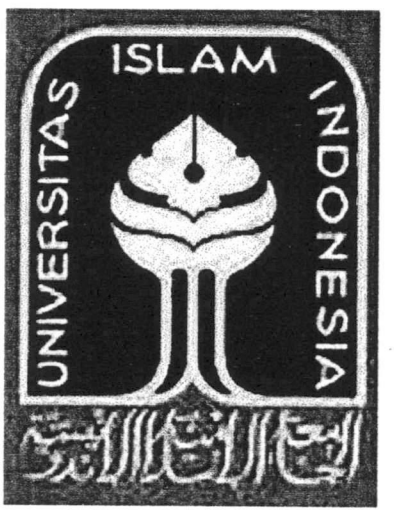
MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH

(Studi di MI Al-Islam Kartasura)



Oleh :

SRI LESTARI
NIM. 08913405

TESIS

Diajukan Kepada Program Pascasarjana
Universitas Islam Indonesia Yogyakarta
Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Guna
Memproleh Gelar Magister Studi Islam

YOGYAKARTA

2010

MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH

(Studi Di MI Al-Islam Kartasura)

Oleh

SRI LESTARI
NIM. 08913405

Pembimbing:

Drs. H. Hujair AH Sanaky, M.SI

TESIS

Diajukan Kepada Program Pascasrajana
Universitas Islam Indonesia Yogyakarta
Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Guna
Memperoleh Gelar Magister Studi Islam
YOGYAKARTA
2010

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Sri Lestari

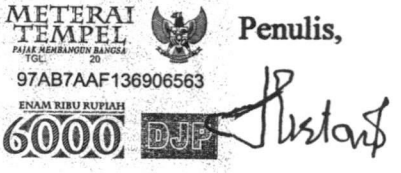
NIM : 08913045

Program Studi : Magister Pendidikan Islam

Judul : *MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH (Studi di MI Al-Islam Kartasura)*

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis yang saya serahkan ini benar-benar merupakan hasil karya saya sendiri, kecuali kutipan-kutipan dan ringkasan-ringkasan yang semuanya telah saya jelaskan sumbernya. Apabila di kemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa tesis ini hasil jiplakan, maka gelar dan ijazah yang diberikan oleh universitas batal saya terima.

Surakarta, Maret 2010



Penulis,

Sri Lestari

PROGRAM PASCASARJANA FIAI
MAGISTER STUDI ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
Jl. Demangan Baru No. 24 Lantai II Yogyakarta
Telp. (0274) 523637 Fax. 523637

PENGESAHAN

Nomor: 682/PS-MSI/Peng./V/2010

TESIS berjudul : **MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH (Studi di MI Al-Islam Kartasura)**

Ditulis oleh : Sri Lestari

N. I. M. : 08913045

Konsentrasi : Pendidikan Islam

Telah dapat diterima sebagai salah satu syarat memperoleh gelar Magister dalam Ilmu Pendidikan Islam

Yogyakarta, 12 Mei 2010
Ketua Program

Prof. Dr. H. Amir Mu'allim, MIS

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

PROGRAM PASCASARJANA FIAI
MAGISTER STUDI ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
Jl. Demangan Baru No. 24 Lantai II Yogyakarta
Telp. (0274) 523637 Fax. 523637

TIM PENGUJI
UJIAN TESIS

Nama : Sri Lestari
Tempat/tgl.lahir : Klaten, 31 Mei 1968
N. I. M. : 08913045
Konsentrasi : Pendidikan Islam
Judul Tesis : **MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH (Studi di MI Al-Islam Kartasura)**

Ketua / Sekretaris	: Drs. H. Asmuni, MA	(.....)
Pembimbing	: Drs. H. Hujair AH Sanaky, MSI	(.....)
Penguji	: Prof. Dr. H. Amir Mu'allim, MIS	(.....)
Penguji	: Drs. H. Muzhoffar Akhwan, MA	(.....)

Diuji di Yogyakarta pada tanggal 28 April 2010
Pukul : 13.00–14.00 WIB
Hasil / Nilai : **83,00 / B**

Mengetahui
Direktur Program Pascasarjana MSI UII

Prof. Dr. H. Amir Mu'allim, MIS

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

PROGRAM PASCASARJANA FIAI
MAGISTER STUDI ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
Jl. Demangan Baru No. 24 Lantai II Yogyakarta
Telp. (0274) 523637 Fax. 523637

NOTA DINAS

No. : 835/PS-MSI/ND/IV/2010

TESIS berjudul : **MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH (Studi Implementasi di MI al-Islam Kartasura)**

Ditulis oleh : Sri Lestari

NIM : 08913045

Konsentrasi : Pendidikan Islam

Telah dapat diujikan di depan Dewan Penguji Tesis Magister Studi Islam Program Pascasarjana (S-2) Universitas Islam Indonesia.

Yogyakarta, 26 April 2010
Ketua Program,

Prof. Dr. H. Amir Mu'allim, MIS.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

D:\Data\Tesis\ND2009-10

PROGRAM PASCASARJANA FIAI
MAGISTER STUDI ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
Jl. Demangan Baru No. 24 Lantai II Yogyakarta
Telp. (0274) 523637 Fax. 523637

PERSETUJUAN

TESIS berjudul : **MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH (Studi di MI al-Islam Kartosura)**

Ditulis oleh : Sri Lestari

N. I. M. : 08913045

Konsentrasi : Pendidikan Islam

Telah dapat disetujui untuk diuji dihadapan Tim Penguji Tesis Magister Studi Islam Program Pascasarjana Universitas Islam Indonesia.

Yogyakarta, 8 April 2010
Pembimbing

Drs. H. Hujair AH Sanaky, MSI

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Sri Lestari

NIM : 08913045

Program Studi : Magister Pendidikan Islam

Judul : *MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH (Studi di MI Al-Islam Kartasura)*

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis yang saya serahkan ini benar-benar merupakan hasil karya saya sendiri, kecuali kutipan-kutipan dan ringkasan-ringkasan yang semuanya telah saya jelaskan sumbernya. Apabila di kemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa tesis ini hasil jiplakan, maka gelar dan ijazah yang diberikan oleh universitas batal saya terima.

Surakarta, Maret 2010

Penulis,

Sri Lestari

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

MOTTO

يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوٓا۟ إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا۟ فِى ٱلْمَجَٰلِسِ فَٱفْسَحُوا۟ يَفْسَحِ ٱللَّهُ لَكُمْ ۖ وَإِذَا قِيلَ ٱنشُزُوا۟ فَٱنشُزُوا۟ يَرْفَعِ ٱللَّهُ ٱلَّذِينَ ءَامَنُوا۟ مِنكُمْ وَٱلَّذِينَ أُوتُوا۟ ٱلْعِلْمَ دَرَجَٰتٍ ۚ وَٱللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ

Hai orang-orang beriman apabila kamu dikatakan kepadamu:
"Berlapang-lapanglah dalam majlis", Maka lapangkanlah niscaya Allah akan memberi
kelapangan untukmu. dan apabila dikatakan: "Berdirilah kamu", Maka berdirilah,
niscaya Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antaramu
dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat.
dan Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.
(Q.S. Al-Mujadilah : 11)

UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

PERSEMBAHAN

Karya Ini Penulis Persembahkan Buat :

1. *Suami tercinta dan anak-anakku tersayang.*
2. *Ibu Kepala MI Al-Islam Kartasura.*
3. *Teman-teman seperjuangan.*

UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

ABSTRAK

MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH (Studi Di MI Al-Islam Kartasura)

Oleh:

Sri Lestari

Fokus penelitian adalah: Bagaimana Implementasi MBS Di MI Al-Islam Kartausra yang melitui: 1) kemandirian sekolah, 2) partisipasi masyarakat, 3) pengambilan keputusan partisipatif, 4) kerja sama dengan badan-badan di masyarakat 5) proses pembelajaran. Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui implementasi MBS Di MI Al-Islam Kartausra, adapun tujuan khusus adalah: 1) kemnadirian sekolah, 2) kemandirian sekolah, 3) pengambilan keputusan partisipatif, 4) kerja sama dengan badan-badan di masyarakat dan 5) proses pembelajaran.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif-deskriptif dengan rancangan penelitian implementatif. Penelitan didukung dengan teknik penggalian data observasi berperan serta, wawancara mendalam, dan dokumenasi. Adapun teknik keabsahan data digunakan adalah 1) *kredibilitas, 2) trnaferiabilitas, 3) dependabilitas, dan 4).konfirmabilitas.*

Hasil penelitian adalah : 1) implementasi MBS terhadap kemandirian di MI Al-Islam, ternyata belum berhasil memaksimalisasi peran dan partisipasi guru dan staf sekolah dalam perencanaan, pelaksanaan, evaluasi dan monitoring pada aspek kemandirian sekolah. Tetapi di sisi lain, implementasi MBS melalui penerapan asas konsultasi, pembagian kewenangan, transparansi dan akuntabilitas serta didukung oleh kemampuan professional kepala sekolah telah mendorong tumbuhnya antusiasme, motivasi, dan tanggung jawab semua unsur sekolah dalam hal perencanaan, pelaksanaan, evaluasi dan monitoring program sekolah. 2) implementasi MBS terhadap partisipasi masyarakat ternyata belum memaksimalisasi peran dan partisipasi masyarakat dalam perencanaan, pelaksanaan, evaluasi dan montoring program sekolah. Tetapi disisi lain implementasi MBS dengan menguatkan penerapan asas keterbukaan, pembagian kewenangan, transparansi dan akuntabilitas serta didukung oleh kemampuan professional kepala sekolah dalam menjalin hubungan kemanusiaan dan mendistribusikan informasi kepada semua unsur sekolah telah mendorong antusiasme, motivasi, dan tanggung jawab masyarakat dan orang tua siswa untuk senantias terlibat hal perencanaan, pelaksanaan,evaluasi dan monitoring berkaitan dengan program sekolah, 3) implementasi MBS terhadap pengambilan keputusan partisipatif dengan didukung kemampuan professional kepala sekolah ternyata belum maksimal dalam mendorong implementasi MBS. Tetapi di sisi lain, implementasi MBS tersebut dengan menguatkan penerapan dan penguatan asas keterbukaan dan dialog, pemberian kewenangan secara proporsional dan di dukung oleh kemampuan professional kepala sekolah dalam mendistribuskan informasi telah mendorong lahirnya kualitas keputusan Karena merepresentasikan kepentingan semua unsur sekolah, 4) implementasi MBS terhadap kerja sama badan-badan masyarakart ternyata belum maksimal dalam mengembangkan kerja sama dengan badan-badan dimasyarakat. Tetapi disisi lain diketahui bahwa penguatan dan penerapan asas pembagian kewenangan secara proporsional dan di dukung oleh kemampuan kepala sekolah dalam memfasilitasi penguatan *stakeholders* telah menghasilkan kerja sama yang harmonis dan kuat dengan badan-badan di masyarakat yang memiliki hubungan dengan program inovasi pembelajaran, 5) implementasi MBS kaitannya dengan proses pembelajaran disekolah telah memberikan suasana pembelajaran yang digali dari potensi dan kreativitas siswa dengan basis materi keagamaan yang bersumber dari Al Qur'an dan Al-Hadits serta pengetahuan umum yang bersifat *science* dan *knowledge*. Dengan asas tersebut diharapkan pembelajaran bisa semakin produktif mengahsilkan *output* yang signifikan untuk kemaslahatan umat kedepan.

Kata Kunci: *mbs, kemandirian, transparansi, partisipasi, kerja sama*

ABSTRACT

SCHOOL BASED MANAGEMENT
(Study In MI Al-Islam Kartasura)

By
Sri Lestari

The research focus is how to implement SBM in mi al-Islam Kartasura, which contains: 1) school independent; 2) society participation; 3) participative decision-making; 4) cooperation with organization in community; and 5) learning process.

This research used qualitative-descriptive approach with applicative research plan. This research is: 1) credibility; 2) transferability; 3) dependability; and 4) conformability.

The result of the research are as follow: 1) SBM implementation on the school independence in MI Al-Islam in fact has not maximized the roles and the participation of the teachers and school staffs in planning, applying, evaluating and monitoring on aspects in school independence. However, in another side, SBM implementation through application of consultation principles, responsibilities obligation, transparency, and accountability, which are supported by the principal's professional abilities, has developed enthusiasm, motivation, and responsibility of all element at school in planning, applying, evaluating and monitoring on aspects in school independence. 2) SBM implementation on society participation has not in fact maximized on school programs. However, in another side, SBM implementation with strengthening the implementation of responsibilities obligation, transparency, and accountability principles, which are supported by the principal's professional abilities in keeping social relationship and in distributing information to all school elements, has driven enthusiasm, motivation, and responsibility of people and student's parents for keeping participating in planning, applying, evaluating and monitoring on school program. 3) SBM implantation on participative decision-making, which are supported by the principal's professional abilities, has not maximally supported SBM implementation. Nevertheless, in another side, the implementation of SBM by strengthening the implementation, transparency and dialog, and proportional responsibilities obligation principles supported by the principal's professional abilities in distributing information has supported the production of qualified decisions because the decisions represent all interests from all school elements. 4) SBM implementation on cooperation with organizations in community has not maximally done in developing the cooperation with organizations in community. However, in another hand, it is known that strengthening and implementing proportional responsibility obligation supported by the principal's professional abilities in facilitating stakeholder strengthening has influenced harmonic and strong cooperation with organizations in community that have relationship with innovations in learning programs. 5) relationship between SBM implementation and learning process at school has given learning situation exploring from student's creativities and potentials based on religion materials sourced from Quran and Hadits, and taken from general scientific knowledge

With those results, it is hoped that learning activities can be more productive in producing significant output for people's benefits in the future.

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Alhamdulillah Rabbil 'Alamin, puji dan syukur kehadirat Allah SWT karena hanya dengan rahmat dan hidayah-Nya penulis dapat menyelesaikan penelitian tesis berjudul: *MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH* (*Studi Di MI Al-Islam Kartasura*). Shalawat dan salam disenandungkan kepada Nabi Muhammad SAW yang telah membimbing umat manusia dari kebodohan peradaban menuju kepada *Nur ilahi* dan pengetahuan yang mencerahkan serta membawa umat manusia menuju kesempurnaan Islam (pembaharuan peradaban).

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa penulisan tesis ini tidak dapat penulis lakukan sendiri tanpa melibatkan pihak lain yang terkait. Untuk itu penulis mengucapkan terima kasih kepada berbagai pihak yang telah memberikan bantuan moril maupun materiil untuk terselesainya tugas ini, antara lain kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. Edy Suandy Hamid, MEc, selaku Rektor Unversitas Islam Indonesia Yogyakarta
2. Dr. Drs. H. Dadan Muttaqien, S H. M.Hum, selaku Dekan Fakultas Ilmu Agama Islam.
3. Bapak Drs. H. Asmuni M Thahir. MA, selaku Sekretaris Program Pasca Sarjana FIAI Magister Studi Islam Universitas Islam Indonesia Yogyakarta
4. Prof Dr. H. Amir Mu'allim, MIS selaku Ketua Program Pascasarjana Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.
5. Drs. Hujair, A.H. Sanaky, MSI selaku Dosen Pembimbing yang telah memberikan penelitian, membimbing masukan-masukan baik yang terkait dengan metodologi maupun materi penelitian, membimbing mengarahkan penulis dalam proses penyusunan tesis ini.
6. Kedua orang tua penulis tercinta yang telah berjasa besar sejak penulis dalam kandungan sampai dewasa ini telah memberikan dorongan moril sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan tesis ini.
7. Suamiku tercinta dan anak-anakku tersayang yang telah mendampingi dan menjadi motivator utama dan pertama dalam penyelesaian penulisan tesis ini.
8. Seluruh Dosen Program Pascasarjana Magister Pendidikan Islam Universitas Islam Indonesia Yogyakarta yang telah memberikan bekal keilmuan yang mencerahkan.

9. Kepala dan Staff Perpustakaan Pusat maupun Perpusatakaan Pascasarjan Universitas Islam Indonesia Yogyakarta yang telah banyak memberikan kemudahan dan membantu dalam pencarian literatur yang berhubungan dengan penelitian penulis.
10. Semua pihak yang terlibat dari pihak keluarga maupun teman sejawat yang tidak mungkin penulis sebutkan satu per satu disini yang telah memberikan bantuan baik moril maupun materiil sehingga penulis dapat menyelesaikan studi dan karya ilmiah ini. Semoga segala amal ibadahnya diterima oleh Allah SWT, dengan balasan yang lebih baik dan berlipat ganda

Akhirnya semoga tesis ini dapat menjadi sumbangan bagi perkembangan wacana keilmuan, dan semoga kita semua memiliki etika sosial yang mulia diridhai oleh Allah SWT. *Amin ya Rabbal 'Alamin.*

Yogyakarta, Maret 2010

Penulis,

Sri Lestari

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL i

HALAMAN NOTA PEMBIMBING ii

HALAMAN PERSETUJUAN iii

HALAMAN KEASLIAN PERNYATAAN TESIS iv

HALAMAN MOTTO v

HALAMAN PERSEMBAHAN vi

ABSTRAK vii

KATA PENGANTAR viii

DAFTAR ISI x

DAFTAR TABEL xii

BAB I PENDAHULUAN 1

A. Latar Belakang Penelitian 1

B. Rumusan Masalah 7

C. Tujuan Penelitian 7

D. Manfaat Penelitian 8

BAB II LANDASAN TEORI 9

A. Latar Belakang Sejarah Kehadiran MBS 9

B. Pengertian Manajemen Berbasis Sekolah 11

C. Maksud dan Tujuan MBS 15

D. Prinsip-prinsip dalam MBS 21

E. Nilai Penting MBS 28

F. Komponen-komponen dalam Pelaksanaan MBS 30

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

G. Faktor Kesuksesan dan Kegagalan MBS 34
H. Kajian Pustaka 37
BAB III METODE PENELITIAN 40
A. Jenis dan Pendekatan Penelitian 40
B. Lokasi Penelitian dan Subyek Penelitian 40
C. Teknik Pengumpulan Data 41
D. Teknik Keabsahan Data 42
E. Teknik Analisis Data 43
BAB IV PAPARAN DATA DAN ANALISIS TEMUAN PENELITIAN 45
A. Gambaran Umum MI Al-Islam Kartasura 46
B. Penyajian Data Penelitian 58
C. Pembahasan Temuan Penelitian 117
BAB V PENUTUP 150
A. Simpulan 150
B. Saran 152
DAFTAR PUSTAKA
LAMPIRAN

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1. Inventaris Sekolah 55

UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Banyak pengamat pendidikan menilai ketidak-berhasilan pemerintah memenuhi harapan ideal pendidikan nasional, salah satunya disebabkan oleh sistem pengelolaan pendidikan yang bersifat birokratik-sentralistik yang selama ini dianut. Sistem yang bersifat *top-down planing policy* ini dinilai mengebiri otonomi pemberdayaan sekolah.[1] Sekolah tidak mandiri, kurang inovatif- kreatif, sinergis, kooperatif, integratif dan profesional dalam memberdayakan potensi yang dimiliki secara optimal, sehingga hasilnya kurang maksimal.

Pemberdayaan sekolah secara optimal dipandang dapat meningkatkan mutu pendidikan melalui kemandirian, inisiatif-kreatif dan inovasi yang cerdas.[2] Hasil Monitoring dan Evaluasi (ME) Direktorat Pendidikan Dasar dan Menengah (2002) menilai selama ini manajemen birokratik-sentralistik justru memperlemah aspek-aspek penunjang pemberdayaan sekolah, antara lain sebagai berikut.

Kemandirian sekolah: (a) sekolah kurang berani melakukan terobosan penggalian dana dan sumber pendanaan, karena secara yuridis belum ada dukungan yang kuat; (b) pemanfaatan sumber daya yang ada di sekolah

---

[1] Fattah, Nanang. 2001. *Landasan Manajemen Pendidikan.* Bandung: PT. Remaja Rosdakarya. h. 34.

2 Mulyasa, E. 2003. *Manajemen Berbasis Sekolah (Konsep, Strategi dan Implementasi).* Bandung: Rosdakarya. h. 45.

maupun lingkungan sekolah relatif kurang; (c) dalam hal kegiatan sekolah yang berbau bisnis seperti unit produksi rata-rata masih lemah.

Keterbukaan: (a) Rata-rata sekolah tidak lazim menyampaikan atau menginformasikan tentang pembuatan program, pelaksanaan program serta hasil-hasilnya kepada seluruh warga sekolah /komite sekolah, yang terjadi hanya kepada warga sekolah tertentu saja. Terlebih masalah keuangan, sekolah tidak menginformasikan kepada warga sekolah/komite sekolah secara lengkap dan bahkan menganggap sebagai suatu rahasia; (b) kondisi yang demikian menyebabkan terjadinya kecurigaan di kalangan warga sekolah.[3]

Kerjasama dan partisipasi: (a) peran warga sekolah relatif kecil dalam tiap pengambilan kebijakan, pembuatan program, dan dalam keterlaksanaan program sekolah; (b) sekolah belum sungguh-sungguh menjalin hubungan dengan *stakeholder*; (c) partisipasi warga masyarakat dalam hal sumbangan dana, materi, pemikiran dan lainnya relatif kecil; (d) masih langkanya kerjasama dengan *stakeholder* yang dituangkan dalam *Memorandum of Understanding* (MoU).

Akuntabilitas publik: (a) sekolah kurang terbiasa membuat dan melakukan pertanggung-jawaban program dan apalagi keuangan kepada seluruh warga sekolah; (b) pertanggung-jawaban hanya disampaikan kepada kalangan terbatas, menggunakan mekanisme dan sarana terbatas.[4]

Sustainabilitas program: (a) sekolah belum terbiasa membuat program dengan didasarkan analisis SWOT; (b) penentuan sasaran program,

---

[3] Suwandi. 2005. *Kesiapan SLTP Surakarta Melaksanakan Program MBS*. h. 107.
[4] Suwandi. ibid. h. 108.

pentahapan pelaksanaan program dan penentuan strategi dalam pencapaian program juga tidak lengkap/sistematis.

MBS diartikan sebagai model manajemen yang memberikan otonomi kepada sekolah dan mendorong pengambilan keputusan partisipatif dengan melibatkan secara langsung semua warga sekolah: guru, siswa, kepala sekolah, karyawan, orang tua siswa, dan masyarakat, untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional. Esensi MBS = otonomi sekolah + pengambilan keputusan partisipatif untuk mencapai sasaran mutu sekolah.[5]

Pengambilan keputusan partisipatif, adalah cara untuk mengambil keputusan melalui penciptaan lingkungan yang terbuka dan demokratik, di mana warga sekolah didorong untuk terlibat secara langsung dalam proses yang dapat memberi kontribusi terhadap pencapaian tujuan sekolah. Pemberdayaan komponen sekolah inilah menurut Tilaar (1999: 56) disebut sebagai esensi dari pola MBS, di mana kepala sekolah, warga sekolah dan masyarakat dapat melaksanakan pendidikan sesuai kebutuhan, perkembangan zaman, karakteristik lingkungan dan tuntutan global melalui pola *effective school*.

Karakteristik MBS sebagai pola *effective school* berdasar pada pola pendekatan sistem input-proses-output (Depdiknas, 2001: 11-20). Karakteristik input sekolah sebagai segala sesuatu yang harus tersedia karena dibutuhkan untuk berlangsungnya proses, meliputi: (1) sekolah memiliki

[5] Mulyasa, E. 2003. *Manajemen Berbasis Sekolah (Konsep, Strategi dan Implementasi)*. Bandung: Rosdakarya. h. 66.

kebijakan, tujuan dan sasaran mutu yang jelas, (2) sumber daya tersedia dan siap, (3) staf yang kompeten dan berdedikasi tinggi, (4) memiliki harapan prestasi yang tinggi, (5) fokus kepada pelanggan/siswa, dan (6) input manajemen memadai.[6]

Istilah MBS berasal dari Amerika Serikat ketika masyarakatnya mulai mempertanyakan relevansi pendidikan dengan tuntutan dan perkembangan masyarakat setempat. MBS ini sendiri merupakan paradigma baru pendidikan yang memberikan otonomi luas pada tingkat sekolah (pelibatan masyarakat) dalam kerangka kebijakan masyarakat) dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional. Pada sistem MBS ini sekolah- sekolah dituntut untuk mandiri, menggali, mengalokasikan, menentukan prioritas, mengendalikan, mempertanggungjawabkan pemberdayaan sumber-sumber, baik kepada masyarakat maupun pemerintah.[7]

Dengan adanya otonomi pendidikan dan juga kemandirian pendidikan diharapkan akan benar-benar menghasilkan manusia yang berkualitas. Secara metodologis, manajemen kebijakan pendidikan sentralistis tidak berhasil mengantarkan pada tujuan menghasilkan lulusan yang berkualitas terutama tentang mutu pendidikannya. Oleh karena itu MBS dicoba dipilih dilaksanakan dengan pertimbangan: a) sekolah adalah unit terkecil dan berada paling depan dalam melaksanakan proses pendidikan dan pengambilan keputusan harus diletakkan pada unit tersebut. b) kepala sekolah dan guru, dan pihak-pihak yang paling memahami akan pengaturan pendidikan yang

[6] Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah, Direktorat Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama. h. 11-20.

[7] Mulyasa. 2003. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: Rosdakarya. h. 15.

mendatangkan keuntungan maksimal bagi para siswa. c) proses peningkatan mutu memerlukan waktu yang lama, dan sekolah merupakan posisi yang paling cocok untuk menjamin proses terus berlangsung. d) kepala sekolah merupakan kunci dalam upaya peningkatan mutu. e) perubahan-perubahan akan dapat direalisasi apabila muncul partisipasi dari kalangan guru dan orang tua siswa, dan partisipasi akan muncul kalau mereka ikut mengambil keputusan karena sebagai simbol ikut memiliki. f) implementasi MBS akan mendorong sikap dan perilaku profesional dari kalangan guru. g) implementasi MBS akan senantiasa mendorong pelaksanaan program peningkatan mutu.[8]

Sebenarnya MBS itu sudah lama diterapkan di sekolah yang *notabene* bukan negeri dengan kata lain swasta di Indonesia ini, baik itu yang bernaung di bawah yayasan seperti Muhammadiyah, Nahdlatul Ulama, Al-Irsyad, Al-Islam dan lain-lainnya. Sejalan dengan hal itu pendidikan Islam juga mengalami perkembangan karena umat Islam sangat mengimpikan adanya pendidikan yang Islami kepada putera-puteri mereka. Pendidikan Islam merupakan sebuah sistem yang berusaha mengembangkan dan mendidik segala aspek pribadi manusia dengan segala kemampuannya. Pendidikan itu sendiri adalah proses pengajaran seumur hidup yang dimulai sejak lahir hingga ajal. Orientasi pendidikan Islam pun tidak hanya mengisi otak namun juga mendidik akhlak dan jiwa anak agar terbiasa dengan kesopanan, keikhlasan dan kejujuran.

---

[8] Mulyasa, E. 2003. *Manajemen Berbasis Sekolah (Konsep, Strategi dan Implementasi).* Bandung: Rosdakarya. h. 23.

Pendidikan Islam itu memiliki multi-paradigma, visinya luas yaitu multi-dimensi meliputi: 1) intelektual, 2) kultural, 3) nilai-nilai transendental, 4) keterampilan fisik dan pembinaan kepribadian manusia itu sendiri. Untuk itulah maka pendidikan Islam harus terus dikembangkan melalui prinsip integral, terpadu, proporsional yang senantiasa berorientasi kepada nilai-nilai ketuhanan (*Ilahiyah*), kemanusiaan (*Insaniyah*) dan kealaman (*alamiah*). Dari kenyataan yang demikian maka pendidikan Islam merupakan pendidikan yang konstruktif. Pendidikan yang fungsional, pendidikan yang prospektif dan praktis bagi semua kehidupan manusia.

Sejalan dengan konsep MBS di atas, mencoba untuk mempersiapkan sumber daya manusia yang berkualitas tinggi dan tidak ketinggalan juga dengan pendidikan akhlak (budi pekerti) melalui kegiatan di sekolah atau ekstra-kurikuler lainnya. Paparan di atas memberikan inspirasi bagi peneliti untuk mencoba menggali pengetahuan lebih jauh lewat penelitian salah satu lembaga pendidikan Islam yakni MI Al-Islam Kartasura, ini merupakan salah satu lembaga pendidikan Islam yang memadukan konsep pendidikan modern dengan nilai-nilai agama Islam dalam kurikulumnya. Sebetulnya lembaga pendidikan Islam dengan pengelolaan modern sekarang ini sudah merebak, baik dalam skala nasional maupun lokal.

MI Al-Islam Kartasura adalah sebuah lembaga Sekolah Dasar Islam yang sudah sekian lama berdiri, dan dalam perkembangannya mengalami dinamika kemajuan yang pesat. Hal ini dibuktikan dengan kepercayaan masyarakat ataupun pemerintah yang dari hari ke hari sedemikin besar.

Keberhasilannya di dalam memberikan terobosan kreatif dan inovatif telah membuat eksistensi MI Al-Islam Kartasura tersebut semakin mendapatkan tempat di masyarakat.

Dari latar inilah, menjadikan peneliti tertarik untuk mengadakan studi ilmiah terhadap MI Al-Islam Kartasura, sejauh mana *stakeholder* lembaga tersebut memimpin dan mengelola madrasah, sehingga bisa berkembang sebagaimana sekarang.

B. Rumusan Masalah

Dari latar belakang masalah tersebut, maka dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut: Bagaimana Implementasi MBS di MI Al-Islam Kartasura yang meliputi:

1. Kemandirian sekolah
2. Partisipasi masyarakat
3. Pengambilan keputusan partisipatif
4. Kerja sama dengan badan- badan di masyarakat
5. Proses pembelajaran

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

C. Tujuan Penelitian

Secara umum, penelitian ini bertujuan untuk memperoleh gambaran yang utuh dan komprehensif tentang implementasi manajemen berbasis sekolah di MI Al-Islam Kartasura. Tujuan yang bersifat umum ini dapat dideskripsikan lebih jauh ke dalam tujuan khusus sebagai berikut.

1. Kemandirian sekolah
2. Partisipasi masyarakat
3. Pengambilan keputusan partisipatif
4. Kerja sama dengan badan-badan di masyarakat
5. Proses pembelajaran

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat teoritis
   a. Temuan penelitian ini secara konseptual dapat memberikan dan memperkaya teori MBS dan teori Manajemen Pendidikan pada umumnya.
   b. Dapat memberikan gambaran tentang kontekstualisasi program dan proses MBS, sehingga dapat dijadikan sebagai bahan referensi untuk sekolah-sekolah lain yang sedang dalam proses sosialisasi MBS.
2. Manfaat Praktis
   a. Hasil penelitian ini juga dapat membantu organisasi sekolah untuk mengembangkan inovasi pendidikan berkaitan dengan aspek manajerial sekolah dengan konteks kebutuhan sekolah bersangkutan.
   b. Penelitian ini juga bermanfaat sebagai bahan rujukan ilmiah dalam disiplin manajemen pendidikan. Penelitian ini membantu pemerhati pendidikan untuk mengetahui secara lebih dekat berbagai kesulitan dan tantangan sosialisasi MBS.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Latar Belakang Sejarah Kehadiran MBS

Salah satu permasalahan pendidikan yang dihadapi oleh bangsa Indonesia adalah rendahnya mutu pendidikan pada setiap jenjang dan satuan pendidikan, khususnya Pendidikan Dasar dan Menengah. Berbagai usaha telah dilakukan untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional, misalnya pengembangan kurikulum nasional dan lokal; peningkatan kompetensi guru melalui berbagai pelatihan; pengadaan buku dan alat pelajaran; pengadaan dan perbaikan sarana prasarana pendidikan; serta peningkatan mutu pendidikan sebelum menunjukkan peningkatan yang berarti. Sebagian sekolah, terutama di kota-kota, menunjukkan peningkatan mutu pendidikan yang cukup menggembirakan. Namun, sebagian lagi masih memprihatinkan, apalagi sekolah-sekolah yang berada di daerah-daerah terpencil, masih jauh dari apa yang diharapkan.[9]

Kesenjangan yang terjadi antara pendidikan di kota dengan di pedesaan, telah berimbas kepada *input* dan *out put* yang diberikan di tiap-tiap daerah. Ungkapan yang sering didengungkan "yang kaya makin kaya dan yang miskin makin miskin", jika dikorelasikan di dalam dunia pendidikan, hal tersebut terlihat relevan dengan beberapa prosentase jumlah sekolah yang maju di perkotaan dibandingkan dengan jumlah sekolah yang terbelakang di

[9] Mulyasa. 2005. *Manajemen Berbasis Sekolah.* Bandung: Remaja Rosdakarya. h. 57

pedesaan, menjadi Pekerjaan Rumah (PR) yang segera membutuhkan penyelesaian. Sekarang, pemerintah Pusat telah memberikan kewenangan yang luas kepada daerah untuk mengatur rumah tangganya sendiri, demi membangun daerahnya masing-masing, dengan mengakomodasi dan mengoptimalkan segala sumber daya yang dimilikinya. Berlakunya Undang-Undang Otonomi sekarang ini, telah memberikan angin segar bagi daerah, karena daerah diberikan kekuasaan dan kewenangan yang sangat luas untuk mengurus dan mengatur sendiri berbagai kewenangan yang diberikan, termasuk di dalamnya aspek pendidikan.[10]

Upaya desentralisasi atau otonomi pendidikan pada dasarnya telah lama diperjuangkan oleh masyarakat pendidikan. Persoalannya, sistem sentralisasi dirasa sudah tidak relevan untuk konteks Indonesia yang plural, budaya beragam, masyarakat yang heterogen dan kompleks. Oleh karena itu, otonomi pendidikan merupakan sebuah keharusan jika menginginkan pendidikan Indonesia yang maju dan berkualitas.

Bentuk otonomi dalam bidang pendidikan tidak berhenti pada daerah tingkat kabupaten dan kota, tetapi justru langsung kepada sekolah sebagai ujung tombak penyelenggaraan pendidikan. Salah satu model otonomi pendidikan ini adalah yang disebut dengan *School Based Management* atau Manajemen Berbasis Sekolah (MBS).[11]

---

[10] Tiaar. 2002. *Manajemen Pendidikan Nasional: Kajian Pendidikan Masa Depan.* Bandung: Remaja Rosdakarya. h. 30.

[11] Hasbullah. 2006. *Otonomi Pendidikan: Kebijakan Otonomi Daerah dan Implikasinya Terhadap Penyelanggaraan Pendidikan.* Jakarta: Raja Grafindo Persada. h. 76

MBS merupakan salah satu model manajemen pendidikan yang berbasis pada otonomi atau kemandirian sekolah dan aparat daerah dalam menentukan arah, kebijakan, serta jalannya pendidikan di daerah masing-masing. Oleh karena itu, keberhasilan dalam pelaksanaan MBS sangat ditentukan oleh perwujudan kemandirian manajemen pendidikan pada tingkat kabupaten dan kota. Di samping itu, MBS juga merupakan model pengelolaan pendidikan yang menjadikan sekolah sebagai poros pengambilan keputusan. Model MBS ini pada dasarnya sudah diterapkan di banyak negara maju sejak tahun 1970-an dan 1980-an. Namun baru diadaptasi secara resmi di Indonesia dengan proyek perintisan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS).

B. Pengertian Manajemen Berbasis Sekolah

Ketika *School-based Management* (Manajemen Berbasis Sekolah) MBS menjadi agenda inovasi pendidikan yang didiseminasikan oleh negara dan distrik pendidikan di berbagai negara, ada kekhawatiran bahwa fenomanena ini tidak akan memiliki ekses yang berarti bagi perbaikan di level kinerja unit pendidikan.[12] Alasannya sederhana saja, inovasi kinerja sekolah merupakan harapan yang tidak realistik apabila tidak diikuti dengan

[12] Odden, A. and E. Odden. 1994. *School Based Management-The View From 'Down Under' (Breif no. 62)*. Madison, WI: University of Wisconsin. Madison, Center on Organization and Restructuring of School.

pembagian otoritas dan kewenangan antara sistem pendidikan secara keseluruhan dan unit-unit pendidikan.[13]

Kekhawitiran ini patut menjadi catatan bagi program Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) Departemen Pendidikan Nasional saat ini. Mampukah inovasi yang dicanangkan kali ini mentransfer kewenangan dan otoritas pendidikan secara akurat dibagi antara kepentingan sistem pendidikan secara keseluruhan dan kepentingan demokratisasi di level unit pendidikan.

Bila pembagian ini dilakukan secara gegabah, resikonya MBS akan dipahami sebagai paket jadi yang hanya memfungsikan sekolah sebagai pelaksana teknis saja. Sebaliknya, bila pembagian tersebut dilakukan secara akurat, berbagai ketegangan bisa diharmonikan menjadi energi perubahan yang melibatkan banyak kepentingan dalam proses inovasi pendidikan.[14]

MBS nampaknya harus dipahami dalam kerangka ini. Sebagai sebuah panduan dasar manajemen mutu pendidikan, MBS seharusnya tidak ditafsirkan secara tunggal oleh birokrasi pendidikan di Indonesia untuk dijadikan paket jadi yang berpotensi mereduksi inisiatif intrinsik sekolah.[15] Sebab bila ini yang terjadi maka proses inovasi pendidikan di Indonesia akan seperti memperbaiki atap rumah yang bocor tanpa mempedulikan fundamen banguan yang rapuh. Hal ini dikarenakan kegagalan proses inovasi pendidikan sebelumnya selalu dimaknai berdasarkan tafsir tunggal kebijakan.

---

[13] Wohlstetter, Priscilla (ed). 1997. *Organizing for Successful School Based Management.* Virginia USA. ASCD.
[14] Sarason, Seynaur. 1972. *The Culture of the School and the Problem of Change.* h. 77.
[15] Dekdiknas. 2001a. *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep dan Pelaksanaan.* h. 33.

Bila MBS harus dimaknai sebagai *goodwill* pusat yang harus didiktekan ke unit-unit pendidikan, maka besar kemungkinan proses inovasi kali ini pun akan memperoleh hasil akhir yang sama.[16] Resikonya, kebijakan MBS akan mengulang-ulang kegagalan proyek inovasi pendidikan sebelumnya. Sebab demikian, MBS harus dimaknai sebagai sebuah spirit perubahan yang pemaknaannya dipasrahkan pada kemampuan masing-masing unit pendidikan untuk bereksplorasi berdasarkan kebutuhannya masing-masing. Hal ini akan menjadikan kebijakan ini terbingkai dalam gerak dinamis pluralitas persepsi dan penerjemahan pada lintas unit pendidikan.

Menurut Priscilla Wohlstetter, MBS diartikan sebagai: "*a strategy to improve education by transferring significant decision-making authority from state and district officers to individual schools.*" (Wohlstetter, 1997). Bila diterjemahkan uraian tersebut kurang lebih demikian: MBS adalah "sebuah strategi untuk memperbaiki pendidikan dengan cara melakukan transfer otoritas pengambilan kebijakan secara signifikan dari negara dan distrik pendidikan kepada individu sekolah."

Berdasarkan definisi tersebut, MBS dimaknai sebagai strategi peningkatan mutu dan perbaikan sekolah yang diawali dengan transfer otoritas kebijakan. Dengan kata lain, nilai terpenting MBS sebenarnya terletak pada transfer otoritas pengambilan keputusan tersebut. MBS menekankan betapa signifikan upaya melakukan transfer otoritas kebijakan dari negara dan distrik pendidikan kepada sekolah dalam rangka menjamin perbaikan mutu

[16] Mulyasa, E. 2003. *Manajemen Berbasis Sekolah (Konsep, Strategi dan Implementasi)*. Bandung: Rosdakarya. h. 55.

pendidikan. Bertalian dengan definisi Wohlstetters tersebut, Alan Dornsief (1996) mendeskripsikan MBS sebagai berikut.

> *School-or site-based management describes a collection of practices in which more people at the school level make decisions for the school. SBM often begins with decentralization; a delegation of certum powers from the central office to the schools that may include any range of power from a few, limited areas to nearly everything.*

Merujuk pada keterangan Alan di atas, maksudnya lebih kurang adalah bahwa sebagai perwujudan inovasi pendidikan, nilai penting MBS adalah bagaimana setiap individu dari level apapun di sekolah merasa memiliki hak atas kebijakan sekolah. Sekolah menjadi memiliki hak otonom untuk mengelola rumah tangganya sendiri sesuai dengan kondisi kebutuhan yang diinginkan.

Hal ini tentu tidak mungkin terjadi dengan sendirinya. Oleh karena itu Alan menegaskan bahwa, sebagai sebuah konsep inovasi pendidikan, MBS harus dimulai dengan upaya desentralisasi dan delegasi kewenangan. *Pertama,* desentralisasi. Term ini dimaknai sebagai usaha pendistribusian wewenang yang sebelumnya menggumpal di pusat, untuk dibagi secara proposional dengan kelompok-kelompok pemilik kebijakan, yakni konstituen atau *stakeholders* pendidikan.[17]

Kedua, delegasi. Terminologi ini sebenarnya merujuk pada makna yang sama, akan tetapi lebih menekankan pada faktor operasionalisasi distribusi kewenangan di level unit pendidikan. Jelasnya, delegasi adalah

[17] Wohlstetter, Priscilla (ed). 1997. *Organizing for Successful School Based Management.* Virginia USA. ASCD.

usaha untuk menggeser struktur kewenangan sekolah yang dioperasikan secara kaku menuju struktur kewenangan yang lebih bersifat kesejawatan.[18]

Merujuk pada uraian di atas, MBS dengan demikian dapat diartikan sebagai sebuah gagasan inovasi pendidikan yang hanya mungkin dilakukan apabila diawali dengan transfer kewenangan secara memadai dari negara atau distrik pendidikan ke individu sekolah. Demikian ini menegaskan bahwa gagasan utama MBS sebenarnya terletak pada nilai demokratisasinya. Nilai ini dianggap sebagai prasyarat untuk melakukan proyek inovasi pendidikan.

C. Maksud dan Tujuan MBS

Kehadiran MBS di Indonesia dilatarbelakangi oleh fakta yang menunjukkan bahwa kualitas pendidikan di Indonesia sangat rendah. Rendahnya kualitas pendidikan ini ditandai dengan adanya beberapa indikator, diantaranya pelajar dan mahasiswa Indonesia tidak dapat bersaing di taraf internasional; peringkat sekolah dan perguruan tinggi di Indonesia belum bisa menduduki peringkat atas; lulusan sekolah dan perguruan tinggi tidak sanggup berkompetisi dalam merebut pasaran kerja nasional ataupun internasional; dan yang paling parah lagi lulusan pendidikan kita tidak dapat membentuk manusia yang bertanggung jawab, jauh dari harapan dan cita-cita pendidikan nasionalnya.[19]

Manajemen Berbasis Sekolah sebenarnya sudah mulai dirintis secara resmi oleh pemerintah sejak tahun 1999 dengan istilah Manajemen

---

[18] Haire, A. Paul. 1962. *Handbook of Small Group Research.* New York: Free Press.
[19] Zamroni. 2000. *Paradigma Pendidikan Masa Depan.* Yogyakarta: Bigraf Publishing. h. 104

Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS). Sampai dengan tahun 2004, model manajemen itu diujicobakan pada banyak sekolah dasar dan menengah yang tersebar di seluruh Indonesia dengan daya pancingan *block-grant* yang disalurkan langsung dari pemerintah pusat ke rekening sekolah. Meskipun telah dilakukan antisipasi sejak awal oleh pemerintah dengan penyaluran dana langsung melalui rekening sekolah, model manajemen yang berkait dengan keuangan ini ternyata masih menimbulkan kasus-kasus yang tidak diinginkan.

Kehadiran MBS di Indonesia, di satu sisi merupakan suatu pembaruan dalam rangka peningkatan kualitas dan demokratisasi pendidikan serta disambut baik oleh pelaku dan penyelenggara pendidikan, namun di sisi yang lain masih mengundang kritik dan permasalahan yang harus menjadi perhatian utama pengelola pendidikan baik di tingkat kabupaten/kota maupun pada level pemerintah pusat. Upaya untuk menghindari hal itu cukup rumit karena pelaku-pelaku penyimpangan telah menyelinap sedemikian rupa dengan "lihainya" dalam berbagai posisi yang dilewati dana penyelenggara pendidikan. Oleh karena itu, setiap adanya upaya penyaluran dana yang bersifat bantuan tersebut selalu mengundang perhatian dan kekhawatiran dari banyak pihak[20]

Secara umum MBS bertujuan untuk menjadikan agar sekolah lebih mandiri atau memberdayakan sekolah melalui pemberian kewenangan (otonomi); fleksibilitas yang lebih besar kepada sekolah dalam mengelola

[20] Pidarta. 1988. *Manajemen Pendidikan Indonesia.* Jakarta: Bumi Aksara. h. 54

sumber daya; dan mendorong partisipasi warga sekolah dan masyarakat untuk meningkatkan mutu pendidikan.[21]

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) atau *School Based Management* bertujuan untuk meningkatkan semua kinerja sekolah yaitu menyangkut efektivitas, kualitas, efisiensi, inovasi, relevansi, dan pemerataan serta akses pendidikan.

Sementara itu, menurut Direktorat SLTP Departemen Pendidikan Nasional (2002), secara khusus tujuan implementasi MBS sebagai berikut.[22]

1. meningkatkan mutu pendidikan melalui peningkatan kemandirian, *fleksibilitas*, partisipasi, keterbukaan (transparansi), kerjasama, akuntabilitas, *sustainabilitas*, dan inisiatif sekolah dalam mengelola, memanfaatkan, dan memberdayakan sumber daya yang tersedia;

   Padahal prinsip transparan dan akuntabilitas sebenarnya didasarkan pada keyakinan bahwa pelaksanaan inovasi pendidikan harus mendapat dukungan partisipasi yang besar dari masyarakat pendidikan, bagian dari dukungan masyarakat tersebut salah satunya adalah fungsi kontrol dan pengawasan agar tidak terjadi penyimpangan pelaksanaan inovasi sekolah.[23] Transparansi dan akuntabilitas publik seharusnya tidak dipahami hanya terjadi pada masalah keuangan, prinsip transparansi dan akuntabilitas merupakan prinsip yang holisitik, mencakup semua unsur

---

[21] Hadiyanto. 2004. *Mencari Sosok Desentralisasi Manajemen Pendidikan di Indonesia*. Jakarta: Rineka Cipta. h. 70.

[22] Suryadi. 2004. *Pendidkan Nasional menuju Masyarakat Indonesia Baru*. Bandung: Genesindo. h. 98

[23] Odden. 1994. *School Based Management the view from Down Under*. Madison center on Organization and Restructuring of School. h. 87

manajerial sekolah, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, pengambilan kebijakan, evaluasi, dan masalah keuangan.

2. meningkatkan kepedulian warga sekolah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan melalui pengambilan keputusan secara bersama;
3. meningkatkan tanggung jawab sekolah kepada orang tua, masyarakat, dan pemerintah untuk meningkatkan mutu sekolah;
4. meningkatkan kompetisi yang sehat antar sekolah dalam meningkatkan kualitas pendidikan.

Melalui MBS, pemecahan masalah internal sekolah, baik yang menyangkut proses pembelajaran maupun sumber daya pendukungnya cukup dibicarakan di dalam sekolah dengan masyarakatnya sehingga tidak perlu diangkat ke tingkat pemerintah daerah apalagi sampai ke pemerintah pusat. Tugas pemerintah (pusat dan daerah) adalah memberikan fasilitas dan bantuan pada saat sekolah dan masyarakat menemui jalan buntu dalam suatu pemecahan masalah. Fasilitasi ini mungkin berbentuk *capacity building*, bantuan teknis pembelajaran atau manajemen sekolah, subsidi bantuan sumber daya pendidikan, serta kurikulum nasional dan pengendalian mutu pendidikan baik tingkatan daerah maupun pusat. Paradigma MBS beranggapan bahwa satu-satunya jalan masuk yang terdekat menuju peningkatan mutu dan relevansi adalah demokratisasi, partisipasi dan akuntabilitas pendidikan. Kepada sekolah, guru, dan masyarakat adalah pelaku utama dan terdepan dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah, sehingga segala keputusan

mengenai penanganan persoalan pendidikan pada tingkatan mikro harus dihasilkan dari interaksi dari ketiga pihak tersebut. Dengan adanya program sekolah yang relevan, diharapkan sekolah akan mampu menggali partisipasi masyarakat untuk berperan serta dalam pengembangan sekolah, sehingga masyarakat mempunyai rasa memiliki terhadap sekolah. Untuk selanjutnya, konsep Komite Sekolah (Majelis Madrasah pada madrasah, atau nama lainnya) amat diperlukan baik dalam arti keanggotaan maupun perannya.

Munculnya konsep MBS memang menjadi suatu kebutuhan bagi sekolah atas berbagai perubahan yang terjadi selama ini. Paling tidak ada beberapa kebutuhan mendesak untuk kembali mengkaji ulang fungsi sekolah sebagai pusat pembelajaran selama ini, yaitu sebagai berikut.

Pertama, ketika perubahan yang sangat cepat terjadi seperti sekarang ini, kumpulan pengetahuan dan pengalaman masa lalu yang digunakan untuk membimbing anak-anak, ternyata tidak dapat memenuhi harapan untuk mencapai tujuan tersebut. Sesungguhnya orang tua sering kali tidak merasa pasti dibandingkan dengan anak-anaknya, demikian pula keadaan bagi komunitas orang dewasa pada umumnya. Nilai-nilai tradisional dan kebiasaan yang diwarisi kenyataannya telah kehilangan otoritas terhadap anak-anak muda, dan sebagai suatu bimbingan untuk mengambil tindakan yang tepat di dalam suatu lingkungan yang sedang mengalami perubahan ternyata juga tidak memadai. Kenyataan tersebut menyebabkan kita tergantung dari lembaga-lembaga pendidikan formal.[24]

[24] Sidi. 2003. *Pendidikan di Era Desentralisasi.* Jakarta. Depdiknas. h. 25.

Kedua, sekolah sendiri hendaknya menyesuaikan diri dengan kenyataan bahwa pengetahuan baru yang menembus keluar dinding yang membatasinya tidak saja mencapai dalam jumlah yang jauh lebih banyak dibandingkan dengan apa yang dikuasai sekolah, melainkan juga jauh lebih penting bagi kehidupan riil siswanya. Dalam konteks ini, sekolah tidak saja harus memperbarui persediaan pengetahuannya, tetapi juga harus dapat menyesuaikan diri terhadap fungsi baru cara mengajar anak-anak agar mereka dapat menguasai serta memanfaatkan dengan sebaik-baiknya himpunan pengetahuan yang akan mereka jumpai di dalam kehidupan sehari-hari di luar lingkungan sekolahnya.

Ketiga, di dalam operasional persekolahan dan di dalam pelaksanaan pembaruan sekolah yang diperlukan adalah kemampuan guru. Kemampuan guru ini penting, mengingat guru sebagai ujung tombak pendidikan di sekolah memiliki peran yang sangat penting dalam kaitannya dengan proses pembelajaran siswa.

Memerhatikan berbagai tantangan dan peluang tersebut, sekolah diharapkan semakin mengoptimalkan pemanfaatan semua sumber daya yang ada. Sekolah juga dapat mengetahui kebutuhan lembaganya, khususnya kepada peserta didik, sesuai dengan tingkat perkembangan dan kebutuhannya. Bertolak dari semua ini, MBS yang diterapkan dapat memandirikan dan memberdayakan sekolah melalui pemberian otonomi yang lebih luas.[25]

---

[25]Azra. 2002. *Paradigma Baru Pendidikan Nasional: Rekonstruksi dan Demokratisasi*. Jakarta: Kompas. h. 115.

D. Prinsip-Prinsip dalam MBS

1. Kemandirian Sekolah

Nilai penting MBS adalah terciptanya kemandirian sekolah. Kemandirian berarti bahwa sekolah mampu melahirkan inisiatif intrinsik untuk mengelola sumber daya yang dimilikinya. Kemandirian juga berarti bahwa sekolah memiliki kemampuan untuk melakukan *setting* agenda terhadap kebutuhan pengembangan dan inovasi.

Setting agenda yang dimaksud adalah sekolah mampu menentukan tujuan, visi dan misi secara spesifik yang dibutuhkan dalam konteks sosialnya. Dalam hal ini, sekolah harus membiasakan diri untuk melibatkan konstituen sekolah dalam mengembangkan pemahaman yang sama tentang desain inovasi sekolah ke depan.

Kemandirian juga berarti bahwa sekolah memiliki kemampuan dalam menyusun standar pembelajaran sesuai dengan tingkat kebutuhan lokal. Dalam rangka menjawab hal tersebut, sekolah harus memperhatikan tiga pokok persoalan berikut ini.

a. Pengembangan kurikulum yang mampu memenuhi kebutuhan siswa.
b. Pengembangan keterampilan pengelolaan untuk menyajikan kurikulum tersebut kepada siswa sedapat mungkin secara efektif dan efisien dengan memperhatikan sumber daya yang ada.
c. Pengembangan pendekatan yang mampu mengatur perubahan sebagai fenomena alamiah di sekolah.[26]

Secara lebih spesifik, kemandirian yang dimaksudkan oleh MBS adalah sebagai berikut:

---

[26] Wohlstetter Smyer, dan Mohrman, 1994. *New Boundaries for School Based Management: the High Involvement* Model. . h. 14.

a. Kemandirian melahirkan kompetensi individual dalam rangka proses-proses pengambilan kebijakan bersama.
b. Kemandirian dalam menentukan arah kebijakan sekolah.
c. Kemandirian dalam hal akuntabilitas untuk mengontrol dan mengevaluasi arah kebijakan inovasi sekolah.
d. Kemandirian dalam hal mendesain program-program inovasi berdasarkan kebutuhan sekolah.
e. Kemandirian dalam mengelola dan mengembangkan program-program sekolah.
f. Kemandirian dalam penyusunan anggaran pendidikan yang realistik dengan kebutuhan sekolah bersangkutan.

2. Transparansi dan Akuntabilitas

Akuntabilitas yang dimaksud dalam MBS tidak selalu berhubungan dengan persoalan anggaran sekolah dan penggunaannya. Akuntabilitas adalah konsep yang menyeluruh berkaitan dengan proses pengambilan keputusan bersama, monitoring, dan evaluasi kebijakan sekolah.[27]

Banyak kelompok pendidikan yang masih memahami bahwa proses adaptasi MBS dapat dilakukan dengan menebalkan anggaran belanja sekolah saja. Hal ini mempengaruhi pemahaman tentang akuntabilitas yang juga terfokus pada masalah anggaran dana.[28]

Bila akuntabilitas berjalan lancar, maka tidak akan terjadi proses pengambilan keputusan yang terjadi secara sepihak, dan penyalahgunaan wewenang dalam organisasi sekolah. Idealnya, akuntabilitas memang harus dipahami sebagai proses transparansi kewenangan, kebijakan dan tentu saja masalah anggaran sekolah.

---

[27] Sengge. 1988. *A Fifth Discipline Resource: School That Learn.* London. h. 27.
[28] Depdiknas. 2001b. *MBS: Panduan Penyusunan Proposal Pelaporan.* h. 32.

3. Pengambilan Keputusan Partisipatif

Pengambilan keputusan merupakan masalah pokok dalam hal inovasi. Hal ini karena pengambilan keputusan merupakan faktor yang berkaitan langsung dengan asas kemandirian dan desentralisasi dalam MBS. Semakin tinggi tingkat kemandirian sekolah, maka semakin tinggi pula potensi sekolah untuk mengembangkan sistem pengambilan keputusan bersama.[29]

Lahirnya sistem pengambilan keputusan bersama, bermula dari masalah pemahaman tentang kewenangan di sekolah. Menurut hasil penelitian Wohlstetters, inovasi MBS dapat dilakukan apabila suatu sekolah telah berhasil membagi kewenangan secara luas ke dalam sistem organisasi sekolah. Inilah yang akan melahirkan keterlibatan *stakeholders* dalam proses-proses pengambilan keputusan bersama.[30]

Sistem pengambilan keputusan juga berhubungan dengan struktur organisasi sekolah. Pada dasarnya fungsi struktur organisasi sekolah adalah untuk menjamin lahirnya inovasi sekolah. Akan tetapi, struktur organisasi sekolah juga sering menjadi hambatan bagi lahirnya inovasi. Menurut teori manajemen, struktur organisasi sekolah dapat dikembangkan dengan empat pendekatan.[31] Masing-masing pendekatan membawa pengaruh yang berbeda bagi sistem pengambilan keputusan organisasi sekolah.

---

[29] Dornsief. 1996. *Pocket Guide School Based Management.* Virginia USA. h. 56.

[30] Wohlstetters. 1997. *New Boundaries for School Based Management: the High Involvement* Model. . h.10.

[31] Bowers. 1976. *System of Organization: Manajemen of Human Resource.* h. 41

Pendekatan *pertama* disebut dengan istilah *exploitative-authoritative* (pemanfaatan otoritas), yaitu pendekatan kekuasaan murni yang dikembangkan untuk mengontrol kelancaran organisasi. Pendekatan ini mempengaruhi pola pengambilan keputusan yang terpusat.

Kedua disebut dengan istilah *benevolent-authoritative* atau sering disebut dengan *paternalistic-authoritative*, yakni pendekatan manajemen yang menekankan pentingnya patron dalam proses manajemen di lingkungan organisasi. Pendekatan ini memiliki pengaruh yang hampir sama dengan pendekatan pertama, hanya saja keputusan terpusat dalam pendekatan ini lebih banyak dipengaruhi oleh figur seorang pemimpin yang kharismatik.[32]

Pendekatan *ketiga* adalah konsultasi (*consultative*), yakni pendekatan manajemen yang berusaha meningkatkan keefektifan organisasi dengan cara konsultasi kepada atasan. Pendekatan ini berpengaruh pada cara perundingan secara individual dalam proses pengambilan kebijakan.[33]

Adapun pendekatan *keempat* adalah pendekatan partisipasi (*participate*), yaitu pendekatan yang menekankan pentingnya melibatkan partisipasi semua komponen organisasi. Pendekatan ini berpengaruh pada lahirnya kepercayaan diri masing-masing individu untuk berpartisipasi dalam semua proses pengambilan keputusan.[34]

---

[32] Owens. 1981. *Organization Behavior in Education.* h. 45.
[33] Stan Kossen. 1993. h. 49.
[34] Yulk 1988. *Kepemimpinan dalam Organisasi.* Jakarta: Penhallindo. h. 63.

Mempertimbangkan keempat pendekatan yang disebut diatas, maka pendekatan keempatlah yang paling sesuai dengan MBS. Hal ini karena MBS berusaha menciptakan manajemen sekolah yang mampu melibatkan partisipasi semua komponen sekolah dalam proses pengambilan keputusan.[35]

Sistem pengambilan keputusan bersama juga dipengaruhi oleh pola kepemimpinan yang ada di sekolah. Pengambilan keputusan bersama mensyaratkan adanya pola kepemimpinan partisipatif. Kepemimpinan sekolah yang partisipatif adalah kepemimpinan yang memiliki kemandirian dalam inisiatif perubahan. Faktor kepemimpinan sekolah juga mempengaruhi lahirnya partisipasi *stakeholders* dalam proses pengambilan keputusan, monitoring, dan evaluasi.

4. Partisipasi Masyarakat

Seperti sudah diutarakan sebelumnya, salah satu nilai penting MBS sebenarnya terletak pada bagaimana sekolah mengambil inisiatif perubahan, dengan memaksimalkan berbagai fungsi dan peran *stakeholders*. Oleh karena itu MBS membutuhkan dukungan luas dari masyarakat. Dukungan masyarakat tidak hanya berkaitan dengan masalah keuangan, tetapi juga berkaitan dengan masalah pengambilan keputusan, monitoring dan evaluasi.

Selama ini partisipasi publik memang hanya diartikan sebagai bantuan keuangan terhadap sekolah. Justru karena alasan inilah sekolah

---

[35] Wohlstetter, Smyer, Mohrman. 1997. *New Boundaries for School Based Management: the High Involvement* Model. . h. 94.

sulit mengembangkan diri karena rendahnya perhatian masyarakat. MBS berusaha mengubah kebiasaan lama ini, dengan memberikan pemahaman baru, bahwa partisipasi yang paling penting justru berkaitan dengan aspek-aspek pengembangan manajemen sekolah.[36].

Partisipasi berhubungan pula dengan masalah akuntabilitas di dalam organisasi sekolah. Semakin tinggi partisipasi publik, maka semakin tinggi pula tingkat akuntabilitas di suatu sekolah. Semakin tinggi partisipasi publik, juga akan berpengaruh pada masalah sirkulasi informasi di sekolah. Harus diakui bahwa kecepatan sirkulasi informasi adalah persoalan yang paling vital dalam proses inovasi. Hal ini dikarenakan kecepatan menangkap informasi akan menentukan kecepatan melakukan respon terhadap masalah yang dihadapi sekolah.[37]

Dalam rangka mendukung lahirnya partisipasi publik yang lebih besar, suatu sekolah sudah layaknya mampu mengelola informasi dari berbagai sumber konstituen sekolah dalam rangka membangun prioritas inovasi di sekolah bersangkutan. Sekolah juga mendesak untuk memiliki jaringan informasi yang memungkinkan setiap informasi diakses secara cepat oleh konstituen sekolah.[38]

Bila sekolah mengabaikan pentingnya jaringan informasi, maka sekolah bersangkutan akan terbiasa dengan sirkulasi informasi yang tumpang tindih, sepotong-potong, tidak komprehensif, dan pada gilirannya

---

[36] Depdiknas. 2001a. h. 44.
[37] Dornseif. 1996. *Pocket Guide School Based Management*. Virginia USA. h. 62.
[38] Odden and Odden. 1994. *School Based Management The View From Down Under*. h. 50.

tidak memiliki kecepatan dalam melakukan respon terhadap persoalan-persoalan yang dihadapi sekolah bersangkutan.

Sekolah model demikian tidak memiliki mekanisme yang jelas tentang bagaimana sirkulasi informasi harus didistribusikan atau diakses secara tepat oleh semua konstituen sekolah. Akibatnya, sekolah kehilangan *setting* agenda inovasi karena tidak ada satupun informasi yang ditangkap secara komprehensif.

Dalam MBS, masyarakat memang harus mendapat ruang yang besar untuk ikut menentukan arah kebijakan sekolah. Partisipasi masyarakat harus dikembangkan dalam proses yang terus menerus. Sebaliknya, partisipasi tidak dapat dipahami sebagai proses yang sporadis, formalis, dan sekedar gugur kewajiban. Hal ini justru akan menghambat perkembangan sekolah bersangkutan.

5. Badan-badan Kerja Sama dengan Lembaga Eksternal

Sebagaimana sudah diulas di atas, sekolah-sekolah yang sukses dalam mengadaptasi MBS adalah sekolah-sekolah yang berhasil melakukan pergeseran paradigma kewenangan dan pengambilan kebijakan.[39] Sekolah-sekolah model demikian ini umumnya memiliki tim-tim kerja yang secara vertikal maupun horizontal melibatkan semua konstituen pendidikan di dalamnya. Tim-tim kerja ini di samping berfungsi membantu sekolah dalam proses-proses pengambilan kebijakan,

[39] Wohlstetter. 1997. *Organizing for Successful School Based Management. Virginia* USA. h. 9.

ia juga berfungsi mengembangkan jaringan sekolah dengan dunia eksternal, termasuk dunia bisnis dan industri.[40]

Kemandirian sekolah salah satunya diartikan sebagai kemandirian dalam menyusun, mengelola dan mengembangkan anggaran belanja sekolah. Karena alasan inilah sekolah harus mempunyai banyak badan yang bertugas melakukan pengembangan jaringan kerja sama sekolah dengan dunia bisnis dan industri, untuk melangsungkan proses pendidikan yang lebih representatif dan memadai, untuk melangsungkan proses pendidikan yang lebih representatif dan memadai. Badan-badan inilah yang menjadi modal bagi terbentuknya jaringan kerja sama antara sekolah dengan masyarakat, perguruan tinggi, lembaga bisnis dan usaha, serta dunia industri.

Dalam kaitan ini perlu dipahami bahwa manajemen pengembangan dalam konteks inovasi berhubungan langsung dengan pengelolaan produktivitas sekolah dalam mendayagunakan sumber daya yang dimilikinya untuk mengakses potensi-potensi ekonomi di luar sekolah.[41]

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

E. Nilai Penting MBS

Menurut *American Association of School Administrators* (AASA), *National Association of Elementary School Principals* (NAESP), dan *National Association of Secondary School Principals* (NASSP), sebagaimana dikutip

[40] Senge. 1988. *A Fifth Discipline Resource: School That Lern.* London. h. 21.
[41] Mulyasa. 2003. *Manajemen Berbasis Sekolah.* Bandung: Rosdakarya. h. 98.

oleh Priscilla Wohlstetter.[42] MBS memiliki makna penting bagi usaha inovasi pendidikan karena memungkinkan lahirnya kreativitas intrinsik sekolah untuk melakukan perubahan berdasarkan kebutuhan dan kepentingannya masing-masing.

Sedikitnya nilai penting yang disuguhkan oleh Wohlstetter tersebut umumnya berpijak pada upaya-upaya melahirkan nilai demokrasi di level unit pendidik. Hal ini dapat diuraikan dalam butir-butir di bawah ini:

1. MBS mampu melahirkan kompetensi individual dalam rangka proses-proses pengambilan kebijakan di level unit pendidikan. Kompetensi tersebut merupakan implikasi dari proses transfer kewenangan yang secara proporsional menjadikan individu sekolah sebagai pemilik sah inisiatif inovasi di unit pendidikan masing-masing.
2. Memberikan ruang yang besar bagi *stakeholders* pendidikan untuk ikut menentukan arah kebijakan sekolah.
3. Lahirnya akuntabilitas yang memadai dalam rangka mengontrol dan mengevaluasi arah kebijakan inovasi sekolah.
4. Lahirnya kreativitas intrinsik sekolah untuk mendesain program-program inovasi berdasarkan kebutuhannya masing-masing.
5. Dorongan sumber daya dan moral yang kuat dari *stakeholders* dalam rangka menyukseskan dan mengembangkan program-program sekolah.
6. Lahirnya penyusunan anggaran pendidikan yang realistik dengan kebutuhan masing-masing sekolah.

---

[42]Wohlstetter, Priscilla (ed). 1997. *Organizing for Successful School Based Management*. Virginia USA. ASCD.

7. Lahirnya moral kepemimpinan yang tinggi dengan mendistribusikan kewenangan ke semua level sekolah. Ini berimplikasi juga pada lahirnya moral pembelajaran yang tinggi.

F. Komponen-komponen dalam Pelaksanaan MBS

Pelaksanaan MBS ini perlu mengimplementasikan dari komponen-komponen berikut agar pelaksanaan MBS dapat berjalan dengan baik dan sesuai dengan sasaran yang tepat. Ada beberapa komponen yang perlu diperhatikan.

1. Manajemen Kurikulum dan Program Pengajaran

   Manajemen ini meliputi kegiatan perencanaan, dan penilaian kurikulum. Agar proses belajar mengajar dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien, serta dapat mencapai hasil yang diharapkan. Maka diperlukan 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. Seorang kepala sekolah adalah manajer di sekolahnya. Ia bertanggung jawab terhadap perencanaan, pelaksanaan dan penilaian perubahan atau perbaikan program pengajaran di sekolah. Untuk kepentingan itu maka harus dilakukan dengan empat langkah yaitu (1) menilai kesesuaian program yang ada dengan tuntutan kebudayaan dan

kebutuhan murid, (2) meningkatkan perencanaan program, (3) memilih dan melaksanakan program serta (4) menilai perubahan program.[43]

2. Manajemen Tenaga Kependidikan

Tujuan dari manajemen tenaga pendidikan atau manajemen personalia adalah mendayagunakan tenaga kependidikan secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal, namun tetap dalam kondisi yang menyenangkan. Manajemen tenaga kependidikan (guru dan personalia) mencakup (1) perencanaan pegawai, (2) pengadaan pegawai, (3) pembinaan dan pengembangan pegawai, (4) promosi dan mutasi, (5) pemberhentian pegawai, (6) kompensasi dan (7) penilaian pegawai.[44]

3. Manajemen Kesiswaan

Manajemen kesiswaan adalah penataan dan pengaturan terhadap kegiatan yang berkaitan dengan peserta didik, mulai masuk sampai dengan keluarnya peserta didik tersebut dari sekolah. Tujuan dari adanya manajemen kesiswaan ini adalah mengatur berbagai kegiatan dalam bidang kesiswaan agar kegiatan pembelajaran di sekolah dapat berjalan dengan lancar, tertib dan teratur serta mencapai tujuan sekolah.

4. Manajemen Keuangan dan Pembiayaan

Pembiayaan merupakan faktor yang menunjang efektifitas dan efisiensi pengelolaan pendidikan. Sumber keuangan dan pembiayaan dalam suatu sekolah secara garis besar dapat dikelompokkan atas tiga sumber, yaitu (1) pemerintah, baik pemerintah pusat, daerah, maupun

---

[43] Jalal. 2001. *Reformasi Pendidikan dalam Konteks Otonomi Daerah.* Yogyakarta: Adi Cita. h. 78
[44] Mulyasa. *Manajemen Berbasis Sekolah.* Bandung: remaja Rosdakarya. h. 42.

kedua-duanya, yang bersifat umum atau khusus dan diperuntukkan bagi kepentingan kependidikan, (2) orang tua atau peserta didik, (3) masyarakat, baik yang mengikat maupun tidak mengikat.

5. Manajemen Sarana dan Prasarana Pendidikan

Sarana pendidikan itu sendiri 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 dan media pengajaran. Adapun tentang prasarana pendidikan adalah meliputi fasilitas yang secara tidak langsung menunjang jalannya proses pendidikan atau pengajaran, seperti lapangan olah raga, halaman, taman sekolah dan lainnya. Sedangkan manajemen sarana dan prasarana pendidikan bertugas mengatur dan menjaga sarana dan prasarana pendidikan agar dapat memberikan kontribusi secara optimal dan berarti pada jalannya proses pendidikan.[45]

6. Manajemen Hubungan Sekolah dengan Masyarakat

Manajemen ini pada hakikatnya merupakan suatu sarana yang sangat berperan dalam membina dan mengembangkan pertumbuhan pribadi peserta didik di sekolah. Dalam hal ini dapat dipahami bahwa sekolah sebagai system social yang merupakan bagian integral dari sistem sosial yang lebih besar yaitu masyarakat. Kemudian hubungan dengan masyarakat bertujuan untuk: (1) memajukan kualitas pembelajaran, dan pertumbuhan anak, (2) memperkokoh tujuan serta meningkatkan kualitas

[45] Nurkolis. *Manajemen Berbasis Sekolah.* Bandung: Remaja Rosdakarya. h. 15.

hidup dan penghidupan masyarakat, (3) menggairahkan masyarakat untuk menjalin hubungan dengan sekolah.

7. Manajemen Layanan Khusus

Manajemen layanan khusus meliputi manajemen perpustakaan, kesehatan dan keamanan sekolah. Fungsi perpustakaan sebagai tambahan informasi bagi siswa karena tidak bisa mengandalkan guru saja. Sekolah juga bertanggung jawab akan kesehatan peserta didik baik rohani maupun jasmani. Manajemen ini sangat penting agar proses pembelajaran di sekolah tidak terganggu baik dari segi kesehatan, maupun keamanannya.[46]

MBS bukanlah satu-satunya model yang dapat mendongkrak mutu pendidikan tanpa dukungan faktor lain. Ada sejumlah faktor yang menentukan misalnya tingkat partisipasi *stakeholders* dan kondisi ekonomi masyarakat. Artinya sekolah tidak dapat berjalan sendiri dalam upaya meningkatkan mutu efisiensi, pemerataan pendidikan dan kemandirian sekolah. Kondisi politik atau kebijakan pemerintah dalam hal manajemen/organisasi/kepemimpinan, proses belajar mengajar, sumber daya manusia dan administrasi sekolah merupakan komponen MBS yang perlu diperhatikan dalam konteks persekolahan di Indonesia. Manajemen berbasis sekolah (MBS) akan dapat berjalan dengan baik dengan melihat beberapa komponen yang berjalan sesuai dengan fungsinya dan saling mendukung satu sama yang lainnya.[47]

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

[46] Nurkolis. 2005. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: Remaja Rosdakarya. h.34.
[47] Mulyasa. 2005. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: Remaja Rosdakarya. h. 32.

G. Faktor Kesuksesan dan Kegagalan MBS

Sebuah penelitian tentang keberhasilan program Manajemen Berbasis Sekolah yang dikembangkan di Universitas Southern California di Los Angeles, menyuguhkan sebuah hasil bahwa keberhasilan pelaksanaan MBS dipengaruhi oleh strategi mengelola empat unsur manajemen: kewenangan, informasi, skill dan pengetahuan, serta penghargaan.

Penelitian tersebut kurang lebih melibatkan 40 unit pendidikan di 13 distrik, serta mewawancarai 400 responden meliputi *stakeholders* di tiga negara, Amerika Serikat, Canada dan Australia. Semua distrik yang dijadikan sample telah mengadaptasi Manajemen Berbasis Sekolah tidak kurang dari empat tahun.

Penelitian ini berhasil membuktikan bahwa tidak semua unit pendidikan yang mengadaptasi Manajemen Berbasis Sekolah memiliki keberhasilan yang sama dalam inovasi pendidikan. Ada dua tipe sekolah yang berhasil diidentifikasi. *Pertama, restructuring school*, yakni sekolah yang mengadaptasi Manajemen Berbasis Sekolah dan berhasil melakukan perombakan terhadap unsur-unsur manajemen. *Kedua, struggling school*, yakni sekolah yang mengadaptasi Manajemen Berbasis Sekolah, namun tidak mampu merestrukturisasi empat komponen manajemen tersebut .[48]

Pertama, restrukturisasi kewenangan. Menurut hasil penelitian tersebut, sekolah-sekolah yang berhasil melakukan restrukturisasi selalu dicirikan oleh usaha distribusi kewenangan secara luas ke semua sistem

---

[48] Wohltetter, Pricilla,P.R. Smyer and S. A. Mohrman. 1994. *New Boundaries for School Based Manajemen: the High Involvement Model*. Education and Policy Analysis. h. 21

organisasi sekolah. Hal ini akan selalu diikuti oleh proses pelibatan *stakeholders* dalam proses-proses pengambilan kebijakan. Sebaliknya, sekolah-sekolah yang sulit melakukan restrukturisasi dicirikan oleh kegagapannya dalam memaknai kewenangan yang hanya beredar di lingkaran kekuasaan sekolah .[49]

Kedua, restrukturisasi pengetahuan dan skill. Hal ini berhubungan dengan pengembangan sumber daya manusia. Dalam kaitan ini, ada tipologi yang sangat berbeda dijabarkan oleh kedua tipe sekolah yang disurvei oleh penelitian tersebut. Sekolah yang berhasil merestrukturisasi organisasinya, dicirikan oleh strategi pengembangan pengetahuan dan skill personalianya melalui proses-proses *ongoing* yang didesain untuk mengembangkan kapasistas sekolah secara keseluruhan.[50]

Proses demikian ini akan memudahkan sekolah-sekolah tersebut untuk melahirkan komunitas berbasis intelektual yang mengedepankan proses-proses dialog dan *sharing* pengetahuan. Sebaliknya, sekolah yang tidak berhasil melakukan restrukturisasi, akan memaknai pengembangan sumber daya manusia sebagai proses yang sporadis, formalis, dan sekedar gugur kewajiban. Lebih parah lagi, proses demikian ini biasanya hanya dapat diakses oleh sebagian personalia saja.

Perbedaan tersebut berimplikasi pada perbedaan strategi yang diambil. Secara strategis, *restructuring school* menjadikan aktifitas pengembangan sumber daya ini berhubungan dengan agenda-agenda inovasi dan pengajaran

---

[49] Wohltetter, Pricilla,P.R. Smyer and S. A. Mohrman. 1994. *New Boundaries for School Based Manajemen: the High Involvement Model.* Education and Policy Analysis. h. 15.

[50] BPPN dan Bank Dunia. 1999. *School Based Managemen*t. Jakarta: BPPN. h. 55.

pembelajaran. Sebaliknya, karena tidak serius mengelola proses-proses pengembangan, *struggling school* tidak memiliki agenda apapun yang dititipkan pada proses pengembangan sumber daya manusia.[51]

Ketiga, sirkulasi informasi ini adalah persoalan yang paling vital dalam proses inovasi. Hal ini dikarenakan kecepatan menangkap informasi akan menentukan kecepatan melakukan respon terhadap masalah.

Memahami persoalan ini, *restructuring school* dicirikan oleh keseriusannya dalam mengelola informasi dari berbagai sumber konstituen sekolah dalam rangka membangun prioritas inovasi pengajaran dan pembelajaran. Oleh karena itu, *restructuring school* biasanya memiliki jaringan informasi yang memungkinkan setiap informasi diakses secara cepat oleh konstituen sekolah.[52]

Sebaliknya, karena terlalu mengabaikan pentingnya jaringan informasi, *struggling* selalu terbiasa dengan sirkulasi informasi yang tumpang tindih, sepotong-potong, tidak komprehensif, dan pada gilirannya tidak memiliki kecepatan dalam melakukan respon terhadap persoalan-persoalan yang dihadapi sekolah bersangkutan.

Keempat, penghargaan (*reward*). Penghargaan merupakan modal untuk memupuk motivasi dan kinerja personalia organisasi sekolah. Bila bertolak pada manajemen layanan, *reward* dalam organisasi sekolah sebenarnya adalah bentuk layanan yang dibangun secara internal oleh masing-

---

[51] Wohlstetter dan Mohrman, 1994. *New Boundaries for School Based Manajemen: the High Involvement Model.* Education and Policy Analysis. h. 31

[52] Odden and Odden. 1994. *School Based Management The View From Down Under.* h. 42.

masing personalia sekolah.[53] Memperhatikan makna penting penghargaan bagi lahirnya motivasi, kegairahan, dan kepuasan kerja, sekolah-sekolah yang berhasil merestrukturisasi organisasinya biasanya dicirinya oleh proses-proses penghargaan atas prestasi dan kualitas kerja masing-masing personalia. Proses demikian ini dijabarkan secara kolektif dari semua level organisasi, individu, maupun tim kerja. Penghargaan adalah semacam kompensasi kerja yang menjadi hak setiap personalia.

Restructuring school menjabarkan penghargaan sebagai pendorong lahirnya spirit kerja yang dapat diterjemahkan dalam bentuk material maupun non-material. Sebaliknya, dengan tingkat pemahaman yang berbeda terhadap persoalan ini, *struggling school* biasanya dicirikan oleh lemahnya penghargaan yang diberikan kepada personalia. Apalagi, di sekolah seperti ini, apa yang disebut penghargaan biasanya selalu dipahami sebagai kompensasi material.[54]

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

H. Kajian Pustaka

Beberapa penelitian ataupun buku yang relevan dengan penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Buku yang ditulis oleh Mulyasa (2005) mengenai Manajemen *Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi*. Secara umum Mulyasa di dalam bukunya ini secara teoritis mengulas berbagai hal yang berkaitan

---

[53] Edward Sallis, 1993. *Total Quality Management in Education*. Philadelphia, London. Kogan Page. H.55

[54] Wohltetter, Pricilla,P.R. Smyer and S. A. Mohrman. 1994. *New Boundaries for School Based Manajemen: the High Involvement Model*. Education and Policy Analysis. h. 17.

dengan MBS yang meliputi konsep, strategi, dan implementasi. Semuanya diulas dengan komprehensif. MBS sebagai aspirasi yang muncul seiring dengan era desentralisasi pendidikan yang memberikan otonomi kepada masing- masing sekolah untuk secara kreatif mendinamika kegiatan pembelajaran dan lainnya yang ditopang dengan manajemen yang aspiratif untuk kepentingan sekolah yang bersangkutan.

2. Nurkolis (2005), sebagai pengamat pendidikan juga menyusun buku yang berjudul *Manajemen Berbaisis Sekolah: Teori, Model, dan Aplikasi.* Hampir mirip dengan Mulyasa, di sini Nurkolis juga secara detail mengulas mengenai MBS dari sudut pandang teori, model, dan aplikasi. Secara lebih jauh Nurkolis di sini banyak memberikan contoh model-model MBS yang sudah dilaksanakan di berbagai negara. Negara-negara maju dan berkembang di berbagai negara yang telah sekian puluh tahun melaksanakannya, tetapi di Indonesia baru berkemas-kemas untuk melaksanakan MBS.
3. Ilmuan lain yang menyusun buku yang seaspirasi dengan konteks MBS adalah Hasbullah (2006) tentang *Otonomi Pendidikan: Kebijakan Otonomi Daerah dan Implikasinya terhadap Penyelenggaraan Pendidikan.* Di sini Hasbullah dengan gamblang memberikan kontribusi pemikirannya untuk menguak lebih jauh khususnya yang berkaitan dengan Otonomi Pendidikan. Menurut Hasbullah otonomi sekolah menjadi ruang yang sangat *welcvome* terhadap kondisi kelokalan dan kedaerahan sekaligus. Sehingga di sini potensi siswa betul- betul bisa diberdayakan secara maksimal.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

4. Wahdatun Nisa' (2008) membahas masalah *Manajemen Berbasis Madrasah: Upaya Menuju Madrasah yang Mandiri.* Nisa' di dalam tulisannya ini mengungkapkan mengenai eksistensi madrasah, manajemen berbasis madrasah, kepemimpinan visioner menuju madrasah mandiri. Persoalan ini dikupas secara sistematis dan lebih banyak penekanannya pada teoritisasi daripada sisi implementasinya.

Dari beberapa buku dan karya tulis tersebut, belum ada yang secara khusus mengulas mengenai Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah, terlebih yang menyoroti lokal sekolah tertentu, sehingga diharapkan akan digali potensi yang sifatnya spesifik sekolah yang diteliti tersebut. Karena itu penelitian yang mengambil fokus Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di MI Al- Islam Kartasura ini masih sangat relevan dan mendesak untuk dilakukan.

UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Mengacu pada fokus dan tujuan penelitian yang telah dikemukakan, penelitian membutuhkan suatu kajian yang mendalam untuk memperoleh gambaran yang rinci dan komprehensif berkaitan konsep dan implementasi program dan proses MBS di MI Al-Islam Kartasura. Pendekatan yang paling sesuai dan menunjang penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif sendiri sering disebut dengan pendekatan naturalistik.[55] Hal ini karena kajian yang mendalam terhadap fokus penelitian dilakukan dengan melibatkan partisipasi yang memadai dari subyek penelitian.

Adapun jenis penelitian yang sesuai adalah penelitian deskriptif. Berdasarkan jenis penelitian yang dipakai. Penelitian ini berkepentingan mengkaji aspek-aspek MBS yang diimplementasikan dan menjadi konteks kebutuhan dan kemampuan MI Al-Islam Kartasura. Hal yang harus dipertimbangkan dalam jenis penelitian ini adalah intensitas dan kedalaman kajian terhadap fokus penelitian.

B. Lokasi Penelitian dan Subyek Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di daerah Kartasura, tepatnya di lembaga pendidikan Islam MI Al-Islam Kartasura, hal tersebut dilatari oleh ketertarikan peneliti terhadap perkembangan pendidikan di MI Al-Islam

[55] Nasution. 1998. *Metodologi Penelitian Kualitatif. Bandung.* Remaja Rosdakarya. h. 57.

tersebut yang berjalan sangat cepat dan dinamis-kompetitif. Dengan dinamikannya terbukti telah mengalami proses perkembangan yang patut dibanggakan. Dan inilah yang mendorong peneliti untuk menguak lebih dalam terhadap proses-proses manajemen sekolah yang ada di dalam lembaga. Adapun subyek atau informan penelitian ini adalah semua unsur yang berkepentingan di MI Al-Islam Kartasura, yaitu yang terdiri dari, Wakil Kepala madrasah, Guru, Staf Sekolah, Orang tua siswa atau komunitas sekolah, dan komite sekolah.

C. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian kualitatif dapat digolongkan menjadi dua bagian: *pertama,* teknik interaktif meliputi wawancara dan pengamatan berperan. Dengan cara turun langsung mengamati segala gejala yang terkait dengan bahasan penelitian. *Kedua,* teknik non interaktif meliputi pengamatan lepas dan studi dokumentasi.[56]Di sini peneliti secara leluasa meneropong lebih dekat hal-hal yang berkaitan dengan MBS di tempat penelitian, keduanya merupakan teknik dasar yang digunakan dalam penelitian kualitatif, selanjutnya penelitian ini memilih menggunakan teknik wawancara mendalam (*indepth interview*), pengamatan berperan serta (*participant observation*), dan studi dokumentasi. *Ketiga,* teknik tersebut dapat diklasifikasi ke dalam data-data primer, sementara data-data sekunder dan hanya bersifat penopang data diperoleh dengan menggunakan studi dokumentasi dengan mengakses dokumen penting yang terkait dengan implementasi MBS di MI Al-Islam Kartasura.

---

[56] Hamidi. 2003. *Metode Penelitian Kualitatif.* Malang: UMM Press. h. 67.

D. Teknik Keabsahan Data

Dalam rangka menjamin keabsahan data penelitian ini, digunakan standar teknik keabsahan data meliputi; (1) kredibilitas, (2) transferabilitas, (3) dependabilitas, dan (4) konfirmabilitas.

1. Teknik kredibilitas. Penelitian ini menggunakan teknik pengecekan kredibilitas data sebagaimana yang direkomendasikan oleh Lincoln dan Guba. Adapun teknik tersebut sebagai berikut: *pertama* memperpanjang atau tidak tergesa-gesa membawa data sebelum tercipta rapport kegiatan di lapangan. *Kedua*, melakukan observasi secara terus-menerus sehingga informasi diterima secara natural dan apa adanya atau persistent observasi. *Ketiga*, melakukan triangulasi metode dan sumber data. Triangulasi dilakukan dengan cara melakukan *kroscek* informasi yang diperoleh, antara data sumber satu dengan lainnya. *Keempat*, *peer debriefing* atau melakukan pembicaraan yang intensif dengan teman sejawat atau para ahli sehingga penelitian ini dapat memperoleh masukan atas kelemahan-kelemahan internal. *Kelima*, *member checking*, yakni melakukan verifikasi terhadap data, interpretasi dan simpulan dengan para partisipan selama penelitian berlangsung. Hal ini dapat dilakukan dengan meminta mereka untuk me*review* hasil penelitian yang ada.[57]
2. Transferabilitas. Teknik keabsahan data ini merupakan standar keabsahan data yang dilakukan dengan cara memperkaya deskripsi tentang latar dan

[57] Lincoln. 1985. *Naturalistic Inquiry*. Hill LA.: Sage Publication Inc. h. 123.

konteks fokus penelitian. Penjelasan yang detail tentang latar dan konteks obyek penelitian, akan menambah valid hasil penelitian ini.[58]

3. Dependebilitas. Teknik ini berhubungan dengan pengecekan atau penilaian tentang kebenaran peneliti dalam mengkonseptualisasi obyek yang ditelitinya.
4. Komfirmabilitas. Teknik keabsahan data yang menjamin koherensi internal penelitian yang mampu disajikan. Semakin tinggi koherensi internal penelitian, maka semakin valid pula hasil penelitian tersebut.[59]

E. Teknik Analisis Data

1. Reduksi Data

Reduksi data merupakan suatu proses pemilahan, pemusatan data, penyederhanaan, pengabstrakan dan transformasi data kasar yang diperoleh dari proses penelitian di lapangan.[60] Merujuk pada keterangan tersebut, reduksi data berlangsung secara terus- menerus selama penelitian kualitatif ini dilaksanakan.

Kegiatan reduksi data dilaksanakan dengan cara (1) membuat ringkasan kontak, (2) mengembangkan kategori pengkodean, (3) membuat cacatan refleksi, dan (4) pemilahan data.

2. Penyajian Data

Sebagaimana sudah diutarakan sebelumnya, data yang diperoleh penelitian ini berbentuk naratif dan lebih bersifat deskriptif, karenanya

---

[58] Moelong. 1989. *Metodologi Penelitian Kualitatif.* Jakarta: Remaja Rosdakarya. h. 78.
[59] Muhadjir. *Metodologi Penelitian Kualitatif.* Yogyakarta: Rakesarasin. h. 87.
[60] Miles Huberman. 1992. *Analisis Data Kualitatif.* h. 97.

penyajian data yang paling sesuai adalah pengajian dalam bentuk deskripsi dan uraian narasi atas teks yang diperoleh dari proses pengumpulan data.

Hal ini dapat diperoleh dengan melakukan penyeleksian dan penyesuaian kompleksitas data di lapangan dengan fokus penelitian ini, sehingga dapat dipahami maknanya. Penyajian data dimaksudkan untuk memperoleh yang bermakna, serta memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan yang tidak menghasilkan bias informasi penelitian.[61]

3. Penarikan Simpulan

Penarikan simpulan merupakan proses terakhir analisis data, hal ini dilakukan dengan cara menguji kebenaran data yang diperoleh di lapangan kemudian diverifikasi lebih lanjut, sehingga menghasilkan suatu simpulan yang komprehensif, valid, dan obyektif.[62]

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

[61] Ibid. Miles dan Huberman. h. 105.
[62] Ibid. Miles dan Huberman. h. 109.

BAB IV

PAPARAN DATA DAN ANALISIS TEMUAN PENELITIAN

Mengacu pada fokus masalah pada bab I dan desain penelitian pada bab III, maka pemaparan data pada bab IV ini, dipilah menjadi dua bagian besar. *Pertama*, selayang pandang biografi sekolah, *kedua*, pemaparan data hasil dari penelitian ini. Bagian ini memaparkan data tentang berbagai macam kekurangan dan kelemahan sosialisasi program Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) yang diperoleh. *Ketiga*, pemaparan dan sekaligus analisis data hasil penelitian terhadap implementasi MBS setelah diberikan perlakuan berdasarkan temuan penelitian ini. Bagian ini berusaha memaparkan perubahan dan perbaikan program MBS di MI Al-Islam Kartasura atau modifikasi selama proses dinamika perkembangan yang terjadi di sekolah.

Secara umum pemaparan data dalam dua bagian tersebut menggunakan deskripsi tematik berdasarkan lima poin fokus penelitian ini yang sudah dirumuskan dalam bab sebelumnya, yaitu mengenai implementasi MBS dengan beberapa karakteristik meliputi: (1) kemandirian sekolah; (2) akuntabilitas atau transparansi; (3) bentuk pengambilan keputusan partisipatif; (4) partisipasi masyarakat; serta (5) bentuk badan-badan kerja sama dengan masyarakat.

Deskripsi tematik tersebut dimaksudkan untuk memudahkan pemaparan data dan temuan yang dihasilkan melalui penelitian. Lima topik tersebut akan dikembangkan berdasarkan temuan-temuan yang dihasilkan oleh penelitian baik

sebelum maupun sesudah diberikan perlakuan atau modifikasi program MBS. Dengan deskripsi tematik diharapkan ulasan dalam bab ini, dapat menyajikan temuan sehingga sampai pada makna MBS sebenarnya di lapangan.

A. Gambaran Umum MI Al-Islam Kartasura

1. Selayang Pandang MI Al- Islam Kartasura

Pada Era Demokrasi Terpimpin pada orde lama yang ditandai dengan adanya Dekrit Presiden 5 Juli 1959.[63] Maka atas prakarsa Pemimpin Nasional kala itu ingin menyatukan antar Kaum Nasionalis, Agama dan Komunis dalam satu konsep bernama NASAKOM. Walaupun pada prakteknya kaum nasional dan komunis menginginkan hilangnya peranan dan nilai agama dalam kehidupan bermasyarakat, sehingga mengakibatkan kacau tatanan kehidupan di masa itu. Atas dasar keprihatinan terhadap nasib agama dan generasi yang akan datang sebagian tokoh agama dan tokoh masyarakat yang cenderung pada agama di Purwohutaman Kartasura seperti : Bapak Imam Turmudi, Muhammad Sangidu, Umar Hamidi, Abdul Mukhtar, Muhammad Amin, Hayat, Sofyan dan Bapak Basuri memiliki gagasan untuk mendirikan suatu sekolah yang memberikan pelajaran 50% agama dan 50% umum, karena waktu itu pendidikan agama di sekolah negeri hanya mendapatkan alokasi waktu yang sedikit, bahkan akan dihilangkan dari kurikulum. Pada tahun 1962 Madrasah Diniyah Al-Islam berhasil didirikan oleh tokoh agama

[63] Dokumentasi MI Al-Islam Kartasura, 2009

dan tokoh masyarakat. Setidaknya ada faktor penting yang melatarbelakangi berdirinya Madrasah Ibtidaiyah Al-Islam Kartasura, yaitu : banyak masyarakat yang mengatakan bahwa pendidikan Islam yang berbasis tradisional kurang bisa memenuhi kebutuhan pragmatis masyarakat. Madrasah Diniyah inilah merupakan cikal bakal berdirinya MI Al-Islam Kartasura. Pada tahun 1963 MI Al-Islam Kartasura berhasil didirikan dan Yayasan Perguruan Al-Islam waktu itu adalah Bapak Drs. Mubaidi dengan memiliki 5 lokal kelas yang dibangun di atas tanah milik Masjid Besar Purwohutaman. Adapun tujuan pendirian Madrasah ini adalah untuk dakwah Islam yang disertai dengan pendidikan.[64]

Dalam perkembangannya MI Al-Islam mengalami masa-masa sulit pada dekade tahun 1980, karena isu akan tidak berlakunya ijazah MI sehingga siswa MI Al-Islam berkurang, dan mulai dekade tahun 1990 sampai sekarang mulai mengalami perkembangan yang cukup baik. Dengan perkembangan siswa yang cukup baik itu maka pada tahun 1996 dibangunlah gedung lantai dua untuk menampung siswa MI Al-Islam;, dengan demikian mulai tahun 1996 jumlah lokal yang ada di MI Al-Islam ini ada 9 dan sebuah lokal untuk perkantoran. Selama proses pendirian sampai sekarang telah terjadi perubahan kepala sekolah sebanyak 5 kali, dan pada saat ini kepala sekolah dijabat oleh Ibu Umi Salasatun, S.Ag. Dan pada saat ini MI Al-Islam telah berkembang dan memiliki 13 lokal

[64] Dokumentasi MI Al-Islam Kartasura, 2009

kelas, sebuah lokal perpustakaan dan laboratorium komputer dan sebuah lokal perkantoran.

Untuk tahun pelajaran 2007/2008 MI Al-Islam Kartasura merintis kelas *Full Day School* dengan jumlah siswa kelas satu 90 anak. Volume perkelas 30 siswa diampu oleh 2 orang guru. Sedangkan untuk tahun 2008/2009 ini menerima siswa kelas satu berjumlah 96 anak. Volume perkelas 32 siswa dan diampu oleh dua orang guru.

2. Visi MI Al-Islam Kartasura

MI Al-Islam Kartasura sebagai lembaga pendidikan dasar berciri khas Islam perlu mempertimbangkan harapan murid, orang tua, murid, lembaga pengguna lulusan madrasah dan masyarakat dalam merumuskan visinya. MI Al-Islam Kartasura juga diharapkan merespon perkembangan dan tantangan masa depan dalam ilmu pengetahuan dan teknologi; era informasi dan globalisasi yang sangat cepat. MI Al-Islam Kartasura ingin mewujudkan harapan dan respon dalam visi berikut: Tegaknya tauhid untuk mencapai kebahagiaan hidup di dunia dan akhirat berdasarkan Al-Qur'an dan As-Sunnah.[65]

3. Misi MI Al-Islam Kartasura

Untuk mencapai visi di atas, MI Al-Islam Surakarta memiliki sedikitnya lima misi yang cukup penting, yaitu sebagai berikut: Mengamalkan dan menegakkan ajaran Islam berdasarkan Al-Qur'an dan As-Sunnah dalam segala aspek kehidupan.

---

[65] Dokumentasi MI Al-Islam Kartasura, 2009

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

a. Wawasan Pendidikan untuk menumbuhkan semangat keunggulan secara intensif kepada seluruh warga sekolah.

Dengan melihat perubahan zaman dan cepatnya arus teknologi - informasi, maka MI Al-Islam Surakarta merasa perlu untuk memberikan wawasan pendidikan yang jauh ke depan. Wawasan pendidikan ini diberikan dengan harapan agar mereka sadar bahwa kehidupan kelak di masa depan akan sangat jauh berbeda dari yang mereka hadapi saat ini. Mereka juga harus memiliki cita-cita untuk memiliki taraf hidup yang lebih baik daripada orang tuanya.

Wawasan pendidikan ini disosialisasikan melalui beberapa cara, seperti pada saat upacara bendera, sebelum pelajaran dimulai atau menjelang pelajaran berakhir. Sosialisasi ini diberikan oleh kepala sekolah, wali kelas, dari para guru. Sebagai contoh, dapat dijelaskan bahwa siswa MI Al- Islam Surakarta berasal dari kalangan menengah ke atas. Para siswa biasa diantar ke sekolah dengan mengendarai mobil, membawa uang saku yang cukup; memiliki fasilitas dan sarana belajar yang baik, lingkungan belajar yang kondusif, motivasi untuk berprestasi yang cukup tinggi, serta kesadaran orang tua akan pentingnya pendidikan.

Semua dukungan ini tidak akan banyak berpengaruh jika siswa sendiri tidak memiliki kesadaran untuk memanfaatkan apa yang mereka miliki. Padahal di satu sisi kehidupan di masa depan dalam semua aspeknya akan semakin kompetitif. Jika siswa tidak menyadari akan

pentingnya pendidikan, dan tidak memiliki wawasan yang luas untuk itu, maka keberhasilan yang mereka perjuangkan tidak optimal. Hal itu akan mengakibatkan mereka tidak memiliki daya bersaing yang cukup, yang pada akhirnya taraf hidup yang diupayakan lebih baik dari orang tua mereka juga tidak tercapai.

b. Wawasan Internasional

Pada masa ini minimal ada dua kemampuan dasar yang harus dimiliki oleh seseorang agar dapat bersaing pada lingkup yang luas. Dua kemampuan dasar itu adalah kemampuan berbahasa Inggris dan komputer.[66]

Bahasa Inggris merupakan salah satu sarana yang dapat digunakan untuk berkomunikasi dengan dunia luar, baik yang bersifat aktif maupun pasif. Bersifat pasif misalnya mereka mampu memahami "bahasa komputer" yang notabene menggunakan banyak istilah dalam bahasa Inggris, mereka mampu membaca buku sederhana yang menggunakan bahasa Inggris. Sedangkan yang bersifat aktif misalnya siswa dapat memperkenalkan dirinya sendiri, memperkenalkan temannya pada orang lain, mengapresiasikan apa yang menjadi kehendaknya, dan dapat berkomunikasi dengan menggunakan bahasa Inggris.

Komputer dengan fasilitas programnya seperti internet, e-mail dan *homepage* merupakan salah satu bukti pesatnya perkembangan teknologi. Agar siswa tidak gagap teknologi maka tidak ada salahnya

[66] Dokumentasi MI Al-Islam Kartasura, 2009

jika mereka diperkenalkan dan diajarkan computer. Dengan dua kemampuan dasar ini, meskipun siswa masih berada di jenjang pendidikan tingkat dasar, namun siswa diharapkan memiliki wawasan internasional.

c. Keterampilan yang mendorong dan membantu setiap siswa untuk memberdayakan dan mengenali potensi dirinya sehingga dapat dikembangkan secara optimal

Kebutuhan akan hidup layak, biaya hidup semakin mahal, pendidikan tidak memadai, kemampuan terbatas, keterampilan rendah, lapangan kerja semakin sempit, merupakan masalah dan sekaligus merupakan tantangan yang harus dihadapi dunia pendidikan saat ini. Oleh karena itu, menghadapi kondisi seperti ini, kepala sekolah MI Al-Islam Kartasura merasa perlu untuk memberikan bekal keterampilan yang cukup bagi siswanya.

Bekal keterampilan ini diberikan dengan tujuan agar 1) bagi siswa yang tidak mampu melanjutkan pendidikannya karena tidak adanya biaya yang dimiliki oleh orang tua. siswa mampu mandiri mencari penghasilan dengan keterampilan yang mereka miliki, minimal untuk membiayai sekolahnya sendiri; 2) bagi siswa yang mampu bersekolah tapi harus membantu orang tuanya mencari nafkah, bekal keterampilan ini diharapkan dapat digunakan sebagai sarana untuk menambah penghasilan; 3) bagi siswa yang tergolong mampu bekal keterampilan ini diharapkan dapat memberikan suatu pengalaman belajar; dalam

rangka menumbuhkan inisiatif, kreativitas, dan kepuasan tertentu karena bisa menghasilkan sebuah karya.[67]

Hanya saja perlu kita selektif lagi dalam memberikan bekal keterampilan kepada para siswa, bekal keterampilan yang bagaimana yang layak diberikan pada siswa agar mereka mampu mandiri dan membantu menambah penghasilan orang tua serta supaya bermanfaat bagi dirinya. sendiri, keluarga, ataupun lingkungannya. Jangan sampai beban ini melampaui kemampuan fisik dan mental anak-anak seusianya.

4. Tujuan Pendidikan Madrasah

Secara umum, tujuan pendidikan MI Al-Islam Kartasura adalah meletakkan dasar kecerdasan, pengetahuan, kepribadian, akhlak mulia serta keterampilan untuk hidup mandiri dan mengikuti pendidikan lebih lanjut. Bertolak dari tujuan umum pendidikan dasar tersebut, MI Al-Islam Kartasura mempunyai tujuan sebagai berikut:

a. Membentuk manusia yang beriman dan bertakwa kepada Allah SWT.
b. Membentuk siswa untuk berpikir logis, kreatif, inovatif, dan sistematis dalam perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.
c. Membangun kehidupan sosial yang beradab dan berakhlak mulia yang baik di dalam masyarakat.[68]

[67] Dokumentasi MI Al-Islam Kartasura, 2009
[68] Dokumentasi MI Al-Islam Kartasura, 2009

5. Staf yang Kompeten dan Berdedikasi Tinggi

Jika dilihat dari latar belakang pendidikan dan pengalaman kerja, MI Al-Islam Kartasura memiliki staf yang berkompeten dan berdedikasi tinggi terhadap tugas. Hal ini nampak dari dukungan dari partisipasi yang diberikan pada program sekolah.

6. Sumber Daya Tersedia dan Siap

Sumber daya yang dimiliki oleh MI Al-Islam Kartasura yang meliputi SDM, sarana prasarana, keuangan, dan edukatif yang tersedia dalam melaksanakan MPMBS. Jumlah guru yang dimiliki MI Al-Islam Kartasura sudah mencukupi, masing-masing kelas sudah ada wali kelasnya, ada guru olah raga, dan ada guru HK seperti bahasa inggris dan kesenian. Sarana prasarana pokok seperti gedung, kelas, halaman, dan kamar mandi sudah mencukupi kebutuhan. Akan lebih baik lagi jika hal itu ditambah dengan sarana lain, seperti laboratorium.

Sumber dana MI Al-Islam Kartasura selain mendapat bantuan dari pemerintah, juga mendapat dukungan dari Komite Sekolah. Dalam bidang edukatif, MI Al-Islam Kartasura melaksanakan kurikulum yang telah ditetapkan pemerintah dan menambah kurikulum sekolah sesuai dengan hasil musyawarah warga sekolah. Sebagai contoh, MI Al- Islam Kartasura menambahkan pelajaran bahasa inggris dari mulai kelas I-VI.

7. Memiliki Harapan dan Prestasi Tinggi

Meskipun MI Al-Islam Kartasura masih berada di urutan 10 besar dalam perolehan NEM, namun kepala sekolah dan para guru tetap

berusaha mempertahankan adanya citra positif masyarakat yang menganggap bahwa MI Al-Islam Kartasura merupakan salah satu MI favorit dengan cara meningkatkan kualitas output.[69]

8. Fokus pada Pelanggan Khususnya Para Peserta Didik

Dengan mencermati RAPBS dan program sekolah, nampak bahwa fokus pada pelanggan khususnya para peserta didik cukup mendapat perhatian. Dalam poin kegiatan menunjang pendidikan dan pengajaran, alokasi dana yang tersedia sebesar Rp. 21.450.000,00. Dalam bidang sarana prasarana termasuk pengembangan perpustakaan dan laboratorium, alokasi dana yang disediakan adalah Rp. 8.675.000,00.

9. Input Manajemen

MI Al-Islam Kartasura sudah membuat pembagian tugas yang jelas bagi guru dan karyawan, memiliki aturan dan tata tertib, dan pengendalian mutu dilakukan tidak hanya oleh kepala sekolah tapi juga oleh Komite Sekolah.[70]

10. Tambahan kesejahteraan pegawai

Sebagian besar guru MI Al-Islam Kartasura berstatus pegawai swasta, karena itu mereka masih mendapat kesejahteraan lain dari sekolah, seperti 1) uang lelah PSB yang besarnya ditentukan oleh Komite Sekolah, 2) Uang tutup tahun, 3) uang tunjangan hari raya (THR), tunjangan guru HR berkisar antara Rp. 15.000,00 – Rp. 20.000,00 tunjangan guru ekstra Rp. 10.000,00.

---

[69] Wawancara dengan Kepala Sekolah pada tanggal, 28/08/2009.
[70] Wawancara dengan Kepala Sekolah pada tanggal, 29/08/2009

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Selain melaksanakan kurikulum yang telah ditentukan dari dinas, MI Al-Islam Kartasura juga memiliki kurikulum sendiri seperti pengajaran *iqra'* dari kelas I-VI. Demikian juga dengan tugas sampiran yang dibebankan pada guru, maka akan ada tambahan kesejahteraan bagi mereka karena beban kerja yang bertambah.

Di MI Al-Islam Kartasura, dalam hal pendanaan belum ada tambahan dana yang berarti dari lembaga lain seperti perusahaan, keluarga alumni ataupun dari wali murid yang kebetulan memiliki jabatan tertentu. Padahal jika dilihat dari potensi yang dimiliki, khususnya dukungan Komite Sekolah yang cukup besar statusnya dapat menggali dan lebih dari yang saat ini diterima.

11. Keterbukaan manajemen sarana prasarana

MI Al-Islam Kartasura dibangun di atas tanah seluas 2000 m^2 dengan luas bangunan kurang lebih 950 m^2. Deskripsi dari bangunan MI Al-Islam Kartasura terdiri dari:

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Tabel.4.1. Inventaris Sekolah

No.	Inventaris	Jumlah
a.	Ruang Kantor	1 ruang
b.	Ruang Kelas	9 ruang
c.	Ruang Perpustakaan	1 ruang
d.	Mushala	1 ruang
e.	U K S	1 ruang
f.	Kamar Mandi	5 ruang
g.	Kantin	1 ruang
h.	Gudang	1 ruang
i.	Ruang Pertemuan	1 ruang
j.	Ruang Koperasi	1 ruang
k.	Ruang Parkir	1 ruang
l.	Lapangan Upacara/OR	Ada
m.	Ruang Guru	1 ruang

(Dokumentasi MI Al-Islam Kartasura, 2009)

Adapun beberapa sarana prasarana yang memadai dan kurang memadai.

a. Ruang Kantor

MI Al-Islam Kartasura memiliki ruang kantor yang cukup memadai dengan kapasitas ruangan yang dapat menampung 10 orang tamu. Meja belajar yang ada antara lain: 1 set meja untuk kepala sekolah, 1 almari arsip dan 1 sofa untuk tamu.[71]

b. Ruang Kelas

Untuk ruang kelas ada, yang sudah memadai dan sesuai dengan daya tampung. Menurut pengamatan beberapa guru, meja dan kursi belajar untuk siswa sebagian masih cukup baik, sedangkan sebagian besar lainnya masih baru karena pengadaannya belum ada.

c. Ruang Perpustakaan

Menurut Bp. Ar selaku pustakawan,[72] ruang perpustakaan sudah cukup memadai, namun koleksi buku dan majalah sangat kurang jika dilihat dari segi judul buku dan jumlah buku yang dimiliki dibandingkan dengan jumlah siswa yang meminjam. Koleksi buku yang dimiliki sebagian besar berupa buku paket. Buku cerita yang dimiliki lebih banyak berasal dari pemerintah.

d. Mushala

Penggunaan mushola lebih ditekankan untuk shalat dhuhur berjamaah.

---

[71] Dokumentasi MI Al-Islam Kartasura, 2009
[72] Wawancara pada tanggal , 29/08/2009

e. U K S

Ruang UKS memiliki 1 tempat tidur untuk pasien, obat-obatan, dan alat-alat kesehatan yang cukup memadai. UKS ditangani oleh seorang guru yang ditunjuk.

f. Kamar mandi

Kamar mandi terdiri dari 2 kamar mandi untuk guru dan 3 kamar mandi untuk siswa yang kesemuanya dalam kondisi baik.

g. Kantin

Kantin sekolah menyediakan berbagai makanan kecil atau kue dan minuman ringan dengan harga murah. Kantin ini dikelola oleh sekolah dengan karyawan tidak tetap.

h. Gudang

Gudang yang ada digunakan untuk menyimpan barang-barang yang untuk sementara waktu tidak dibutuhkan atau sedang dalam perbaikan.

i. Ruang Koperasi

Koperasi dikelola oleh seorang karyawan. Koperasi ini melayani kebutuhan siswa yang berupa seragam sekolah, alat tulis, dan buku pelajaran.

j. Lapangan Upacara/OR

MI Al-Islam Kartasura memiliki lapangan upacara dan sekaligus sebagai lapangan olah raga. Lapangan ini sangat mendukung aktivitas siswa baik sebelum jam efektif, pada saat istirahat, ataupun pada saat pelajaran olah raga.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

k. Ruang Parkir

Ruang parkir yang ada hanya untuk roda dua, dan sudah cukup memadai jika dilihat dari perbandingan antara jumlah guru/karyawan dengan luas tempat yang tersedia.

l. Ruang Pertemuan

Ruang pertemuan yang dimiliki cukup untuk rapat guru dan rapat Komite Sekolah, dengan kapasitas 50 orang.

m. Ruang Guru

Ruang guru cukup memadai. Masing-masing memiliki meja dan kursi guru. Ruangan ini digunakan juga untuk menyimpan beberapa arsip sekolah seperti laporan EBTA/EBTANAS.[73]

B. Penyajian Data Penelitian

1. Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah dalam Kemandirian Sekolah

a. Kemandirian dalam Perencanaan

Berdasarkan hasil studi dokumentasi,[74] gambaran tentang kemandirian sekolah di MI Al-Islam Kartasura dalam hal perencanaan pengembangan sekolah termatrikulasi dalam RPS yang disusun sejak tahun 2006 dengan mengemban visi pengembangan sampai tahun 2010. Rumusan RPS ini meliputi: (1) Rencana Strategis (Renstra), meliputi: rumusan visi, misi, tujuan, program strategis, strategi

[73] Wawancara dengan salah seorang guru pada tanggal, 30/08/2009
[74] Dokumentasi MI Al- Islam Kartasura, 2009

pelaksanaan, hasil yang diharapkan, pembiayaan, monitoring dan evaluasi; (2) Rencana Operasional (Renop) meliputi: tujuan situasional, identifikasi fungsi-fungsi komponen untuk mencapai tujuan, analisis SWOT, alternatif pemecahan, rencana program dan kegiatan, rencana anggaran, monitoring dan evaluasi.

Setelah dilakukan verifikasi secara mendalam, hampir semua responden penelitian ini mengaku bahwa mereka terlibat secara intensif dalam penyusunan RPS tersebut. Hal ini tampak pada wawancara dengan A. S., Wakil Kepala Madrasah berikut ini:

> Visi pengembangan sekolah ke depan merupakan hasil *sharing* dan kajian yang sangat intensif yang dilakukan secara representatif dan mewakili semua kepentingan. Semua konstituen terlibat dalam proses perumusan perencanaan pengembangan sekolah tersebut, tidak terkecuali wakil orang tua siswa dan Komite Sekolah. Sejauh ini, MI Al-Islam Kartasura sudah menerapkan prinsip manajemen terbuka dan memungkinkan semua orang menyampaikan gagasan dan aspirasinya untuk pengembangan sekolah di masa yang akan datang.[75]

Secara eksplisit responden tersebut menyampaikan bahwa faktor utama kemandirian di MI Al-Islam Kartasura dalam hal perencanaan adalah manajemen terbuka yang diterapkan oleh Sekolah. Pengakuan yang sama juga tampak dalam hasil wawancara dengan S.M.S., salah seorang guru pada kesempatan yang berbeda berikut ini:

> RPS disusun secara terbuka, dan menerima masukan dari semua elemen MI Al-Islam Kartasura. Kepala Sekolah, guru, staf, orang tua siswa, dan Komite Sekolah melakukan dialog secara rutin untuk melakukan tabulasi masalah yang memungkinkan terjadi telaah secara mendalam dalam mengevaluasi berbagai

[75] Wawancara dengan Wakil Kepala Sekolah pada tanggal, 12/08/2009; 09.30

> kebutuhan yang dapat dijadikan sebagai rumusan pengembangan sekolah di masa datang. Ini semua karena manajemen sekolah sangat terbuka dengan berbagai masukan.[76]

Pengakuan kedua responden di atas juga disetujui oleh ketua Komite Sekolah MI Al-Islam Kartasura, seperti tampak pada hasil wawancara berikut ini:

> MI Al-Islam Kartasura sudah menerapkan manajemen terbuka. Sebagai orang tua siswa dan ketua Komite Sekolah, saya secara terus-menerus diundang untuk menyampaikan gagasan dan aspirasi saya dalam rangka pengembangan sekolah di masa mendatang. Hal ini dibuktikan oleh keterlibatan saya dalam proses penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah. Saya merasa mendapat kehormatan karena dapat duduk bersama Kepala Sekolah, guru, dan staf untuk merencanakan masa depan sekolah ini.[77]

Ketiga responden di atas ketiganya sepakat bahwa kunci keterlibatan mereka dalam proses perencanaan pengembangan sekolah adalah prinsip keterbukaan yang diterapkan oleh MI Al-Islam Kartasura. Hal ini mengindikasikan bahwa MI Al-Islam Kartasura sebenarnya sudah mengarah pada penerapan pola partisipatif. Dalam hal perencanaan, semua konstituen sekolah mengaku memiliki peran dalam rumusan RPS. Prinsip keterbukaan yang diterapkan oleh Sekolah tidak hanya berdampak pada partisipasi konstituen sekolah dalam hal perencanaan, tetapi juga rumusan RPS yang mencerminkan kebutuhan sekolah secara obyektif karena dihasilkan melalui proses-proses dialog terbuka yang melibatkan semua *stakeholders.*

---

[76] Wawancara dengan salah seorang guru pada tanggal , 02/08/2009; 09.30
[77] Wawancara dengan Kepala Sekolah pada tanggal, 10/08/2009; 17.30

Manajemen partisipatif memang dicirikan oleh keterbukaan manajemen yang berhasil diterapkan oleh pemimpinnya. Indikasi yang sama sebenarnya sudah dapat ditemukan dalam proses-proses perencanaan di MI Al-Islam Kartasura.

Hasil observasi pada tanggal 21 Agustus 2009 ketika rapat perencanaan penyusunan Rencana Program Pembelajaran (RPP) *Contextual Teaching-Learning* yang difasilitasi oleh Kepala MI Al-Islam Kartasura bersama dengan *stakeholders*. Tidak hanya guru dan staf sekolah yang terlibat dalam rapat perencanaan ini, *stakeholders* dari unsur orang tua siswa dan Komite Sekolah juga terlibat dalam memberikan kontribusi maksimal pengembangan MI Al-Islam Kartasura.

Meskipun proses perencanaan di MI Al-Islam Kartasura sudah menggambarkan pola manajemen partisipatif dengan manajemen terbuka, akan tetapi prinsip manajemen terbuka yang diterapkan oleh MI Al-Islam Kartasura sebenarnya belum terlalu optimal dalam mendorong besarnya partisipasi semua konstituen sekolah dalam hal perencanaan. Hal ini lebih dikarenakan distribusi informasi dan pengetahuan berkaitan dengan program-program sekolah.

Beberapa staf sekolah dan orang tua siswa yang menjadi responden penelitian ini mengaku, meskipun segenap *stakeholders* MI Al-Islam Kartasura cukup serius dalam mendorong partisipasi semua *stakeholders* dalam proses perencanaan, akan tetapi dalam beberapa

hal umumnya mereka cenderung bersikap pasif karena minimnya informasi dan pengetahuan berkaitan dengan perkembangan-perkembangan mutakhir dunia pendidikan, baik berkaitan dengan perubahan kurikulum maupun manajemen sekolah.

Hal ini misalnya dapat ditemukan dalam pernyataan S.Z. salah seorang koordinator Tata Usaha MI Al-Islam Kartasura dalam kesempatan wawancara berikut ini:

> Meskipun segenap *stakeholders* MI Al-Islam Kartasura selalu mendorong semua staf sekolah untuk terlibat dalam perencanaan sekolah, akan tetapi umumnya kebanyakan staf cenderung pasif dan tidak banyak usulan. Hal ini karena minimnya informasi tentang perkembangan kurikulum dan manajemen pendidikan dewasa ini.[78]

Pengakuan yang sama juga dapat ditemukan dalam pernyataan Sn, orang tua siswa dan anggota Komite Sekolah dalam hasil wawancara berikut ini:

> Sebagai orang tua siswa, saya merasa memiliki MI Al-Islam Kartasura. Di samping karena alasan sekolah ini merupakan tempat anak saya belajar untuk masa depannya, alasan lainnya adalah bahwa saya senantiasa dilibatkan dalam proses perencanaan sekolah. Tentu saja saya bangga dengan kesempatan ini, akan tetapi karena pengetahuan saya minim tentang pendidikan, maka saya tidak dapat berperan banyak dalam proses-proses perencanaan sekolah.[79]

Dari kedua hasil wawancara di atas dapat ditarik benang merah bahwa meskipun Kepala MI Al-Islam Kartasura sudah menerapkan manajemen terbuka dalam proses-proses perencanaan sekolah, akan tetapi hal ini belum mendapat respon optimal dari semua unsur

---

[78] Wawancara dengan Koordinator Tata Usaha pada tanggal , 06/08/2009; 12.30
[79] Wawancara dengan Orang tua Siswa pada tanggal, 23108/2009; 18.00

sekolah karena kurang terdistribusikannya informasi dan pengetahuan tentang kurikulum dan manajemen sekolah. Umumnya responden yang mengaku tidak dapat berperan maksimal dalam proses perencanaan adalah responden dari kelompok staf sekolah dan orang tua siswa. Keterbatasan informasi dan pengetahuan yang mereka miliki telah menghambat partisipasi dalam proses-proses perencanaan sekolah.

Keterbatasan informasi dan pengetahuan tentang pendidikan di lingkungan staf sekolah dan orang tua siswa memang menjadikan kedua kelompok tersebut cenderung memberikan partisipasi pasif dalam proses pengambilan keputusan, akan tetapi hal ini tidak mempengaruhi hasil rumusan perencanaan sekolah dan pengembangan visi sekolah ke depan A.S., Wakil Kepala Madrasah, memastikan bahwa dalam hal perencanaan MI Al-Islam Kartasura dapat dikategorikan sebagai sekolah yang mandiri karena semua rumusan perencanaan didasarkan pada kajian yang mendalam berkaitan dengan kebutuhan obyektif sekolah sampai tahun 2010. Hal ini dapat dijumpai dalam hasil wawancara dengan S.M. berikut ini:

> Kita menyadari bahwa tidak semua unsur sekolah memiliki informasi dan pengetahuan yang sepadan tentang pendidikan dan manajemen, akan tetapi MI Al-Islam Kartasura sudah cukup memberikan kesempatan kepada semua unsur sekolah untuk terlibat di dalam proses-proses perencanaan. Agenda mendatang tentu saja, bagaimana memantapkan distribusi informasi dan pengetahuan kepada semua unsur sekolah untuk mendorong partisipasi aktif dalam proses perencanaan. Meskipun begitu, RPS MI Al-Islam Kartasura tetap merupakan cermin kemandirian sekolah dalam hal

> perencanaan karena didasarkan pada kajian mendalam tentang kebutuhan obyektif sekolah ini.[80]

Pengakuan yang sama juga disampaikan oleh ketua Komite Sekolah MI Al-Islam Kartasura, seperti tampak pada hasil wawancara berikut ini:

> Dalam hal perencanaan sekolah ke depan, MI Al-Islam Kartasura sudah dapat dikategorikan sebagai sekolah yang mandiri. Saya tahu persis bahwa semua rumusan perencanaan memang didasarkan pada kajian obyektif atas kebutuhan sekolah bersangkutan. Yang lebih penting lagi adalah bahwa semua unsur terlibat di dalam proses perencanaan. Berkaitan dengan sejumlah unsur yang karena keterbatasan informasi dan pengetahuan hanya dapat berpartisipasi pasif, hal ini wajar saja, *semuanya akan bisa didorong lebih maju apabila proses ini* berjalan terus.[81]

Kedua hasil wawancara tersebut menjelaskan bahwa keterbatasan informasi dan pengetahuan di lingkungan staf sekolah dan orang tua siswa memang menjadi masalah tersendiri berkaitan dengan partisipasi aktif semua unsur sekolah dalam proses perencanaan sekolah, akan tetapi hal ini sama sekali tidak mempengaruhi kemandirian MI Al-Islam Kartasura dalam merumuskan perencanaan yang sesuai dengan kebutuhan obyektif sekolah.

Berdasarkan teknik trianggulasi melalui verifikasi sumber data yang diperoleh melalui observasi, wawancara, dan studi dokumen, maka studi ini memperoleh gambaran obyektif tentang kemandirian MI Al-Islam Kartasura dalam hal perencanaan sebagai berikut:

---

[80] Wawancara dengan Wakil Kepala Sekolah pada tanggal, 12/08/2009; 09.30
[81] Wawancara dengan Kepala Sekolah pada tanggal, 10/08/2009; 17.30

1) Salah satu indikasi pola kepemimpinan partisipatif di MI Al-Islam Kartasura adalah diterapkannya prinsip konsultasi dalam hal perencanaan, yakni mengundang semua unsur sekolah untuk menyampaikan pendapat dan gagasan sebelum mengambil keputusan. Hal ini tercermin dari keterlibatan semua unsur sekolah dalam perumusan Rencana Pengembangan Sekolah, sehingga menghasilkan rumusan obyektif tentang kebutuhan MI Al-Islam Kartasura ke depan. Di samping asas konsultasi, prinsip keterbukaan yang diterapkan Kepala MI Al-Islam Kartasura juga menjadi aspek yang menentukan berhasil mendorong semua unsur sekolah terlibat di dalam proses-proses perencanaan. Kedua aspek konsultasi dan keterbukaan tersebut berhasil mendorong MI Al-Islam Kartasura masuk dalam kategori sekolah yang mandiri dalam hal perencanaan,
2) Meskipun sudah menerapkan asas konsultasi dan keterbukaan, di MI Al-Islam Kartasura belum berhasil mendorong semua unsur sekolah berperan aktif dan memberi kontribusi atas rumusan perencanaan sekolah karena faktor keterbatasan informasi dan pengetahuan tentang perkembangan dunia pendidikan mutakhir. Kurangnya distribusi informasi dan pengetahuan di lingkungan staf sekolah dan orang tua siswa menjadikan mereka sedikit terhambat untuk berpartisipasi aktif dalam proses perencanaan.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

b. Kemandirian dalam Pelaksanaan

Berdasarkan studi dokumen[82] terhadap rumusan RPS sejak tahun 2006-2010, ada 21 dari 38 item tujuan sekolah yang akan dicapai pada tahun 2009. Seluruh item berhubungan dengan inovasi pembelajaran, kurikulum dan administrasi. Hanya ada satu item yang berhubungan dengan pengembangan sarana dan prasarana sekolah. Dan Satu item berhubungan dengan pengembangan partisipasi *stakeholders* terhadap sekolah. Hal ini berarti bahwa 90.47% pengembangan sekolah yang dicanangkan terlaksana pada tahun 2009 terfokus pada inovasi pembelajaran dan pengembangan kurikulum berdasarkan standar nasional.

Perencanaan yang menitikberatkan pengembangan sekolah pada inovasi pembelajaran dan kurikulum ini akhirnya akan menjadikan guru sebagai tulang punggung tercapainya kesuksesan pengembangan sekolah pada tahun pelajaran 2008/2009. Hal ini berimplikasi pada keharusan untuk melakukan penguatan *capacity building* lembaga yang harus mampu difasilitasi oleh Kepala Sekolah.

Problem *capacity building* menjadi sangat penting untuk dipertimbangkan karena tidak mungkin menyukseskan program inovasi pembelajaran dan pengembangan kurikulum apabila kapasitas kelembagaan tidak diperbaiki terlebih dahulu. Ada beberapa alasan mengapa penguatan *capacity building* sangat perlu dilakukan untuk

[82] Dokumentasi MI Al-Islam Kartasura, 2009

menjamin kesuksesan program inovasi pembelajaran. Pertama, perkembangan pengetahuan. Inovasi pembelajaran dan pengembangan kurikulum berhubungan dengan perkembangan pengetahuan dan teori pendidikan dan kurikulum itu sendiri, maka untuk mensukseskan program inovasi pembelajaran para staf dan guru mutlak harus mengetahui perkembangan pengetahuan dan teori pendidikan tersebut. Kedua, ada sejumlah guru yang masih sangat fanatik dalam menerapkan teori-teori pembelajaran tradisional yang mengandalkan pola-pola penghafalan. Kondisi ini akan menjadi faktor penghambat program inovasi karena kesuksesan program tersebut ditentukan oleh kemampuan dan kemampuan dalam mengubah cara pandangan tentang pendidikan.

Hal ini secara serius menjadi perhatian A.S., seperti terlihat dalam hasil wawancara berikut ini:

> Arah pengembangan sekolah memang terfokus pada inovasi dalam hal pembelajaran dan kurikulum. Hal ini berkaitan dengan pergantian dan sosialisasi Kurikulum Berbasis Kompetensi (KBK) dan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) yang harus dilakukan secara cepat. Dalam konteks ini tentu saja para guru akan menjadi tulang punggung kesuksesan program. Nah, dalam konteks inilah penguatan *capacity building* menjadi agenda yang mutlak harus dilakukan karena guru juga harus menyegarkan pengetahuannya tentang pendidikan, khususnya berkaitan dengan teori-teori tentang inovasi pembelajaran.[83]

Keresahan yang sama juga disampaikan oleh A.F., salah seorang guru, dalam kesempatan wawancara berikut ini:

---

[83] Wawancara dengan Wakil Kepala Sekolah pada tanggal , 16/08/2009; 09.30

> Guru memiliki tanggung jawab yang sangat besar dalam menjamin kesuksesan program pengembangan sekolah karena semua program inovasi bertumpu pada kemampuan dan kapasitas guru. Apalagi sejak sosialisasi KTSP, guru memang memiliki pekerjaan yang ekstra penting karena partisipasi guru adalah jaminan kesuksesan inovasi pembelajaran. Sebagaimana sekolah-sekolah yang lain, MI Al-Islam Kartasura sedang disibukkan oleh kegiatan sosialisasi kurikulum baru dan berbagai macam inovasi pembelajaran. Konsekuensinya, guru memang harus mau dan mampu untuk memperbaharui pengetahuannya untuk kepentingan program tersebut.[84]

Kedua wawancara tersebut memberikan gambaran yang jelas bahwa program pengembangan sekolah yang terfokus pada inovasi pembelajaran dan kurikulum belum didukung oleh kapasitas pengetahuan guru dan staf secara memadai. Pertanyaan yang sangat perlu diajukan adalah, bagaimana MI Al-Islam Kartasura menyikapi hal ini. Secara normatif, Kepala Sekolah memang harus mampu memfasilitasi kebutuhan staf dan para guru dalam melakukan penguatan kapasitas pengetahuan untuk menjamin kebutuhan program inovasi pembelajaran dan pengembangan kurikulum.

Dalam rangka menjawab pertanyaan tersebut, pernyataan RDS. salah seorang guru sangat penting untuk dipertimbangkan, seperti tampak pada hasil wawancara berikut ini:

> Saya pernah mengkonsultasikan problem penguatan kapasitas pengetahuan guru tersebut kepada Kepala Sekolah. Pada prinsipnya, Kepala Sekolah akan semaksimal mungkin memfasilitasi guru dan staf untuk mengembangkan kapasitas pengetahuan mereka. Kepala Sekolah sudah memberi lampu hijau bahwa penguatan kapasitas guru dan staf ini mutlak menjadi agenda sekolah yang tidak mungkin ditunda. Hal ini

[84] Wawancara dengan salah seorang Guru pada tanggal, 09/08/2009; 12.30

> semata-mata untuk mensukseskan program inovasi pembelajaran dan penguatan kurikulum.[85]

Paparan di atas menjelaskan bahwa Kepala Madrasah sendiri memiliki semangat yang tinggi untuk memfasilitasi penguatan kapasitas pengetahuan para guru dan staf sekolah. Dalam konteks inilah program inovasi pembelajaran dan pengembangan kurikulum menjadi pekerjaan yang tidak mudah dilakukan, karena hal ini berhubungan dengan pembaruan pengetahuan para guru dan staf berkaitan dengan program yang hendak dilaksanakan.

Hasil observasi[86] menjelaskan bahwa umumnya para guru terbebani menjalankan inovasi pembelajaran dengan hanya mengandalkan kompetensi akademik yang dimiliki dengan tanpa mempertimbangkan berbagai strategi pembelajaran inovatif yang mulai banyak dikenalkan. Dalam mewujudkan program *Contextual Learning and Teaching* (CTL) misalnya, pada guru umumnya hanya mengandalkan kompetensi akademik berkaitan dengan isi materi, akan tetapi sangat lemah dalam hal pendekatan pembelajaran.

Hal ini diakui oleh S.L. salah seorang guru, dalam kesempatan wawancara berikut ini:

> Pekerjaan guru memang harus maksimal, apalagi guru mengemban suksesnya target-target inovasi. Saya tidak mengingkari apabila selama ini saya masih mengandalkan kompetensi akademik yang saya miliki dengan minim pendekatan dalam pembelajaran. Saya merasa perlu memperbarui pengetahuan saya. Untungnya, Kepala Sekolah

[85] Wawancara dengan Salah Seorang Guru pada tanggal, 10/08/2009; 17.30
[86] Oservasi, 06/08/2009

> tidak henti-hentinya mendorong dan memotivasi saya untuk tidak pernah lelah dalam beradaptasi dengan perubahan kurikulum dan pendekatan pembelajaran ini. Saya memang harus belajar lagi.[87]

Hal yang sama juga disampaikan oleh A.S, Wakasek., seperti hasil wawancara berikut ini:

> Memang harus diakui bahwa dalam rangka mendukung suksesnya inovasi pembelajaran, secara keseluruhan para guru di MI Al-Islam Kartasura memang masih mengandalkan kompetensi akademik masing-masing dengan berorientasi pada penyampaian isi materi, dan bukan pada pengembangan pendekatan dalam pembelajaran. Ini factual dan memang harus diperbaiki. Para guru sudah menyediakan diri untuk itu, dan hal ini berkat kerja keras Kepala Sekolah yang tidak berhenti dalam mendorong semangat dan motivasi para guru dan staf.[88]

Kedua wawancara tersebut membuktikan bahwa kemampuan Kepala MI Al-Islam Kartasura dalam mendorong dan memotivasi para guru dan staf sekolah secara terus-menerus untuk tidak pernah lelah dalam menyukseskan program inovasi pembelajaran dan kurikulum merupakan aspek penting dalam upaya penguatan *capacity building* yang akan dilakukan oleh MI Al-Islam Kartasura. Motivasi dan dorongan Kepala Sekolah ini memberikan arti penting bagi kinerja guru secara total melibatkan diri dalam program inovasi pembelajaran. Sejauh ini, hal inilah yang menjadi kunci terlaksananya program inovasi pembelajaran.

---

[87] Wawancara dengan Salah Seorang Guru pada tanggal, *09/08/2009; 12.30*
[88] Wawancara dengan Salah Wakil Kepala Sekolah pada tanggal, *09/08/2009; 12.30*

Hal ini diakui oleh hampir semua responden penelitian ini dari unsur guru, seperti tampak pada hasil wawancara dengan R.W. berikut ini:

> Guru memiliki tugas yang berat dalam pelaksanaan program inovasi, tidak jarang guru patah semangat karena tugas-tugas yang berat, akan tetapi semangat guru akan pulih kembali ketika pihak madrasah memberikan dorongan dan motivasi baik secara personal maupun kelembagaan.[89]

Guru memang pantas menjadi tulang punggung program inovasi apabila melihat data statistik guru di MI Al-Islam Kartasura. Ada 23 tenaga guru tetap dan tidak tetap, tercatat ada 1 orang yang sudah menuntaskan pendidikan S-2, 20 menuntaskan pendidikan S-1, dan 2 orang berpendidikan D-3.[90] Dengan kekuatan sumberdaya manusia seperti ini, guru menjadi jaminan kesuksesan program inovasi pembelajaran. Hal ini diakui oleh A.S. Wakil Kepala Sekolah, dalam hasil wawancara berikut ini:

> Meskipun sumberdaya yang dimiliki MI Al-Islam Kartasura dapat dibilang cukup memadai, akan tetapi penguatan kapasitas guru tetap menjadi agenda yang perlu dilakukan. Bila ada upaya yang serius dalam mengembangkan kompetensi akademik guru, maka hal ini akan menjadi jaminan kesuksesan berbagai program inovasi yang telah dicanangkan oleh sekolah. Hal ini juga akan menjadi indikator bahwa sekolah ini juga memiliki kemandirian dalam pelaksanaan program inovasi.[91]

Berdasarkan verifikasi sumber data yang diperoleh melalui observasi, wawancara, dan studi dokumen, maka studi ini memperoleh

---

[89] Wawancara dengan Salah Seorang Guru pada tanggal, 02/08/2009; 09.30
[90] Dokumentasi MI Al- Islam Kartasura, 2009
[91] Wawancara dengan Seorang Wakil Kepala Sekolah pada tanggal, 16/11/2006; 09.30

gambaran obyektif tentang kemandirian MI Al-Islam Kartasura dalam hal pelaksanaan sebagai berikut:

1) Salah satu indikasi pola kepemimpinan partisipatif di MI Al-Islam Kartasura adalah keterampilan profesional yang dimiliki oleh kepala sekolah. Berkat ketrampilan ini kepala sekolah berhasil mendorong semangat dan memotivasi partisipasi aktif para guru dalam mensukseskan program-program inovasi pembelajaran dan pengembangan kurikulum.
2) Pola manajemen Masdrasah yang diterapkan di MI Al-Islam Kartasura belum berhasil mengembangkan solusi yang tepat untuk melakukan penguatan *capacity building* para guru dan staf sekolah sehingga dapat menjadi faktor kesuksesan program inovasi pembelajaran dan pengembangan kurikulum.

c. Kemandirian dalam Evaluasi dan Monitoring

Sebagaimana keterfokusan pengembangan sekolah pada program inovasi pembelajaran dan pengembangan kurikulum, dalam hal evaluasi dan monitoring juga ditemukan kecenderungan yang sama. Evaluasi dan monitoring juga cenderung terfokus pada program inovasi pembelajaran. Berdasarkan hasil studi dokumen, dari 11 item agenda evaluasi dan monitoring yang dicanangkan oleh sekolah terlaksana pada tahun pelajaran 2008/2009, 10 diantaranya berkaitan dengan evaluasi dan monitoring program pembelajaran, hanya 1

agenda evaluasi dan monitoring yang berkaitan dengan penggalangan dan pengembangan partisipasi *stakeholders*.

Hal ini sebenarnya tidak menjadi masalah karena memang program pengembangan terfokus pada agenda inovasi sekolah, masalahnya justru terletak pada keterlibatan semua unsur sekolah dalam proses evaluasi dan monitoring. Berdasarkan hasil wawancara dengan Wakil Kepala Sekolah, dapat disimpulkan bahwa kegiatan evaluasi dan monitoring selama ini memang sudah menerapkan asas transparansi dan akuntabilitas, akan tetapi prinsip ini belum sepenuhnya mampu menguatkan partisipasi *stakeholders* secara keseluruhan dalam kegiatan monitoring dan evaluasi. Berikut ini hasil wawancaranya:

> Dalam hal evaluasi dan monitoring pelaksanaan program sekolah, MI Al-Islam Kartasura sebenarnya sudah menerapkan prinsip transparansi dan akubtabilitas. Kepala Sekolah memiliki peran yang sangat besar dalam menciptakan suasana sekolah yang terbuka. Meskipun demikian pelaksanaan evaluasi dan monitoring belum direspon oleh kebanyakan guru dan staf sebagai kegiatan evaluasi yang penting untuk mengembangkan sekolah di masa depan. Kebanyakan guru staf memilih bersikap pasif dalam kegiatan monitoring dan evaluasi. Umumnya hal ini karena alasan penghormatan kepada pimpinan yang berlebihan.[92]

Pernyataan tersebut di atas menggambarkan beberapa hal. Pertama, pelaksanaan evaluasi dan monitoring di MI Al-Islam Kartasura terfokus pada masalah inovasi belajar, oleh karena itu kegiatan evaluasi dan monitoring memang terfokus pada masalah

[92] Wawancara dengan Wakil Kepala Sekolah pada tanggal, 16/11/2006; 09.30

kesuksesan inovasi pembelajaran dan berbagai aspeknya. Kedua, kegiatan evaluasi dan monitoring masih dipahami sebagai kegiatan pertanggungjawaban guru kepada Kepala Sekolah secara searah, yakni bagaimana guru dan semua staf sekolah bertanggung jawab kepada Kepala Sekolah berkaitan dengan pelaksanaan program pengembangan sekolah.

Hal ini misalnya dapat diketahui dari pernyataan S.M. salah seorang guru, dalam kesempatan wawancara berikut ini:

> Evaluasi dan monitoring berkaitan dengan pelaksanaan program pengembangan sekolah memang menjadi tanggung jawab Kepala Sekolah. Oleh karena itu, tugas guru dan semua personalia sekolah adalah bagaimana semaksimal mungkin menyukseskan program inovasi pembelajaran dan mempertanggungjawabkannya kepada Kepala Sekolah.[93]

Pemahaman seperti ini merupakan pemahaman yang umum di lingkungan para guru dan staf sekolah. Oleh karena itu kegiatan evaluasi dan monitoring masih dipahami sebagai kegiatan pertanggungjawaban guru dan staf kepada Kepala Sekolah karena Kepala Sekolah dianggap otoritatif untuk memantau dan mengevaluasi kesuksesan program pengembangan sekolah. Hal ini diakui oleh Wakasek, seperti hasil wawancara berikut ini:

> Kegiatan evaluasi dan monitoring program pengembangan sekolah umumnya masih dipahami sebagai kegiatan yang menjadi tanggung jawab Kepala Sekolah dan dibantu oleh Wakil Kepala Sekolah. Para guru dan staf menganggap bahwa *substansi kegiatan tersebut adalah pertanggungjawaban* pelaksana program kepada Kepala Sekolah. Memang Kepala Sekolah bertanggung jawab secara langsung untuk memantau

[93] Wawancara dengan salah seorang Guru pada tanggal, 09/10/2006; 12.30

> kesuksesan berbagai program pengembangan sekolah, akan tetapi kegiatan evaluasi dan monitoring seharusnya dipahami sebagai kegiatan bersama yang dilakukan oleh guru, staf dan Kepala Sekolah dalam rangka memantau kesuksesan program secara transparan dan akuntabel.[94]

Kedua hasil wawancara tersebut di atas sekaligus membuktikan bahwa kegiatan evaluasi dan monitoring belum dipahami sebagai tanggung jawab bersama semua unsur sekolah dan *stakeholders* untuk menjamin kesuksesan semua program pengembangan sekolah.

Observasi yang dilakukan pada tanggal 15 Agustus 2009 pada saat rapat evaluasi kesiapan program CTL menyimpulkan bahwa kegiatan evaluasi dan monitoring di lingkungan guru, staf dan *stakeholders* masih dipahami sebagai kegiatan pertanggungjawaban searah antara guru dan staf kepada Kepala Sekolah. Kegiatan evaluasi dan monitoring kemudian menjadi tidak produktif karena para guru dan staf hanya melaporkan capaian-capaian program.

Pola evaluasi dan monitoring seperti ini juga mengakibatkan keterlibatan *stakeholders* sangat rendah dalam kegiatan evaluasi dan monitoring. Hal ini diakui oleh H.S., orang tua siswa dan anggota Komite Sekolah dalam kesempatan wawancara berikut ini:

> Saya sering terlibat dalam kegiatan perencanaan, akan tetapi saya tidak pernah terlibat dalam kegiatan evaluasi dan monitoring berkaitan dengan program pengembangan sekolah. Menurut saya, kegiatan evaluasi dan monitoring memang cukup diamanatkan kepada Kepala Sekolah bersama tim yang

[94] Wawancara dengan Wakil Kepala Sekolah pada tanggal, 09/08/2009; 12.30

ada, karena Kepala Sekolah yang bertanggung jawab atas kesuksesan program sekolah.[95]

Wawancara di atas sekaligus membuktikan bahwa di samping tidak pernah terlibat dalam kegiatan evaluasi dan monitoring, pemahaman *stakeholders* atas kegiatan evaluasi dan monitoring masih bersifat hierarkhis. Padahal dalam pola manajemen partisipatif kegiatan monitoring harus menjadi kegiatan bersama dan dapat diakses oleh semua *stakeholders.* Dengan kata lain, kegiatan evaluasi dan monitoring harus menjadi tanggung jawab semua unsur sekolah, dan memungkinkan semua unsur tersebut untuk berperan secara *co-existence* (setara) dalam menjamin terwujudnya cita-cita pengembangan sekolah.

Dari berbagai data yang dihasilkan melalui observasi, wawancara, dan studi dokumen, maka penelitian ini memperoleh gambaran obyektif tentang kemandirian MI Al-Islam Kartasura dalam hal evaluasi dan monitoring sebagai berikut:

1) Salah satu indikasi penerapan partisipasi di MI Al-Islam Kartasura adalah diterapkannya prinsip transparansi dan akuntabilitas dalam kegiatan evaluasi dan monitoring. Kepala Sekolah berperan penting menciptakan suasana terbuka di lingkungan sekolah.
2) Penerapan prinsip transparansi dan akuntabilitas belum maksimal dalam mengundang partisipasi guru dan staf untuk berperan aktif di dalam kegiatan evaluasi dan monitoring. Di lingkungan guru

[95] Wawancara dengan Orang Tua Siswa pada tanggal, 23/08/2009; 18.00

dan staf sekolah kegiatan evaluasi dan monitoring masih dianggap sebagai kegiatan yang hanya menjadi tanggung jawab Kepala Sekolah untuk memantau perkembangan dan kesuksesan program pengembangan sekolah, sehingga kegiatan evaluasi dan monitoring seperti kegiatan pertanggungjawaban pelaksana program kepada kepala sekolah.

2. Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah dalam Partisipasi Masyarakat

Partisipasi masyarakat ditandai dengan besarnya partisipasi *stakeholders* dalam semua jenis kegiatan organisasi. Idealnya hal ini juga berlaku dalam dunia pendidikan, khususnya di MI Al-Islam Kartasura. Salah satu indikator penerapan pola partisipasi di sekolah adalah besarnya partisipasi *stakeholders* baik dalam hal pembiayaan pendidikan, perencanaan, pelaksanaan, evaluasi dan monitoring. Di MI Al-Islam Kartasura, partisipasi *stakeholders* umumnya masih terfokus dalam hal pembiayaan pendidikan. Sementara itu, partisipasi dalam hal perencanaan, pelaksanaan, evaluasi dan monitoring masih perlu ditingkatkan.

Dalam hal pembiayaan pendidikan, partisipasi *stakeholders* memang tergolong sangat tinggi. Pada tahun pelajaran 2008/2009, secara kuantitatif tercatat bahwa bantuan *stakeholders* untuk pembiayaan pendidikan mencapai 12.55 % dari total anggaran pendapatan belanja MI Al-Islam Kartasura. Secara lebih rinci, sumbangan *stakeholders* mencapai Rp. 290.400.000 dari total anggaran pendapatan belanja sekolah sebesar

Rp 2.312.547.000.[96] Partisipasi dalam hal pembiayaan sekolah ini cenderung meningkat tiap tahunnya. Dan hal ini sangat membantu operasionalisasi anggaran belanja sekolah. Hal ini diakui oleh Kepala Madrasah, dalam kesempatan wawancara berikut ini:

> Dalam hal pembiayaan pendidikan, peran *stakeholders* memang sangat besar. Hal ini dibuktikan oleh besarnya anggaran pendapatan belanja sekolah yang bersumber dari bantuan orang tua siswa. Banyak fasilitas sekolah yang dibangun oleh bantuan tersebut. Dan ini cenderung meningkat tiap tahunnya.[97]

Hal ini juga ditegaskan oleh ketua Komite Sekolah, seperti tampak pada hasil wawancara berikut ini:

> Harus diakui bahwa partisipasi masyarakat dalam hal pembiayaan pendidikan memang sangat vital, hal yang sama juga terjadi di MI Al-Islam Kartasura. Peran dan tanggung jawab orang tua siswa dalam pembiayaan pendidikan telah banyak meringankan tugas sekolah baik dalam kegiatan operasional pendidikan maupun dalam menyediakan saran dan prasarana sekolah.[98]

Data yang dihasilkan dari studi dokumen dan wawancara tersebut di atas, secara jelas menggambarkan betapa besar partisipasi *stakeholders* dalam hal pembiayaan pendidikan di MI Al-Islam Kartasura. Permasalahannya adalah, apakah partisipasi yang sama juga dapat dijumpai dalam hal perencanaan, pelaksanaan, evaluasi dan monitoring?

Berpijak pada hasil penelitian aspek kemandirian sekolah di atas, dapat digambarkan bahwa pada prinsipnya MI Al-Islam Kartasura sudah menerapkan pola kepemimpinan partisipatif, hal inilah yang

---

[96] Dokumentasi MI Al- Islam Kartasura, 2009
[97] Wawancara dengan Kepala Sekolah pada tanggal, 13/08/2009; 12.30
[98] Wawancara dengan Kepala Sekolah pada tanggal , 10/08/2009; 17.30

memungkinkan *stakeholders* dapat berpartisipasi dalam hal perencanaan pengembangan sekolah. Akan tetapi, lemahnya distribusi informasi dan pengetahuan tentang perkembangan pendidikan mutakhir, telah berpengaruh pada partisipasi yang bersifat pasif di kalangan *stakeholders*.

Umumnya baik orang tua siswa ataupun Komite Sekolah memiliki akses yang besar untuk selalu terlibat dalam proses perencanaan, pelaksanaan, evaluasi dan monitoring, akan tetapi lemahnya informasi dan pengetahuan menjadikan akses tersebut belum dapat dimanfaatkan secara maksimal. Kajian awal ini diarahkan untuk mengkaji secara mendalam bagaimana partisipasi masyarakat dalam perencanaan, pelaksanaan, evaluasi dan monitoring.

a. Partisipasi Masyarakat dalam Perencanaan

Sebagaimana dipaparkan di bagian sebelumnya, pada prinsipnya MI Al-Islam Kartasura sudah menerapkan manajemen terbuka untuk mendorong kuatnya partisipasi masyarakat dalam hal perencanaan. Akan tetapi, prinsip keterbukaan yang diterapkan oleh MI Al-Islam Kartasura belum direspon secara maksimal oleh masyarakat melalui keterlibatan yang aktif dalam hal perencanaan.

Hal ini diakui secara tegas oleh H.S., orang tua siswa dan anggota Komite Sekolah dalam hasil wawancara berikut ini:

> Saya memang sangat antusias setiap kali mendapat undangan rapat dan terlibat dalam proses perencanaan sekolah, akan tetapi informasi dan pengetahuan saya yang minim berkaitan dengan pendidikan, saya sering tidak dapat memanfaatkan

> kesempatan tersebut dengan baik. Dalam rapat-rapat perencanaan saya sering hanya menjadi pendengar.[99]

Pengakuan yang jujur dari salah seorang anggota Komite Sekolah sekaligus orang tua siswa tersebut menggambarkan betapa problem distribusi informasi dan pengetahuan tentang pendidikan menjadi faktor utama dalam mengkomunikasikan program pengembangan sekolah kepada *stakeholders.* Hal ini pada akhirnya berdampak pada lemahnya gagasan dan masukan yang dapat disaring dari *stakeholders* untuk menunjang rumusan perencanaan yang bersifat obyektif dan demokratis.

Paparan di atas juga menggambarkan bahwa mendorong partisipasi masyarakat dalam perencanaan sekolah tidak hanya mengandalkan prinsip keterbukaan yang berhasil diterapkan oleh pihak sekolah, tetapi juga bagaimana *stakeholders* memiliki informasi dan pengetahuan yang memadai tentang perkembangan dunia pendidikan sehingga mereka dapat memberikan gagasan dan masukan yang penting untuk pengembangan sekolah.

Wakil Kepala Madrasah juga menjelaskan bahwa melihat fakta obyektif tersebut, di masa yang akan datang, MI Al-Islam Kartasura memang memiliki agenda yang penting untuk mendistribusikan informasi dan perkembangan pendidikan kepada *stakeholders.* Hal ini dimasudkan untuk menjembatani keterputusan informasi berkaitan dengan perkembangan pendidikan kepada *stakeholders.* Dengan cara

---

[99] Wawancara dengan Orang Tua Siswa pada tanggal, 23/11/2006; 18.00

seperti ini partisipasi *stakeholders* dalam hal perencanaan pendidikan diharapkan dapat ditingkatkan di masa yang akan datang. Berikut ini hasil wawancara dengan Wakil kepala Madrasah:

> Meskipun Kepala MI Al-Islam Kartasura sudah membuka ruang partisipasi yang selebar-lebarnya kepada *stakeholders* akan tetapi sampai saat ini peran *stakeholders* dalam hal perencanaan tergolong masih sebatas formalitas. Saya menyadari hal ini terjadi disebabkan oleh distribusi informasi tentang perkembangan pendidikan yang masih sangat minim kepada masyarakat dan orang tua siswa. Di masa yang akan datang, sekolah bertanggung jawab untuk mendistribusikan informasi perkembangan pendidikan sebesar-besarnya kepada masyarakat. Hal ini tidak hanya penting untuk menjembatani ketimpangan informasi diantara *stakeholder,* tetapi juga mendorong kualitas dan produktivitas partisipasi masyarakat dalam hal perencanaan.[100]

Dari hasil wawancara dengan berbagai sumber tersebut di atas, dapat ditarik benang merah bahwa pola keterbukaan yang diterapkan oleh Kepala MI Al-Islam Kartasura memang cukup ruang yang cukup lebar bagi partisipasi semua unsur sekolah, akan tetapi minimnya distribusi informasi dan pengetahuan tentang perkembangan pendidikan mutakhir, menjadikan kualitas partisipasi masyarakat dan orang tua siswa dalam hal perencanaan cukup rendah.

Observasi pada rapat perencanaan berkaitan dengan program pengembangan kurikulum muatan lokal, pengembangan pembelajaran *contextual learning and teaching,* dan pengembangan pembelajaran *life skill* pada tanggal 21 Agustus 2008 menunjukkan bahwa partisipasi masyarakat dalam hal perencanaan secara kualitatif

[100] Wawancara dengan Wakil Kepala Sekolah pada tanggal, 16/08/2009; 09.30

memang tergolong rendah. Meskipun masyarakat melalui representasi Komite Sekolah dan orang tua siswa selalu dilibatkan dalam rapat perencanaan, akan tetapi hal ini belum mampu mendorong masukan-masukan yang produktif karena faktor keterbatasan pengetahuan dan informasi berkaitan dengan inovasi pendidikan, sehingga umumnya mereka belum mampu memberikan kontribusi gagasan dan masukan yang penting bagi pengembangan dan inovasi pembelajaran di MI Al-Islam Kartasura.

Komite Sekolah dari unsur orang tua siswa juga menyadari bahwa keterbatasan pengetahuan dan informasi tersebut memang menjadi faktor utama keterbatasan partisipasi mereka dalam hal perencanaan. Hal ini seperti diungkapkan Kepala Sekolah, pada hasil wawancara berikut ini:

> Memang semua unsur sekolah terlibat di dalam proses perencanaan, akan tetapi sejauh ini memang belum maksimal. Hal ini wajar saja, karena umumnya konstituen sekolah dari unsur orang tua siswa memang tidak terlalu mengikuti perkembangan dunia pendidikan. Tetapi bagaimanapun keterlibatan mereka adalah positif untuk mendukung kuatnya kepemimpinan partisipatif di sekolah ini. Ke depan sekolah memang perlu memikirkan langkah-langkah yang efektif untuk mendorong masyarakat agar lebih aktif berpartisipasi dalam hal perencanaan.[101]

Masalah ini sebenarnya sudah disadari dan oleh manajemen sekolah, karena itu agenda terpenting untuk meningkatkan kualitas partisipasi adalah dengan cara mendistribusikan informasi dan pengetahuan tentang perkembangan pendidikan secara merata di

[101] Wawancara dengan Kepala Sekolah pada tanggal , 10/11/2006; 17.30

lingkungan *stakeholders.* Hal ini diungkapkan oleh Wakil Kepala madrasah dalam wawancara berikut ini:

> Arah pengembangan sekolah yang menitikberatkan pada inovasi pembelajaran dan pengembangan kurikulum memang cukup menghambat masyarakat bisa berpartisipasi aktif dalam perencanaan karena pengetahuan dan informasi yang terbatas berkaitan dengan dunia pendidikan. Justru karena itulah ke depan sekolah perlu mengagendakan program pendistribusian informasi secara merata baik kepada staf sekolah maupun kepada masyarakat agar masyarakat dapat didorong untuk memberikan gagasan, masukan dan saran yang produktif untuk pengembangan sekolah di masa yang akan datang.[102]

Berdasarkan teknik trianggulasi melalui verifikasi sumber data yang diperoleh melalui observasi, wawancara, dan studi dokumen, maka penelitian ini memperoleh gambaran obyektif tentang partisipasi masyarakat dalam perencanaan di MI Al-Islam Kartasura sebagai berikut:

1) Implementasi MBS di MI Al-Islam Kartasura adalah diterapkannya prinsip keterbukaan dalam perencanaan. Hal ini berhasil mendorong lahirnya partisipasi masyarakat dalam hal perencanaan, meskipun hal ini masih sebatas formalitas. Lemahnya informasi dan pengetahuan tentang perkembangan pendidikan di lingkungan *stakeholders* menjadi faktor penting atas kondisi ini.
2) Implementasi MBS di sekolah belum berhasil mendistribusikan informasi dan pengetahuan tentang program pendidikan kepada masyarakat. Padahal untuk mendorong lahirnya partisipasi yang

[102] Wawancara dengan Wakil Kepala Sekolah pada tanggal, 09/08/2009; 12.30

berkualitas, kepemimpinan kepala sekolah harus mendistribusikan informasi dan pengetahuan secara merata dan intensif kepada *stakeholders.*

b. Partisipasi Masyarakat dalam Pelaksanaan

Bila kualitas partisipasi masyarakat masih perlu ditingkatkan, maka partisipasi masyarakat dalam hal pelaksanaan justru memerlukan perhatian tersendiri karena memang secara umum masyarakat tidak terlibat secara langsung dalam proses pelaksanaan program pengembangan sekolah. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara dapat diketahui bahwa minimnya partisipasi masyarakat dalam hal pelaksanaan dipengaruhi oleh program pengembangan MI Al-Islam Kartasura yang disusun sejak tahun pelajaran 2006/2007 memang terfokus pada inovasi pembelajaran dan pengembangan kurikulum. Sementara itu, sekolah belum memiliki perencanaan yang memadai tentang bagaimana menciptakan keterlibatan langsung *stakeholders* dalam proses-proses inovasi pembelajaran dan pengembangan kurikulum.

Masalah sebagaimana dipaparkan di atas dapat dijumpai dalam ungkapan Kepala Madrasah, dalam wawancara berikut ini:

> Di satu sisi, program pengembangan sekolah yang terfokus pada inovasi pembelajaran dan pengembangan kurikuium memang menjadi agenda prospektif dalam membangun mutu pendidikan di MI Al-Islam Kartasura. Akan tetapi di sisi lainnya, keterfokusan ini akan menyulitkan masyarakat dan orang tua siswa berpartisipasi secara langsung dalam proses-proses pengembangan. Hal inilah yang menjadi agenda penting untuk diselesaikan sekolah, bagaimana mendorong masyarakat

> dan orang tua siswa dapat berpartisipasi langsung dalam proses inovasi pembelajaran dan pengembangan kurikulum. Partisipasi langsung dalam hal ini adalah bagaimana mendorong orang tua siswa memiliki kepedulian dan keterlibatan terus menerus untuk memperhatikan proses belajar anak-anaknya, terutama ketika di rumah.[103]

Ungkapan Kepala Madrasah tersebut senada dengan ungkapan ketua Komite Sekolah, seperti tampak pada hasil wawancara berikut ini:

> Masyarakat dan orang tua siswa memiliki kemungkinan yang besar untuk terlibat secara langsung dalam proses inovasi pembelajaran dan pengembangan kurikulum. Bahkan orang tua seharusnya menjadi kesuksesan program inovasi pembelajaran meskipun tidak secara langsung terlibat dalam kegiatan belajar mengajar di sekolah. Peran orang tua siswa harus dimaksimalisasi dalam mendukung tercapainya kesuksesan program inovasi pembelajaran dengan cara mengajak mereka untuk terus-menerus terlibat dalam memperhatikan proses-proses belajar anak-anaknya.[104]

Kedua hasil wawancara tersebut menjelaskan bahwa keterlibatan masyarakat dan orang tua siswa dalam proses inovasi pembelajaran dan pengembangan kurikulum memang sangat berpotensi mensukseskan program inovasi pembelajaran yang diterapkan di MI Al-Islam Kartasura. Dalam konteks inilah, semua unsur sekolah bertanggung jawab untuk mensosialisasikan semua program inovasi pembelajaran dan pengembangan kurikulum kepada orang tua siswa, sekaligus mendorong untuk intens dalam mengontrol dan terlibat dalam proses pembelajaran anak-anaknya.

---

[103] Wawancara dengan Kepala Sekolah pada tanggal , 09/08/2009; 12.30
[104] Wawancara dengan Kepala Sekolah pada tanggal, 18/08/2009; 17.30

Untuk keperluan tersebut, sekolah secara keseluruhan harus menciptakan hubungan yang harmonis dengan orang tua siswa, terutama Kepala Sekolah yang menerapkan pola kepemimpinan partisipatif harus mengedepankan keterampilan dalam hubungan kemanusiaan sehingga mayoritas orang tua siswa dapat didorong terlibat dalam proses belajar anak-anaknya, terutama pada saat di rumah.

Berdasarkan hasil studi dokumen terhadap RPS MI Al-Islam Kartasura, peluang keterlibatan masyarakat dan orang tua siswa dalam proses inovasi pembelajaran dan pengembangan kurikulum cukup besar. Program-program pengembangan semisal; pengembangan kurikulum muatan lokal, pengembangan pembelajaran *contextual learning and teaching*, dan pengembangan pembelajaran *life skill*, tidak semata-mata membutuhkan peran guru secara professional, tetapi juga kontrol dan perhatian orang tua dalam proses belajar anak-anaknya.

Hal ini seperti yang dipaparkan oleh Waka MI Al-Islam Kartasura dalam hasil wawancara berikut:

> Keterlibatan masyarakat dan orang tua siswa dalam proses inovasi pembelajaran dan pengembangan kurikulum menjadi agenda yang sangat positif, tetapi hal ini membutuhkan sosialisasi yang panjang dan intensif. Orang tua harus selalu mengikuti perkembangan program sekolah, dan itu berarti sekolah juga harus memsosialisasika semua program pembelajaran kepada mereka. Hal ini sangat mungkin

> dilakukan karena Kepala Sekolah sendiri tidak pernah keberatan dengan keterbukaan model demikian.[105]

Dari hasil wawancara tersebut dapat diketahui bahwa sejauh ini sekolah memang kurang intensif dalam mensosialisasikan perkembangan program inovasi pembelajaran kepada orang tua siswa. Hal ini perlu diantisipasi dengan cara menciptakan badan yang khusus bekerja dalam menjalin berhubungan dengan orang tua dan masyarakat terutama dalam mensosialisasikan program inovasi pembelajaran sehingga orang tua siswa dapat didorong untuk selalu terlibat dalam mensukseskan program inovasi pembelajaran tersebut. Hal ini sesuai dengan ungkapan ketua Komite Sekolah, seperti tampak pada hasil wawancara berikut ini:

> Karena peran orang tua siswa harus dimaksimalisasi dalam mendukung tercapainya kesuksesan program inovasi pembelajaran, maka sekolah tentu harus lebih intensif dalam menjalin komunikasi dengan mereka terutama berkaitan dengan program-program inovasi pembelajaran. Dengan cara mendorong mereka untuk terus menerus terlibat dalam memperhatikan proses-proses belajar anak-anaknya melalui forum-forum yang difasilitasi oleh sekolah, besar kemungkinan partisipasi mereka akan berkembang.[106]

Hasil wawancara di atas menginspirasikan betapa pentingnya melibatkan masyarakat dan orang tua siswa dalam memantau dan mengontrol proses belajar siswa. Melalui verifikasi sumber data yang diperoleh dari hasil observasi, wawancara, dan studi dokumen, maka penelitian ini memperoleh gambaran obyektif tentang partisipasi

[105] Wawancara dengan Wakil Kepala Sekolah pada tanggal, 16/11/2006; 09.30
[106] Wawancara dengan Kepala Sekolah pada tanggal, 18/08/2009; 17.30

masyarakat dalam pelaksanaan program pengembangan sekolah di MI Al-Islam Kartasura sebagai berikut:

1) Salah satu indikasi penerapan Manajemen Berbasis Sekolah di MI Al-Islam Kartasura adalah prinsip keterbukaan dalam mengundang partisipasi masyarakat untuk mendukung program sekolah. Akan tetapi hal ini belum berhasil mendorong partipasi maksimal masyarakat dalam pelaksanaan program.
2) Rendahnya partisipasi masyarakat khususnya orang tua siswa dalam pelaksanaan lebih dikarenakan sekolah belum secara intensif mensosialisasikan berbagai program inovasi pembelajaran kepada mereka. Prinsip keterbukaan yang sudah berhasil diterapkan oleh Kepala Sekolah perlu didukung oleh keseriusan dalam membangun hubungan komunikasi dengan masyarakat.

c. Partisipasi Masyarakat dalam Evaluasi dan Monitoring

Dalam hal evaluasi dan monitoring, partisipasi masyarakat dan orang tua siswa juga tergolong sangat rendah. Hal ini dipengaruhi oleh pemahaman *stakeholders* yang salah berkaitan dengan kegiatan evaluasi dan monitoring. Dari sejumlah wawancara kelompok responden orang tua siswa, dapat disimpulkan bahwa umumnya mereka menganggap kegiatan evaluasi dan monitoring sebagai kegiatan internal sekolah dalam rangka menyukseskan program inovasi, sehingga tidak memerlukan keterlibatan *stakeholders* di dalamnya.

Hal ini tercermin dari pernyataan H.S., orang tua siswa dan anggota Komite Sekolah dalam kesempatan wawancara berikut ini:

> Menurut saya, kegiatan evaluasi dan monitoring memang cukup diamanatkan kepada Kepala Sekolah bersama tim yang ada. Sebagai orang tua siswa, saya sangat percaya pada kemampuan sekolah dalam mengevaluasi dan memantau kesuksesan program inovasi pembelajaran. Kalau saya diminta untuk mengevaluasi, saya sendiri belum yakin dengan kemampuan saya untuk melakukan kegiatan tersebut.[107]

Hasil wawancara di atas disamping menggambarkan pemahaman *stakeholders* yang salah berkaitan dengan kegiatan evaluasi dan monitoring, umumnya responden menganggap tidak penting keterlibatannya dalam kegiatan evaluasi dan monitoring. Oleh sebab itu dapat ditarik benang merah, lemahnya partisipasi *stakeholders* dalam hal evaluasi dan monitoring sangat dipengaruhi oleh minimnya informasi dan pengetahuan tentang perkembangan dunia pendidikan, lemahnya pemahaman tentang evaluasi dan monitoring.

Observasi yang dilakukan[108] pada saat rapat evaluasi kesiapan program CTL menyimpulkan bahwa kegiatan evaluasi dan monitoring di lingkungan guru, staf dan *stakeholders* mencerminkan lemahnya partisipasi masyarakat dalam hal evaluasi dan monitoring. Meskipun selalu terlibat dalam kegiatan rapat evaluasi, akan tetapi umumnya representasi masyarakat tidak menggunakan fungsi kontrolnya untuk memantau dan mengevaluasi program sekolah. Di samping

[107] Wawancara dengan Orang Tua Siswa pada tanggal, 23/08/2009; 18.00
[108] Observasi, 15/08/2009

menganggap bahwa kegiatan evaluasi adalah masalah internal sekolah, umumnya masyarakat juga tidak menguasai persoalan yang hendak dievaluasi dan dimonitor.

Dari hasil wawancara dan observasi tersebut dapat ditarik benang merah bahwa lemahnya partisipasi masyarakat dalam evaluasi dan monitoring tidak hanya dipengaruhi oleh faktor pemahaman yang salah berkaitan dengan kegiatan tersebut, tetapi juga masalah pengetahuan dan informasi yang terbatas tentang pelaksanaan inovasi pembelajaran dan pengembangan kurikulum.

Oleh karena itu disamping usaha mendistribusikan informasi dan pengetahuan tentang perkembangan dunia pendidikan secara merata di lingkungan *stakeholders,* sekolah juga perlu memberikan perlakuan khusus, dengan memperbanyak ruang representasi masyarakat dan orang tua siswa dalam kegiatan evaluasi dan monitoring di sekolah. Hal ini seperti yang dipaparkan oleh Kepala MI Al-Islam Kartasura dalam hasil wawancara berikut:

> Keterlibatan masyarakat dan orang tua siswa dalam kegiatan evaluasi dan monitoring memang tidak hanya cukup dijawab dengan meningkatkan pemahaman mereka tentang arti penting kegiatan evaluasi dan monitoring, akan tetapi perlu juga diberikan perlakuan khusus dengan cara memperbanyak representasi masyarakat dan orang tua siswa dalam kegiatan evaluasi dan monitoring yang sudah secara regulative diselenggarakan oleh sekolah.[109]

Dari berbagai data yang dihasilkan melalui observasi, wawancara, dan studi dokumen, maka penelitian ini memperoleh

[109] Wawancara dengan Kepala Sekolah pada tanggal, 16/08/2009; 09.30

gambaran obyektif tentang penerapan Manajemen Berbasis Sekolah dalam mengembangkan partisipasi masyarakat dalam evaluasi dan monitoring di MI Al-Islam Kartasura sebagai berikut:

1) Prinsip keterbukaan yang diterapkan melalui Manajemen Berbasis Sekolah di MI Al-Islam Kartasura belum berhasil mendorong partisipasi masyarakat dalam hal evaluasi dan monitoring. Hal ini disebabkan oleh pemahaman yang salah berkaitan dengan kegiatan evaluasi dan monitoring yang dianggap hanya sebagai kegiatan internal sekolah yang tidak memerlukan keterlibatan masyarakat.
2) Implementasi MBS terhadap Pola kepemimpinan partisipatif belum berhasil mendistribusi informasi dan pengetahuan tentang program pendidikan secara merata. Lemahnya partisipasi masyarakat dalam hal evaluasi dan monitoring juga disebabkan oleh lemahnya informasi dan pengetahuan berkaitan dengan perkembangan inovasi pembelajaran dan kurikulum. Hal ini dapat diatasi dengan cara mengubah pemahaman masyarakat berkaitan dengan kegiatan evaluasi dan monitoring, serta memperbesar jumlah partisipan masyarakat dan orang tua siswa dalam kegiatan evaluasi dan monitoring yang secara regulatif diselenggarakan oleh sekolah.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

3. Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah dalam Pola Pengambilan Keputusan Partisipatif

Pengambilan keputusan partisipatif merupakan ciri utama pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah. Hal ini juga berlaku sebaliknya, pola kepemimpinan partisipatif yang diterapkan secara konsisten akan berperan penting dalam mendorong terwujudnya keterbukaan dan dialog di lingkungan organisasi.

Sebagaimana dipaparkan di bagian sebelumnya, sejumlah wawancara dan kegiatan observasi yang dilakukan selama penelitian ini berlangsung telah menegaskan bahwa prinsip keterbukaan dan dialog yang terapkan oleh Kepala MI Al-Islam Kartasura cukup menjadi indikator bahwa sekolah tersebut telah menerapkan pola kepemimpinan partisipatif.

Indikator lain yang berhasil diperoleh oleh penelitian ini adalah keterlibatan semua konstituen sekolah dalam penyusunan RPS secara intensif. Dengan kata lain, program pengembangan sekolah yang berhasil disusun secara terbuka dan dialogis bersama *stakeholders* cukup menjadi indikasi bahwa pada prinsipnya pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah di MI Al-Islam Kartasura sudah berdampak pada pengambilan keputusan partisipatif.

Hal ini tampak juga pada pengakuan ketua Komite Sekolah MI Al-Islam Kartasura, seperti terekam dalam hasil wawancara berikut:

> Terus terang saya memberikan apresiasi yang luar biasa kepada Kepala MI Al-Islam Kartasura, karena telah berhasil melakukan terobosan-terobosan baru dalam melibatkan *stakeholders* secara representatif dalam proses pengambilan kebijakan sekolah. Tidak

> banyak sekolah yang bisa melakukan hal ini. Hal ini perlu mendapat apresiasi dari semua warga sekolah. Sebagai orang tua siswa dan ketua Komite Sekolah, saya secara terus menerus diundang untuk menyampai gagasan dan aspirasi saya baik dalam rangka pengembangan sekolah di masa mendatang maupun dalam pengambilan keputusan.[110]

Pengakuan yang sama juga tampak dalam hasil wawancara dengan R.W. pada kesempatan berikut ini:

> Sebagai guru tugas saya di sekolah ini tidak hanya mengajar, tetapi juga berperan penting dalam proses-proses pengambilan keputusan. Kepala MI Al-Islam Kartasura selalu melibatkan guru dan *stakeholders* dalam pengambilan keputusan. Masalah manajemen, otonomi sekolah, dan pengajaran selalu dipecahkan dan diputuskan secara terbuka dan dialogis. [111]

Dari hasil wawancara tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan Manajemen berbasis Sekolah di MI Al-Islam Kartasura memang memiliki pengaruh yang sangat besar atas pengambilan keputusan partisipatif. Semua responden mengaku selalu terlibat dalam pengambilan keputusan sekolah.

Akan tetapi proses pengambilan keputusan partisipatif ini sering tidak maksimal karena tidak meratanya distribusi informasi dan pengetahuan tentang perkembangan pendidikan secara nasional maupun dalam konteks lokal sekolah di lingkungan *stakeholders*. Sejak awal distribusi informasi telah menjadi masalah utama baik dalam hal partisipasi *stakeholders* dalam hal perencanaan maupun dalam pengambilan keputusan partisipatif. Sebagaimana sudah dipaparkan di bagian sebelumnya, prinsip keterbukaan yang diterapkan oleh Kepala MI

[110] Wawancara dengan Kepala Sekolah pada tanggal , 10/08/2009; 17.30
[111] Wawancara dengan Orang Tua Siswa pada tanggal, *02/08/2009; 09.30*

Al-Islam Kartasura pada akhirnya tetap tidak mendapat respon maksimal dari beberapa unsur sekolah karena tidak meratanya informasi dan pengetahuan tentang pendidikan.

Hal ini diakui secara tegas oleh H.S., orang tua siswa dan anggota Komite Sekolah dalam hasil wawancara berikut ini:

> Seperti halnya dalam perencanaan pengembangan sekolah, dalam kegiatan pengambilan keputusan yang berkaitan dengan manajemen sekolah dan pembelajaran saya kurang bisa berpartisipasi secara maksimal. Saya memang sangat antusias setiap kali mendapat undangan rapat dan terlibat dalam proses pengambilan keputusan, akan tetapi saya sering tidak dapat memanfaatkan kesempatan tersebut dengan baik. Dalam rapat-rapat perencanaan saya sering hanya menjadi pendengar.[112]

Ungkapan responden di atas juga dirasakan oleh sejumlah warga sekolah lainnya. Hal ini sekaligus menggambarkan bahwa problem distribusi informasi dan pengetahuan tentang pendidikan juga menjadi faktor utama dalam proses pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah di MI Al-Islam Kartasura. Sebagaimana dipaparkan di bagian sebelumnya, hal ini pada akhirnya berdampak pada lemahnya gagasan dan masukan yang dapat disaring dari *stakeholders* untuk menunjang lahirnya keputusan yang berkualitas.

Observasi yang dilakukan secara berbeda pada tanggal 5 Agustus rapat koordinasi tentang peningkatan SDM guru dan pada tanggal 21 Agustus tentang pengembangan pembelajaran *contextual learning and teaching* dapat dijabarkan bahwa secara umum pola pengambilan keputusan partisipatif yang diterapkan di MI Al-Islam Kartasura memang

[112] Wawancara dengan orang tua siswa pada tanggal , 23/08/2009; 18.00

sudah merepresentasikan keterlibatan semua *stakeholders* secara representatif, akan tetapi hal ini belum mampu dikembangkan ke arah kualitas putusan yang mencerminkan banyaknya masukan dan gagasan dari *stakeholders.*

Harus diakui bahwa hampir semua keputusan penting yang diambil oleh Kepala Sekolah lebih banyak diwarnai oleh gagasan dan masukan dari para guru, sementara itu kelompok orang tua siswa dan *stakeholders* lainnya memang cenderung pasif. Berdasarkan hasil observasi ini problem distribusi informasi dan pengetahuan tentang pendidikan memang menjadi faktor utama dalam proses pengambilan keputusan partisipatif di MI Al-Islam Kartasura.

Berdasarkan verifikasi data yang dihasilkan melalui wawancara, kegiatan observasi dan studi dokumen, maka dapat ditarik benang merah tentang pola kepemimpinan partisipatif yang berdampak pada penguatan pengambilan keputusan partisipatif sebagai berikut:

a. Manajemen Berbasis Sekolah yang diterapkan oleh Kepala MI Al-Islam Kartasura memang sudah berhasil menerapkan prinsip ketebukaan dan dialog dalam proses-proses pengambilan keputusan, dan semua unsur sekolah mendapatkan akses untuk terlibat dalam proses pengambilan keputusan. Akan tetapi proses pengambilan keputusan partisipatif masih belum mampu menghasilkan kualitas keputusan yang mencerminkan keterlibatan semua unsur sekolah di

dalamnya. Hal ini karena sikap pasif dari beberapa unsur sekolah dalam pengambilan keputusan.

b. Sekolah belum memiliki strategi untuk mendistribusikan informasi dan pengetahuan tentang perkembangan pendidikan baik di skala nasional maupun lokal, sehingga pemahaman *stakeholders* tidak cukup merata, dan ini berdampak pada kualitas keputusan yang diambil tidak selalu merepresentasikan keterlibatan semua unsur sekolah di dalamnya. Untuk mengantisipasi hal ini, di masa yang akan datang sekolah perlu mencari sejumlah strategi untuk mendistribusikan informasi dan pengetahuan secara merata di lingkungan *stakeholders.*

4. Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah dalam Kerja Sama dengan Badan-Badan di Masyarakat

Manajemen Berbasis Sekolah yang diterapkan dalam dunia pendidikan akan memiliki pengaruh yang besar pada terciptanya kerja sama dengan berbagai lembaga-lembaga yang ada di masyarakat. Prinsip keterbukaaan yang ada dalam kepemimpinan partisipatif memungkinkan sebuah organisasi pendidikan membangun kerja sama dengan berbagai lembaga yang ada di masyarakat untuk mendukung kesuksesan program-program inovasi yang sudah dirancang.

Meskipun MI Al-Islam Kartasura sudah menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah dan memiliki program inovasi pembelajaran dan pengembangan kurikulum yang cukup bagus, akan tetapi hal ini belum

mampu mendorong lahirnya kerja sama dengan lembaga-lembaga lain yang ada di masyarakat.

Salah satu contohnya adalah program pengembangan perangkat teknologi pendidikan. Program inovatif seperti ini selayaknya perlu membuka kerja sama dengan lembaga-lembaga atau komunitas yang bergerak di bidang teknologi informatika (IT) yang mulai menjamur di kota-kota besar, semisal. Akan tetapi, secara faktual program ini memang belum membangun kerja sama dengan lembaga-lembaga yang dimaksud.

Pelaksanaan program hanya mengandalkan *short course* dan memaksimalisasi peran warga sekolah untuk mendukung kesuksesan program pengembangan perangkat teknologi pendidikan tersebut. Hal ini diakui oleh Kepala Madrasah, seperti terangkum dalam hasil wawancara berikut:

> MI Al-Islam Kartasura memang memiliki program pengembangan perangkat teknologi pendidikan, akan tetapi sejauh ini kita hanya memiliki kesiapan infra-struktur berkaitan dengan penyediaan teknologi tersebut. Kerja sama dengan lembaga-lembaga IT belum bisa diwujudkan karena alasan akses. Hal ini ikut mempengaruhi ketidakmaksimalan pelaksanaan program tersebut.[113]

Pengakuan yang sama juga disampaikan oleh S.F., salah seorang guru mata pelajaran dalam wawancara berikut:

> Pemanfaatan teknologi pendidikan yang sudah tersedia selama ini dapat dibilang kurang maksimal karena hanya memaksimalisasi *skill* yang dimiliki oleh para guru dan staf. Seharusnya MI Al-Islam Kartasura memang mulai membangun kerja sama yang *intensif dengan lembaga-lembaga IT untuk semakin menyukseskan* program pengembangan perangkat teknologi pendidikan.[114]

---

[113] Wawancara dengan Wakil Kepala Sekolah pada tanggal, 06/08/2009; 12.30
[114] Wawancara dengan Guru pada tanggal, 26/08/2009; 12.30

Dua hasil wawancara tersebut di atas dapat ditarik benang merah bahwa program pengembangan perangkat teknologi pendidikan di MI Al-Islam Kartasura hanya mengandalkan kesiapan infra-struktur yang dimiliki sekolah dengan memaksimalisas sumberdaya para guru dan staf. Belum ada kerja sama yang dibangun secara intensif dengan lembaga-lembaga yang professional di bidangnya untuk mendukung kesuksesan program tersebut.

Begitu halnya dengan program CTL, dalam pelaksanaannya pengembangan CTL disukseskan dengan mengoptimalisasi pertemuan MGMP dan *workshop* yang bersifat temporal. Sekolah belum membuka terobosan untuk membangun kerja sama yang intensif dengan lembaga-lembaga yang bergerak di bidang bisnis dan sosial kemasyarakatan lainnya untuk mendukung program CTL tersebut. Padahal program pengembangan CTL sangat berkepentingan menghadapkan peserta didik pada realitas nyata yang berkembangan dalam kehidupan sosial sehari-hari. Program ini tidak akan berjalan maksimal tanpa kerja sama yang intensif dengan lembaga-lembaga yang ada di masyarakat.

Hal ini diakui secara jujur oleh oleh Kepala Sekolah, dalam wawancara berikut ini:

> Semua program inovasi pembelajaran dan pengembangan kurikulum memang hanya mengandalkan optimalisasi pertemuan MGMP, *workshop* dan optimalisasi sumberdaya guru dan staf MI Al-Islam Kartasura. Kami belum memiliki kerja sama yang intensif dengan lembaga-lembaga lain, yang bergerak di bidang IT, bisnis dan sosial kemasyarakatan untuk menyukseskan program inovasi pembelajaran tersebut. Saya juga berpendapat bahwa lemahnya kerja sama dengan lembaga-lembaga lain ini berpengaruh pada

> ketidakoptimalan pengembangan sekolah. Inilah yang perlu dipikirkan di masa yang akan datang. Menurut saya sekolah perlu mencari terobosan-terobosan baru untuk menjalin kerja sama yang intensif dengan lembaga-lembaga professional untuk mendukung suksesnya program inovasi.[115]

Dengan hanya memanfaatkan pertemuan MGMP, *workshop* dan optimalisasi sumberdaya guru dan staf sekolah, program inovasi pembelajaran memang akan berjalan sangat lambat, apalagi bila program tersebut berhubungan dengan penguasaan teknologi yang membutuhkan bantuan dari tenaga-tenaga professional di bidangnya. Fakta obyektif seperti inilah yang terjadi dalam pelaksanaan program inovasi pembelajaran dan pengembangan kurikulum di MI Al-Islam Kartasura.

Dari berbagai data yang dihasilkan melalui observasi, wawancara, dan studi dokumen, maka penelitian ini memperoleh gambaran obyektif tentang penerapan Manajemen Berbasis Sekolah di MI Al-Islam Kartasura yang berdampak pada kuatnya kerja sama dengan badan-badan di masyarakat sebagai berikut:

a. Meskipun sudah menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah dan merancang program inovasi pembelajaran dan pengembangan kurikulum dengan baik, MI Al-Islam Kartasura belum memiliki hubungan kerja sama dengan lembaga-lembaga professional di masyarakat untuk mendukung suksesnya program inovasi.
b. Pelaksanaan program inovasi hanya didukung oleh sumberdaya guru dan staf sekolah dengan mengoptimalisasi pertemuan MGMP dan

[115] Wawancara dengan Kepala Sekolah pada tanggal, 16/08/2009; 09.30

workshop. MI Al-Islam Kartasura belum membuka terobosan untuk menjalin kerja sama dengan lembaga-lembaga professional yang bergerak di bidang IT, bisnis dan sosial kemasyarakat lainnya.

Sejumlah temuan yang dihasilkan melalui penelitian ini akan dijadikan sebagai rujukan untuk merancang pengembangan Manajemen Berbasis Sekolah yang berdampak pada kemandirian sekolah, partisipasi masyarakat, pengambilan keputusan partisipatif, orientasi kualitas lulusan dan terciptanya kerja sama dengan badan-badan yang ada di masyarakat. Pengembangan ini akan diterapkan dengan dukungan semua unsur sekolah selama penelitian pengembangan ini berlangsung.

5. Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah dengan proses pembelajaran di MI Al-Islam Kartasura

a. Manajemen Kurikulum dan Program Pengajaran

Pengelolaan kurikulum menjadi tugas penting dalam sekolah untuk proses belajar mengajar. Rincian kegiatan pengelolaan kurikulum itu meliputi penyusunan jadwal pelajaran, pembagian tugas bidang studi, penyusunan jadwal perbaikan dan pengajar serta penyusunan jadwal ekstrakurikuler.

Sistem pembagian guru yang digunakan di MI Al-Islam Kartasura adalah sistem guru kelas untuk kelas 1 dan 2, kecuali pendidikan agama, olahraga dan program khusus (Tahfidh dan Qira'ati/iqra). Sedangkan kelas 3, 4, 5, 6 menggunakan sistem guru bidang studi. Untuk guru kelas 1 dan 2 adalah guru yang cukup

berpengalaman, karena guru tersebut lebih memerlukan pembelajaran yang cermat.[116]

Adapun sistem pembelajaran di MI Al-Islam Kartasura dilakukan dengan:

1) Kegiatan belajar mengajar dilakukan dengan sistem klasikal yaitu dengan mengelompokkan anak yang usia dan kemampuan rata-rata hampir sama. Mereka menerima dari seorang guru dalam waktu dan tempat yang sama. Bila diperlukan dapat dibentuk pengelompokan sesuai dengan tujuan dan keperluan kegiatan belajar mengajar.
2) Kegiatan belajar mengajar pada dasarnya mengembangkan potensi *aqliyah, jasadiyah, ruhiyah* dan *akhlaqiyah* yang dimiliki peserta didik. Secara seimbang dan memadai dalam rangka mempersiapkan mereka untuk melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi.
3) Mengingat aneka ragamnya mata pelajaran yang diajarkan kepada peserta didik, maka cara pengajaran dibuat sedemikian rupa sehingga mereka tetap *enjoy* menerima pelajaran dengan baik dan berhasil. Beberapa alat seperti alat peraga matematika, IPA, Bahasa dan lain-lain dioptimalkan penggunaannya. Demikian juga sarana penunjang seperti perpustakaan, pusat sumber belajar,

[116] Dokumentasi MI Al-Islam Kartasura, 2009

mushalla, kantin dan lain-lain diorientasikan untuk keberhasilan kegiatan belajar mengajar.

4) Bagi peserta didik yang bermasalah dalam hal pengajaran (misalnya tertinggal dalam hal pelajaran dari yang lain), guru yang bersangkutan bertanggung jawab untuk mengadakan remedial dengan waktu yang ada.

Kemudian dari beberapa metode yang diterapkan di MI Al-Islam Kartasura memberikan penekanan terhadap pendidikan ke siswa antara lain:

1) Memberi teladan terhadap siswa, baik dalam kerapian, kedisiplinan dan akhlak. Pendidikan secara umum memberikan contoh kepada anak didiknya untuk menirunya. Sebagian dari para guru maupun pegawai menggunakan seragam dan di MI Al-Islam Kartasura menggunakan tanda pengenal (*cocart*) sebagai bentuk kerapian yang ditampilkan dalam lingkungan sekolah di MI Al-Islam Kartasura dengan memberi suasana formal edukatif dan memberi daya dorong, motivasi terhadap proses interaksi dan peran-peran pendidikan.
2) Memberikan pelajaran dengan kisah-kisah dengan menampilkan beberapa hikmah atau pelajaran yang ada dalam kisah tersebut. Hal ini untuk membangun struktur emosi serta pengaruh kejiwaan terhadap kebenaran sejarah dan kebudayaan yang pernah dimiliki,

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

kebenaran ajaran agama dalam dinamika kehidupan dan permasalahan manusia pada umumnya.

3) Memberikan nasehat sekaligus praktek, sesuai dengan arahan materi pelajaran. Misalnya dalam masalah akhlak, selain contoh keteladanan juga dalam bentuk nasehat arahan kebenaran.
4) Menekankan kepada siswa dalam penghayatan nilai-nilai agama dengan pembiasaan dalam kehidupan sehari-hari. Ini merupakan salah satu program yang sangat ditekankan, yaitu secara langsung anak didik praktek untuk menjalani ajaran-ajaran Islam secara keseluruhan terutama dalam masalah ibadah. Contoh dalam hal ini adalah pelaksanaan praktek shalat di MI Al-Islam Kartasura.
5) Memberikan penjelasan permasalahan keagamaan melalui khutbah. Khutbah sebagai salah satu sarana dan metode untuk memberikan pendidikan keagamaan. Pembicaraan satu arah ini dapat memberikan tekanan-tekanan masalah kepada anak didik sehingga akan menimbulkan pengaruh kepada penghayatan keagamaan baik akhlak maupun keimanan.[117]

Program pengajaran yang dilaksanakan di MI Al-Islam Kartasura, untuk kurikulumnya belum sepenuhnya mengacu pada KTSP (Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan). Namun beberapa mata pelajaran tertentu sudah menggunakan porto folio dan tes kepada siswa sebagai bagian dari KTSP serta sistem pembelajaran di kelas

[117] Dokumentasi MI Al-Islam Kartasura, 2009

dengan *active learning* yang dipakai guru serta sistem kompetensi. Untuk memperkuat pemahaman siswa, juga menggunakan sarana multimedia sebagai media untuk belajar serta untuk memperkuat konsep-konsep yang sudah ada. Kurikulum di MI Al-Islam Kartasura mengintegrasikan antara pendidikan umum dengan agama sehingga saling mengisi dan melengkapi. Sedangkan untuk materi yang berat-berat seperti matematika diletakkan di awal waktu, mengingat daya konsentrasi anak yang semakin menurun ketika sampai sore.

Selain hal tersebut, untuk siswa diberikan mata pelajaran *life skill* sebagai bekal hidupnya kelak ketika sudah lulus. *Life skill* ini merupakan keterampilan atau kecakapan untuk melatih kemandirian dan jiwa anak. Dengan *life skill* diharapkan mereka seperti memperoleh kecakapan personal untuk bekal bagi perkembangannya.

Pelaksanaan *life skill* di MI Al-Islam Kartasura diadakan setiap hari Sabtu dengan dipandu oleh seorang guru yang ditunjuk, dan setiap kelas dibimbing oleh guru selama satu periode dan dalam periode tertentu.

Jenis *life skill* untuk tingkatkan kelas berbeda-beda. Misalnya untuk kelas I adalah bagaimana berpakaian sendiri, mencuci kaos kaki dan menyiapkan buku sendiri. Untuk kelas II adalah membuat skema atau silsilah keluarga, menuliskan profesi orang tua dan pendalaman materi misalnya pelajaran matematika dengan menggunakan media praktek sebagaimana yang telah disediakan oleh bagian multimedia.

Ada juga yang memasak, mengatur peralatan rumah tangga, kebersihan diri dan lain-lain.[118]

Dalam pembelajaran *life skill*, melibatkan keaktifan seluruh aspek belajar yaitu kognitif, afektif, psikomotorik. Pelaksanaannya pun di luar kelas dan guru dalam memberi arahan pada siswa harus sabar. Untuk prestasi siswa MI Al-Islam Kartasura tahun 2009 cukup membanggakan.

b. Manajemen Tenaga Kependidikan

MI Al-Islam Kartasura dikelola oleh berbagai sarjana dari beberapa universitas antara lain UNS Surakarta, STAIN Surakarta, dan UMS Surakarta, yang sangat menjunjung tinggi idealisme.[119]

Untuk menjadi tenaga pengajar maupun karyawan di MI Al-Islam Kartasura harus melewati seleksi yang ketat. Lembaga ini mensyaratkan lulusan PT (Perguruan Tinggi) dengan gelar S1 dan diutamakan Sarjana Pendidikan. Jika ada penerimaan tenaga pengajar yang bukan Sarjana (S1) adalah mereka yang memiliki keahlian khusus, misalnya Tahfidz Al-Qur'an, Bahasa Arab atau pendidikan ekstra kurikuler seperti bela diri, *life skill* dan lainnya. Selain itu dituntut komitmentnya untuk mengajar sampai maksimal karena sistem kurikulum integrative (Agama dari Kemenag dan Umum dari Kemendiknas) yang dilaksanakan di MI Al-Islam Kartasura,

[118] Dokumentasi MI Al-Islam Kartasura, 2009
[119] Dokumentasi MI Al-Islam Kartasura, 2009

memerlukan orang yang sanggup meluangkan waktunya untuk mengabdi.

1) Penerimaan pegawai MI Al-Islam Kartasura

a) Kualifikasi pegawai

(1) Mempunyai wawasan kependidikan yang luas dan relevan dengan tujuan pendidikan Islam.

(2) Mempunyai latar belakang pendidikan untuk guru, diutamakan sarjana pendidikan atau lulusan PGSD/MI. Untuk pegawai TU diutamakan sarjana atau minimal SMA.

b) Lulus tes seleksi.

c) Uji coba kurang lebih tiga bulan.

d) Surat pengangkatan lembaga dan pengangkatan pegawai.

2) Kesejahteraan Pegawai

Pegawai yang sudah diangkat oleh yayasan sebagai pegawai tetap akan mendapatkan tunjangan-tunjangan itu antara lain:

a) Masa jabatan

b) Makan / kesehatan

c) Fungsional

c. Manajemen Kesiswaan

Manajemen kesiswaan erat kaitannya dengan siswa itu sendiri untuk dapat membantu pertumbuhan dan perkembangan mereka.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Melalui proses pendidikan di sekolah. Kegiatan kesiswaan ini meliputi: penerimaan atau perekrutan murid baru, pembinaan siswa dan pemantapan program siswa. Dalam konsep MBS manajemen siswa menjadi perhatian terpenting karena harus bisa menghasilkan *output* siswa yang tidak hanya pandai dalam hal pengetahuan namun juga kepada aspek kepribadian, aspek sosial, emosi dan juga keterampilan-keterampilan lain. Pendidikan yang diajarkan mencakup aspek *fikriyah, jasadiyah* dan juga *qalbu.*

Di MI Al-Islam Kartasura bidang kesiswaan mempunyai 4 unit kerja yaitu: 1. Orientasi dan apresiasi siswa, 2. BK (Bimbingan Konseling), 3. Ibadah siswa, 4. Kedisiplinan siswa. Unit orientasi siswa ini mencakup tentang kegiatan pengenalan awal siswa sebelum masuk MI Al-Islam Kartasura berupa orientasi kelas, pengenalan guru dan kegiatan yang diadakan MI Al-Islam Kartasura. Kegiatan ini berlangsung selama satu bulan sebelum masuk, dengan nama kegiatan "*welcome party*". Apresiasi siswa ini adalah kegiatan yang diadakan sesudah masa mid semester seperti kemah, pentas seni dan sebagainya. Juga bisa *class meeting* berupa olah raga dan lainnya. Kemudian apresiasi yang lain adalah mengikuti lomba-lomba serta kegiatan akhir tahun berupa *rihlah* (*tour*) ke tempat-tempat wisata. Untuk BK (Bimbingan Konseling) ini mengenai masalah yang berkaitan dengan masalah psikologis siswa di MI Al-Islam Kartasura. Selain hal tersebut juga sebagai pihak yang memberi tes pada calon

siswa, melayani proses konseling belajar, baik dari guru maupun siswa dan tidak menutup kemungkinan dari orang tua siswa itu sendiri. Unit ibadah siswa adalah kegiatan seputar keislaman. Di sana ada peningkatan pemahaman keislaman dan juga latihan beribadah, antara lain:

1) Petuah (Pesantren Sabtu Ahad)

   Kegiatan ini dilaksanakan setiap 3 bulan sekali untuk kelas 5 dan 6. Kegiatan ini diselenggarakan dengan menginap (*mabit*) di MI Al-Islam Kartasura dan diisi oleh guru dan model pengajian ruhiyah serta kadangkala memanfaatkan VCD player. Materi yang dibahas macam-macam, kadang juga menyinggung permasalahan masa balig bagi siswa sendiri. Dengan demikian diharapkan siswa jadi mengenal masa itu dan berhati-hati dalam bergaul dengan lawan jenisnya. Pengajian seperti ini sekaligus pengakraban antar guru dan siswa serta siswa dengan siswa.

2) Tadarus Keliling

   Kegiatan ini dilakukan satu bulan sekali untuk kelas 5 dan 6. Model acaranya adalah kunjungan ke rumah temannya, dengan *taushiyah* dari bapak/ibu guru dan dilanjutkan dengan tilawah secara bergilir satu-satu. Dengan kegiatan tersebut selain mengenal kondisi keluarga temannya, juga memotivasi siswa untuk bisa membaca Al-Qur'an karena disaksikan orang tua dan teman-temannya. Kegiatan ini cukup efektif bila dikaitkan

dengan perbaikan cara membaca Al-Qur'an siswa karena dia langsung akan praktek di depan orang banyak.

3) Puasa Ramadhan

Untuk puasa ramadhan, di MI Al-Islam Kartasura yang diwajibkan adalah kelas 3, 4, 5 dan 6. Dengan adanya pemberian hadiah bagi yang penuh melaksanakan puasa. Kegiatan ini merupakan rangkaian kegiatan seperti pesantren kilat sambil mengisi liburan bulan puasa. Sedang untuk kelas 1 dan 2 tidak wajib puasa hanya saja ketika di sekolah tidak diperkenankan untuk makan dan minum sampai siang.

4) Puasa Syawal

Puasa syawal ini diperuntukkan bagi kelas 5 dan 6 dengan penutupan syukuran bersama di sekolah dengan bapak ibu guru. Puasa ini sekaligus latihan untuk mengamalkan puasa sunnah tidak sekedar puasa yang diwajibkan. Hal ini memberikan pembelajaran kepada siswa bahwa hal-hal yang sifatnya sunnah pun harus diperhatikan.

5) Kegiatan Shalat Wajib

Kegiatan shalat wajib ini untuk kelas 3, 4, 5 dan 6 dilakukan di masjid, untuk kelas 1 dan 2 shalat di kelas dengan mengeraskan bacaannya dengan dipandu guru, jadi kelas 1 dan 2 baru dalam tahap latihan untuk shalat. Kegiatan ini dilakukan pada saat shalat dhuhur dan ashar.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

6) Infak Jum'at

Infak dari siswa ini disetorkan pada hari Jum'at ke bendahara infak tingkat sekolah. 50 % untuk kegiatan siswa (misalnya ada yang sakit, menambah buku perpustakaan dan sebagainya), sedangkan 50 % lagi dipegang oleh wali untuk menambah kebutuhan kelas. Besarnya infak tidak ditentukan, karena hanya untuk melatih keikhlasan siswa dalam berinfak. Sebelum hari jum'at biasanya bapak ibu guru memberikan pengumuman sebagai pengingat kepada murid-muridnya agar tidak lupa.[120]

Adapun unit kedisiplinan siswa tentang kepanduan/pramuka yang diadakan setiap 2 minggu sekali untuk kelas 4, 5 dan 6. Kepanduan secara teoritik telah terprogram jenis kegiatan sesuai dengan tingkat kelasnya. Kegiatan kepramukaan diberikan untuk kelas 3, 4, 5, dan 6. Kelas 1 dan 2 baru dalam tahap penyesuaian dengan sekolah.

Materi kepanduan terdiri dari tiga hal, yaitu *basic skill* (pengetahuan tentang kecakapan dan kemampuan dasar kepanduan yang harus dikuasai anak), *management skill* (pengetahuan tentang kecakapan dan kemampuan pengelolaan diri serta hubungan sosial), *survical skill* (pengetahuan tentang kecakapan dan kemampuan hidup di alam bebas).

[120] Dokumentasi MI Al-Islam Surakarta, 2009

Metode yang mendominasi dalam kegiatan kepanduan biasanya adalah ceramah, permainan dan praktek. Selain hal tersebut unit kedisiplinan siswa juga memantau pelaksanaan tata tertib yang diterapkan di MI Al-Islam Kartasura, upacara dan senam sebenarnya masuk bidang ini namun sampai sekarang belum terealisasi dengan baik karena ada masalah di faktor tempat yang belum memenuhi standar. Dengan adanya pembagian unit akan memperjelas fungsi masing-masing dan lebih fokus kepada pembinaan siswa.[121]

d. Manajemen Keuangan dan Pembiayaan

Manajemen keuangan dan pembiayaan merupakan salah satu hal yang sangat penting karena ini adalah sumber daya yang akan menunjang efektivitas dan efisiensi dari pengelolaan pendidikan dalam MBS sendiri, manajemen keuangan dan pembiayaan menjadi hal yang penting karena sekolah harus bisa merencanakan, melaksanakan, mengelola dan transparan dengan lembaga terkait seperti masyarakat.[122]

1) Secara garis besar sumber keuangan dan pembiayaan di MI Al-Islam Kartasura, terdiri dari:

a) Subsidi yayasan

b) SPP

c) Donatur tetap/tidak tetap

d) Waktu pendidikan

---

[121] Dokumentasi MI Al-Islam Kartasura, 2009
[122] Dokumentasi MI Al-Islam Kartasura, 2009

2) Keuangan yang biasa dibayar oleh orang tua/wali murid baru pada awal tahun ajaran antara lain:

a) Uang pendaftaran/formulir dan seleksi

b) SPP satu bulan

c) Uang kegiatan murid selama satu tahun yaitu:

(1) Wisata/studi tour

(2) Kunjungan

(3) UUB

(4) Kesehatan

(5) Seragam sekolah

(6) Buku paket

d) Wakaf

e) Uang pangkal

f) Uang buku raport, buku tabungan, buku penghubung

3) Alokasi

Khusus wakaf gedung dialokasikan untuk pembangunan gedung, sedangkan yang lain tergantung kebijaksanaan yayasan Al-Islam, yaitu untuk:

a) Gaji pegawai

b) Operasional KBM

c) Kerumah-tanggaan (menerima tamu, konsumsi raport, dan lain-lain).

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

4) Ketatalaksanaan Keuangan Sekolah

a) Pembukuan setiap transaksi

b) Pertanggungjawaban

c) Laporan

d) Pengawasan

e. Manajemen Sarana dan Prasarana Pendidikan

Manajemen ini bertugas mengelola, mengatur dan menjaga sarana dan prasarana pendidikan, agar dapat memberikan kontribusi yang optimal bagi proses jalannya pendidikan. Sarana pendidikan adalah peralatan dan perlengkapan yang secara langsung dipergunakan untuk menjunjung proses pendidikan, khususnya proses belajar mengajar seperti gedung, ruang kelas, meja kursi, alat-alat dan media pembelajaran. Kemudian yang dimaksud dengan prasarana pendidikan adalah fasilitas yang secara tidak langsung menunjang jalannya proses pendidikan atau pengajaran. Seperti pagar sekolah, jalan menuju sekolah, tempat parkir sepeda, lapangan dan sebagainya.

Di MI Al-Islam Kartasura masalah sarana prasarana di bawah kewenangan urusan bidang-sarana prasarana. Pengadaan sarana prasarana yang ada sebagian adalah masukan dari bapak ibu guru. Sarana prasarana yang ada untuk pengadaan di bagi menjadi dua, yang digolongkan dalam biaya besar diajukan dahulu kepada pihak yayasan untuk disetujui dan diberikan dananya, sedang yang kecil masih ditangani sendiri oleh pihak sekolah. Semua inventaris yang ada di MI

Al-Islam Kartasura sudah dicatat dengan baik mengenai jenis, jumlah dan kondisinya. Minimal setiap cawu diadakan pengecekan dan pembahasan seperlunya.[123]

f. Manajemen Hubungan Sekolah dengan Masyarakat

Hubungan sekolah dan masyarakat itu dapat digolongkan dalam dua golongan yaitu: pertama orang tua dan kedua adalah masyarakat sekitar sekolah dan lembaga institusi terkait dengan sekolah seperti dunia usaha.

Hubungan orang tua/wali sekolah dilaksanakan dua kali dalam setahun, yaitu menjelang ajaran baru dengan acara penetapan besarnya sumbangan pendidikan dan informasi kegiatan siswa yang harus diketahui dan mendapatkan persetujuan oleh orang tua siswa dan keduanya kalinya saat pelepasan evaluasi siswa. Peran orang tua menjadi sangat penting karena sebagai pihak pengguna dan pembuat hasil pendidikan yang memiliki tugas yang sama dalam mendidik anaknya. Sekolah dan orang tua harus bisa menyelaraskan visi, misi, strategi, tujuan dan sasaran pendidikan. Dengan demikian maka hubungan keduanya bersifat mutualistik untuk kerjasama yang produktif, saling pengertian dan atas dasar pembagian wilayah kerja.

Kemudian dengan masyarakat, sebagai sekolah swasta yang lahir dari masyarakat maka sudah sewajarnya apabila sekolah tidak melupakan masyarakat sekitar. Hubungan dengan masyarakat sekolah

[123] Dokumentasi MI Al-Islam Kartasura, 2009

dilakukan dengan mensosialisasikan nilai-nilai Islam ke masyarakat sebagai wujud ibadah sosial seperti kegiatan PHBI (Peringatan Hari Besar Islam) Idul Adha, Isra' Mi'raj dan Maulid Nabi. Hubungan dengan masyarakat ini sangat penting mengingat selama proses kegiatan belajar mengajar dan bermainnya siswa menimbulkan suara berisik dari siswa. Diharapkan warga sekitar MI Al-Islam Kartasura bisa memaklumi perilaku dari anak-anak MI Al-Islam Kartasura. Dengan begitu akan timbul hubungan yang saling menguntungkan dari pihak sekolah dan orang tua. Orang tua memantau terus perkembangan anak-anaknya dan pihak sekolah pun demikian sehingga dapat meningkatkan kualitasnya karena terus dipantau perkembangannya. Walaupun waktu pendidikan sampai siang menjelang sore namun yang terpenting masyarakat sudah tau bahwa pendidik anak tidak bisa hanya dibebankan di sekolah saja namun juga merupakan tanggung jawab orang tua.[124]

g. Manajemen Layanan Khusus

Manajemen layanan khusus dalam MBS ini meliputi manajemen kesehatan, perpustakaan dan keamanan sekolah. MI Al-Islam Kartasura telah melakukan kegiatan pelayanan khusus ini kepada para siswanya dengan baik. Layanan yang dimaksud memang tidak hanya ditujukan kepada karyawan saja namun juga kepada para guru, dan siswa. Untuk guru dan karyawan, layanan kesehatan

[124] Dokumentasi MI Al-Islam Kartasura, 2009

memang gratis dan setiap bulannya diberi semacam suplemen untuk kesehatan. Layanan kesehatan ini bertugas mengawasi makanan yang dijual di koperasi dan makanan yang diberikan kepada siswa agar sesuai dengan standar kesehatan, yaitu *snack* di pagi hari dan makan siang di siang hari. Peran dari tenaga kesehatan juga dibutuhkan pada saat acara seperti *out bond* siswa, kepanduan dengan perkemahan dan sebagainya.

Perpustakaan menempati lantai 2 gedung MI Al-Islam sebelah timur, pengelolaan perpustakaan sudah dikelola dengan baik. Pengadaan buku-buku diambil dari setiap angkatan berupa sumbangan buku, sehingga setiap tahun buku bertambah banyak. Adapun buku sumber belajar di MI Al-Islam Kartasura baik pelajaran agama maupun umum adalah dari penerbit tiga serangkai (TS) Solo, dan lainnya. Untuk pelajaran yang berkaitan dengan praktek ibadah MI Al-Islam Kartasura menyusun sendiri buku pegangan bagi siswa dengan judul buku "pedoman praktek ibadah". Kemudian untuk jenis bacaan di perpustakaan antara lain: cerita para Nabi/Rasul, cerita anak Islam, riwayat hidup para sahabat Nabi, tokoh-tokoh muslim, pengetahuan umum atau IPTEK, pelajaran bahasa dan sejarah Islam serta lain-lain.

Dalam hal keamanan MI Al-Islam Kartasura mempunyai petugas satpam yang menjaga keamanan sekolah, serta mengatur lalu lintas anak-anak agar berhati-hati menyeberang jalan. Peran satpam di

MI Al-Islam Kartasura juga sebagai penerima tamu awal dan memberikan petunjuk yang diinginkan tamu yang berkunjung ke MI Al-Islam Kartasura atau memanggilkan orang yang sedang dicari oleh tamu tersebut. Keamanan di MI Al-Islam Kartasura sudah terjamin dengan baik.

Dari hal konsumsi anak-anak sudah disediakan kantin di sebelah barat MI Al-Islam Kartasura yang menyediakan alat-alat tulis, dan makanan untuk siswa. Selain itu juga ada foto copy yang melayani setiap foto copy kertas baik dari guru, siswa maupun masyarakat sekitarnya.[125]

C. Pembahasan Temuan Penelitian

Merujuk pada temuan penelitian pada pembahasan sebelumnya, maka ulasan dalam pembahasan ini akan memaparkan pembahasan tentang temuan hasil penelitian tersebut dalam rangka menemukan makna tentang implementasi MBS di MI Al-Islam Kartasura. Ulasan dalam pembahasan ini akan disampaikan secara tematik mengikuti aspek-aspek Implementasi MBS yang sudah dirumuskan dalam fokus penelitian. Deskripsi tematik ini dimaksudkan untuk memudahkan ulasan tentang hasil temuan penelitian untuk dikomparasikan dengan kajian teoritik yang sudah dipaparkan dalam bab II. Berikut ini dipaparkan secara rinci pembahasan temuan penelitian ini:

[125] Dokumenasi MI Al-Islam Kartasura, 2009

1. **Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah dalam Kemandirian Sekolah**

   a. Perencanaan Kemandirian Sekolah

   Penelitian ini dimulai dengan melakukan studi terhadap aspek-aspek Manajemen Berbasis Sekolah di MI Al-Islam Kartasura. Berdasarkan temuan penelitian, mengenai implementasi MBS di MI Al-Islam Kartasura ditandai oleh kuatnya asas konsultasi dan keterbukaan yang diterapkan oleh Sekolah dalam hal perencanaan. Hal ini tercermin dari keterlibatan semua unsur sekolah dalam perumusan Rencana Pengembangan Sekolah, sehingga menghasilkan rumusan obyektif tentang kebutuhan MI Al-Islam Kartasura sampai tahun 2010.

   Temuan tersebut kemudian ditindaklanjuti dengan memberikan rekomendasi kepada Kepala Sekolah untuk menjalankan prinsip desentralisasi dan pembagian kewenangan dalam hal perencanaan program sekolah. Kepala Sekolah menyepakati hal tersebut, dan konsep inilah yang kemudian dijalankan sebagai implementasi MBS di MI Al-Islam Kartasura selama proses penelitian ini berjalan.

   Setelah dikembangkan selama tiga bulan lebih bersamaan dengan proses penelitian ini berlangsung, pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah yang dilakukan dengan cara melakukan pembagian kewenangan secara proporsional tersebut memperoleh hasil positif dengan ditandai oleh menguatnya partisipasi semua unsur sekolah

dalam perencanaan, tanggung jawab untuk terlibat dalam proses-proses perencanaan, dan mengeliminasi potensi konflik yang disebabkan oleh manajemen tertutup. Penelitian ini juga menyimpulkan bahwa pembagian kewenangan secara proporsional ternyata tidak menjadikan kewibawaan Kepala Sekolah menurun, tetapi justru meningkatkan semangat dan tanggung jawab semua unsur sekolah dalam melaksanakan fungsi dan tugasnya dalam proses-proses perencanaan.

Bila dikomparasikan dengan kajian teoritik, maka temuan penelitian tersebut tidak berbeda dengan teori-teori kepemimpinan partisipatif sebagaimana sudah dipaparkan di bab II.

Salah satu indikasi implementasi MBS di MI Al-Islam Kartasura adalah asas konsultasi dan keterbukaan yang diterapkan oleh Sekolah dalam hal perencanaan. Asal konsultasi sendiri merupakan salah satu indikasi manajemen partisipatif karena dalam asas ini, seorang pemimpin menanyakan opini dan gagasan bawahannya, kemudian mengambil keputusannya sendiri setelah mempertimbangkan secara serius saran-saran atau gagasan orang lain atau bawahan.[126] Dengan kata lain, dengan asas konsultasi proses pengambilan keputusan selalu melibatkan masukan dan pertimbangan dari semua unsur dalam organisasi.

[126] Gary Yukl. 1988. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta: Penhallindo. h. 63

Sementara itu, asas keterbukaan juga menjadi indikasi penting dalam implementasi MBS, karena melalui asas keterbukaan ini semua unsur sekolah mendapatkan akses untuk senantiasa terlibat dalam proses-proses pengambilan keputusan dalam organisasi.[127] Dengan kata lain, dengan menggunakan asas keterbukaan semua jenis keputusan dalam organisasi sekolah akan berlangsung secara *bottom-up,* dan inilah ciri utama dalam implementasi MBS.

Meskipun kedua asas tersebut sudah mengindikasikan bahwa implementasi MBS di MI Al-Islam Kartasura merupakan manajemen partisipatif akan tetapi penelitian ini tetap merekomendasikan kepada Kepala Sekolah untuk mengembangkan pola kepemimpinan partisipatif yang diterapkannnya untuk mengembangkan asas desentralisasi dan pembagian kewenangan secara proporsional demi menjadi lahirnya proses perencanaan yang efektif dan efisien.

Desentralisasi merupakan prinsip pelimpahan wewenang kepada bawahan untuk membuat keputusan berdasarkan kapasitas fungsi dan tugas masing-masing, sehingga masing-masing unsur sekolah terlibat secara lebih intensif dan memiliki tanggung jawab lebih atas keputusan yang sudah dihasilkan secara demokratis.[128]

Setelah dikembangkan selama tiga bulan lebih, akhirnya diperoleh hasil bahwa implementasi MBS yang menerapkan asas desentralisasi dan pembagian kewenangan telah berdampak pada

---

[127] Bowers. 1976. *System of Organization: Manajemen of Human Resource.* h.: 41
[128] Gary Yukl, 1988. *Kepemimpinan dalam Organisasi.* Jakarta: Penhallindo. h. 63

menguatnya partisipasi, tanggung jawab dan rasa kepemilikan semua unsur sekolah dalam proses perencanaan. Hal ini sesuai dengan prinsip dasar pola MBS yang penerapannya memang berpotensi melahirkan partisipasi bawahan dalam proses perencanaan, tanggung jawab, antusiasme, dan rasa kepemilikan.[129] Tidak berlebihan apabila implementasi MBS telah melahirkan perencanaan akan berjalan lebih efektif dan efisien di MI Al-Islam Kartasura.

Berdasarkan temuan penelitian dapat diketahui bahwa asas konsultasi dan keterbukaan yang dijalankan oleh pihak Sekolah di fase awal penelitian ini berlangsung, ternyata belum berhasil mendorong semua unsur sekolah berperan aktif dan memberi kontribusi atas rumusan perencanaan sekolah karena faktor keterbatasan informasi dan pengetahuan tentang perkembangan pendidikan. Faktor informasi menjadi aspek penting dalam proses perencanaan. Berdasarkan temuan tersebut, penelitian ini kemudian merekomendasikan kepada Kepala Sekolah untuk memfasilitasi semua unsur sekolah agar bisa mengakses perkembangan informasi dan pengetahuan tentang pendidikan, khususnya berkaitan dengan perubahan kurikulum dan inovasi pembelajaran.

Kepala Sekolah menyetujui konsep tersebut, dan selama proses penelitian ini berlangsung Kepala Sekolah memfasilitasi para guru, staf, dan *stakeholders* untuk dapat mengakses kegiatan *workshop* atau

---

[129] Wohlstetter. 1997. *Organizing for Successful School Based Management*. Virginia: ASCD. H. 67

short course yang khusus diadakan untuk meningkatkan pengetahuan dan kompetensi berkaitan dengan perubahan kurikulum dan inovasi-inovasi pembelajaran.

Setelah dilakukan pengembangan selama tiga bulan lebih, terbukti bahwa kemampuan pihak Sekolah dalam mendistribusikan informasi kepada bawahan telah berdampak positif pada meningkatnya peran aktif semua unsur sekolah dan *stakeholders* dalam perencanaan. Secara teoritik, hal ini menguatkan teori bahwa semakin besar akses informasi yang dibagi secara merata kepada semua unsur dalam organisasi, maka semakin besar pula peluang mendorong mereka untuk melakukan partisipasi aktif dalam proses-proses perencanaan program organisasi.[130]

Penelitian juga berhasil membuktikan bahwa melalui keterampilan profesionalnya, Kepala Sekolah cukup mendorong dan memfasilitasi pertemuan reguler dalam rangka mensosialisasikan informasi berkaitan dengan perkembangan pendidikan kepada semua unsur sekolah dan *stakeholder*. Hasilnya, semua unsur sekolah dapat didorong berpartisipasi aktif dalam semua jenis perencanaan program sekolah. Dalam konteks inilah keterampilan Kepala Sekolah memang sangat berpengaruh pada keberhasilannya organisasi sekolah.[131]

---

[130] Wohlstetter *et. al.*, 1997. *Organizing for Successful School Based Management.* Virginia: ASCD. H. 38

[131] Depdiknas, 2001*a*. *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep dan Pelaksanaan.* h. 13.

b. Pelaksanaan Kemandirian Sekolah

Berdasarkan temuan penelitian, salah satu indikasi implementasi MBS yang diterapkan di MI Al-Islam Kartasura adalah keterampilan profesional yang dimiliki oleh sekolah dalam mendorong partisipasi semua unsur sekolah untuk terlibat dalam pelaksanaan program sekolah. Berkat keterampilan ini pihak sekolah berhasil mendorong semangat dan memotivasi partisipasi aktif para guru dan staf dalam mensukseskan program-program inovasi pembelajaran dan pengembangan kurikulum.

Hasil temuan penelitian ini kemudian ditindaklanjuti dalam rekomendasi implementasi MBS di MI Al-Islam Kartasura. Rekomendasi tersebut disepakati oleh Kepala Sekolah untuk dijadikan sebagai konsep implementasi MBS di sekolah tersebut. Berdasarkan rekomendasi yang disepekati oleh Kepala Sekolah tersebut, Kepala Sekolah dituntut untuk meningkatkan kapasitas manajemen sekolah sampai pada pelaksanaan prinsip pembagian kewenangan secara proporsional berdasar tugas dan fungsi dalam organisasi pendidikan. Dengan kata lain, proses pelaksanaan program inovasi di MI Al-Islam Kartasura dijalankan melalui pembagian kewenangan secara proporsional. Konsep inilah yang dikembangkan oleh pihak Sekolah selama penelitian ini berlangsung.

Setelah dilakukan pemberdayaan selama tiga bulan lebih bersamaan dengan proses penelitian ini berlangsung, akhirnya

diperoleh hasil bahwa pola implementasi MBS dengan pembagian kewenangan secara proporsional telah berdampak pada besarnya antusiasme, motivasi, dan tanggung jawab unsur-unsur sekolah dalam pelaksanaan program inovasi. Sebelum dikembangkan, keterampilan professional pihak sekolah memang menjadi aspek penting dalam pelaksanaan manajemen sekolah terutama dalam mendorong motivasi pada guru dan staf. Sesudah dikembangkan, rasa memiliki (*sense of belonging*) dan rasa tanggung jawab guru dan staf dalam pelaksanaan program inovasi semakin berkembang. Hasil demikian ini semakin menegaskan bahwa fakta implementasi MBS yang diterapkan di MI Al-Islam Kartasura menguatkan teori MBS sebagaimana dipaparkan di bab II penelitian ini.

Bila dikomparasikan dengan kajian teori-teori MBS, maka fakta yang dijumpai dalam penelitian ini menunjukkan adanya kesesuaian antara teori dan fakta. Implementasi MBS di sekolah menjadi aspek penting dalam pelaksanaan manajemen sekolah.[132] Akan tetapi profesionalitas saja belum cukup untuk mendorong lahirnya antusiasme, motivasi, dan tanggung jawab unsur-unsur sekolah dalam pelaksanaan program inovasi.

Penelitian ini membuktikan bahwa pelaksana MBS di Sekolah perlu didukung dengan penerapan asas pembagian kewenangan secara proporsional untuk menumbuhkan antusiasme yang tinggi pada

[132] Depdiknas, 2001*a*. *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep dan Pelaksanaan*. h. 13.

program inovasi, motivasi dan tanggung jawab yang besar dalam mensukseskan program. Dengan kata lain, implementasi MBS memang lebih efektif dalam usaha meningkatkan semangat dan produktivitas kerja di sebuah organisasi.[133]

Aspek pelaksanaan kemandirian sekolah juga menghasilkan temuan bahwa hanya dengan mengandalkan kemampuan professional Kepala Sekolah, kepemimpinan partisipatif yang diterapkan di MI Al-Islam Kartasura belum berhasil mengembangkan solusi yang tepat untuk melakukan penguatan *capacity building* para guru dan staf sekolah untuk mendukung suksesnya program inovasi pembelajaran dan pengembangan kurikulum. Atas dasar temuan inilah penelitian kemudian merekomendasikan kepada Kepala Sekolah untuk mengembangkan kepemimpinan partisipatif yang mampu memfasilitasi program-program penguatan *capacity building* para guru dan staf sekolah dalam bentuk *workshop,* pelatihan, *short course* yang diintensifikasi.

Rekomendasi tersebut disetujui oleh Kepala Sekolah, dan sesudah dikembangkan selama tiga bulan lebih, dapat diketahui bahwa penguatan *capacity building* para guru dan staf sekolah dalam bentuk *workshop,* pelatihan, *short course* yang diintensifikasi sedemikian rupa dalam prosesnya telah melahirkan iklim diskusi yang kondusif diantara sesama pelaksana program inovasi. Iklim inilah yang

[133] Nurkolis. *Manajemen berbasis Sekolah.* Bandung: Remaja Rosda Karya. h. 15

selanjutnya sangat penting dalam membangkitkan motivasi guru untuk belajar dan mengembangkan kompetensi dalam rangka mendukung suksesnya program inovasi.

Dalam konteks inilah diketahui bahwa implementasi MBS yang diterapkan secara konsisten dan disertai dengan komitmen tinggi, akan mampu mendorong dan memudahkan partisipasi semua unsur organisasi tidak hanya dalam proses-proses pengambilan keputusan, tetapi juga dalam pelaksanaan program. Dalam perencanaan maupun pelaksanaan program atau seorang manajer akan selalu bekerja sama secara terbuka dengan semua unsur organisasi.[134] Demikianlah bahwa pola kepemimpinan partisipatif dalam membuka peluang produktivitas dalam organisasi.

c. Evaluasi dan Monitoring Kemandirian Sekolah

Penelitian ini berhasil menemukan salah satu indikasi penerapan implementasi MBS di MI Al-Islam Kartasura, yakni diterapkannya prinsip transparansi dan akuntabilitas dalam kegiatan evaluasi dan monitoring. Penelitian ini juga berhasil menemukan bahwa diterapkannya prinsip transparansi dan akuntabilitas tidak lepas dari peran penting pihak Sekolah dalam menciptakan suasana keterbukaan di lingkungan sekolah.

Fase selanjutnya, penelitian ini merekomendasikan kepada Kepala Sekolah untuk berperan dalam meningkatkan transparansi dan

---

[134] Robert G. Owens, 1981. *Organizational Behavior in Education*. Englewood Chiffs. New Jersey. h. 81

akuntabilitas. Kepala Sekolah menerima rekomendasi tersebut sebagai konsep implementasi MBS di MI Al-Islam Kartasura. Setelah dikembangkan selama tiga bulan lebih, akhirnya diperoleh hasil bahwa asas transparansi dan akubtabilitas yang dikembangkan oleh pihak Sekolah telah berdampak pada menguatnya peran serta semua unsur sekolah dalam kegiatan evaluasi dan monitoring.

Penelitian ini menjelaskan bahwa Kepala Sekolah berperan penting dalam menciptakan suasana terbuka di lingkungan sekolah, sehingga kegiatan evaluasi dan monitoring menjadi wahana apresiasi yang produktif dalam mengidentifikasi masalah di seputar program inovasi. Bila dikomparasikan dengan teori kepemimpinan partisipatif, maka temuan tersebut semakin menguatkan pandangan para ahli bahwa kepemimpinan partisipatif yang diterapkan dengan asas transparansi dan akuntabilitas memang sangat berpotensi mengembangkan produktivitas kinerja semua unsur dan fungsi dalam organisasi.[135]

Transparansi dan akuntabilitas juga dianggap sebagai aspek yang dapat menghilangkan kecurigaan dan potensi konflik, sehingga suasana organisasi sekolah dapat didorong menjadi suasana yang positif, menyenangkan, kondusif dan produktif baik dalam hal perencanaan, pelaksanaan, maupun evaluasi dan monitoring.[136] Dalam hal evaluasi dan monitorting, penerapan asas transparansi dan

[135] Miftah Thoha. 1995. *Kepemimpinan dan Manajemen*. Jakarta: Rajawali. h. 35
[136] Mulyasa, 2003. *Manajemen Berbasis sekolah*. Bandung: Remaja Rosda Karya. h. 126-127

akuntabilitas telah mendorong kegiatan evaluasi dan monitoring sebagai wahana apresiasi yang produktif dalam mengidentifikasi masalah di seputar program inovasi dan pencarian jalan keluarnya.

Pada aspek yang lain, penelitian juga menghasilkan temuan bahwa penerapan prinsip transparansi dan akuntabilitas di MI Al-Islam Kartasura sebelum dikembangkan oleh penelitian ini, belum secara maksimal mampu mengundang partisipasi semua guru dan staf untuk berperan aktif di dalam kegiatan evaluasi dan monitoring. Pasalnya umumnya para guru dan staf sekolah masih menganggap kegiatan evaluasi dan monitoring sebagai kegiatan yang hanya menjadi tanggung jawab pihak Sekolah untuk memantau perkembangan dan kesuksesan program pengembangan sekolah, sehingga kegiatan evaluasi dan monitoring seperti kegiatan pertanggungjawaban pelaksana program Sekolah.

Pada fase selanjutnya penelitian ini kemudian merekomendasikan kepada Kepala Sekolah untuk mendorong semua unsur sekolah dalam memperbaiki pemahaman tentang esensi kegiatan evaluasi dan monitoring sebagai wahana apresiasi bersama sehingga semua orang dapat melakukan apresiasi secara *co-existence* dalam melaksanakan kegiatan tersebut.

Setelah dikembangkan selama penelitian ini berlangsung, dapat diketahui bahwa kemampuan professional semua *stakeholders* Sekolah dalam mendorong semua unsur sekolah dan pelaksana

program telah berhasil mengubah cara pandangan mereka berkaitan dengan kegiatan evaluasi dan monitoring. Setelah dikembangkan kegiatan evaluasi dan monitoring dipahami sebagai wahana apresiasi bersama semua unsur sekolah untuk mengidentifikasi dan menemukan masalah di seputar pelaksanaan program, dan mencari jalan keluar dari tiap masalah yang berhasil ditemukan.

Penelitian ini membuktikan bahwa kemampuan menerapkan implementasi MBS sangat berpengaruh dalam pelaksanaan kegiatan evaluasi dan monitoring. Kemampuan profesional manajemen sekolah menjadi aspek penting dalam mendorong perubahan pemahaman para bawahan.[137]

Di samping itu, penelitian ini juga membuktikan bahwa pelaksanaan kepemimpinan partisipartif termasuk asas transparansi dan akuntabilitas ternyata berdampak pada menguatnya partisipasi semua unsur organisasi dalam proses-proses perencanaan, pelaksanaan, evaluasi dan monitoring.[138]

2. Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah dalam Partisipasi masyarakat

1. Partisipasi Masyarakat dalam Perencanaan

Berdasarkan temuan penelitian, prinsip keterbukaan yang diterapkan oleh MI Al-Islam Kartasura menjadi salah satu indikasi implementasi MBS di sekolah tersebut. Prinsip demikian ini telah

[137] Mulyasa. 2003. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: Remaja Rosda Karya. h. 65
[138] Gary Yukl, 1988: 44

berhasil mendorong lahirnya partisipasi masyarakat dalam hal perencanaan. Memang, sejauh ini partisipasi masyarakat memang masih sebatas formalitas karena alasan lemahnya informasi dan pengetahuan tentang perkembangan pendidikan di lingkungan *stakeholders,* sehingga umumnya mereka kurang aktif dalam memberikan saran dan masukan.

Berdasarkan temuan tersebut, penelitian ini merekomendasikan kepada Kepala Sekolah untuk mengembangkan prinsip keterbukaan tersebut dengan mendorong partisipasi *stakeholders* dalam perencanaan melalui hubungan kemanusiaan yang dijalin terus-menerus oleh pihak Sekolah dan staf dengan *stakeholders.* Kepala Sekolah menyetujui rekomendasi tersebut, dan dijadikan sebagai salah satu konsep kepemimpinan partisipatif di MI Al-Islam Kartasura. Setelah dikembangkan selama tiga bulan lebih bersamaan dengan penelitian ini berlangsung, akhirnya diperoleh hasil bahwa prinsip keterbukaan yang dikembangkan oleh pihak Sekolah telah berdampak pada menguatnya partisipasi masyarakat dalam perencanaan. Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa dengan keterampilan hubungan kemanusiaan yang dijalankan oleh pihak Sekolah, masyarakat menjadi sangat antusias dan termotivasi untuk terlibat secara aktif dalam hal perencanaan.

Bila ditilik melalui kaca mata teoritik, hasil penelitian ini sesuai dengan konsep kepemimpinan partisipatif, bahwa salah

keterampilan hubungan kemanusiaan pihak Sekolah merupakan aspek penting dalam menjalankan MBS di dalam bekerja sama dengan unsur-unsur sekolah, memotivasi, mendorong guru, staf dan *stakeholders* menjadi aspek penting dalam mendorong keterlibatan aktif mereka.[139]

Pada aspek lain, penelitian juga menemukan bahwa lemahnya distribusi informasi dan pengetahuan tentang program pendidikan kepada masyarakat menjadi faktor hambatan partisipasi *stakeholders* dalam hal perencanaan. Berdasarkan temuan tersebut, penelitian ini merekomendasi kepada Kepala Sekolah untuk mendistribusikan informasi dan pengetahuan secara merata dan intensif kepada *stakeholders.* Dengan cara seperti ini, peluang mendorong partisipasi aktif *stakeholders* besar kemungkinan dapat diwujudkan. Kepala Sekolah menyetujui rekomendasi tersebut untuk diterapkan dalam pola kepemimpinan partisipatif selama penelitian ini berlangsung.

Penelitian ini akhirnya mendapatkan hasil bahwa usaha Sekolah dalam mendistribusikan informasi seputar perkembangan program inovasi kepada masyarakat, telah menjadi aspek penting dalam mendorong antusisame dan motivasi bagi masyarakat untuk berperan aktif dalam hal perencanaan. Dengan bekal informasi tersebut, masyarakat menjadi sangat produktif dalam memberikan masukan dan gagasan penting untuk pengembangan program sekolah.

---

[139] Depdiknas, 2001*a. Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep dan Pelaksanaan.* h.13

Penelitian ini membuktikan bahwa kemampuan profesional Kepala Sekolah yang didukung dengan penerapan asas keterbukaan tidak hanya menumbuhkan antusiasme yang tinggi *stakeholders* untuk terlibat secara aktif dalam perencanaan program inovasi, tetapi juga motivasi yang besar dalam memberi kontribusi dalam hal perencanaan program. Dalam konteks inilah implementasi MBS memang lebih efektif dalam usaha meningkatkan semangat dan produktivitas kerja di sebuah organisasi.[140]

2. Partisipasi Masyarakat dalam Pelaksanaan

Berdasarkan hasil penelitian, salah satu indikasi implementasi MBS di MI Al-Islam Kartasura adalah prinsip keterbukaan yang diterapkan oleh pihak Sekolah. Keterbukaan menjadi faktor penting dalam mendorong partisipasi masyarakat untuk mendukung pelaksanaan program sekolah. Secara faktual, pastisipasi masyarakat memang masih sangat terbatas dalam pelaksanaan program inovasi pembelajaran dan pengembangan kurikulum.

Secara teoritik penerapan asas keterbukaan memang sudah menjadi sesuai dengan konsep MBS. Dengan asas keterbukaan, dapat diupayakan terjadi seperti pola pembagian kekuasaan (*power sharing*), sehingga mempengaruhi partisipasi semua unsur dalam organisasi. Hal inilah yang akan mendorong seorang pemimpin untuk berkonsultasi dengan orang lain dalam rangka memperoleh gagasan dan saran-saran,

[140] Miftah Thoha, 1995. *Kepemimpinan dan Manajemen.* Jakarta: Rajawali Press h.35

serta perilaku spesifik yang digunakan untuk pelaksanaan program inovasi.[141]

Berdasarkan hasil penelitian dan pandangan teoretik di atas, maka penelitian ini merekomendasikan kepada Kepala Sekolah untuk melakukan penguatan penerapan prinsip keterbukaan sembari menciptakan peluang untuk mendorong masyarakat memiliki peluang berpartisipasi secara langsung dalam pelaksanaan program inovasi pembelajaran.

Setelah dilakukan pengembangan selama tiga bulan lebih bersamaan dengan berlangsungnya penelitian ini, diperoleh hasil bahwa pelaksanaan prinsip keterbukaan dalam implementasi MBS di MI Al-Islam Kartasura telah berdampak positif pada meningkatkan antusiasme dan motivasi masyarakat dan orang tua siswa dalam berpartisipasi aktif untuk mendukung program sekolah. Keterlibatan yang dimaksud adalah bahwa orang tua siswa senantiasa mengikuti perkembangan program inovasi sehingga pada umumnya mereka terlibat dalam proses belajar anak-anaknya.

Hasil temuan penelitian ini menegaskan bahwa implementasi MBS yang dijalankan secara konsisten akan memiliki dampak pada kuatnya partisipasi masyarakat dalam pelaksanaan program sekolah. Dengan semangat desentralisasi pendidikan, partisipasi *stakeholders*

[141] Nurkolis. 2003. *Manajemen Berbasis Sekolah.* Bandung : Remaja Rosdakarya. h. 19

dalam proses pelaksanaan program dapat disalurkan di semua fungsi dalam organisasi sekolah.[142]

Di sisi yang lain, peluang-peluang yang diciptakan oleh pihak sekolah dalam membuka partisipasi masyarakat baik dalam perencanaan maupun dalam pelaksanaan program akan sangat berdampak pada kesuksesan proses inovasi pembelajaran[143]

Dengan kata lain, besarnya partisipasi masyarakat ikut menentukan kesuksesan pelaksanaan program inovasi. Akan tetapi, partisipasi masyarakat juga tidak akan mungkin terwujud apabila pihak Sekolah menerapkan sistem manajemen tertutup dengan pola manajemen yang bersifat *top-down*. Dalam konteks seperti inilah, faktor implementasi MBS berperan penting, tidak hanya dalam menciptakan iklim yang terbuka, transparan, dan demokratis di sekolah, tetapi juga mendorong besarnya partisipasi masyarakat.

Pada aspek lain, penelitian juga menemukan hasil bahwa rendahnya partisipasi masyarakat khususnya orang tua siswa dalam pelaksanaan lebih dikarenakan sekolah belum secara intensif mensosialisasikan berbagai program inovasi pembelajaran kepada mereka. Prinsip keterbukaan yang sudah berhasil diterapkan oleh pihak Sekolah perlu didukung oleh keseriusan dalam membangun hubungan komunikasi dengan masyarakat.

---

[142] Fasli Jalal dan Dedi Supriadi, 2001. *Reformasi Pendidikan dalam Konteks Otonomi Daerah*. h. 215

[143] Mulyasa, 2003. h. 66-68

Pada fase berikutnya, penelitian ini merekomendasi kepada Kepala Sekolah untuk mendistribusikan informasi dan pengetahuan secara merata dan intensif kepada *stakeholders.* Cara seperti ini dianggap dapat mendorong masyarakat untuk berperan serta dalam mensukseskan program inovasi pembelajaran. Kepala Sekolah menyetujui rekomendasi tersebut untuk dikembangkan dalam proses kepemimpinan di MI Al-Islam Kartasura.

Setelah dikembangkan selama tiga bulan lebih bersamaan dengan berlangsungnya penelitian ini, akhirnya diperoleh hasil bahwa Inisiatif MI Al-Islam Kartasura dalam membuka akses informasi tentang perkembangan program sekolah kepada masyarakat dan orang tua siswa telah berdampak positif pada menguatnya dukungan orang tua pada program inovasi tersebut, sehingga orang tua memiliki motivasi yang sangat besar untuk mendukung dan mengontrol proses belajar anak-anaknya mengikuti program tersebut.

Dalam kaca mata teoritik, temuan ini memang menguatkan konsep kepemimpinan partisipatif bahwa Kepala Sekolah sebagai pemimpin pada hakekatnya adalah manajer dan fasilitator yang mampu menampung semua sumberdaya dan aspirasi warga sekolah, untuk dikelola dan diarahkan pada perubahan, kemandirian, dan budaya mutu sekolah.[144]

---

[144] Wohlstetter *et. al.*, 1997. *Organizing for Successful School Based Management. Virginia* USA. h. 38

Apa yang dipaparkan oleh Wohlstetter tersebut sekaligus menjelaskan bahwa peran implementasi MBS di MI Al-Islam Kartasura dalam membuka akses informasi, memfasilitasi, menampung semua sumberdaya dan aspirasi warga sekolah telah menjadi aspek penentu dalam menguatnya partisipasi masyarakat dalam pelaksanaan program sehingga hal ini berdampak pada perubahan, kemandirian, dan budaya mutu sekolah.

3. Partisipasi Masyarakat dalam Evaluasi dan Monitoring

Penelitian ini berhasil menemukan bahwa salah satu indikasi implementasi MBS di MI Al-Islam Kartasura adalah dilaksanakan prinsip transparansi dan akuntabilitas dalam hal evaluasi dan monitoring. Penelitian ini juga menjelaskan bahwa transparansi dan akuntabilitas ternyata belum berhasil mendorong partisipasi masyarakat dalam hal evaluasi dan monitoring. Hal ini disebabkan oleh pemahaman yang salah berkaitan dengan kegiatan evaluasi dan monitoring yang dianggap hanya sebagai kegiatan internal sekolah yang tidak memerlukan keterlibatan masyarakat.

Pada fase selanjutnya, penelitian ini merekomendasikan kepada Kepala Sekolah untuk menambah ruang representasi bagi masyarakat dalam proses-proses evaluasi dan monitoring berkaitan dengan program sekolah. Penambahan jumlah representasi dalam kegiatan evaluasi dan monitoring ini dianggap mampu mendorong partisipasi aktif mereka dalam kegiatan tersebut dan semakin

menguatkan penerapan asas transparansi dan akuntabilitas. Kepala Sekolah menyetujui rekomendasi tersebut untuk dikembangkan dalam implementasi MBS di MI Al-Islam Kartasura.

Setelah dikembangkan selama tiga bulan lebih bersamaan dengan berlangsungnya penelitian ini, akhirnya diperoleh hasil bahwa menguatnya penerapan asas transparansi dan akuntabilitas dalam MBS di MI Al-Islam telah berhasil mendorong partisipasi masyarakat dalam hal evaluasi dan monitoring. Masyarakat mulai memahami bahwa makna penting kegiatan evaluasi dan monitoring adalah melakukan apresiasi bersama berkaitan dengan masalah-masalah yang dihadapi di seputar program sekolah, dan mencari jalan keluar terbaik berkaitan dengan masalah yang sudah berhasil ditemukan dalam kegiatan evaluasi dan monitoring tersebut.

Temuan penelitian ini sesuai dengan teori MBS sendiri yang menjelaskan bahwa semakin besar representasi masyarakat yang berpartisipasi dalam evaluasi dan monitoring, maka semakin besar pula peluang sekolah dalam mensukseskan program-program inovasi. Hal ini karena hakikat kegiatan evaluasi dan monitoring sendiri tidak lain adalah mengontrol dan mengawasi berjalannya program sehingga kemungkinan-kemungkinan penyimpangan dapat ditekan sedemikian rupa.[145]

[145] Mulyasa, 2003. *Manajemen Berbasis Sekolah.* Bandung: Remaja Rosda Karya. h. 66-68

Pada aspek yang lain, penelitian juga berhasil menemukan bahwa lemahnya partisipasi masyarakat dalam hal evaluasi dan monitoring disebabkan oleh lemahnya informasi dan pengetahuan berkaitan dengan perkembangan inovasi pembelajaran dan kurikulum. Berdasarkan temuan tersebut, penelitian ini merekomendasikan kepada Kepala Sekolah untuk menambah representasi dan mendistribusikan informasi seluas-luasnya kepada masyarakat. Kepala Sekolah menyetujui rekomendasi tersebut untuk dikembangkan dalam implementasi MBS di MI Al-Islam Kartasura.

Setelah dilakukan kajian melalui penelitian ini, diperoleh hasil bahwa inisiatif pihak sekolah dalam mendistribusi informasi tentang perkembangan program sekolah kepada *stakeholders,* telah berdampak positif pada partisipasi aktif masyarakat dan orang tua siswa dalam kegiatan evaluasi dan monitoring. Informasi yang diterima oleh masyarakat dan orang tua siswa telah menjadi bahan bagi mereka untuk ikut menyampaikan gagasan dan masukan berkaitan dengan program sekolah dalam kegiatan evaluasi dan monitoring.

Untuk kesekian kalinya penelitian ini berhasil membuktikan bahwa kemampuan profesional pihak sekolah dalam mendistribusikan informasi sangat berpengaruh dalam pelaksanaan kegiatan evaluasi dan monitoring. Kemampuan profesional manajemen sekolah menjadi

aspek penting dalam mendorong perubahan pemahaman para bawahan dan *stakeholders.*[146]

Pemahaman masyarakat tentang kegiatan evaluasi dan monitoring secara berangsur-angsur dapat diubah, bahwa makna penting kegiatan evaluasi dan monitoring adalah bagaimana semua unsur sekolah dapat melakukan apresiasi atas proses pelaksanaan program sekolah, sehingga berbagai kekurangan dan kelemahan program dapat ditemukan dan diatasi secara bersama.

Di samping itu, penelitian ini juga membuktikan bahwa pelaksanaan kepemimpinan partisipartif dalam menerapkan asas transparansi dan akuntabilitas, telah berdampak pada menguatnya partisipasi semua unsur organisasi dalam proses-proses evaluasi dan monitoring.[147]

3. Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah dalam Pengambilan Keputusan Partisipatif

Berdasarkan hasil penelitian, implementasi MBS yang diterapkan oleh Kepala MI Al-Islam Kartasura memang sudah berhasil menerapkan prinsip keterbukaan dan dialog dalam proses-proses pengambilan keputusan, dan semua unsur sekolah mendapatkan akses untuk terlibat dalam proses pengambilan keputusan. Akan tetapi proses pengambilan keputusan partisipatif masih belum mampu menghasilkan kualitas keputusan yang mencerminkan keterlibatan semua unsur

[146] Mulyasa. 2003. *Manajemen Berbasis Sekolah.* Bandung: Remaja Rosda Karya. h. 87
[147] Gary Yukl, 1988. *Kepemimpinan dalam Organisasi.* Jakarta: Penhallindo. h. 44

sekolah di dalamnya. Hal ini karena sikap pasif dari beberapa unsur sekolah dalam pengambilan keputusan.

Bila ditilik dari kaca mata teoritik penelitian tersebut sebenarnya sudah menjelaskan bahwa implementasi MBS yang diterapkan di MI Al-Islam Kartasura merupakan pola manajemen partisipatif. Hal ini karena secara konseptual kepemimpinan partisipatif didefinisikan sebagai kepemimpinan yang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk terlibat dalam perencanaan dan pengambilan keputusan.[148]

Berdasarkan temuan dan landasan teoritik tersebut, penelitian ini merekomendasikan kepada Kepala Sekolah untuk tetap mempertahankan asas-asas pengambilan keputusan partisipatif tersebut. Kepala Sekolah menyetujui rekomendasi tersebut, dan berkomitmen untuk selalu menerapkan pengambilan keputusan yang partisipatif dan demokratis.

Setelah dikembangkan selama tiga bulan lebih bersamaan dengan berlangsungnya penelitian ini, akhirnya diperoleh hasil bahwa pola kepemimpinan partisipatif yang diterapkan oleh MI Al-Islam Kartasura dengan mempertahankan pengambilan keputusan partisipatif telah berhasil menguatkan menerapkan prinsip keterbukaan dan dialog dalam proses-proses pengambilan keputusan. Hal ini ditandai dengan menguatnya partisipasi masyarakat dan orang tua siswa dalam proses pengambilan keputusan.

---

[148] Gary Yukl, 1988. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. h. 43

Secara teoritik penerapan asas keterbukaan dan dialog dalam proses-proses pengambilan keputusan memang menjadi cirri utama pelaksanaan MBS. Dengan kata lain, penerapan kepemimpinan partisipatif merupakan usaha-usaha yang serius dan konsisten yang dilakukan oleh seorang pemimpin dalam mendorong dan memudahkan partisipasi orang lain dalam pengambilan keputusan yang tidak dibuat sendiri oleh manajer tersebut.[149]

Dalam aspek lain, penelitian ini juga menemukan bahwa pihak Sekolah belum memiliki strategi untuk mendistribusikan informasi dan pengetahuan tentang perkembangan pendidikan baik di skala nasional maupun lokal, sehingga pemahaman *stakeholders* tidak cukup merata, dan ini berdampak pada kualitas keputusan yang diambil tidak selalu merepresentasikan keterlibatan semua unsur sekolah di dalamnya.

Pada fase berikutnya, penelitian ini merekomendasikan kepada Kepala Sekolah untuk memfasilitasi pendistribusian informasi dan pengetahuan secara merata di lingkungan *stakeholders*. Dalam waktu tertentu, *stakeholders* juga perlu dilibatkan dalam pelatihan, *workshop,* atau *short course* berkaitan dengan masalah-masalah inovasi pembelajaran dan kurikulum bersama-sama dengan unsur sekolah lainnya. Rekomendasi tersebut diterima oleh Kepala Sekolah dan akan dijadikan sebagai salah satu aspek dalam MBS di MI Al-Islam Kartasura.

---

[149] Miftah Thoha. 1995. *Kepemimpinan dan Manajemen*. Jakarta: Rajawali. h. 45

Selama penelitian ini berlangsung, diperoleh hasil bahwa strategi Sekolah dalam mendistribusikan informasi dan pengetahuan tentang perkembangan program inovasi secara merata kepada masyarakat dan orang tua siswa, telah berdampak positif pada kualitas keputusan yang diambil karena merepresentasikan keterlibatan semua unsur sekolah di dalamnya. Akses informasi yang lebar telah mendorong masyarakat dan orang tua siswa untuk memberikan masukan dan gagasan, baik dalam identifikasi masalah atau dalam mencari jalan keluar. Inisiatif pihak Sekolah untuk mendistribusikan informasi dan pengetahuan secara merata di lingkungan *stakeholders,* telah melahirkan proses pengambilan keputusan yang sangat apresiatif dan demokratis.

Hasil penelitian ini sekaligus membuktikan bahwa peran dan peran profesionalisme manajemen Sekolah menjadi aspek yang sangat penting dalam penerapan dan penguatan implementasi MBS.[150] Di samping itu, keberhasilan dalam menjalankan inisiatif membuka kran informasi kepada *stakeholders* telah berangsung-angsur menguatkan partisipasi masyarakat sehingga berdampak pada kualitas putusan karena diproses melakukan pengambilan yang demokratis, partisipatif dan mewakili kepentingan semua unsur sekolah.

Dalam konteks ini, implementasi MBS memang berhubungan dengan penggunaan berbagai macam prosedur keputusan yang

---

[150] Depdiknas, 2001*a*. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. h. 13

memberikan orang lain suatu pengaruh tertentu terhadap keputusan-keputusan yang diambil oleh organisasi.[151]

Melalui hasil penelitian ini, dapat ditarik benang merah bahwa menguatnya implementasi MBS sangat dipengaruhi oleh aspek kemampuan professional manajemen Sekolah, distrusi informasi yang merata, keterlibatan *stakeholders* dalam pengambilan keputusan yang berdampak pada kualitas putusan yang merepresentasikan kepentingan semua unsur sekolah.

4. Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah dalam Kerja Sama dengan Badan-Badan di Masyarakat

Melalui kegiatan penelitian ini, berhasil ditemukan bahwa implementasi MBS yang diterapkan di MI Al-Islam Kartasura memang sudah berhasil merancang program inovasi pembelajaran dan pengembangan kurikulum dengan baik, akan tetapi sampai saat ini, MI Al-Islam Kartasura belum memiliki hubungan kerja sama dengan lembaga-lembaga professional di masyarakat untuk mendukung suksesnya program inovasi.

Pada fase berikutnya, penelitian ini merekomendasi kepada Kepala Sekolah untuk membentuk tim-tim khusus yang bertugas mengembangkan kerja sama dengan badan-badan masyarakat dalam rangka mendukung kesuksesan program inovasi. Kepala Sekolah

[151] Gary Yukl, 1988. *Kepemimpinan dalam Organisasi.* h. 50

menerima rekomendasi tersebut dan berkomitmen untuk menerapkannya sebagai upaya pengembangan kepemimpinan partisipatif.

Setelah dilakukan penelitian ini, diperoleh hasil bahwa pola kepemimpinan partisipatif telah berdampak positif pada kuatnya kerja sama dengan badan-badan lain yang sangat penting dalam mendukung kesuksesan program inovasi. Memang tidak ada tim khusus yang dibentuk oleh pihak Sekolah untuk melakukan tugas menjalin kerja sama dengan badan-badan di masyarakat, karena tugas tersebut langsung ditangani oleh penanggung jawab sejumlah program yang berhubungan dengan masalah tersebut.

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa implementasi MBS salah satunya memang ditandai oleh kuatnya kerja sama dengan badan-badan di masyarakat. Kerja sama dengan badan-badan di masyarakat dapat bermanfaat untuk memelihara kelangsungan hidup sekolah, meningkatkan mutu pendidikan, memperlancar proses dan kegiatan belajar-mengajar, dan mengembangkan program-program sekolah.[152]

Penelitian ini membuktikan bahwa kerja sama dengan badan-badan di masyarakat telah berdampak positif bagi MI Al-Islam Kartasura karena kerja sama tersebut berhasil menguatkan budaya mutu pendidikan, memperlancar program inovasi pembelajaran, dan mengembangkan program-program inovasi sekolah.

---

[152] Mulyasa, 2002. *Manajemen Berbasis Sekolah.* Bandung : Remaja Rosdakarya. h. 148

Pada aspek lain, penelitian ini juga menemukan bahwa pelaksanaan program inovasi di MI Al-Islam Kartasura hanya didukung oleh sumberdaya guru dan staf sekolah dengan mengoptimalisasi pertemuan MGMP dan *workshop.* MI Al-Islam Kartasura belum membuka terobosan untuk menjalin kerja sama dengan lembaga-lembaga professional yang bergerak di bidang IT, bisnis dan sosial kemasyarakatan lainnya.

Berdasarkan temuan tersebut, maka pada fase berikutnya penelitian ini merekomendasikan kepada Kepala Sekolah untuk memberikan kewenangan secara proporsional kepada tim khusus yang bertugas menjalin kerja sama dengan badan-badan masyarakat sesuai dengan kebutuhan obyektif sekolah. Kepala Sekolah menerima rekomendasi tersebut, dan berkomitemen untuk mengembangkannya menjadi aspek kepemimpinan partisipatif.

Setelah dikembangkan selama tiga bulan lebih, maka diperoleh hasil bahwa pembagian kewenangan secara proporsional telah berdampak pada kuatnya motivasi semua unsur sekolah untuk terlibat dalam proses penguatan lembaga baik dengan optimalisasi pertemuan MGMP, *workshop, short course* dan bentuk-bentuk kegiatan lain yang sangat penting dalam mengembangkan kompetensi guru dan staf.

Hasil penelitian ini menegaskan bahwa kualitas pendidikan salah satunya memang ditentukan oleh banyaknya kerja sama yang dibangun

oleh sekolah dengan kekuatan-kekuatan masyarakat.[153] Kesuksesan program inovasi salah satunya juga ditentukan oleh banyaknya kerja sama sekolah dengan badan-badan di masyarakat. Kerja sama tersebut juga menguntungkan sekolah, karena sekolah lebih memiliki banyak sumberdaya dalam memecahkan masalah dan krisis yang dihadapinya, dan adanya jaminan bahwa program-program sekolah memiliki relevansi dengan kebutuhan dan perkembangan masyarakat.[154]

5. Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah terhadap proses Pembelajaran di MI Al-Islam Kartasura

Proses pembelajaran yang dilakukan di MI Al-Islam Kartasura adalah menerapkan sistem pembelajaran yang digali dari sumber potensi dan keaktifan siswa. Di mana posisi guru hanya sebagai pengarah, pembimbing, dan motivator pembelajaran di kelas, keberadaan siswa atau peserta didik betul- betul menjadi subyek pembelajaran yang harus diberdayakan dengan semestinya (*student centered*), sehingga kegiatan pembelajaran tersebut bisa semakin mengarahkan kepada kreativitas yang produktif dengan kecakapan dan inovasi yang diberikan oleh para guru sebagai pendidik di sekolah. Kegiatan pembelajaran di kelas diwarnai dengan serangkaian aktivitas yang memotivasi peserta didik untuk menjadi dirinya sendiri dengan potensi masing-masing yang dimiliki. Dengan

---

[153] Wohlstetter *et. al.*, 1997. *Organizing for Successful School Based Management. Virginia* USA . h. 50

[154] Fasli Jalal dan Dedi Supriadi, 2001. *Revormasi Pendidikan Dalam Konteks Otonomi Daerah.* Yogyakarta : Adi Cipta. h. 160-161

semakin menjadikan peserta didik untuk secara seimbang mengaplikasikan ke dalam kehidupan sehari- hari di dalam aktivitas keagamaan maupun keduniaan sekaligus.

Ruang lingkup kegiatan pembelajaran yang demikian telah dengan sendirinya membentuk karakter kepribadian dan akhlak siswa yang dibangun dari pokok-pokok fundamental ajaran Islam sebagai cerminan kehidupan beragama dan bermasyarakat. Ajaran Islam yang mengambil Al-Qur'an dan Al-Hadits sebagai pedoman dasar haruslah dijadikan rujukan utama dan pertama untuk menjalankan proses-proses pembelajaran yang lebih relijius. Pemberian penguatan *ruhiyah* spiritual kepada siswa menjadi prioritas program pembelajaran di MI Al-Islam Kartasura, hal ini seiring dengan tantangan era globalisasi dan informasi yang sekarang merasuk di sela-sela dan sendi kehidupan umat manusia tanpa terkecuali, sehingga hal demikian tidak bisa dipandang enteng untuk kemudian hanya dirasakan dan lihat begitu saja, tanpa membekali dengan filter keagamaan yang kokoh. Sebagai lembaga pendidikan berbasis agama tentu sebagai wujud tanggung jawab kepada generasi Islam di masa depan tidaklah elok kalau dibiarkan begitu saja.

Kondisi demikian oleh MI Al-Islam Kartasura merupakan sebuah pekerjaan yang tidak ringan, ditambah lagi keberadaan anak di rumah tidak serat merta bisa terus diawasi dan dipantau secara 24 jam, sehingga demikian ini sedikit banyak dibutuhkan kerja sama masing-masing pihak

yang berkompeten terlebih orang tua untuk benar-benar mengawasi dan mendampingi anak- anak mereka. Karena itu dari aspek tenaga edukatifnya MI Al-Islam Kartasura di dalam merekrut guru ataupun karyawan dilakukan seleksi yang ketat untuk menjaring kualitas, kapabilitas, dan kredibilitas masing- masing SDM tersebut. Karena hal ini merupakan faktor penentu bagi kemajuan dan perkembangan lembaga pendidikan itu sendiri, kalau para pengelola pembelajaran di sekolah berkualitas baik, maka proses pembelajaran pun akan berjalan dengan sebagaimana yang diharapkan. Aspek yang lain yaitu sarana prasarana yang dimiliki oleh MI Al-Islam Kartasura, juga di*plan* sedemikian rupa agar keberadaan proses pembelajaran tidak terhambat oleh hal- hal teknis di lapangan yang langsung berkaitan dengan hajat *hard ware* pembelajaran di sekolah. Fasilitas peribadatan misalnya dengan tersedianya Mushalla sekolah, di sana bisa difungsikan sebagai mana mestinya, aktivitas jama'ah shalat dhuhur siswa dan guru serta karyawan telah memberikan nuansa reliji tersendiri, belum ditambah dengan aktivitas lainnya seperti tilawatil qur'an, shalat dhuha ketika jam- jam istirahat semakin menambah kesejukan tersendiri buat lingkungan MI Al-Islam Kartasura.

Sekolah merupakan lingkungan kedua setelah rumah, bagi siswa yang kritis dan kreatif hal tersebut merupakan kenyataan yang sekaligus menyadarkan untuk semakin membuktikan dan memanfaatkan sebaik mungkin agar tidak sia-sia, karena itu kondisi seperti ini jangan sampai

pihak sekolah tidak memberikan *service* terbaik kepada peserta didik, mereka bisa saja terbawa kondisi lingkungan rumah masing- masing, kalau misal lingkungan rumah mereka seiring dengan visi- misi pemberdayaan anak, tentu justru membantu sekolah di dalam mengelola karakteristik kepribadiannya, tetapi yang menjadi masalah adalah jika lingkungan rumah mereka tidak bersahabat dengan dunia anak- anak yang seusia SD ataupun Madrasah. Sebab itulah proses pembelajaran dan berbagai instrumenya harus *welcome* untuk pemberdayaan siswa baik dari sisi formal pembelajaran di kelas ataupun kegiatan ekstra kurikuler ataupun kokurikuler di MI Al-Islam Kartasura. Guru sebagai seorang pembelajar di sekolah harus diinisiasi untuk senantiasa berkreasi menciptakan suasana yang konstruktif kepada siswa.

UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

BAB V

PENUTUP

A. Simpulan

Berdasarkan temuan penelitian dan pembahasan maka penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut.

1. Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah terhadap kemandirian di MI Al-Islam Kartasura, ternyata belum berhasil memaksimalisasi peran dan partisipasi guru dan staf sekolah dalam perencanaan, pelaksanaan, evaluasi dan monitoring pada aspek Kemandirian Sekolah. Tetapi di sisi lain Implementasi MBS di MI Al-Islam Kartasura melalui penerapan asas konsultasi, pembagian kewenangan, transparansi dan akuntabilitas serta didukung oleh kemampuan profesional Kepala Sekolah telah mendorong tumbuhnya antusiasme, motivasi, dan tanggung jawab semua unsur sekolah dalam hal perencanaan, pelaksanaan, evaluasi dan monitoring dalam aspek kemandirian sekolah.
2. Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah terhadap partisipasi masyarakat ternyata belum memaksimalisasi peran dan partisipasi masyarakat dalam perencanaan, pelaksanaan, evaluasi dan monitoring program sekolah. Tetapi di sisi lain Implementasi MBS dengan menguatkan penerapan asas keterbukaan, pembagian kewenangan, transparansi dan akuntabilitas serta didukung oleh kemampuan profesional Kepala Sekolah dalam menjalin hubungan kemanusiaan dan

mendistribusikan informasi kepada semua unsur sekolah telah mendorong antusiasme, motivasi, dan tanggung jawab masyarakat dan orang tua siswa untuk senantiasa terlibat hal perencanaan, pelaksanaan, evaluasi dan monitoring berkaitan dengan program sekolah.

3. Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah terhadap pengambilan keputusan partisipatif di MI Al-Islam Kartasura dengan didukung kemampuan profesional Kepala Sekolah ternyata belum maksimal dalam mendorong implementasi MBS. Tetapi di sisi lain, implementasi MBS tersebut dengan menguatkan penerapan dan penguatan asas keterbukaan dan dialog, pembagian kewenangan secara proporsional dan didukung oleh kemampuan profesional Kepala Sekolah dalam mendistribusikan informasi telah mendorong lahirnya kualitas keputusan karena merepresentasikan kepentingan semua unsur sekolah.
4. Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah terhadap kerja sama badan-badan masyarakat di MI Al-Islam Kartasura ternyata belum maksimal dalam mengembangkan kerja sama dengan badan-badan di masyarakat. Tetapi di sisi lain setelah dikaji di dalam penelitian ini, diketahui bahwa penguatan dan penerapan asas pembagian kewenangan secara proporsional dan didukung oleh kemampuan Kepala sekolah dalam memfasilitasi penguatan *stakeholders* telah menghasilkan kerja sama yang harmonis dan kuat dengan badan-badan di masyarakat yang memiliki hubungan dengan program inovasi pembelajaran di MI Al-Islam Kartasura.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

5. Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di MI Al-Islam Kartasura kaitannya dengan proses-proses pembelajaran di sekolah telah memberikan suasana pembelajaran yang digali dari potensi dan kreativitas siswa dengan basis materi keagamaan yang bersumber dari Al-Qur'an dan Al-Hadits serta pengetahuan umum yang bersifat *science* dan *knowledge*. Dengan aras tersebut diharapkan pembelajaran bisa semakin produktif menghasilkan *output* yang signifikan untuk kemaslahatan umat ke depan.

B. Saran

1. Terhadap lembaga pendidikan utamanya MI Al-Islam Kartasura:
   a. Implementasi MBS, tidak cukup hanya dengan penerapan asas keterbukaan dan kemampuan profesional manajemen sekolah saja. Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa implementasi MBS juga perlu didukung oleh penguatan asas keterbukaan dan dialog, pembagian kewenangan, transparansi dan akuntabilitas menjadi aspek penting dalam pola kepemimpinan partisipatif.
   b. Berdasarkan temuan penelitian ini, implementasi MBS juga harus didukung oleh kemampuan profesional pihak sekolah dalam mendistribusikan informasi kepada semua unsur sekolah, sehingga semua peran dan fungsi unsur-unsur sekolah dapat dimaksimalisasi untuk mendukung kesuksesan program inovasi sekolah.
   c. Di samping kemampuan profesional dalam mendistribusikan informasi, pihak sekolah juga dituntut untuk mampu mengembangkan

penguatan *capacity building* sehingga berdampak pada kesuksesan pelaksanaan program inovasi.

2. Untuk para akademisi dan peneliti:
   a. Penelitian ini disusun dengan sejumlah keterbatasan dalam melakukan kajian mendalam terhadap masalah implementasi MBS, oleh karena ini penelitian ini terbuka bagi semua saran, masukan, dan kritik untuk memperdalam kajian di bidang MBS khususnya, dan kajian di bidang manajemen pendidikan pada umumnya.
   b. Untuk melengkapi kajian tentang MBS, di masa yang akan datang perlu ada penelitian dan telaah yang lebih komprehensif untuk melengkapi temuan penelitian ini.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

DAFTAR PUSTAKA

Azra, Azyumardi. 2002. *Paradigma Baru Pendidikan Nasional. Dekontruksi dan Demokratisasi.* Jakarta: Penerbit Kompas.

BPPN dan Bank Dunia. 1999. *Uraian Umum Kewenangan Pemerintah dan Kelembagaan Dalam Rangka Desentralisasi.* Jakarta.

Browers, G. Davis. 1976. *System of Organization: Management of Human Resource.* Machigian.: UMP.

Budiharjo, Eko. 2001. *Pendidikan Berbasis Potensi Lokal.* Kompas, 29 Maret.

Cribbin, James J. 1984. *Kepemimpinan: Strategi Mengefektifkan Organisasi.* Jakarta: Pustaka Binawan Pressindo.

Depdiknas. 2001. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah.* Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah, Direktorat Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama.

_____. 2001*a*. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*: *Konsep dan Pelaksanaan.* Jakarta: Depdiknas.

_____. 2001*b*. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*: *Panduan Penyusunan Proposal dan Pelaporan.* Jakarta: Depdiknas.

Dornseif, Allan. 1996. *Pocket Guide School-Based Management.* Virginia USA. ASCD.

Fattah, Nanang. 2000. *Manajemen Berbasis Sekolah.* Bandung: Andira.

_____. 2001. *Landasan Manajemen Pendidikan.* Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

Hadiyanto. 2004. *Mencari Sosok Desentralisasi Manajemen Pendidikan di Indonesia.* Jakarta: Rineka Cipta.

Haire, A. Paul. 1962. *Handbook of Small Group Research.* New York: Free Press.

Hamidi. 2003. *Metode Penelitian kualitatif.* Malang: UMM Press

Hasbullah. 2006. *Otonomi Pendidikan: Kebijakan Otonomi Daerah dan Implikasinya Terhadap Penyelenggaraan Pendidikan.* Jakarta: RajaGrafindo Persada.

Jalal, Fasli. Dan Supriadi, Dedi. 2001. *Reformasi Pendidikan dalam Konteks Otonomi Daerah.* Yogyakarta: Adi Cita.

Lincoln dan Guba. 1985. *Naturalistic Inquiry.* Hill LA: Sage Publication Inc.

Miles, M. B. dan Huberman, A. M. 1992. *Analisis Data Kualitatif.* Alih Bahasa Rohidi. Jakarta: Universitas Indonesia.

Mohrman, S. A., P. Wohlstetter, and Associates. 1994. *School-Based Management: Organizing for High Performance.* San Francisco: Jossey-Bass.

Moleong, Lexy I. 1989. *Metodologi Penelitian Kualitatif.* Jakarta: Remaja Rosda Karya.

Mulyasa, E. 2003. *Manajemen Berbasis Sekolah (Konsep, Strategi dan Implementasi).* Bandung: Rosdakarya.

Noeng, Muhadjir. 1990. *Metodologi Penelitian kualitatif.* Yogyakarta: Rakesarasin

Odden, A. and E. Odden. 1994. *School Based Management-The View From 'Down Under' (Breif no. 62).* Madison, WI: University of Wisconsin. Madison, Center on Organization and Restructuring of School.

Owens, Robert. G. 1981. *Organizational Behavior in Education.* Englewood Chiffs. New Jersey. Prentice-Hall, Inc.

Pidarta, Made. 1988. *Manajemen Pendidikan Indonesia.* Jakarta: Bumi Aksara.

Robertson, P., P. Wohlstetter, and S.A. Mohrman. 1994. *Generating Curriculum and Instructional Changes Through School-Based Management (Working Paper).* Los Angeles, (A: University of Southern California, School-Based Management Project.

Sallis, Edward. 1992. *Total Quality Management in Education.* Philadelphia, London. Kogan Page.

Sange, Peter. 1988. *A Fifth Discipline Resource: School That Learn.* London. Nicholas Brealey Publishing.

Sarason, Seymour B. 1972. *The Culture of the School and the Problem of Change.* Allyn & Bacon, Inc. Boston.

Soewandi, Joko. 2005. *Kesiapan SLTP Surakarta Melaksanakan Program MBS.* Dalam Jurnal Pendidikan.

Thoha. 1995. *Kepemimpinan dan Manajemen.* Jakarta: Rajawali.

Tilaar. 1999. *Manajemen Pendidikan Nasional: Kajian Pendidikan Masa Depan.* Bandung: PT. Rosdakarya.

Wohlstetter, Priscilla (ed). 1997. *Organizing for Successful School Based Management*. Virginia USA. ASCD.

_____, P.R. Smyer and S.A. Mohrman. 1994. *New Boundaries for School Based Management: the High Involvement Model*. Education and Policy Analysis. 16 (3).

Yuki, G.A. 1988. *Kepemimpinan dalam Organisasi* (Edisi Bahasa Indonesia). Jakarta. Penhallindo.

Zamroni. 2000. *Paradigma Pendidikan Masa Depan*. Bigraf Publishing.

UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

YAYASAN PERGURUAN AL-ISLAM KARTASURA

MADRASAH IBTIDAIYAH (MI) AL-ISLAM KARTASURA

STATUS : TERAKREDITASI B

Jl. Jendral Sudirman No.9 Purwohutaman, Kartasura Phone (0271) 784650

SURAT KETERANGAN

No. 118/MIS/Al-Islam/IX/2009

ang bertanda tangan dibawah ini :

N a m a	**: Umi Salasatun, S.Ag**
NIP	**: 19640717 198703 2 001**
Jabatan	**: Kepala Madrasah**
Sekolah	**: MI Al-Islam Kartasura**

enerangkan bahwa :

N a m a	**: Sri Lestari, S.Ag**
Tempat/Tanggal Lahir	**: Klaten, 31 Mei 1967**
NIM	**: 08913405**
Jurusan/Konsentrasi	**: Pendidikan Islam**
Alamat	**: Sanggrahan RT 03/RW 01 Pucangan, Kartasura**

Benar-benar telah mengadakan penelitian/ *research* dalam rangka penyusunan tesis yang rjudul "Manajemen Berbasis Sekolah (Studi di MI Al-Islam Kartasura)". Dengan lokasi penelitian di I Al-Islam Kartasura dengan tekhnik pengumpulan data, wawancara, observasi dan dokumentasi. dapun waktunya dari tanggal 1 Agustus s/d 30 Agustus 2009.

Demikian surat keterangan ini dengan sesungguhnya dan bagi yang berkepentingan harap enjadi periksa.

Kartasura, 1 September 2009

Kepala MI Al-Islam Kartasura

YAYASAN PERGURUAN AL-ISLAM KARTASURA ★ MADRASAH IBTIDAIYAH AL-ISLAM

Umi Salasatun, S.Ag

NIP. 19640717 198703 2 001

RIWAYAT HIDUP

Nama	: Sri Lestari, S.Ag
Tempat/Tanggal Lahir	: Klaten, 31 Mei 1967
Nama Ayah	: Trimowiharjo
Nama Ibu	: Walinem
Nama Suami	: Joko Sarwono
Alamat	: Sanggrahan Rt 03/Rw 01 Pucangan Kec. Kartasura Sukoharjo

PENDIDIKAN

Tahun 1980	: Lulus SDN Jatinom-Klaten
Tahun 1983	: Lulus SMPN 1 Jatinom-Klaten
Tahun 1987	: Lulus PGAN Klaten
Tahun 1997	: Lulus D.2 IAIN Walisongo Semarang
Tahun 1999	: Lulus Sarjana (S1) STAIMUS Surakarta

PEKERJAAN

Tahun 1990-1992	: Guru MIM Ngandul Sumberlawang Sragen
Tahun 1992-2003	: Guru MIM Gumpang Kartasura-Sukoharjo
Tahun 2003-2004	: Guru MI Darussalam 2 Pucangan Sukoharjo
Tahun 2005-2010	: Kepala Bustanul Athfal Aisyiyah Kertonatan Kartasura-Sukoharjo

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA