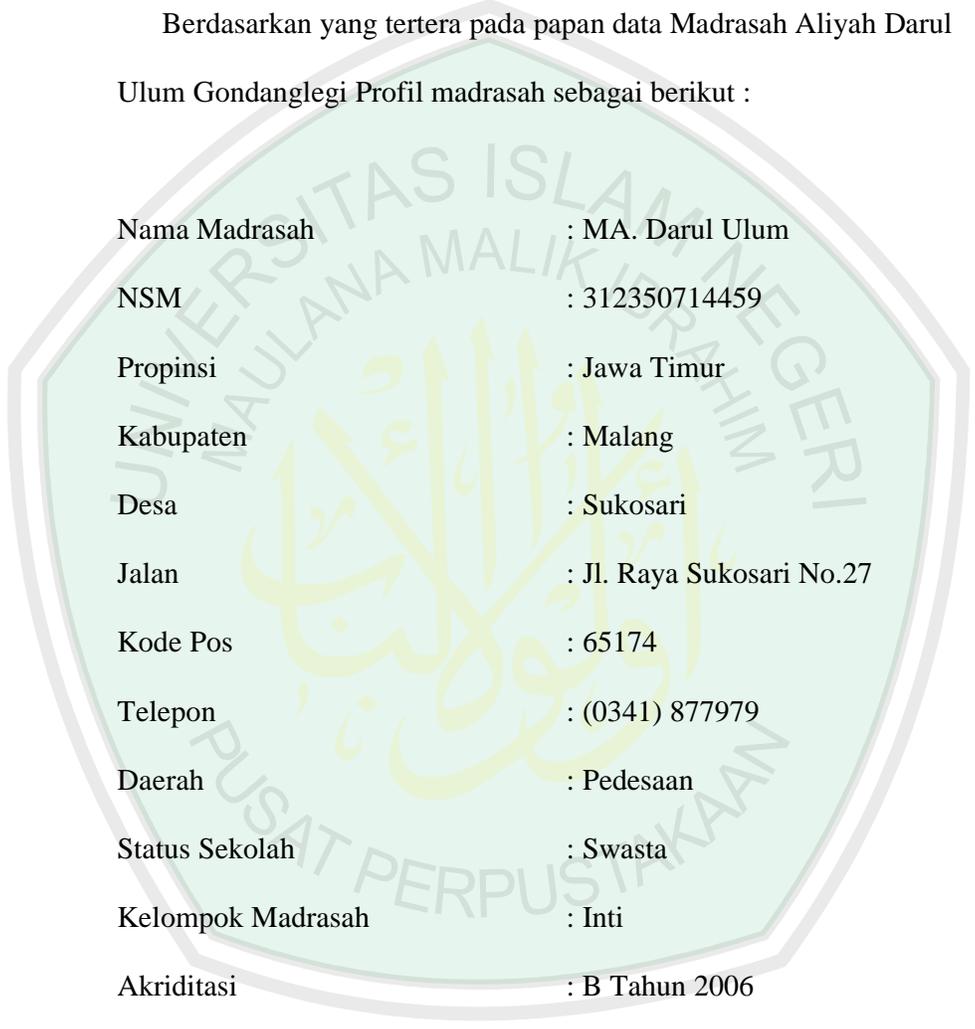
Pada tahun 2001 Madrasah Aliyah Darul Ulum mengajukan Akreditasi untuk mendapatkan SK sekolah, dan pada tanggal 10 April tahun 2001 berdasarkan keputusan Direktur Jendral Pembinaan Kelembagaan Agama Islam Nomor : E.IV/PP.03.2/KEP/44/2001 mendapatkan piagam jenjang Akreditasi DIAKUI dan pada tanggal 10 Mei tahun 2006 mengajukan Akreditasi untuk mendapatkan SK Sekolah berdasarkan hasil akreditasi madrasah yang dilakukan Dewan Akreditasi Madrasah Provinsi Jawa Timur. Madrasah Aliyah Darul Ulum Gondanglegi adalah terakreditasi B

(Baik) berdasarkan Piagam Akreditasi Nomor : B/Kw.13.4/MA/490/2006

tanggal 10 Mei 2006

2. Profil Madrasah

Berdasarkan yang tertera pada papan data Madrasah Aliyah Darul Ulum Gondanglegi Profil madrasah sebagai berikut :



Nama Madrasah	: MA. Darul Ulum
NSM	: 312350714459
Propinsi	: Jawa Timur
Kabupaten	: Malang
Desa	: Sukosari
Jalan	: Jl. Raya Sukosari No.27
Kode Pos	: 65174
Telepon	: (0341) 877979
Daerah	: Pedesaan
Status Sekolah	: Swasta
Kelompok Madrasah	: Inti
Akreditasi	: B Tahun 2006
Surat Keputusan	: Wm. 06.04/PP.03.2/ 3372/SKP/1998
Tahun Berdiri	: 1990 M
Kegiatan Belajar Mengajar	: Pagi
Bangunan Madrasah	: Milik Sendiri
Jarak Ke Pusat Kecamatan	: 3 KM

Jarak Ke Pusat Kabupaten : 30 KM

Organisasi Penyelenggara : YPI Darul Ulum.

3. Visi, Misi dan Tujuan MA. Darul Ulum

a. Visi MA. Darul Ulum

“Mencetak Lulusan MA Darul Ulum Yang Berakhlakul Karimah, Bertaqwa dan Menguasai IPTEK Yang berlandaskan Ahlus sunnah Waljamaah”

b. Misi MA. Darul Ulum

- ❖ *Melaksanakan Kegiatan Proses Belajar Mengajar Yang Efektif Efisien dan Produktif*
- ❖ *Melaksanakan Kegiatan Program Ekstrakurikuler Yang Berorientasi Pada Pembinaan Prestasi, Keimanan dan Ketaqwaan Terhadap Allah SWT. Berbudi Pekerti.*
- ❖ *Memotivasi Siswa Untuk Mengembangkan Ilmu Pengetahuan Yang dimiliki Untuk Melanjutkan Kejenjang Yang Lebih Tinggi*

c. Tujuan MA. Darul Ulum

- ❖ *Meningkatkan kualitas siswa dan guru yang berbasis kompetensi dalam pelaksanaan KTSP dan Laif Skill.*
- ❖ *Pembinaan ekstra kurekuler yang Religius dan berbudi pekerti yang luhur.*
- ❖ *Mendapatkan ilmu pengetahuan yang berguna untuk melanjutkan kejenjang yang lebih tinggi.*

4. Lokasi MA. Darul Ulum

Lokasi sangatlah penting bagi suatu madrasah, karena akan menentukan sukses tidaknya suatu madrasah atau juga dapat mempengaruhi kedudukan madrasah dalam persaingan dan juga kelangsungan hidupnya.

Lokasi MA Darul Ulum berada di Jl. Raya Sukosari No. 27 Gondanglegi Telp. 0341-877979. lokasi ini sangatlah strategis, karena disekitarnya terdapat 2 pondok pesantren yang cukup besar yang dijadikan asrama untuk siswa yang dari luar daerah, yaitu; Pondok Pesantren Rubat An-Naqsabandiyah, Pondok Pesantren Raudlatul Ulum

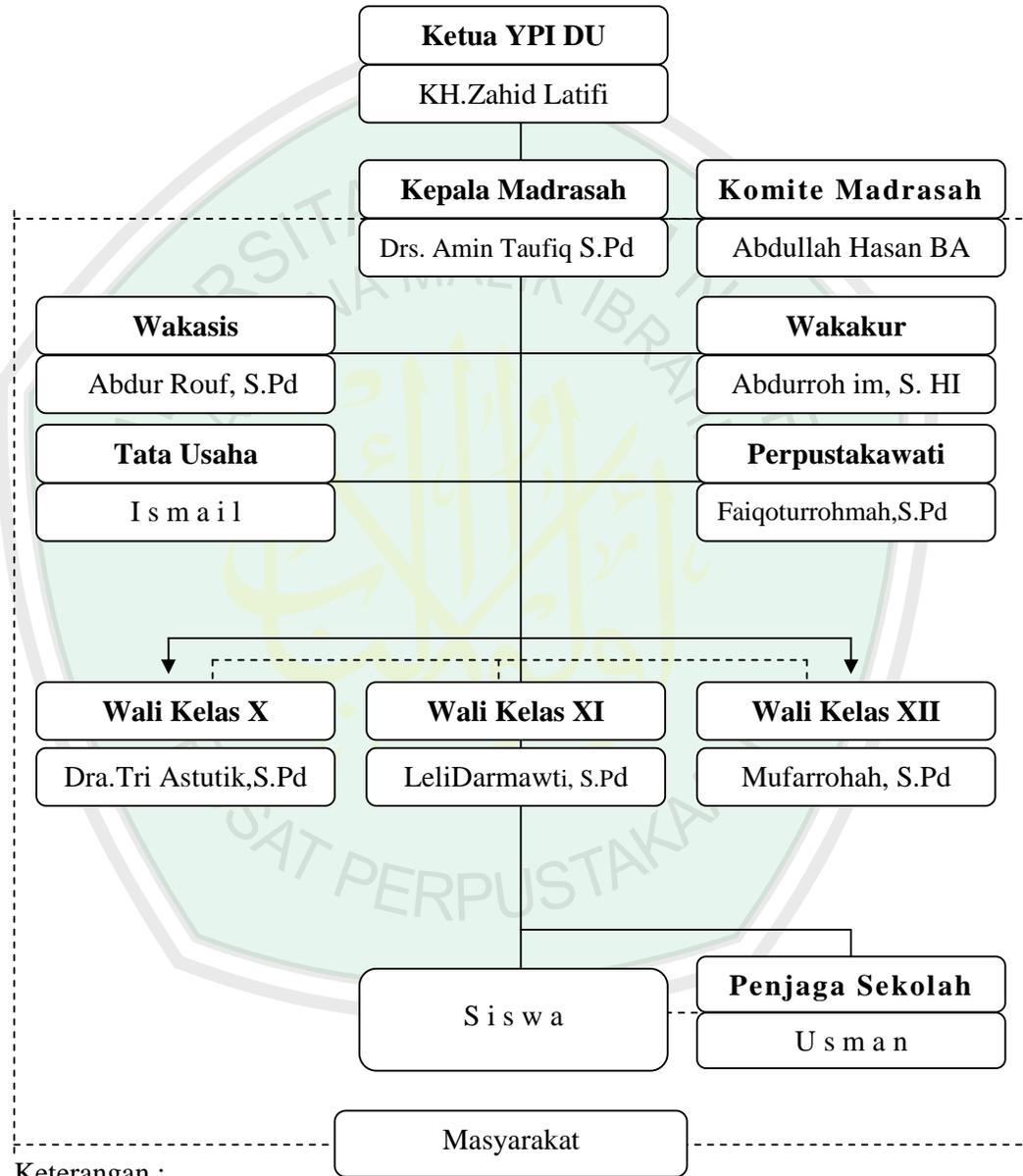
Disamping itu juga, MA Darul menjadi rujukan bagi siswa yang lulus dari MI, MTs. Darul Ulum, karena MI, dan MTs. Darul Ulum satu yayasan dan MA Darul Ulum adalah sekolah terpadu yang terdiri dari RA, MI, MTs, dan MA.

5. Kondisi MA. Darul Ulum

a. Struktur Organisasi MA. Darul Ulum

Struktur organisasi bertujuan untuk memperjelas pembagian kerja, susunan wewenang, dan system pelaporan. Sebagai sekolah formal MA. Darul Ulum mempunyai struktur organisasi yang mana berada di naungan Yayasan Pendidikan Darul Ulum, yaitu struktur organisasi sekolah, yayasan, dan komite sekolah.

GAMBAR. 1
 STRUKTUR ORGANISASI MA DARUL ULUM GONDANGLEGI
 TAHUN PELAJARAN 2007/2008



STRUKTUR ORGANISASI PENGURUS
YAYASAN PENDIDIKAN ISLAM DARUL ULUM
PERIODE 2004 – 2009



Pelindung	: Kepala Desa Sukosari
Penasehat	: KH. Latifi Baidhawi
	: H. Jauhari
Ketua I	: KH Zahid Latifi
Wakil Ketua	: H. Fauzi
	: Drs. Abd. Karim
Sekretaris	: Drs. Amin Taufiq, S.Pd
Bendahara	: Drs. M. Zakariyah
Pembantu Umum	: H. Abdur Rosyid
Seksi-seksi	
Pembangunan	: Abdul Malik
Penggalian Dana	: Karomat
	: Saruji
Pengolaan Waqof	: H. Zuhdi
Humas	: Drs. Nurhasan
Pembantu Umum	: Ach. Faruq

SUSUNAN KOMITE
MA DARUL ULUM SUKOSARI

Ketua	: H. Hasan Bisri, BA
Sekretaris	: H. Muksin
Bendahara	: Baha'uddin
Seksi-seksi	
Pendidikan	: K. Maksum
Pembangunan	: Sholihuddin
Penggalian dana	: H. Syafi'i
Humas	: H. Bkhorri Ismail

b. Keadaan Guru dan karyawan MA. Darul Ulum

Guru merupakan ujung tombak pendidikan yang mentransferkan ilmunya kepada anak didik. Guru sebagai tenaga pendidik harus memiliki kompetensi dan kualifikasi pengetahuan yang memadai. Guru MA Darul Ulum sebagian besar dari Alumni Darul Ulum sendiri yang telah lulus di Madrasah Aliyahnya dan melanjutkan ke perguruan tinggi. Guru MA Darul Ulum terdiri dari 17 guru dan karyawannya terdiri dari 2 orang. Untuk lebih jelasnya lihat tabel.

TABEL 1
DATA GURU MA DARUL ULUM SUKOSARI
TAHUN PELAJARAN 2007/2008

No	Nama	Jabatan	Pendidikan Terakhir	Ket.
1	Drs. Amin Taufiq, S.Pd	Kepala Madrasah	S1	UM
2	Abdur Rouf, S. PdI	Wakakur	S1	SMA 1
3	Abdur Rohim, S.HI	Wakasis	S1	STAI A.
4	Dra. Tri Astutk, S.Pd	Wali Kelas X	S1	UNISMA
5	Leli Darmawati, S. Pd	Wali Kelas XI	S1	IKIP P
6	Mufarohah, S.PdI	Wali Kelas XII	S1	IAIN
7	Fauziyah, A.Md	Bendahara	D3	UNIBRAW
8	Ali Ridho, MM	Guru	S2	IKIP B
9	H.Hasan Bisri	Guru	D2	UM
10	Nur Hamiyah, S.Ag	Guru	S1	IAIN
11	K.Maksum	Guru	Ponpes	Jombang
12	KH.ZahidLatifi	Guru	Ponpes	Jombang
13	H. Bukhori Ismail	Guru	MA	MARU
14	Fudholi, S.Ag	Guru	S1	IAIN
15	Heri Dasuki	Guru	MA	MADU
16	Y a h y a	Guru	MA	MADU
17	I s m a i l	Tata Usaha	MA	MADU

(Sumber : Papan data MA Darul Ulum)

Dalam pembagian tugasnya seorang pegawai bekerja berdasarkan kelayakan tugas, artinya disesuaikan dengan tugas dan kompetensinya masing-masing.

Seiring dengan pesatnya perkembangan pendidikan, maka MA. Darul Ulum terus mengadakan pembenahan dengan mengadakan pembinaan terhadap para guru dan pegawai. Pembinaan ini dilakukan baik melalui peningkatan profesionalisme dengan melanjutkan ke S1, pelatihan, seminar, penataran-penataran dan lain sebagainya.

Paparan diatas tersirat bahwa MA. Darul Ulum berupaya mengadakan pembenahan dan perbaikan melalui pembinaan dan

pengembangan untuk menghasilkan suatu proses pelayanan pembinaan yang berkualitas, sehingga diharapkan dapat menghasilkan out put bermutu.

c. Keadaan Siswa

Siswa adalah seorang yang dijadikan obyek sekaligus sebagai subyek dalam pendidikan, dalam hal ini siswa yang sangat berperan dalam pembelajaran. Minat, bakat, motivasi, dan juga dukungan dari siswa itu yang menjadikan lembaga pendidikan berhasil tidaknya. Siswa-siswi MA. Darul Ulum berasal dari masyarakat Sukosari dan desa yang ada disekitarnya. Dan ada juga sebagian dari siswa yang berasal dari luar kota atau daerah yang tinggal di pesantren yang ada disekitar madrasah. Siswa MA Darul Ulum terdiri dari kelas X 45 siswa, kelas XI 35, kelas XII 45 Siswa, dengan jumlah keseluruhan yaitu 125 siswa. Untuk lebih jelasnya lihat tabel 2.

TABEL 2
DATA SISWA MA DARUL ULUM SUKOSARI
TAHUN PELAJARAN 2007/2008

No	Kelas	L	P	Jumlah
1.	X	31	14	45
2.	XI	22	8	35
3.	XII	34	11	45
Jumlah		87	33	125

(Sumber: Papan data MA Darul Ulum)

d. Keadaan Sarana dan prasarana

Untuk mengetahui sarana fisik MA. Darul Ulum, penulis melakukan penggalian langsung di lokasi penelitian dan dukungan data dokumentasi yang penulis peroleh.

a. Ruang Belajar

Ruang pembelajaran disini sebagai ruang yang digunakan dalam proses belajar mengajar. Adapun ruang pembelajaran meliputi ruang kelas X, XI, dan XII.

b. Perpustakaan

Perpustakaan merupakan pusat ilmu pengetahuan, pusat informasi, penunjang proses belajar mengajar. Perpustakaan terdapat koleksi pelajaran untuk siswa dan buku paket yang dipinjamkan kepada siswa dalam jangka waktu tertentu tanpa dipungut biaya.

c. Kantor

Kantor merupakan sentral dari pelayanan terhadap siswa. Kantor terdiri dari ruang kepala madrasah, ruang wakil kepala madrasah, ruang guru, dan ruang tata usaha.

d. UKS

Ruang UKS merupakan ruang untuk pelayanan siswa dalam bidang medis.

e. Ruang Komputer

Ruang komputer adalah sebagai tempat praktek untuk siswa untuk pelajaran TIK juga untuk mengakses internet untuk mengetahui informasi terbaru khususnya tentang pendidikan.

f. Ruang Osis

Ruang osis merupakan tempat untuk kegiatan pengurus organisasi siswa intra sekolah.

g. Kamar Mandi

Kamar mandi/wc terdiri dari kamar mandi/wc guru 1 dan kamar mandi/wc siswa 4.

h. Gudang

Gudang merupakan tempat untuk penyimpanan barang yang sudah tidak dipakailagi dan rusak.

i. Aula

Aula merupakan tempat untuk mengadakan rapat, pertemuan wali murid, pelatihan-pelatihan, dan lain sebagainya.

j. Musholla

Musholla merupakan tempat untuk beribadah siswa dan juga sebagai tempat untuk praktek siswa untuk bidang studi agama.

k. Halaman Sekolah

Halaman sekolah, disamping sebagai tempat upacara juga dijadikan sebagai tempat olah raga yang terdiri dari, basket, sepak bola, badminton, tenes meja, dan volli. Agar lebih jelas lihat tabel 3

TABEL 3
 DATA SARANA DAN PRASARANA MA. DARUL ULUM
 TAHUN PELAJARAN 2007/2008

No	Sarana dan prasarana	Jumlah
1	Ruang kelas	3
2	Perpustakaan	1
3	Ruang kepala sekolah	1
4	Ruang guru	1
5	TU	1
6	Ruang wakil kepala sekolah	1
7	UKS	1
8	Praktek computer	1
9	Ruang osis	1
10	Kamar mandi/wc guru	1
11	Kamar mandi/wc murid	4
12	Gudang	1
13	Aula	1
14	Musholla	1
15	Halaman sekolah	1

(Sumber: Papan data MA. Darul Ulum)

B. Analisa Data

1. Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah Di MA Darul Ulum

Gondanglegi

Sesuai dengan hasil penelitian yang peneliti lakukan dengan menggunakan metode observasi dan interview terhadap beberapa obyek diantaranya: Bapak kepala sekolah, waka kurikulum, wakasis dan urusan

humas. Bahwa dalam pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah di MA Darul Ulum Gondanglegi Malang. Yang menjadi perencana, pengorganisir, coordinator dan pembuat keputusan adalah kepala sekolah sebagai pemegang kekuasaan tertinggi dan juga sebagai pemegang kendali dengan dibantu wakil-wakil kepala sekolah. Adapun hasil wawancara peneliti dengan masing-masing obyek tersebut dapat di paparkan sebagai berikut:

Dari hasil wawancara dengan Bapak kepala madrasah Drs. Amin Taufiq S.Pd menjelaskan bahwa: program yang kami susun memang sudah mengacu pada program yang sudah kami sepakati bersama, dan hal itu bukan angan-angan semata tapi kami aktualisasikan dengan bagus.⁸⁴

Dari hasil wawancara dengan bapak kepala sekolah dapat peneliti simpulkan bahwa pemrograman yang dimaksud seperti pemrograman tentang alokasi setiap mata pelajaran yang diterapkan di MA Daru Ulum yaitu 45 menit. Untuk menjamin efektifitas pengembangan kurikulum dan program pengajaran, kepala sekolah sebagai pengelola program pengajaran bersama guru-guru menjabarkan isi kurikulum secara rinci dan oprasional ke dalam program tahunan (Prota), program semester (Promes) dan bulanan. Adapun dalam program mingguan atau program satuan pelajaran, dikembangkan guru sebelum melakukan kegiatan belajar mengajar

⁸⁴ Wawancara dengan Bapak kepala madrasah, *Senin, 09-juni-2008, jam 11.00-12.45 WIB*

Di samping itu pula Bapak kepala madrasah Drs. Amin Taufiq S.Pd juga mengatakan bahawa: Penerapan manajemen dalam pendidikan sangat penting karena pendidikan merupakan kebutuhan dasar manusia, bahkan merupakan dinamisator pembangunan itu sendiri, sehingga dapat dikatakan manajemen pendidikan merupakan subsistem dari manajemen pembangunan nasional disamping itu juga beliau menambahkan MA Darul Ulum Gondanglegi Malang ini pada dasarnya sudah sejak dulu mengimplementasikan MBS. Kenapa saya mengatakan hal ini karena dasar dari MBS itu sendiri melibatkan partisipasi masyarakat dan berdirilah MA Darul Ulum ini berdasarkan partisipasi dan kehendak masyarakat akan pentingnya lembaga pendidikan islam. Untuk mengimplementasikan MBS beliau juga mengatakan diperlukan hubungan yang baik antara sekolah dengan masyarakat atau orang tua siswa.⁸⁵

Dari hasil wawancara di atas dengan bapak kepala sekolah MBS merupakan paradigma baru dalam pendidikan, yang memberikan otonomi luas pada sekolah untuk mengelola sumber daya dan sumber dana dengan mengalokasikannya sesuai dengan prioritas kebutuhan serta dengan melibatkan masyarakat di dalamnya. Pelibatan masyarakat dimaksudkan agar mereka lebih memahami, membantu, mengontrol pengelolaan pendidikan. Dalam Manajemen Berbasis Sekolah, sekolah dituntut secara mandiri menggali, mengalokasikan, menentukan prioritas, mengendalikan, dan mempertanggung jawabkan pemberdayaan sumber-sumber, baik

⁸⁵ Wawancara dengan kepala madrasah, *Senin, 09 Juni 2008, pukul 11.00 – 12.45 WIB*

kepada masyarakat maupun pemerintah. Disamping itu pula implementasi MBS sejak awal berdirinya MA Darul Ulum Gondanglegi Malang sudah melibatkan warga sekitar bahkan keinginan masyarakat sendiri dalam hal pengembangan potensi anaknya.

Sebagaimana hasil wawancara dengan Bapak waka kurikulum. Abdur Rouf, S.Pdi mengatakan: ”..Kurikulum yang kami kembangkan dalam MBS ini adalah Kurikulum Tingkat Satuan Pelajaran, KTSP adalah model manajemen pengembangan kurikulum yang arahnya memberdayakan berbagai unsur manajemen (manusia, uang, metode, peralatan, bahan, dan lain-lain) untuk tercapainya tujuan-tujuan pengembangan kurikulum...” beliau juga menambahkan bahwa: “..Pengembangan kurikulum KTSP ini kami kembangkan dengan perumusan tujuan, tujuan ini didasarkan visi madrasah, merumuskan materi yang akan disampaikan ke anak didik kami, menerapkan metode yang sesuai dengan materi itu, dan merancang evaluasi sehingga diketahui apakah kurikulum ini berjalan dengan baik atau tidak...”⁸⁶

Kurikulum yang dikembangkan di MA. Darul Ulum yaitu KTSP, Kurikulum Tingkat Satuan Pelajaran merupakan model manajemen pengembangan kurikulum yang arahnya memberdayakan berbagai unsur manajemen (manusia, uang, metode, peralatan, bahan, dan lain-lain) untuk tercapainya tujuan-tujuan pengembangan kurikulum. Selain itu juga, karena MA. Darul Ulum berada dilingkungan masyarakat pesantren,

⁸⁶ Wawancara dengan Bapak waka kurikulum, *Rabu tanggal 11-Juni-2008, jam 09.00-11.00 WIB*

sehingga disisipkan pelajaran agama sebagai bekal siswa untuk mendalami ilmu agama. Tujuannya untuk meningkatkan iman dan ketaqwaan anak didik..”

Wawancara dengan Bapak wakasis Abdur Rohim, S.HI menjelaskan bahwa implementasi Manajemen Berbasis Sekolah adalah suatu konsep yang memberikan kewenangan pada sekolah untuk mengembangkan madrasah sesuai dengan kebutuhan madrasah dalam mengelola pendidikan. Maka kepala sekolah dituntut untuk memiliki keterampilan agar dapat menjalankan fungsi-fungsi manajemen yang diperlukan.⁸⁷ Seperti penambahan mata pelajaran muatan lokal seperti: (Usul Fiqih, Fiqih, Tauhid, Akhlak, Nahwu, Sorrof, Tafsir Jalalain, dan kaligrafi) yang disesuaikan dengan kebutuhan masyarakat, dengan cara pemberian materi dasar terlebih dahulu untuk pengenalan pelajaran yang disesuaikan dengan kemampuan peserta didik.

Dari hasil wawancara dengan bapak kepala sekolah dan bapak wakasis di atas peneliti dapat menganalisis bahwa. Manajemen Berbasis Sekolah merupakan salah satu upaya pemerintah untuk mencapai keunggulan masyarakat bangsa dalam penguasaan ilmu dan teknologi. Hal ini diharapkan dapat dijadikan landasan dalam pengembangan pendidikan di Indonesia yang berkualitas dan berkelanjutan, baik secara makro, maupun mikro. Manajemen Berbasis Sekolah yang ditandai dengan otonomi sekolah dan pelibatan masyarakat merupakan respon pemerintah

⁸⁷ Wawancara dengan Bapak wakasis, *Selasa tanggal 10-juni-2008, jam 09.00-0930 WIB*

terhadap gejala-gejala yang muncul dimasyarakat, bertujuan untuk meningkatkan peranserta masyarakat terhadap sekolah. Keberhasilan suatu lembaga sangat tergantung pada kepala sekolah, karena kepala sekolah merupakan pemimpin dalam lembaga pendidikan, maka kepala sekolah harus mampu membawa lembaganya kearah tercapainya tujuan yang telah ditetapkan oleh madrasah.

2. Usaha Madrasah Dalam Menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah di MA. Darul Ulum Gondanglegi.

MA Darul Ulum Gondanglegi mengenai usaha yang dilakukan kepala sekolah beserta wakil-wakilnya dalam menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah dengan mengadakan pembinaan terhadap seluruh komponen secara berkelanjutan, hal itu akan peneliti jelaskan di bawah ini:

a. Manajemen Kurikulum dan Pengajaran

Dari hasil wawancara dengan Bapak kepala madrasah Drs. Amin Taufiq S.Pd menjelaskan bahwa: program yang kami susun memang sudah mengacu pada program yang sudah kami sepakati bersama, dan hal itu bukan angan-angan semata tapi kami aktualisasikan dengan bagus.⁸⁸

Berdasarkan dari wawancara yang peneliti peroleh program yang di maksudkan adalah pemrograman tentang alokasi setiap mata pelajaran yang diterapkan di MA Daru Ulum yaitu 45 menit. Untuk menjamin efektifitas pengembangan kurikulum dan program

⁸⁸ Wawancara dengan Bapak kepala madrasah, *Senin, 09-juni-2008, jam 11.00-12.45 WIB*

pengajaran, kepala sekolah sebagai pengelola program pengajaran bersama guru-guru menjabarkan isi kurikulum secara rinci dan operasional ke dalam program tahunan, semesteran dan bulanan. Adapun dalam program mingguan atau program satuan pelajaran, dikembangkan guru sebelum melakukan kegiatan belajar mengajar.

Letak keberhasilan suatu sekolah hakekatnya pada efisiensi dan efektivitas seorang kepala sekolah. Begitu halnya dengan keberhasilan kepala sekolah dalam menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah. Apabila kepala sekolah berhasil menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah maka sekolah tersebut akan berhasil, karena kepala sekolah merupakan suatu peran yang menuntut persyaratan kualitas pemimpin yang kuat. Yang dimaksud kualitas kepala sekolah disini adalah usaha kepala sekolah dalam menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah. Usaha tersebut ialah dengan mengadakan pembinaan terhadap seluruh komponen secara berkelanjutan.

Sebagaimana hasil wawancara dengan Bapak waka kurikulum. Abdur Rouf, S.PdI mengatakan: “..Kurikulum yang kami kembangkan adalah Kurikulum Tingkat Satuan Pelajaran, KTSP adalah model manajemen pengembangan kurikulum yang arahnya memberdayakan berbagai unsur manajemen (manusia, uang, metode, peralatan, bahan, dan lain-lain) untuk tercapainya tujuan-tujuan pengembangan kurikulum....” beliau juga menambahkan bahwa: “..Pengembangan kurikulum KTSP ini kami kembangkan dengan

perumusan tujuan, tujuan ini didasarkan visi madrasah, merumuskan materi yang akan disampaikan ke anak didik kami, menerapkan metode yang sesuai dengan materi itu, dan merancang evaluasi sehingga diketahui apakah kurikulum ini berjalan dengan baik atau tidak...”⁸⁹

Sekolah merupakan ujung tombak pelaksanaan kurikulum, baik kurikulum nasional maupun muatan lokal. Agar proses belajar mengajar dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien, serta mencapai hasil yang diharapkan, diperlukan kegiatan manajemen program pengajaran. Manajemen atau administrasi pengajaran adalah keseluruhan proses penyelenggaraan kegiatan di bidang pengajaran yang bertujuan agar seluruh kegiatan pengajaran terlaksana secara efektif dan efisien. Manajemen kurikulum dan program pengajaran mencakup kegiatan perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian kurikulum.

Kurikulum yang dikembangkan di MA. Darul Ulum yaitu KTSP, Kurikulum Tingkat Satuan Pelajaran merupakan model manajemen pengembangan kurikulum yang arahnya memberdayakan berbagai unsur manajemen (manusia, uang, metode, peralatan, bahan, dan lain-lain) untuk tercapainya tujuan-tujuan pengembangan kurikulum.

Selain itu waka kurikulum menambahkan bahwasanya: “.. MA. Darul Ulum berada dilingkungan masyarakat pesantren, sehingga kami

⁸⁹ Wawancara dengan Bapak waka kurikulum, *Rabu tanggal 11-Juni-2008, jam 09.00-11.00 WIB*

sisipkan pelajaran agama sebagai bekal siswa untuk mendalami ilmu agama. Tujuannya untuk meningkatkan iman dan ketaqwaan anak didik..”⁹⁰

Selain kurikulum Nasional, juga dikembangkan muatan lokal dengan tujuan untuk meningkatkan keimanan siswa, dan meningkatkan sumberdaya daerah. Muatan lokal ini mencakup pelajaran Usul Fiqih, Bulughul Marom, Tauhid, Ta’limul Muta’allim, Nahwu, Sorrof, Tafsir Jalalain, dan kaligrafi.

b. Manajemen Kesiswaan

Menejemen kesiswaan adalah penataan dan pengaturan terhadap kegiatan yang berkaitan dengan peserta didik, mulai masuk sampai dengan keluarnya peserta didik tersebut dari suatu sekolah. Manajemen kesiswaan bukan hanya berbentuk pencatatan data peserta didik, melainkan meliputi aspek yang lebih luas yang secara oprasional dapat membantu upaya pertumbuhan dan perkembangan peserta didik melalui proses pendidikan di sekolah.

1. Penerimaan siswa baru

Minat siswa masuk ke MA. Darul Ulum cukup banyak. Terbukti banyaknya siswa yang mendaftar dan diterima di MA. Darul Ulum. Siswa yang masuk di MA. Darul Ulum kebanyakan dari masyarakat Sukosari dan Desa sekitarnya, disamping dari siswa dari luar daerah yang tinggal di pondok pesantren yang ada

⁹⁰ Wawancara dengan Bapak waka kurikulum, *Rabu tanggal 11-Juni-2008, jam 09.00-11.00 WIB*

disekitar madrasah. Siswa yang berasal dari luar Desa atau daerah ditampung dipondok pesantren yang ada disekitar madrasah. Yaitu Pondok Pesantren Rubat An-Naqsabandiyah, dan pondok Pesantren Raudlatul Ulum, Syarat masuk bagi siswa baru yaitu harus lulus ujian akhir Nasional mempunyai danem yang optimal, dan lulus tes Madrasah setempat, bagi siswa baru yang masuk di MA. Darul Ulum tidak dipungut biaya pendaftar dan uang gedung.

2. Pengelompokan siswa

Siswa dikelompokkan sesuai dengan rangking/rapot prestasinya untuk kelas X menggunakan rangking dan danem. Hal ini berlaku untuk satu semester dua pengaturan diacak kembali, melalui rangking atau nilai rapot siswa selama satu semester. Sedangkan Mengenai pengelompokan ini siswa tidak diberi tahu bagi kelas yang menempati rangking tertinggi. Hal ini diharapkan mampu untuk mengembangkan dan meningkatkan prestasinya dengan maksimal, begitupun kelas yang lain yang tentunya membutuhkan perhatian yang khusus terutama pada kelas yang peringkat atau rangking terendah.

3. Kegiatan Kemajuan Belajar

Untuk mengetahui kemajuan belajar siswa, setiap akhir bulan diadakan penilaian. Jika masih ada siswa yang kurang memahami dari materi, maka diadakan pengakajian ulang materi terhadap anak yang masih belum menguasainya.

4. Bimbingan dan pembinaan disiplin

Dalam upaya meningkatkan kedisiplinan dan tata tertib siswa, maka dibuatlah tata tertib siswa yang harus dipatuhi, jika siswa melanggar dari tata tertib yang berlaku dimadrasah akan dikenakan sanksi sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Sanksi siswa yang melanggar tata tertib pertama dengan menggunakan teguran, kedua skorsing, dan ketiga dikeluarkan dari madrasah, Jika ada siswa yang melanggar tata tertib madrasah diadakan pembinaan dengan memanggil siswa yang bersangkutan. Bimbingan ini dilakukan oleh waka kesiswaan langsung.

Untuk meningkatkan ketrampilan siswa, MA. Darul ulum juga mengadakan kegiatan ekstra kurikuler. Kegiatan ekstrakurikuler diantaranya kegiatan pramuka, drumband, kosida modern, tataboga, menjahit, dan kursus Bahasa Inggris, dan Komputer

c. Manajemen keuangan dan pembiayaan

Setiap awal tahun kepala madrasah, wakil kepala madrasah bagian kurikulum, wakil kepala madrasah bagian kesiswaan, guru, pengurus yayasan, dan komite madrasah mengadakan rapat untuk membahas anggaran pendapatan dan belanja madrasah. Sebagai acuan pembiayaan kegiatan yang akan dilaksanakan oleh madrasah selama setahun kedepan.

Menurut Bapak kepala madrasah, beliau mengatakan: “...Setiap awal tahun saya beserta wakil saya, dewan guru, pengurus, dan komite madrasah mengadakan perencanaan pembiayaan untuk menunjang proses pendidikan. Dari mana sumber biaya itu dan dan apa saja kegiatan yang akan dibiayai sehingga nantinya kegiatan-kegiatan tersebut berjalan dengan baik, karena... biaya merupakan ruh dari setiap kegiatan.”⁹¹

Sumber dana MA. Darul Ulum yaitu berasal dari Bantuan Operasional Madrasah dan juga disamping dana dari bantuan wali murid, sumber dana yang kami peroleh hanya dari bantuan yayasan setiap bulan mendapatkan Rp 750.000,- dan juga dari wali murid. Setiap siswa membayar uang sebesar Rp 22.000,-

Alokasi dana untuk kegiatan MA. Darul Ulum disesuaikan dengan besar kecilnya kegiatan. Pembiayaan ini mencakup belanja pegawai, belanja barang, belanja pemeliharaan, dan lain-lain.

Pelaksanaan anggaran pendapatan dan belanja madrasah masih belum berjalan dengan maksimal dan sesuai dengan rencana. Karena masih minimnya dana yang diperoleh sehingga banyak kegiatan atau pengeluaran yang disusutkan atau dikurangi.

d. Manajemen Sarana dan Prasarana

Dalam hal ini wawancara dengan Bapak kepala sekolah, beliau mengatakan bahwa sarana dan prasarana disini sangat penting dan

⁹¹ Wawancara dengan Bapak kepala madrasah, *Senin, 09-juni-2008, jam 11.00-12.45 WIB*

sangat berpengaruh terhadap berjalannya manajemen berbasis sekolah di MA Darul Ulum Gondanglegi Malang maka kami menambah jumlah dan jenis buku dan menggunakan sarana dan prasarana dengan lebih baik agar terjaga keamanannya, kebersihan, keindahan, sehingga tercipta lingkungan yang kondusif untuk melaksanakan belajar mengajar.⁹²

Sarana dan prasarana di MA Darul Ulum Gondanglegi Malang sudah bisa dikatakan cukup baik dan sudah selayaknya melaksanakan dan mengimplementasikan MBS. Di samping itu juga kondisi yang ada di MA Darul Ulum Gondanglegi Malang baik itu berupa sarana dan prasarana, tenaga kependidikan dan sebagainya cukup mendukung serta didukung oleh adanya alat atau media yang ada di sana, seperti: tempat belajar yang kondusif, perpustakaan, mushollah, UKS, ruang osis, aula yang cukup memadai sehingga dengan adanya semua itu akan menunjang bagi lancarannya belajar siswa.

e. Manajemen Hubungan masyarakat

Wawancara dengan Bapak urusan Humas Bapak Nur Hasan Beliau mengatakan: hubungan masyarakat dengan MA Darul Ulum Gondanglegi Malang terbentuk dalam sebuah wadah Bp3 (Badan Pembantu Penyelenggara Pendidikan). Dengan adanya wadah ini

⁹² Wawancara dengan Bapak kepala madrasah, *Senin, 09-juni-2008, jam 11.00-12.45 WIB*

diharapkan Bp3 mampu bekerjasama dengan pihak sekolah guna meningkatkan mutu pendidikan khususnya proses pembelajaran.⁹³

Dalam manajemen ini, masyarakat dengan sekolah mempunyai hubungan yang sangat penting karena antara sekolah dan masyarakat memiliki hubungan yang sangat erat. Sekolah adalah bagian integral dari masyarakat, bukan suatu lembaga yang terpisah dari masyarakat, karena masyarakat merupakan factor pendukung terhadap peningkatan MBS.

Dengan partisipasi masyarakat serta dukungan dan sumbangsih pemikiran maupun dan akan berpengaruh terhadap kemajuan sekolah. Dengan kata lain, sekolah merupakan lembaga social yang berfungsi untuk melayani anggota-anggota masyarakat dalam bidang pendidikan. Karena masyarakat merupakan salah satu dari pusat pendidikan yang juga mempunyai tanggung jawab terhadap masalah-masalah pendidikan. Walaupun dalam kenyataannya yang berlaku jika ada sesuatu hal yang terjadi pada produk sekolah yang ternyata tidak sesuai dengan masyarakat, maka yang selalu mendapat kritikan yang pertama adalah sekolah. Sebab itu jalinan komunikasi yang baik antara sekolah dengan masyarakat mutlak diperlukan sebab masyarakat mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap arah pendidikan.

⁹³ Wawancara dengan urusan humas, Kamis, 12 Juni 2008, pukul: 10.45-11.10 WIB

3. Faktor Pendukung dan Penghambat Manajemen Berbasis Sekolah di MA. Darul Ulum Gondanglegi Malang

a. Faktor Pendukung

Bersama dengan ini peneliti melakukan wawancara dengan kepala madrasah berkenaan dengan faktor pendukung Manajemen Berbasis Sekolah dalam meningkatkan kualitas madrasah. Beliau mengatakan: "...Manajemen Berbasis Sekolah dalam mengembangkan kualitas madrasah ini faktor yang paling mendukung adalah kekompakan dari semua elemen yang ada dimadrasah tersebut, dan semangat juang yang tinggi dari pada guru dan para guru, karyawan dan masyarakat ikut berperan serta dalam membangun madrasah ..."⁹⁴

Dalam hal ini peneliti juga melakukan wawancara dengan urusan humas Bapak Nur Hasan beliau mengatakan bahwa: "...faktor pendukung dalam pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah dalam mengembangkan kualitas madrasah adalah sumber daya madrasah, artinya unsur-unsur yang ada dimadrasah mendukung mulai dari karyawan sampai kita-kita mendukung, karena kita tahu bahwa peran madrasah lebih luas dan tidak lagi harus sama persis dengan yang ditetapkan oleh pusat..."⁹⁵

Dari sini dapat dipahami bahwa faktor pendukung Manajemen Berbasis Sekolah dalam meningkatkan kualitas madrasah adalah juga disana terdapat kekompakan dan semangat juang yang tinggi dari

⁹⁴ Wawancara dengan Bapak kepala madrasah, *Senin, 09-juni-2008, jam 11.15-11.45 WIB*

⁹⁵ wawancara dengan urusan humas, *Rabu, 11 Juni 2008, pukul: 10.45-11.10 WIB*

elemen-elemen yang ada dimadrasah mulai dari SDM guru, karyawan, sarana prasarana guna lebih meningkatkan kualitas pendidikan.

b. Faktor Penghambat

Pengelolaan lembaga pendidikan yang profesional adalah suatu keharusan untuk dilaksanakan agar tidak tertinggal dengan arus informasi dan globalisasi dan dapat menjawab tantangan zaman yang semakin kompleks ini. Ketertinggalan yang selama ini terjadi bagi pendidikan islam hendaknya merupakan cambuk untuk melangkah lebih optimis dan dijadikan motivasi untuk mengembangkan pendidikan islam selanjutnya. Karena tugas lembaga pendidikan yang begitu berat maka di dalam pengelolaannya tidaklah lepas dari beberapa hambatan-hambatan yang harus dihadapi. Adapun factor penghambatnya dalam pengelolaan lembaga pendidikan diantaranya:

e. Pendidik

Dengan adanya faktor pendukung yang mempermudah Manajemen Berbasis Sekolah dalam meningkatkan kualitas madrasah, disisi lain ada faktor penghambat dalam pelaksanaan peningkatan kualitas pendidikan dimadrasah

Dari hasil observasi dan wawancara peneliti dilapangan menunjukkan bahwa dalam Implementasi Berbasis Sekolah di MA Darul Ulum Gondanglegi Malang. Ada beberapa faktor yang menghambat Menejmen Berbasis Sekolah dalam meningkatkan kualitas madrasah.

Sebagaimana hasil wawancara peneliti dengan kepala madrasah menyebutkan bahwa: "...Faktor penghambat yang sering muncul dalam Menejmen Berbasis Sekolah dalam mengembangkan kualitas madrasah adalah dari tenaga pengajar yakni guru, kebanyakan di madrasah ini guru mayoritas perempuan, dan kadang mereka sering cuti, dan juga kadang waktu kesekolah bawa anaknya..."⁹⁶

Sedangkan waka kurikulum juga menyebutkan, berkenaan dengan faktor penghambat dalam meningkatkan kualitas madrasah, beliau mengatakan bahwa: Hambatan kita terkait dengan Menejmen Berbasis Sekolah dalam meningkatkan kualitas madrasah tidak ada hal yang signifikan, hanya sedikit yang menjadi penghalang dalam pencapaian kualitas,...tapi pada prinsipnya masih bisa diatasi dan tidak sampai pada kegagalan dalam merealisasikan program.....yakni kurang responnya terhadap program yang telah diprogramkan dan juga peran dan fungsi komite madrasah kurang maksimal karena orang-orang yang masuk dalam komite sibuk semua, tapi anggotanya banyak yang ada disini..."⁹⁷

Dari hasil wawancara tersebut di atas dapat peneliti simpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi adalah kurang adanya

⁹⁶ Wawancara peneliti dengan kepala madrasah, *Senin, 09 Juni 2008, pukul: 11.15-11.40*
WIB

⁹⁷ Wawancara dengan waka urusan kurikulum, *Selasa, 10 Juni 2008, pukul: 12.15-12.4*
WIB

respon yang positif terhadap penerapan manajemen berbasis sekolah hal ini disebabkan karena pendidik atau guru yang ada di MA Darul Ulum kebanyakan perempuan dan seringkali mereka minta izin cuti. Jadi, pelaksanaan MBS kurang berjalan dengan baik dengan kata lain tidak berjalan secara maksimal. Factor pendidik juga sangat menentukan dalam pengembangan sekolah sebagaimana dikemukakan oleh Tim Dosen IKIP Malang sebagai berikut: "Keadaan keluarga guru yaitu kesehatan, social psikologis serta kesejahteraan ekonomi merupakan penghalang atau factor social yang mempengaruhi kemajuan pelaksanaan tugas guru, iklim social psikologis yang tidak tentram, kesehatan keluarga yang tidak memenuhi persyaratan kesehatan, dalam keadaan kesejahteraan ekonomi mereka kurang terjamin dapat mengganggu tugas kerja mereka di sekolah".⁹⁸ Jadi, dapat disimpulkan bahwa tingkat kesejahteraan ekonomi guru yang kurang terjamin akan menjadi hambatan bagi keintenan dalam keterlibatan guru dalam pengembangan sekolah.

f. Dana dan Sarana Dan Prasarana

Dari hasil wawancara dengan Bapak kepala madrasah yang peneliti dapatkan bahwa sumber dana MA. Darul Ulum yaitu berasal dari Bantuan Oprasional Madrasah dan juga disamping dana dari bantuan wali murid, sumber dana yang kami peroleh

⁹⁸ Tim Dosen IKIP Malang, *Op.Cit*, hlm. 101

hanya dari bantuan yayasan setiap bulan mendapatkan Rp 750.000,- dan juga dari wali murid. Setiap siswa membayar uang sebesar Rp 22.000,-⁹⁹

Pelaksanaan anggaran pendapatan dan belanja madrasah masih belum berjalan dengan maksimal dan sesuai dengan rencana. Karena masih minimnya dana yang diperoleh sehingga banyak kegiatan atau pengeluaran yang disusutkan atau dikurangi.

Kurangnya pendanaan dan sarana prasarana adalah merupakan permasalahan pendidikan yang dalam pengembangannya kurang lancar karena disebabkan akan kurangnya masalah pendanaan dan sarana prasarana, seperti dikatakan oleh Tim Dosen IKIP Malang sebagai berikut: “ factor social yang mempengaruhi kemajuan sekolah adalah sumber-sumber dana yang tersedia dalam masyarakat dan disediakan bagi pembangunan system persekolahan. Lingkungan sekolah yang terdiri atas keluarga yang relative keadaan social ekonominya baik dan kemudian pula pemerintah daerah memiliki sumber-sumber alam, taraf hidup yang tinggi dan sumber alam, taraf hidup yang tinggi dan sumber pajak yang banyak pada suatu ketika dapat berpengaruh pada kemajuan pendidikan sekolah”.¹⁰⁰ Alat-alat pelajaran yang lengkap dan meberikan kesempatan bagi anak dan pembentukan material dan formal yang lebih baik. Pembentukan

⁹⁹ wawancara peneliti dengan kepala madrasah, *Senin,09 Juni 2008, pukul: 11.15-11.40*
WIB

¹⁰⁰ Tim Dosen IKIP Malang,Op.Cit, hlm: 102

material berarti pembentukan pengetahuan dan pembentukan formal berarti pembentukan sikap belajar berfikir. Jadi, dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa masalah dana dan prasarana merupakan hal yang sangat penting bagi kelangsungan lembaga pendidikan.

g. Partisipasi Masyarakat

Peran serta masyarakat sangatlah berpengaruh dalam jalannya penegelolaan lembaga pendidikan seperti pendapat Tim Dosen IKIP Malang bahwa jika bantuan dan kesadaran masyarakat atau orang tua murid makin tinggi maka hal ini akan menunjang kelestarian hidup pendidikan swasta. Bantuan ini adalah lebih mengutamakan bantuan yang bersifat material dan juga bantuan moral, perlengkapan infentaris, tenaga pendidik dan lain-lain.¹⁰¹

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa apabila dukungan masyarakat kurang maka akan berpengaruh pada keberhasilan pengelolaan sekolah.

c. Pemecahan Faktor Penghambat Dalam Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah di MA Darul Ulum Gondanglegi Malang

Untuk memecahkan faktor penghambat tersebut, Madrasah Aliyah Darul Ulum Gondanglegi Malang, dengan melakukan langkah-langkah sebagai berikut:

¹⁰¹ *Ibid*, hlm: 102

a. Pendidik

- a. Memperketat izin/cuti bagi guru, cuti diberikan ketika ada masalah yang tidak bisa ditinggalkan.
- b. Memberikan pelatihan-pelatihan dan lokakarya, hal ini dilaksanakan sebelum tahun ajaran baru dimulai dan diprioritaskan kepada guru.
- c. Lebih intens dalam mensosialisasikan program-program yang telah dibuat, program yang telah dibuat disosialisasikan lewat wakil kepala madrasah dan para staff serta para perwakilan guru.
- d. Diberikan tugas dan fungsi komite madrasah secara jelas agar peran komite madrasah bisa maksimal, karena pada dasarnya peran komite sangat penting sekali dalam upaya peningkatan Kualitas madrasah.

Seorang manajer sekolah kepala sekolah haruslah tanggap dengan kondisi dan kemampuan tenaga pengajar yang ada di sekolahnya, baik itu dalam hal skill maupun perekonomiannya. Oleh karena itu, guna meningkatkan gairah pendidik maka harus ada kompensasi bagi guru sebagaimana pendapat E. Mulyasa: Kompensasi adalah balas jasa yang diberikan organisasi kepada pegawai, yang dapat dinilai dengan uang dan mempunyai kecenderungan diberikan secara tetap. Pemberian kompensasi dalam bentuk gaji, dapat juga berupa tunjangan fasilitas perumahan, kendaraan dan lain-lain.

b. Dana dan Sarana Prasarana

Mengacu pada UU No. 20 Tahun 2003 tentang SISDIKNAS pada Bab XIII tentang Pendanaan Pendidikan pasal 49 ayat 1 bahwa dana pendidikan dialokasikan minimal 20% dari APBD. Kenyataan di lapangan kita tahu bahwa APBD untuk setiap daerah tidak akan sama dan kebijakan masing-masing Pemkot/Pemkab. Hal ini dipengaruhi salah satunya oleh PAD masing-masing daerah. Daerah yang PADnya tinggi mungkin akan bisa merealisasikan minimal 20% APBDnya untuk pendidikan.¹⁰²

Melihat akan pentingnya biaya dan sarana dan prasarana pendukung bagi sekolah maka guna mencukupi biaya pendidikan, pembangunan sarana dana fasilitas pendidikan terutama sarana fisik, alat pengajaran dan ruang belajar serta kelengkapan buku-buku pegangan siswa dan yang lainnya maka untuk mengatasi permasalahan ini menurut ST. Vebrianto yaitu:

Pembagian text book secara gratis kepada murid-murid sekolah dasar seluruh Indonesia merupakan tindakan yang mempunyai pengaruh positif terhadap perbaikan kualitas pendidikan di sekolah dasar. Hal ini seharusnya diikuti dengan pembagian teks book secara gratis pula kepada murid-murid SLTP, SLTA dan mahasiswa perguruan tinggi. Di samping text book perlu pula dilengkapi dengan alat-alat praktikum, laboratorium, mobiler dan perbaikan gedung

¹⁰² [http://www. Google. Com. cfbe@yahoo.com](http://www.Google.Com.cfbe@yahoo.com), "qomariah_84" <qomariah_84@...>

sekolah. Selain itu sebagai alternatif lain yang bisa dilakukan oleh lembaga pendidikan adalah dengan meningkatkan hubungan dan kerjasama dengan masyarakat yaitu dengan membentuk donatur-donatur tetap.

c. Partisipasi Masyarakat

Sebagaimana telah diketahui peran masyarakat dalam pengelolaan dan perkembangan lembaga pendidikan sangatlah berpengaruh akan keberhasilan penerapan Manajemen Berbasis Sekolah. Oleh karena itu, peran masyarakat dalam ikut serta mendukung dan berpartisipasi aktif serta ikut memikirkan dan mengembangkan sekolah sangat perlu ditingkatkan baik itu dari sisi moril maupun materiil.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dengan analisis secara teoritis dan empiris yang dilakukan oleh peneliti maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Implementasi manajemen berbasis sekolah di MA Darul Ulum Gondanglegi Malang sudah dapat diterapkan meskipun tidak sepenuhnya. Hal ini semua karena adanya dukungan dari dewan pendidikan, dewan guru, stakeholder dalam empat pokok manajemen yaitu: perencanaan, pelaksanaan, pengawasan dan pengorganisasian.
2. Manajemen Berbasis Sekolah meliputi berbagai aspek yang sangat luas sekali, diantara usaha-usaha yang dilakukan MA Darul Ulum Gondanglegi Malang yang meliputi: Manajemen kurikulum dan program pengajaran, Manajemen tenaga kependidikan, Manajemen kesiswaan, Manajemen keuangan, Manajemen sarana dan prasarana, Manajemen hubungan masyarakat. Dengan adanya beberapa program atau kegiatan pada masing-masing komponen MBS di MA Darul Ulum Gondanglegi Malang sudah ada peningkatan dalam hal pendidikan agama Islam.
3. Keberhasilan dalam mengimplementasikan MBS khususnya untuk meningkatkan kualitas pendidikan agama islam karena adanya beberapa factor pendukung diantaranya: Berkaitan dengan implementasi MBS dari hasil data yang diperoleh di lapangan menyebutkan bahwa faktor pendukung dalam implementasi MBS adalah disana terdapat adanya

kekompakan dan semangat juang yang tinggi dari elemen-elemen yang ada dimadrasah mulai dari SDM guru, karyawan, sarana prasarana guna lebih meningkatkan kualitas pendidikan. Faktor pendukung inilah yang menjadi penunjang pelaksanaan Implementasi MBS.

Akan tetapi dalam mengimplementasikan MBS di MA Darul Ulum Gondanglegi Malang ada juga factor penghambatnya antara lain:

1. Dari pendidik
 - a. Kurang adanya respon yang positif terhadap penerapan manajemen berbasis sekolah.
 - b. Seringnya mereka minta izin cuti. Jadi, pelaksanaan MBS kurang berjalan dengan baik dengan kata lain tidak berjalan secara maksimal.
2. Dana dan Sarana Dan Prasarana

Pelaksanaan anggaran pendapatan dan belanja madrasah masih belum berjalan dengan maksimal dan sesuai dengan rencana. Karena masih minimnya dana yang diperoleh sehingga banyak kegiatan atau pengeluaran yang disusutkan atau dikurangi.

3. Partisipasi Masyarakat

Peran serta masyarakat sangatlah berpengaruh dalam jalannya pengelolaan lembaga pendidikan seperti pendapat Tim Dosen IKIP Malang bahwa jika bantuan dan kesadaran masyarakat atau orang tua murid makin tinggi maka hal ini akan menunjang kelestarian hidup pendidikan swasta. Bantuan ini adalah lebih mengutamakan bantuan

yang bersifat material dan juga bantuan moral, perlengkapan infentaris, tenaga pendidik dan lain-lain.¹⁰³

B. Saran

Berdasarkan hasil laporan penelitian, dapat diketahui bahwa masih banyak factor penghambatnya dari pada factor pendukung. Oleh karena itu, peneliti menyarankan beberapa hal untuk dijadikan pertimbangan dalam perbaikan dalam implementasi MBS, khususnya dalam pendidikan agama islam kedepan. Saran-saran yang dapat peneliti sampaikan antara lain sebagai berikut:

1. Hendaknya kerja sama yang baik, serasi dan harmonis yang harus ditingkatkan oleh lembaga pendidikan, karena dalam manajemen pendidikan khususnya MBS aktifitasnya tersusun secara rapi dan sistematis dan saling keterkaitan antara bagian-bagiannya.
2. Hendaknya guru mengembangkan rasa tanggung jawab dan profesionalisme agar tercipta suasana belajar yang kondusif dan menyenangkan.
3. Hendaknya sekolah berusaha untuk mengadakan peningkatan kwalitas Sumber Daya Manusia (SDM), karena terpenuhnya fasilitas fisik yang lengkap bukan berarti kwalitas pendidikan akan baik, out put pendidikan akan baik atau proses belajar mengajar akan efektif jika tanpa didukung oleh adanya SDM yang memadai.

¹⁰³ Tim Dosen IKIP Malang, *Op.Cit*, hlm. 102

4. Program-program yang yang telah dibuat oleh sekolah hendaknya didukung dan dibantu oleh guru. orang tua siswa dan semua elemen yang ada di sekolah.



DAFTAR PUSTAKA

Ali, Muhammad. 1987. *Guru Dalam Proses Belajar Mengajar*, Bandung: Sinar Baru, Cetakan ke III

Departemen Agama RI. 2005. *Mushaf Al-Qur'an Terjemah*, Jakarta: Penerbit Al-Huda

Diriwayatkan oleh Al-Bukhari dalam kitab *At-Tauhid*.

Diriwayatkan at-Tirmidzi, hadits nomor 2144, Ibnu Majah hadits nomor 3437, dan Imam Ahmad.

Daryanto, M. 1998. *Administrasi Pendidikan* Jakarta, Renika Cipta

Departemen Agama RI. 2005. *Mushaf Al-Qur'an Terjemah*. Jakarta: Penerbit Al-Huda.

Ghoffar, Abdul. 2006. *Tafsir Ibnu Katsir jilid 6*. Pustaka Imam Asy-Syafi'I, Cetakan Ketiga

Hardiyanto. 2004. *Mencari Sosok Desantralisasi Manajemen Pendidikan Di Indonesia*. Jakarta: Renika Cipta

Hasbullah. 2006. *Otonomi Pendidikan Kebijakan Otonomi Daerah dan Implikasinya terhadap penyelenggaraan Pendidikan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

<http://www.sapos.co.id/berita/index.asp?IDKategori=279&id=92471> 30-8-2008

[http://www. Google. Com. cfbe@yahoogroups.com,](http://www.Google.Com.cfbe@yahoogroups.com) "qomariah_84"
[qomariah_84@...](http://www.qomariah_84@...)

Kholis, Nur. 2003. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta: Grafindo.

- K, Soekarno. 1986. *Dasar-Dasar Manajemen*. Jakarta: Miswar
- Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*. 2002. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Mulyasa, E. 2004. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: Remaja Rosda Karya
- Mulyasa, E. 2003. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosda Karya
- Mulyasa, E. 2002. *Manajemen Berbasis Kompetensi*. Bandung: Remaja Rosda Karya
- Mulyasa, E. 2004. *Manajemen Berbasis Sekolah (Konsep, Strategi, dan Implementasi)*. Bandung: Remaja Rosda Karya
- Manullung, M. 1992. *Dasar-Dasar Pendidikan*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Muhammad Al Baqir, 1994. *Mutiara Nahjul Balaghoh*, Bandung: Mizan
- Melayu S.P Hasibuan. 1989. *Manajemen Dasar, Pengertian dan masalahnya* Jakarta: Haji Masagung
- Maisaroh. 2004. *Prespektif Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah*. Penerbit UM
- Muslim, Hadiyah. 1994. *Tarjamah Mukhtarul Al-Hadits*, Bandung: PT. Al-Ma'arif.
- Muhammad Nashiruddin Al-Albani. 2007. "*Shahih Sunan Tirmidzi*" *Seleksi Hadits Shahih dari Kitab Sunan Tirmidzi*. Jakarta: Pustaka Azzam Anggota IKAPI DKI

Nana Syaodih Sukmadinata. 2007. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: PT Rodakarya.

Nazir, Moh. 2003. *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.

Purwanto, M. Ngalim. 2001. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosda Karya

Syafaruddin. 2002. *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan: Konsep, strategi dan aplikasi*, Jakarta: Grasindo.

Sugiono. 2006. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Sutrisno Hadi. 2000. *Metodologi Research. Jilid 2*. Yogyakarta: ANDI.

Suharsimi Arikunto, 2002. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan*. Jakarta: Rineka Cipta.

Tilaar, H. A. R. 1999. *Manajemen Pendidikan Nasional*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya

Tim Dosen IKIP Malang. 1981. *Pengantar Dasar-Dasar Kependidikan*. Malang: IKIP Malang

Undang-Undang RI No. 20 Tahun 2003, *Tentang Sistem Pendidik Nasional*, Bandung: Citra Umbara

Usman, Husaini. 2006. *Manajemen Teori, dan Riset pendidikan*, Bumi Aksara: Jakarta

