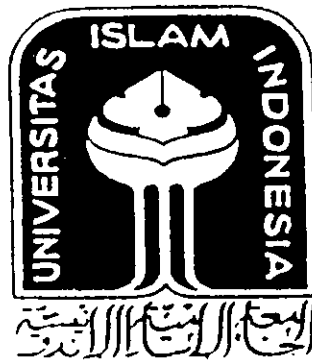


PENERAPAN MBS DI ERA OTONOMI DAERAH
(Studi Deskriptif Tentang Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah
Di MTs-N Model Daerah Kabupaten Trenggalek)



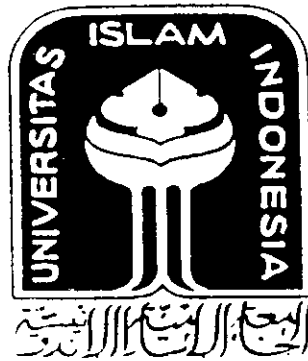
Oleh:
H. Moh. Rois
NIM: 04913034

TESIS

Diajukan kepada Magister Studi Islam
Program Pascasarjana Universitas Islam Indonesia
Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat guna
Memperoleh Gelar Magister Studi Islam

YOGYAKARTA
2006

PENERAPAN MBS DI ERA OTONOMI DAERAH
(Studi Deskriptif Tentang Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah
Di MTs-N Model Daerah Kabupaten Trenggalek)



Oleh:
H. Moh. Rois
NIM: 04913034

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

TESIS

Diajukan kepada Magister Studi Islam
Program Pascasarjana Universitas Islam Indonesia
Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat guna
Memperoleh Gelar Magister Studi Islam

YOGYAKARTA
2006



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

PENGESAHAN

Nomor: 97/PS-MSI/Peng./X/2006

TESIS berjudul : **PENERAPAN MBS DI ERA OTONOMI DAERAH (Studi Deskriptif tentang Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah di MTsN Model Daerah Kabupaten Trenggalek)**

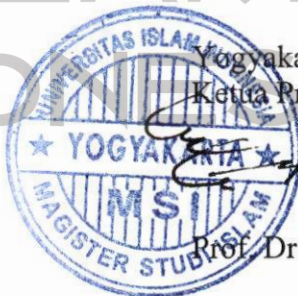
Ditulis oleh : Moh. Rois

N. I. M. : 04913034

Konsentrasi : Pendidikan Islam

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

Yogyakarta, 21 Oktober 2006
Ketua Program



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



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

TIM PENGUJI UJIAN TESIS

Nama : Moh. Rois
Tempat/tgl.lahir : Trenggalek, 16 April 1951
N. I. M. : 04913034
Konsentrasi : Pendidikan Islam
Judul Tesis : **PENERAPAN MBS DI ERA OTONOMI DAERAH (Studi Deskriptif tentang Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah di MTsN Model Daerah Kabupaten Trenggalek)**

Ketua/Sekretaris: Drs. H. Asmuni, MA

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

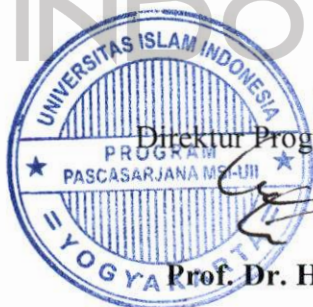
Penguji : Prof. Dr. H. Usman Abu Bakar, MA

Penguji : Dr. H. Ahmad Abd. Syakur, MA

Diuji di Yogyakarta pada tanggal 7 Oktober 2006

Pukul : 12.00–13.00 WIB

Hasil / Nilai : 88 / A



Mengetahui

Direktur Program Pascasarjana MSI UII

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



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

NOTA DINAS

No. : 280/PS-MSI/ND/IX/2006

TESIS berjudul : PENERAPAN MBS DI ERA OTONOMI DAERAH (Studi Deskriptif tentang Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah di MTsN Model Daerah Kabupaten Trenggalek)

Ditulis oleh : Moh. Rois

NIM : 04913080

Konsentrasi : Pendidikan Islam

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

Yogyakarta, 2 Oktober 2006
Ketua Program,


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



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

PERSETUJUAN

TESIS berjudul : **PENERAPAN MBS DI ERA OTONOMI DAERAH (Studi Deskriptif tentang Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah di MTsN Model Daerah Kabupaten Trenggalek)**

Ditulis oleh : Moh. Rois

N.I.M. : 04913080

Konsentrasi : Pendidikan Islam

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

Yogyakarta, 15 September 2006
Pembimbing

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

MOTTO

إنا عرضنا الأمانة على السموات والأرض والجبال فأبين أن يحملنها وأشفقن منها
وحملها الإنسان إنه كان ظلوما جهولا (سورة الأحزاب : 72)

Artinya : *"Sesungguhnya Kami telah mengemukakan amanat kepada langit, bumi dan gunung-gunung, maka semuanya enggan untuk memikul amanat itu dan mereka khawatir akan mengkhianatinya, dipikullah amanat itu oleh manusia. Sesungguhnya manusia itu amat zalim dan amat bodoh". (QS.Al-Ahzab:72)*

الجامعة الإسلامية
الاندونيسية

UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

¹⁾ Al-Qur'an Surat Al-Ahzab : 72 Lihat Khadim al-Haramain al-Sharifain, *Al-Qur'an dan Terjemahnya* (Madinah Munawwarah: Mujamma' Khadim al-Haramain al-Sharifain al-Malik Fahd Li Tiba'ati al-Mushaf al-Sharif, 1990), 680.

ABSTRAK

PENERAPAN MBS DI ERA OTONOMI DAERAH Studi Deskriptif Tentang Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah Di MTs-N Model Daerah Kabupaten Trenggalek

Oleh : Moh. Rois

Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah di Indonesia dianggap sebagai jalan terbaik dalam memecahkan masalah-masalah pendidikan yang selama ini memprihatinkan. Pendidikan dengan berbagai aspek permasalahannya diharapkan lebih baik dan dinamis dalam mewujudkan kejayaan suatu bangsa.

Dalam kondisi yang ada Manajemen Berbasis Sekolah merupakan suatu strategi untuk memperbaiki pendidikan dengan memindahkan kewenangan pengambilan keputusan yang penting dari pemerintah pusat dan pemerintah daerah kepada pihak pengelola sekolah dan merujuk pada suatu representasi proses pengambilan keputusan di mana seluruh anggota kelompok dalam suatu lembaga pendidikan berpartisipasi secara seimbang.

Penelitian ini bermaksud mendeskripsikan, menggali, menghimpun tentang bagaimana peranan Manajemen Berbasis Sekolah yang ada di Madrasah Tsanawiyah Negeri Model dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan. Adapun focus permasalahannya adalah bagaimana peranan Manajemen Berbasis Sekolah yang ada di Madrasah Tsanawiyah Negeri Model Daerah Kabupaten Trenggalek.

Secara khusus permasalahan yang muncul adalah Bagaimana Kepala Madrasah dan para guru dalam menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah di Madrasah Tsanawiyah Negeri Model Kabupaten Trenggalek? Bagaimana persepsi para guru MTs-N Model dalam memahami tentang penerapan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di Madrasah Tsanawiyah Negeri Model Kabupaten Trenggalek?

Penelitian dilakukan di Madrasah Tsanawiyah Negeri Model (MTs-N Model) Trenggalek. Data diperoleh langsung dari sumber data melalui wawancara, observasi, dan studi dokumentasi.

Kebijakan Kepala Madrasah dalam Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di Madrasah Tsanawiyah Negeri Model Kabupaten Trenggalek: pertama, penerapan MBS masih belum banyak diikuti dengan kreatifitas Kepala Madrasah dan para guru, masih minimnya sosialisasi MBS, dan masih minimnya inservice training atau on the job training untuk meningkatkan kualitas kepala sekolah dan guru sebagai tenaga kependidikan; kedua, persepsi para guru tentang penerapan MBS ini patut didukung bersama, terdapatnya berbagai kendala dalam mewujudkan penerapan MBS, dan adanya kerjasama yang terkoordinasi dengan baik antara kepala sekolah, guru dan pihak-pihak yang terkait "stakeholder" di sekolah.

ABSTRACT

IMPLEMENTATION OF SCHOOL-BASED MANAGEMENT IN THE REGION AUTONOMY ERA

**Descriptif Study On The Implementation of School-Based Management
At Madrasah Tsanawiyah Negeri Model (MTs-N Model) Trenggalek Region District**

By : Moh. Rois

The implementation of School-Based Management in Indonesian is considered to be the best way to solve education problems. Hopefully, education process is to be dynamic and worth realizing the glory of this nation.

As the conditions that, School-Based Management is a strategy to improve education by transferring significant decision-making authority from state and district offices to individual school; and shared decision making refers to an inclusive or representative decision making process in which all members of the group in the education institute of participate as equals.

This research aims to explore, describe and combine about how the role of school-based management at Madrasah Tsanawiyah Negeri Model (MTs-N Model) so as to upgrade education in Trenggalek. It focuses on how to implement School-Based Management at Madrasah Tsanawiyah Negeri Model Trenggalek District.

The problems peculiarly emerge; how is the headmaster and teachers to implement on the School-Based Management at Madrasah Tsanawiyah Negeri Model Trenggalek Region District? How is the teachers to percept on insight of School-Based Management at Madrasah Tsanawiyah Negeri Model Trenggalek District?

The research is conducted in Madrasah Tsanawiyah Negeri Model (MTs-N Model) Trenggalek District. While the data collected directly from data source (respondents) using interview, observation and documentation study.

Headmaster policies of School-Based Management at Madrasah Tsanawiyah Negeri Model Trenggalek District; firstly, the implementation of MBS (School Based-Management) is still no much of followed for headmaster and teachers of creativities, still it minus on School-Based Management of Sosialitation, and still it minus on inservice training or on the job training to improve for headmaster and teachers quality of power educated; secondly, the implementation of School-Based Management on teachers of perception is to support properly together, it found of any obstacle to concrete of implementation School Based Management, and there it cooperation of the good coordination between the headmaster, teachers and parties of the hook "stakeholder" in the school.

TRANSLITERASI

PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN
Sesuai dengan SKB Menteri Agama,
Menteri Pendidikan dan Menteri Kebudayaan RI
No. 158/1987 dan No. 0543 b/U/1987
Tertanggal 22 Januari 1988

A. Konsonan Tunggal

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Keterangan
ا	Alif	-	Tidak dilambangkan
ب	Ba'	B	-
ت	Ta	T	-
ث	Sa	S	S dengan titik di bawahnya
ج	Jim	J	-
ح	Ha	H	H dengan titik di bawahnya
خ	Kha	kh	-
د	Dal	D	-
ذ	Zal	Z	Z dengan titik di bawahnya
ر	Ra	R	-
ز	Za	Z	-
س	Sin	S	-
ص	Syin	Sy	-
ش	Sad	Ş	S dengan titik di bawahnya
ط	Dad	Ḍ	D dengan titik di bawahnya
ظ	Ta	Ṭ	T dengan titik di bawahnya
ظ	Za	Ẓ	Z dengan titik di bawahnya
ع	'Ain	'	-
غ	Gain	G	-
ف	Fa'	F	-
ق	Qaf	Q	-
ك	Kaf	K	-
ل	Lam	L	-

م	Mim	M	-
ن	Nun	N	-
و	Wawu	W	-
ه	Ha'	H	-
ء	Hamzah		Sportof, tetapi lambing ini tidak digunakan Untuk hamzah di awal kelas
ي	Ya'	Y	-

B. Konsonan Rangkap

Konsonan Rangkap, termasuk tanda Syaddah, ditulis rangkap.

احمدية

ditulis *Ahmadiyah*

C. Ta' Marbutah di Akhir Kata

1. Bila dimatikan ditulis h, kecuali untuk kata-kata Arab yang sudah terserap menjadi Bahasa Indonesia, seperti salat, zakat dan sebagainya.

جماعة Ditulis *Jama'ah*

2. Bila dihidupkan ditulis t

كرامة الاولياء Ditulis *karamatul-aulya*

D. Vocal Pendek

Fathah ditulis *a*, kasrah ditulis *i*, dan dammah ditulis *u*.

E. Vokal Panjang

A Panjang ditulis *a*, panjang ditulis *ā*, dan u panjang ditulis *u*, masing-masing dengan tanda hubung (-) di atasnya.

Fathah + y l tanpa dua titik yang dimatikan *ai*, dan fathah + wawu mati ditulis *au*.

F. Vokal-vokal pendek yang berurutan dalam satu kata dipisahkan dengan spostrof (‘).

أنتُم

Ditulis a’antum

مؤنث

Ditulis mu’annas

G. Kata Sandang Alif + Lam

1. Bila diikuti huruf qamariyah ditulis al-

القرآن Ditulis Al-Qur’an

2. Bila mengikuti huruf syamsiyah, huruf i diganti dengan huruf syamsiyah yang mengikuti

nya الشيعية ditulis *as-Syi’ah*

H. Huruf Besar

Penulisan huruf besar disesuaikan dengan EYD.

I. Kata dalam rangkaian Frasa dan Kalimat

1. Ditulis kata per kata, atau

2. Ditulis menurut bunyi atau pengucapannya dalam rangkaian tersebut

شيخ الاسلام

Ditulis *Syaikh al-Islam* atau *Syaikhul –Islam*.

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Segala puji bagi Allah SWT., Tiada Tuhan yang patut disembah kecuali Allah SWT Yang Maha Agung dan Perkasa, Pemilik Kerajaan langit dan bumi, yang telah menganugerahkan Taufiq dan Hidayah-Nya sehingga Skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik. Salawat dan slam tetap terlimpahkan kepada Nabi Muhammad SAW., bagi keluarga, sahabat dan pengikut beliau hingga hari kiamat nanti.

Penulis menghaturkan terima kasih tak terhingga kepada semua pihak yang telah membantu dan memberi dukungan untuk menyelesaikan Tesis ini. Untaian kata terima kasih penulis sampaikan kepada :

1. Bapak Prof. Dr. H. Amir Mu'allim, MIS, sebagai Ketua Program Pascasarjana Magister Studi Islam Universitas Islam Indonesia Yogyakarta yang sekaligus sebagai Dosen Pembimbing yang berkat kesabaran beliau tesis ini dapat terselesaikan, Bapak Drs. H. Asmuni Thahir, MA. Selaku Kabid Administrasi Akademik dan Kemahasiswaan yang memberikan kemudahan dalam proses pendidikan di Program Pascasarjana MSI-UII Yogyakarta, juga seluruh Staf Akademik yang dengan keramahan dan kesungguhannya telah melayani penulis selama studi di Program Pascasarjana MSI-UII Yogyakarta ini;
2. Seluruh Guru Besar dan Dosen Program Pascasarjana MSI-UII Yogyakarta Kelas K di Trenggalek; yang telah mencurahkan ilmunya kepada penulis selama masa studi dan menuntun pola pikir rasional, realistis, terarah, dapat dipahami dan memudahkan dalam pengimplementasiannya;

3. Bapak Drs. H. Moh. MaksuM,M.HI. selaku Kepala Kantor Departemen Agama Kabupaten Trenggalek, yang memberikan kemudahan dalam penelitian ini;
4. Sdri. Dra. Mamik Syafa'ah, M.Pd.I,selaku Koordinator MSI-UII Yogyakarta di Trenggalek yang banyak membantu dalam penyusunan Tesis ini;
5. Istriku tercinta Sri Astuti, yang telah memberikan kesempatan untuk melanjutkan studi,di samping do'a dan harapan tinggi yang mereka nantikan;
6. Kawan-kawan di Pascasarjana MSI-UII Yogyakarta di Trenggalek,yang telah memberikan motivasi atas kesuksesan studi di Magister Studi Islam.
7. Bapak Drs. H. Imam Daroni, MM, selaku Kepala Sekolah MTs-N Model Trenggalek;
8. Seluruh Dewan Guru dan Pegawai Administrasi MTs-N Model Daerah Kabupaten Trenggalek yang telah banyak membantu memberikan bahan dan masukan untuk penelitian penulis;

Akhirnya penulis berharap, semoga karya sederhana ini dapat memberikan setitik manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan khazanah keilmuan pada umumnya. Amien. Ya Robbal alamiin.

Trenggalek, 25 Mei 2006

Penulis,

H. Moh. Rois

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
TIM PENGUJI	iii
PERSETUJUAN PEMBIMBING	iv
MOTTO	v
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
PEDOMAN TRANSLITERASI	viii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI	x
BAB I. PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Perumusan Masalah	5
C. Tujuan Penelitian	6
D. Manfaat Penelitian	6
E. Tinjauan Pustaka	7
F. Kerangka Teori	8
G. Metode dan Pendekatan Penelitian	11
1. Metode Penelitian	11

2. Populasi dan Sampling	11
3. Teknik Pengumpulan Data	13
4. Teknik Analisis Data	14
H. Sistematika Pembahasan	15

BAB II. TINJAUAN TENTANG MBS

A. Pengertian MBS	18
1. Definisi Tentang MBS	18
2. Terminologi Umum tentang MBS	21
3. Manfaat MBS dalam Pemberdayaan Pendidikan	24
B. Beberapa Teori Tentang MBS	26
1. Teori MBS Versus MKE	26
2. Prinsip-Prinsip MBS	28
3. Karakteristik MBS	31
C. Konseptualisasi Pemikiran tentang MBS	47
1. Paradigma Konsep MBS	47
2. Strategi Penyiapan Konsep MBS	48
D. Alasan dan Tujuan Diberlakukan MBS	50
E. Kepemimpinan Yang Efektif Dalam MBS	63
1. Gaya dan Kemampuan Kepemimpinan	63
2. Peran Kepala Sekolah Dalam MBS	69

3. Peran Guru dan Administrator Dalam MBS	74
BAB III. GAMBARAN UMUM MTs-N MODEL DI KOTA TRENGGALEK	
A. Sejarah Perkembangan MTsN-Model Trenggalek	89
1. Letak Geografis	90
2. Visi dan Misi	91
3. Struktur Organisasi	93
B. Keadaan Tenaga Guru dan Siswa	95
C. Program Unggulan Dan Fasilitas Pendidikan	98
BAB IV. ANALISIS TENTANG PENERAPAN MBS DI MTs-N MODEL DI DAERAH KABUPATEN TRENGGALEK	
A. Penerapan MBS Di MTs-N Model di Kota Trenggalek	99
B. Peranan Kepala Sekolah Dalam Kepemimpinan Efektif	106
C. Peranan Guru sebagai Tenaga Kependidikan	108
D. Faktor Pendukung dan Penghambat (SWOT)	110
E. Analisis Data	112
BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN-SARAN	
A. Kesimpulan	116
B. Saran -saran	117
DAFTAR PUSTAKA	120
LAMPIRAN-LAMPIRAN	123

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Merespon gerakan pembaharuan pendidikan nasional di daerah yang dalam hal ini diberlakukannya desentralisasi pendidikan di era otonomi, merupakan pintu masuk bagi kemandirian sekolah, maka pemerintah dengan segala konsekwensinya berupaya mencari beberapa alternatif pilihan peningkatan mutu pendidikan nasional. Desentralisasi pendidikan yang menjadi "*Frame of Thought*" (kerangka berpikir) pemerintah pusat dalam hal tersebut adalah Menteri Pendidikan Nasional sesungguhnya menjadi tantangan bagi daerah kabupaten kota, dalam meningkatkan mutu kepemimpinan dan tenaga kependidikan.

Dalam paradigma MBS, eksistensi sekolah dengan kemandiriannya, ditujukan pada pemahaman secara riil penyelenggaraan sekolah. Bahwa, manajemen pendidikan substansi-substansi pendidikan di suatu sekolah atau dengan bahasa yang akrab kita dengan MBS, ini diarahkan pada kinerja sekolah yang tertib, lancar, dan teintegrasi dalam suatu sistem kerjasama untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Hal yang paling penting dalam penerapan MBS adalah manajemen terhadap komponen-komponen sekolah itu sendiri.

Di samping tersebut di atas, pengambilan kebijakan di tingkat sekolah menurut MBS, harus dilaksanakan secara partisipatif dengan melibatkan *stakeholder*, antara lain guru, siswa, orang tua, ahli pendidikan, dan tokoh masyarakat yang menaruh perhatian terhadap pendidikan. Dengan cara tersebut, diharapkan akan menimbulkan kecintaan dan

kepedulian terhadap seluruh aktifitas dan problematika dalam penyelenggaraan program-program sekolah.¹⁾

Kemudian dengan penerapan MBS ada 7 komponen sekolah yang harus dikelola dengan baik yaitu kurikulum dan program pengajaran, tenaga kependidikan, kesiswaan, keuangan, sarana dan prasarana pendidikan, pengelolaan hubungan sekolah dan masyarakat, serta manajemen pelayanan khusus lembaga pendidikan.²⁾

Pelaksanaan MBS ini sungguh berat untuk diserahkan kepada daerah kota Trenggalek dalam hal ini adalah beban daerah kota Trenggalek di mana mengelola sumber daya alam secara tepat-guna sekaligus sumber daya manusia yang mampu menjalankan program MBS. Masing-masing lembaga dituntut untuk meningkatkan kualitas dan relasional pembelajaran dengan lingkungan dimana peserta didik berada. Salah satu aspek yang berkembang sekarang adalah sistem pembelajaran untuk menunjang tiga ranah penting, yaitu : ranah kognitif, ranah afektif, dan ranah psikomotorik atau yang disebut dengan kompetensi:

"Competency is used to describe profesional ability, including both the ability to perform specific teaching functions and the ability to demonstrated acquired knowledge and higher level conceptualizations".³⁾

¹⁾ Muclas Samani, "Manajemen Berbasis Sekolah : Manajemen Pendidikan Untuk Memberdayakan Sekolah", Media, Vol. 24 , No. 7 (Juli 2001), 145.

²⁾ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2002). 39

³⁾ Lauren J. Peter, *Competency For Teaching : Teacher Education* (California: Wadsworth Publishing Company, 1975),8

(Kompetensi adalah suatu yang digunakan untuk menggambarkan profesionalitas terhadap pengetahuan yang diperoleh, baik berupa kemampuan untuk mendayagunakan fungsi-fungsi pembelajaran secara spesifik, maupun kemampuan mendemonstrasikan ilmu pengetahuan yang diperoleh dan juga kemampuan untuk merancang konsep ilmu pengetahuan yang lebih tinggi)

Dengan indikator perubahan dari sentralistik ke desentralistik, sekolah mempunyai kelonggaran untuk mengatur diri sendiri di samping keterlibatan masyarakat (stakeholder) dalam berbagai pengambilan keputusan, monitoring, evaluasi dan akuntabilitas.⁴⁾ Semua itu adalah tugas berat bagi lembaga pendidikan dan praktisi pendidikan untuk mengemban amanat sekolah, masyarakat dan pemerintah.⁵⁾

Menurut Bagong Suyanto mengatakan bahwa ada dua hal yang menyebabkan kebijakan otonomi pendidikan harus menghadapi dilema, antara lain : Pertama, adanya krisis kepercayaan sekolah dalam hal ini ketidaksiapan kepala sekolah yang diharapkan sebagai *manager* dan *leader*, para guru yang mengalami krisis kepercayaan kepada dirinya sendiri dalam mengajar disamping itu adanya ketakutan dan ketidakrelaan untuk kehilangan fasilitas yang dinikmati merupakan suatu yang terjadi. Kendala-kendala (*Constraints*) ini yang menyebabkan terhambatnya implementasi otonomi pendidikan.

Kedua, ada indikasi bahwa pemerintah tidak mempunyai skala prioritas yang lebih mengedepankan perbaikan, peningkatan dan pengembangan pendidikan. Asumsi bahwa perbaikan terhadap pendidikan bukan merupakan target prioritas pemerintah dapat

⁴⁾ I Made Putrawan, "Beberapa Kendala Dalam Penerapan MBS", *Republika*, Jum'at 22, (November, 2002), 13.

⁵⁾ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2002), 39.

dibenarkan karena bagi pemerintah hasil dari perbaikan terhadap pendidikan hasilnya tidak dapat sedemikian cepat dirasakan berbeda ketika pemerintah melakukan “Recovery Ekonomi” dan “Politik”.⁶⁾

UU No. 22 Tahun 1999⁷⁾ Tentang Otonomi Daerah dan UU No. 25 Tahun 1999 Tentang Perimbangan Keuangan Pusat dan Daerah adalah bentuk kesungguhan pemerintah pusat dalam meningkatkan mutu dan perbaikan warga bangsa.

Ditetapkannya dua undang-undang ini merupakan wujud kepedulian pemerintah terhadap aspirasi yang ada di daerah, terutama daerah-daerah yang mempunyai Sumber Daya Alam (SDA) yang melimpah dan daerah-daerah yang mempunyai APBD tinggi. Adapun dalam Pasal 27 UU No. 22 Tahun 1999 menegaskan bahwa kewenangan pemerintah pusat di daerah hanya meliputi : Bidang Pertahanan, Bidang Moneter dan Fiskal, Bidang Politik Luar Negeri, Bidang Peradilan dan Agama.⁸⁾

⁶⁾ Asumsi tentang rendahnya partisipasi Pemerintah dalam memperbaiki pendidikan di Era Otonomisasi pendidikan ini dibuktikan dengan data menyebutkan bahwa : “dari sekitar 370 wilayah kabupaten kota di Indonesia, ternyata mereka rata-rata hanya mengalokasikan sekitar 3-4 % untuk pembangunan dalam bidang pendidikan, sementara sebagian besar APBD habis dialokasikan untuk belanja rutin pegawai dan proyek lain yang tidak produktif, seperti biaya nlencer anggota dewan atau biaya rehabilitasi berbagai fasilitas publik yang rusak karena pertikaian politik yang tak tentu arah”. Bagong Suyanto, “Otonomi sekolah yang tersendat-sendat”, *Jawa Pos* (31 Desember 2002).

⁷⁾ Kewenangan Pemerintah pusat di Daerah hanya meliputi: Bidang Pertahanan, Bidang Moneter dan Fiskal, Bidang Politik Luar Negeri, Bidang Peradilan dan Agama.

⁸⁾ Lihat, *Undang-Undang Otonomi Daerah 1999*, (Jakarta : Sinar Grafika, 1999), 7.

Penelitian yang dilaksanakan ini merupakan upaya deskripsi bagi daerah kota Trenggalek dalam menyikapi penerapan MBS. Penelitian ini bersifat Complementer yaitu melengkapi data penelitian yang sudah ada dan pernah dilakukan di daerah lain. Walaupun demikian studi penelitian tentang MBS terus aktual dan problematis bagi masing-masing daerah di Indonesia. Penelitian tentang penerapan MBS di daerah kota Trenggalek ini merupakan penelitian yang pertama kali dilakukan pada jenjang pendidikan MTs-N, dan diharapkan akan memberikan sumbangsih yang sangat berarti bagi peningkatan mutu pendidikan dan peningkatan mutu Sumber Daya Manusia di daerah, terutama di daerah kota Trenggalek ini.

B. Rumusan Masalah

Dari latar belakang itu, maka dapat dirumuskan beberapa pertanyaan sebagai landasan dalam melakukan penelitian tentang implementasi MBS di daerah kota Trenggalek. Diharapkan bahwa apa yang diperoleh dalam studi ini memberikan gambaran/potret pendidikan daerah kota Trenggalek pada Madrasah Tsanawiyah atau pada sekolah lanjutan tingkat pertama, berkenaan dengan implementasi MBS di daerah kota Trenggalek.

1. Bagaimana penerapan MBS bagi Kepala Sekolah dan para guru, khususnya pada MTsN-Model di kota Trenggalek?
2. Bagaimana persepsi para guru MTsN-Model dalam memahami tentang penerapan MBS di daerah kota Trenggalek ?

Adapun apa yang akan dikaji dalam penelitian ini adalah upaya untuk mendeskripsikan penerapan MBS dengan melihat potensi pendidikan di daerah kota Trenggalek. Di samping itu juga berupaya untuk menemukan strategi dan atau menawar

kan metode pendidikan berwawasan daerah yang didasarkan pada budaya, SDA maupun SDM daerah sebagaimana konsep ideal MBS.

Dari beberapa masalah yang ada, maka dapat diidentifikasi antara lain sebagai berikut :

1. Dalam era otonomi daerah dengan disertai kebijakan desentralisasi pendidikan, apakah para Kepala Sekolah dalam merancang sistem pendidikan lokal itu sesuai dengan penerapan MBS di daerah kota Trenggalek.
2. MBS memberikan kerangka dasar bagaimana mengelola pembelajaran di kelas, dan guru sebagai tenaga kependidikan dalam hal ini mempunyai tugas untuk membawa MBS secara operasional, bermutu dan efisien.

C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk memberikan deskripsi realitas pendidikan di daerah Trenggalek berkenaan dengan MBS sebagai paradigma baru pendidikan, yang bertujuan :

1. Mendeskripsikan Kepala Sekolah di MTsN-Model Trenggalek dalam menerapkan MBS di daerah Trenggalek.
2. Mendeskripsikan guru-guru di MTsN-Model dalam menerapkan MBS di Trenggalek

D. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian yang ingin dicapai dalam penelitian ini, yaitu :

1. Sebagai bahan untuk dijadikan masukan kepada pihak-pihak terkait sebagai penentu kebijakan mengenai kondisi nyata di lapangan tentang bagaimana kondisi kemampuan Kepala Madrasah dalam Manajemen Berbasis Sekolah di Madrasah Tsanawiyah.
2. Peningkatan mutu manajemen sekolah, khususnya kepemimpinan Kepala Sekolah,

enjadikan kepemimpinan yang efektif.

3. Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan guru yang berperan sebagai tenaga kependidikan dalam penerapan MBS ini.
4. Dapat menjadi bahan masukan dan menambah wawasan keilmuan khususnya pada disiplin ilmu peneliti yaitu di bidang pendidikan islam.

E. Tinjauan Pustaka

Terdapat beberapa tulisan baik berupa makalah, diskursus, artikel maupun jurnal ilmiah yang mencoba untuk menampilkan pandangan tentang topik MBS bersamaan dengan diberlakukannya otonomi daerah. Berdasarkan beberapa penelitian yang sudah ada di antaranya studi tentang MBS yang difokuskan pada langkah-langkah sekolah dalam menyusun program kerja MPMBS, rencana anggaran, cara sekolah mengimplementasikan program kerja MBS ketercapaian dan terlaksananya program MPMBS, faktor pendukung dan penghambat pelaksanaan MBS. Semua itu mendorong pada sekolah untuk pengambilan keputusan secara partisipatif yang melibatkan semua warga sekolah (guru, siswa, kepala sekolah dan karyawan) serta orang tua dan masyarakat untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan nasional.⁹⁾

Tesis yang hamper mirip dengan tesis ini adalah tesis yang ditulis Sugiharto, mahasiswa MSI-UH dengan judul “Penerapan MPMBS di SMU Negeri 1 Balapulang Tegal, ditulis pada tahun 2003” yang menekankan bahwa terdapat perbedaan prestasi akademik siswa antara sebelum dan sesudah penerapan MPMBS tersebut.¹⁰⁾

⁹⁾ Tesis Kayadi, “Implementasi MPMBS di SLTP Negeri 22, Surabaya 2003.

¹⁰⁾ Sugiharto, “Penerapan MPMBS di SMU Negeri 1 Balapulang Tegal” Tesis. Yogyakarta : MSI-UH, 2003.

Sedangkan dalam kajian ini merupakan tindak lanjut dari penelitian tersebut di atas, namun lebih menitikberatkan pada aspek penerapan MBS, yaitu mendeskripsikan kinerja kepala sekolah dalam kepemimpinan efektif, dan guru sebagai pendidik profesional yang mengemban tugas pembelajaran di kelas.

F. Kerangka Teori

Lahirnya UU No. 22 Tahun 1999 dan UU No. 25 Tahun 2000 membawa pengaruh yang sangat berarti bagi dunia pendidikan di Tanah Air, karena dalam kurun relative lama pendidikan kita dicengkeram oleh system yang begitu kaku dan sangat sentralistik, sehingga kualitas pendidikan tidak terlalu baik, jika dibandingkan dengan negara-negara setingkat Indonesia. Bagaimanapun juga undang-undang tersebut dibuat dalam rangka memberikan keleluasaan kepada daerah untuk menyelenggarakan otonomi daerah, semua itu dimaksudkan untuk menghadapi tantangan persaingan global dengan memberikan kewenangan luas, nyata dan bertanggungjawab secara proporsional.

Bertolak dari pemikiran itu, maka lahirlah inovasi baru dalam bidang pendidikan dengan pertimbangan-pertimbangan kontekstual daerah dimana pengelolaan sekolah berbasis kemandirian. Model itu disebut Manajemen Berbasis Sekolah yang diasumsikan sebagai alternative dalam meningkatkan mutu pendidikan, yang memberikan harapan baru terhadap perkembangan dan kemajuan pendidikan melalui system desentralistik, SDM dan non SDM yang ada di sekolah dan luar sekolah diberdayakan. Pendidikan merupakan tanggungjawab bersama keluarga, masyarakat dan pemerintah.

MBS yang didefinisikan sebagai : *"School based management refers to form of education administration in which the school become the primary unit for decision making,*

it differs from more traditional form of educational administration in which central beuraucracy dominate in the decision making process” (Manajemen Berbasis Sekolah adalah merujuk pada suatu bentuk administrasi pendidikan, di mana sekolah menjadi unit kecil utama dalam pengambilan keputusan. Hal ini berbeda dengan bentuk tradisional administrasi pendidikan, yakni juga MBS adalah suatu bentuk administrasi pendidikan, di mana sekolah menjadi unit kecil utama dalam pengambilan keputusan.¹¹⁾ Ini merupakan suatu gambaran bentuk administrasi unit kecil utama dalam penyelenggaraan sekolah, yang menuntut pemecahan suatu masalah dalam lingkup sekolah yang berupa hak dan wewenang sekolah untuk mengatur, mengurus, menentukan dan memutuskan sendiri dalam bidang pendidikan sesuai dengan kebutuhan sekolah di daerah masing-masing.

Dengan lahirnya model pengelolaan pendidikan, yakni Manajemen Berbasis Sekolah ini, mempunyai implikasi terhadap system yang selama ini berjalan tentang pendidikan yang melibatkan masyarakat atau orang tua, yaitu dengan dibentuknya Komite Sekolah.

Dalam UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas dikemukakan bahwa Komite Sekolah/Madrasah adalah lembaga mandiri yang beranggotakan orang tua/wali peserta didik, komunitas sekolah serta tokoh masyarakat, dan berfungsi memberikan pertimbangan tentang manajemen madrasah, dan bahwa Komite Pendidikan adalah lembaga mandiri yang beranggotakan berbagai unsure masyarakat dan berfungsi memberikan pertimbangan dalam rangka memberdayakan dan menjamin kualitas pendidikan.

¹¹⁾ Lihat Arif Nurrawi, “Aplikasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) pada Madrasah” Ikhlas Beramal., (Mei, 2002) 33.

Namun betapa bagusnya suatu program atau konsep akan sangat terletak pada kemampuan manajerial Kepala Sekolah dalam memberdayakan konsep ini, untuk itulah Kepala Sekolah memerlukan strategi dalam pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah secara inklusif Komite Sekolah terkait di dalamnya perilaku kepemimpinan Kepala Sekolah dalam melaksanakan tugas sehari-hari di sekolah sangatlah kompleks mulai dari pengelolaan, ketenangan, pendanaan, proses belajar dan berbagai kegiatan lainnya, sehingga secara rutin Kepala Sekolah tanpa berorientasi kepada tugas sehingga pembinaan keprofesionalan dirinya sering terabaikan. Demikian pula selama ini terjadi suatu *power reflection* dari profil pejabat di atasnya, artinya Kepala Sekolah tidak dapat dihindarkan dari suatu pola kepemimpinan secara nasional yang bersifat penyambung lidah kepada bawahannya, hal itu nampak pada rapat-rapat dinas di sekolah. Rapat dinas bukan rahasia umum lagi isinya hanya menyampaikan juklak dan juknis, tidak ada demokrasi serta menilai kontra produktif kepada bawahan yang bersifat kritis. Fakry Gaffar mengemukakan bahwa kepemimpinan pendidikan, dapat dilihat dari cirri pelaku khas dalam fenomena kepemimpinan, yaitu : 1) Paternalistik, 2) Kepatuhan semu, 3) Kemandirian lemah, 4) Konsensus, 5) Evasive (selalu dihindarkan).¹²⁾

Implikasinya terhadap organisasi sekolah, persepsi, sikap dan perilaku anggota tampak tidak sesuai dengan tuntutan organisasi pendidikan, yang mengarah kepada nuansa dan wacana pendidikan hakiki. Ada dua alasan penting dari peranan Kepala Sekolah, yakni: 1) Berkewajiban memelihara kerjasama yang erat dengan guru, personil lain, siswa dan orang tua, 2) Mempunyai pengaruh yang langsung terhadap program pengajaran, rencana, dan pelaksanaan pendidikan.

¹²⁾ Fakry Gaffar, "Perencanaan Pendidikan: Teori dan Metodologi", (Jakarta: Depdikbud, 1987), hal. 3.

G. Metode dan Pendekatan Penelitian

1. Metode Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian empiris (lapangan), maka data primernya dari lapangan, kemudian bahan kepustakaan sebagai data sekunder digunakan sebagai bahan perbandingan. Adapun metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah bersifat kualitatif.

a. Lokasi Penelitian

Penelitian tentang Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah di Era Otonomi Daerah (Studi Deskriptif tentang Manajemen Berbasis Sekolah di MTs Negeri) dilakukan di Madrasah Tsanawiyah Negeri Model yang berada di Daerah Kabupaten Trenggalek, yang sekaligus sebagai *samplingnya*.

b. Subyek Penelitian

Unit penelitian adalah Madrasah Tsanawiyah Negeri Model. Sesuai dengan permasalahan pokok yang hendak dipecahkan, maka yang menjadi subyek penelitian adalah : Kepala Sekolah, Guru-guru, Karyawan, siswa dan Pengurus Komite Sekolah/Majelis Madrasah.

2. Populasi dan Sampling

Penulis dalam melakukan penelitian tentang implementasi MBS di daerah Trenggalek khususnya di MTsN-Model ini, menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan fenomenologis. Penelitian deskriptif adalah suatu metode dalam meneliti status kelompok manusia, suatu obyek, suatu sistem pemikiran ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang, bertujuan untuk membuat gambaran secara sistematis,

faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antar fenomena yang diselidiki.¹⁾ Yang menarik dalam penelitian deskriptif adalah, ia bertujuan untuk mendeskripsikan apa-apa yang saat ini berlaku, yang di dalam melakukan penelitian berupaya mendeskripsikan, mencatat, analisis, dan menginterpretasikan kondisi-kondisi yang sekarang ini terjadi atau ada.²⁾ Sedangkan pendekatan fenomenologis berusaha untuk memahami arti peristiwa dan kaitannya terhadap orang-orang biasa dalam situasi tertentu.³⁾

Penelitian ini adalah studi deskriptif terhadap penerapan MBS dalam pandangan kepala sekolah dan guru terhadap pendidikan di MTsN-Model Trenggalek. Untuk keperluan menjangkau data kualitatif, penelitian ini sampelnya dipilih sesuai dengan kebutuhan (*purposive sampling*).⁴⁾ Sampel yang ingin didapat dalam meneliti sifatnya adalah group nominal yaitu berupa beberapa pertanyaan yang akan diajukan dalam rangka memperoleh data yang dibutuhkan, sementara untuk pendekatannya lebih ditekankan pada penerapan MBS nya.

a. Jenis Data

Jenis data dalam penelitian ini ada dua macam, yaitu data primer dan data skunder. Yang dimaksud dengan data primer adalah data tentang pandangan kepala sekolah dan guru dengan adanya implementasi MBS di MTsN-Model, yang meliputi:

¹⁾ Moh. Nazir, *Metode Penelitian*, (Jakarta : Ghalia Indonesia, 1988), hal. 63.

²⁾ Mardalis, *Metode Penelitian : Suatu Pendekatan Proposal*, (Jakarta : Bumi Aksara, 1995), hal. 26.

³⁾ Lexi J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung : Remaja Rosdakarya, 1999), hal. 9.

⁴⁾ S. Nasution, *"Metode Research"*, (Jakarta : Bumi Aksara, 1996), hal. 27..

Jenis data dalam penelitian ini ada dua macam, yaitu data primer dan data skunder. Yang dimaksud dengan data primer adalah data tentang pandangan kepala sekolah dan guru dengan adanya implementasi MBS di MTsN-Model, yang meliputi: kepemimpinan kepala sekolah, bagaimana kepala sekolah memahami MBS, dan bagaimana dinamika lingkungan sekolah dengan adanya implementasi MBS. Adapun data skunder adalah data pendukung tentang penerapan MBS di sekolah lain, yang berupa buku-buku, modul-modul, materi-materi pembelajaran dengan model MBS.

b. Sumber Data

Sumber data dalam penelitian lapangan ini ada dua macam, sumber data primer dan sumber data skunder. Sumber data primer adalah kepala sekolah dan para guru, sedangkan sumber data skunder adalah buku-buku, catatan-catatan, dan materi-materi pelatihan tentang MBS.

3. Teknik Pengumpulan Data

Dalam usaha pengumpulan data yang diperlukan, peneliti telah melakukan penelitian kaneh di lokasi penelitian yang telah ditetapkan. Untuk mengumpulkan semua data diperlukan teknik pengumpulan data, yaitu : Observasi, wawancara, dan dokumentasi.

Penelitian ini adalah jenis penelitian lapangan dengan pendekatan fenomenologis dan merupakan jenis studi deskriptif eksploratif. Dan untuk mendapatkan data yang diinginkan, digunakan beberapa teknik sebagai berikut :

- a. Metode Observasi, bertujuan untuk mengetahui dan mengamati,⁵⁾ secara langsung kondisi umum MTsN-Model di kota Trenggalek ini.
- b. Metode Wawancara/Interview adalah suatu bentuk komunikasi verbal yang bertujuan untuk memperoleh informasi.⁶⁾ Dalam hal ini wawancara langsung kepada kepala sekolah dan para guru berkaitan dengan penerapan MBS di MTsN-Model Trenggalek.
- c. Metode Angket adalah daftar pertanyaan yang didistribusikan kepada responden di bawah pengawasan langsung dari peneliti.⁷⁾ Hal ini dilakukan untuk menjangkau beberapa pendapat dan informasi tentang penerapan MBS di MTsN-Model Trenggalek.
- d. Dokumentasi adalah pengumpulan data yang dapat mendukung kesempurnaan studi yang sudah terkumpul sebelumnya.⁸⁾ Dokumentasi ini berupa data-data, buku-buku dan modul-modul pembelajaran yang berkaitan dengan implementasi MBS di MTsN-Model Trenggalek.

4. Analisis Data

Setelah keseluruhan data terkumpul, langkah selanjutnya adalah dianalisis. Teknik analisis yang digunakan, akan tergantung pada pokok permasalahan dan jenis data yang berhasil dikumpulkan. Data yang telah terkumpul dari hasil penelitian kemudian di anali

⁵⁾ Nazir, *“Metode Penelitian, 212.*

⁶⁾ Nasution, *Metode Research, 113.*

⁷⁾ Ibid., 128.

⁸⁾ Lihat Suahrsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek* Cet. X (Yogyakarta : Roneka Cipta, 1996), 243.

sis dengan menggunakan metode kualitatif, yaitu setelah data terkumpul lalu disusun dan dikelompokkan dengan menggunakan pembahasan sedemikian rupa untuk menggambarkan obyek penelitian, sehingga dapat menggambarkan jawaban dari permasalahan yang telah dirumuskan sebelumnya dan untuk pendalaman data memakai teknik analisis deskriptif.

Data yang telah diperoleh dalam penelitian ini dianalisis dengan metode deskriptif eksploratif. Deskriptif dimaksudkan untuk menggambarkan kinerja kepala sekolah dan para guru dengan adanya MBS, sedangkan eksploratif dimaksudkan untuk memperoleh data tentang implementasi MBS oleh kepala sekolah dan para guru di MTsN-Model Kabupaten Trenggalek.

H. Sistematika Pembahasan

Keseluruhan bagian dalam tulisan ini disusun dalam lima bab. Adapun sistematika pembahasan dalam tesis ini adalah sebagai berikut :

- Bab I** : Pendahuluan, meliputi latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, tinjauan pustaka, kerangka teori, metode dan pendekatan penelitian serta sistematika pembahasan.
- Bab II** : Landasar teori, pada bab ini peneliti menguraikan pengertian MBS, karakteristik MBS, konsep pemikiran tentang MBS, tujuan diberlakukan MBS, tipe kepala sekolah sebagai leader dan manager, tipe guru sebagai tenaga kependidikan.

Bab III : Metodologi Penelitian, meliputi populasi dan Sampling, teknik pengumpulan data dan teknik analisis data.

Bab IV : Hasil Penelitian dan Pembahasan, pada bab ini peneliti menampilkan secara deskriptif tentang gambaran umum MTsN-Model, Profil Kepala Sekolah MBS di kota Trenggalek, pandangan Kepala Sekolah dan guru tentang penerapan MBS di MTsN-Model kota Trenggalek.

Bab IV : Kesimpulan, meliputi kesimpulan dan saran-saran.



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

BAB II

TINJAUAN TENTANG MBS

Manajemen merupakan bagian penting dalam pelaksanaan aktifitas pendidikan. Pada saat digulirkan program otonomi daerah dan kemudian lahir MBS, maka peran sekolah dan kemandirian sekolah diukur dari kemampuan manajemennya. Berkaitan dengan hal tersebut, manajemen didefinisikan dalam empat fungsi spesifik dari manajer, yaitu merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan. Jadi dapat dikatakan bahwa manajemen adalah proses membuat perencanaan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan berbagai usaha dan menggunakan sumber yang ada untuk mencapai sasaran.¹⁾ Namun ada juga yang mendefinisikan manajemen sebagai “kemampuan atau keterampilan untuk memperoleh sesuatu hasil dalam rangka pencapaian tujuan”.²⁾

Pada pembahasan sebelumnya diuraikan bahwa, MBS merupakan paradigma baru di era desentralisasi pendidikan untuk mendorong masing-masing sekolah meningkatkan mutu dan layanan pendidikan. Kewenangan sekolah semakin longgar untuk bersikap dan menentukan langkah apa yang mesti dilakukan dalam rangka peningkatan mutu sekolah. Dengan demikian manajemen menjadi kata kunci untuk melihat sejauh mana sekolah mengupayakan peran serta sumber daya yang ada untuk mengelola sekolah.

¹⁾ James A.F. Stoner, et. All, *Manajemen*, Terj. Alexander Sindodno, (New Jersey: Printice-Hall, 1995),10.

²⁾ Sondang P. Siagian, *Filsafat Administrasi*, (Jakarta: Gunung Agung, 1980), 5.

Tampaknya MBS merupakan langkah *progresif* dari berbagai pihak utamanya pemerintah untuk mewujudkan impian mutu sekolah nasional, meskipun dalam kenyataannya dirasa berat untuk dilaksanakan. Namun demikian semakin ditunda pelaksanaannya justru akan melemahkan semangat untuk mendorong mutu pendidikan. Dalam hal ini dibahas tentang penerapan MBS meliputi pengertian MBS, karakteristik MBS, konseptualisasi pemikiran tentang MBS, tujuan diberlakukan MBS, tipe kepala sekolah dalam kepemimpinan efektif, dan tipe guru sebagai tenaga kependidikan.

A. Pengertian MBS

1. Definisi Tentang Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Menurut Judith Capman MBS adalah :

“School based management refers to form of education administration in which the school become the primary unit for decision making, it differs from more traditional form of educational administration in which central beuraucracy dominate in the decision making process” (Manajemen Berbasis Sekolah adalah merujuk pada suatu bentuk administrasi pendidikan, dimana sekolah menjadi unit kecil utama dalam pengambilan keputusan. Hal ini berbeda dengan bentuk tradisional administrasi pendidikan, yakni pemerintah pusat sangat menonjol dalam pengambilan keputusan).³

³ Lihat. Arif Nurrawi, “Aplikasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) pada Madrasah” Ikhlas Beramal, (Mei, 2002), 33.

Di Indonesia mengartikan bahwa, MBS adalah konsep yang menggambarkan perubahan formal struktur penyelenggaraan sekolah, sebagai suatu bentuk desentralisasi yang mengidentifikasi sekolah itu sendiri sebagai unit utama peningkatan, serta bertumpu pada redistribusi kewenangan pembuatan keputusan sebagai sarana penting yang dengannya peningkatan dapat didorong dan ditopang.⁴

Sementara menurut Candoli MBS adalah suatu cara/metode untuk memaksa sekolah itu sendiri mengambil tanggung jawab atas apa yang terjadi pada anak menurut yurisdiksi dan mengikuti sekolahnya. Konsep ini menegaskan bahwa ketika sekolah itu dibebani dengan pengembangan total kependidikan yang bertujuan melayani kebutuhan-kebutuhan anak dalam mengikuti sekolah khusus itu, personil sekolah akan mengembangkan program-program yang lebih meyakinkan karena mereka mengetahui para siswa dan kebutuhan-kebutuhan mereka.⁵

Dalam tinjauan A. Gorton menyebut MBS identik dengan School and the community (sekolah dan masyarakat). Menurutnya school and the community adalah suatu rumusan dasar tentang masalah-masalah hubungan antara sekolah dan masyarakat (Stakeholder), yang erat berkaitan dengan iklim kehidupan masyarakat dan sekolah.⁶

⁴⁾ Ibtisam Abu Duhoi, *School Based Manajemen*, Terj. Nuryamin Aini et. All, (Jakarta: Logos Wacana, 2002), 16

⁵⁾ Ibid.

⁶⁾ Richard A. Gorton, *School Administration*, (Dubuque Iowa: Wm. C.Brwn Campany, 1976), 347.

Ada dua faktor yang menunjang dalam memahami hubungan antara sekolah dan masyarakat, yaitu :

Faktor pertama adalah tantangan profesionalitas terhadap penyelenggara pendidikan di sekolah untuk memenuhi keinginan/harapan/cita-cita masyarakat. Tantangan profesionalitas dalam hal ini adalah berkaitan dengan usaha-usaha yang dilakukan oleh seorang guru dalam mengubah program atau sistem pembelajaran yang memiliki kecenderungan dan kesesuaian terhadap norma-norma yang ada dalam masyarakat. Jika sekolah yang ada tidak memberikan kontribusi yang baik dan konstruktif kepada masyarakat, maka secara reaktif masyarakat akan menolak keberadaan sekolah. Demikian juga sebaliknya jika sekolah yang ada mampu memberikan kontribusi positif terhadap masyarakat, maka keberadaan sekolah akan sangat didukung dan diharapkan oleh masyarakat di tempat tersebut.

Faktor kedua adalah tantangan masyarakat terhadap para penyelenggara pendidikan yang syarat dengan tuntutan norma-norma profesionalitas. Tantangan yang dimaksudkan adalah menyangkut masalah-masalah yang disebabkan adanya keinginan antara masyarakat dan sekolah untuk memperbaiki pendidikan. Sekolah secara intensif bersama-sama dengan masyarakat melakukan aksi-aksi secara pasti dan mengevaluasi apa yang sedang berlangsung di sekolah.⁷ Masyarakat pada umumnya hanya menghendaki hasil yang diperoleh di sekolah dari segi efektifi

⁷⁾ Ibid.

tas, dan dalam banyak kasus pula, masyarakat pada umumnya menghendaki dilibatkan dalam proses penentuan kebijakan di sekolah.⁸

Fenomena sebagaimana di atas menuntut para pelaku dan pendiri pendidikan untuk bersama-sama mengatur sekolah secara baik, hal ini ditunjukkan dengan pola MBS sebagai kerangka dasar pijakan untuk memahami sekolah dan masyarakat. Sekolah sebagai penyelenggara pendidikan formal dituntut untuk mensinergikan (mamdukan) beberapa kepentingan dan harapan masyarakat secara lebih luas. Pembelajaran di sekolah tidak hanya untuk memuaskan kepentingan lembaga (memenuhi target nilai dan prestasi belajar peserta didik sehingga sekolah menjadi terkenal), akan tetapi masyarakat menghendaki output dan juga outcome (hasil dan juga dampak) dari proses pembelajaran di sekolah.

Jika dicermati dari pengertian di atas, MBS dapat diartikan sebagai format pengelolaan pembelajaran yang sesuai dengan kebutuhan peserta didik, sekolah dan masyarakat. Dengan penjabaran bahwa masing-masing komponen (peserta didik, sekolah dan masyarakat) mempunyai tanggung jawab bersama untuk menciptakan sekolah yang bermutu dan berkesinambungan.

2.Terminologi Umum tentang MBS

MBS adalah merupakan paradigma baru pendidikan, yang memebrikan otonomi luas pada tingkat sekolah (pelibatan masyarakat) dalam kerangka pendidikan nasional. Otonomi diberikan agar sekolah mengelola sumber daya dan

⁸⁾ Ibid.

sumber dana dengan mengalokasikannya sesuai dengan prioritas kebutuhan, serta lebih tanggap terhadap kebutuhan setempat. Pelibatan masyarakat dimaksudkan agar mereka lebih memahami, membantu dan mengontrol pengelolaan pendidikan. Dalam pada itu kebijakan yang menjadi prioritas pemerintah harus pula dilakukan oleh sekolah. Pada MBS sekolah dituntut secara mandiri menggali, mengalokasikan, menentukan prioritas, mengendalikan, dan mempertanggung jawabkan pemberdayaan sumber-sumber yang ada, baik kepada masyarakat maupun pemerintah.⁹

Eksistensi MBS sebagai sebuah paradigma baru pengelolaan sekolah yang dapat dikatakan masih dalam taraf pengembangan itu, menjadi tanggung jawab bersama untuk mengendalikan keberlangsungan program itu secara mantap. Di samping MBS tengah dan terus menerus mencari bentuk yang sesuai dengan situasi dan kondisi di mana sekolah itu berada. Dalam realita saat ini menunjukkan bahwa konsep MBS sedang dalam proses uji coba melalui kerjasama dengan beberapa sekolah negeri sebagai pilot project, dari hasil perkembangan di lapangan menunjukkan bahwa konsep MBS dirasakan sesuai dengan pola global yang segala sesuatunya diukur pada ketinggian mutu. Dengan adanya otonomi daerah disertai desentralisasi pendidikan, kepala sekolah dan guru

⁹⁾ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002), 24

merasakan perubahan yang berarti dalam pengelolaan sekolah. Perubahan dominan yang dirasakan oleh sekolah adalah pelaksanaan aktifitas sekolah lebih longgar dan yang lebih penting lagi kepala sekolah dan guru sebagai mitra kerja atau MBS partner dalam pembelajaran di sekolah.

Pada sisi lain, saat ini MBS dapat dikatakan mempunyai keunggulan serta keuntungan kompetitif (*Competitive advantage*), yang menitikberatkan pada upaya peningkatan mutu sumber daya manusia yang terintegrasi dengan proses peningkatan mutu pendidikan. Untuk itu dalam pembangunan mutu pendidikan saat ini diupayakan antara lain melalui pengembangan dan perbaikan kurikulum, sistem evaluasi, perbaikan sarana prasarana pendidikan, pengembangan dan pengadaan materi belajar, serta pelatihan dan pendidikan bagi guru/tenaga kependidikan.¹⁰ Hal itu merupakan salah satu wujud reformasi pendidikan yang menawarkan kepada sekolah untuk menyediakan pendidikan yang lebih baik dan memadai bagi peserta didik, otonomi dalam manajemen merupakan potensi bagi sekolah untuk meningkatkan kinerja para staff, menawarkan partisipasi langsung kepada kelompok-kelompok yang terkait dan meningkatkan pemahaman masyarakat terhadap pendidikan sejalan dengan semangat desentralisasi dalam pendidikan.

Kewenangan sekolah juga berperan dalam menampung konsensus umum yang meyakini bahwa sedapat mungkin keputusan seharusnya dibuat oleh mereka yang memiliki akses paling baik terhadap informasi setempat, yang bertanggung

⁸⁾ Arif Nurrawi, *Aplikasi Manajemen Berbasis Sekolah pada Madrasah*, 33

Keleluasaan dalam mengelola sumber daya dan dalam menyertakan masyarakat untuk berpartisipasi, mendorong pada kepemimpinan efektif kepala sekolah, dalam peranannya sebagai manajer maupun pemimpin sekolah. Dengan diberikannya kesempatan sekolah untuk menyusun kurikulum, guru didorong untuk berinovasi, dengan melakukan eksperimentasi-eksperimentasi di lingkungan sekolah. Melalui penyusunan kurikulum efektif, rasa tanggung jawab sekolah terhadap kebutuhan setempat meningkat dan menjamin layanan pendidikan sesuai tuntutan peserta didik serta dapat dimaksimalkan melalui partisipasi orang tua misalnya, orang tua dapat mengawasi langsung belajar anaknya.

Dengan uraian di atas, maka MBS secara substansial adalah pemberian wewenang/otoritas kepada sekolah untuk mendayagunakan seluruh potensi yang ada agar tercapai tujuan sekolah, yaitu menciptakan peserta didik yang memiliki tiga kemampuan dasar, meliputi kemampuan kognitif, keunggulan psiko motorik, dan memiliki budi pekerti luhur atau afektiveness.

Di samping itu MBS merupakan konsep yang “multi combine” dalam arti MBS didorong dan didukung oleh berbagai pihak yang saling melengkapi. MBS dibebankan kepada kepala sekolah, guru, komite sekolah, orang tua, masyarakat dan pemerintah. Sekolah sebagai pelaksana pembelajaran, orang tua/masyarakat sebagai pemberi masukan pendapat, sekaligus juga menikmati output dan outcome

jawab terhadap pelaksanaan kebijakan dan yang terkena akibat-akibat dari kebijakan tersebut. Kewenangan yang bertumpu pada sekolah merupakan inti dari MBS yang dipandang memiliki tingkat efektifitas serta memberikan beberapa keuntungan sebagai berikut :

- Kebijaksanaan dan kewenangan sekolah membawa pengaruh langsung kepada peserta didik, orang tua dan guru
- Bertujuan bagaimana memanfaatkan sumber daya lokal
- Efektif dalam melakukan pembinaan peserta didik seperti kehadiran, hasil belajar, tingkat pengulangan, tingkat putus sekolah, moral guru dan iklim sekolah
- Adanya perhatian bersama untuk mengambil keputusan,memberdayakan guru,manajemen sekolah,rancang ulang sekolah dan perubahan perencanaan. 11

3.Manfaat MBS Dalam Pemberdayaan Pendidikan

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

¹¹⁾ Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah* , 24

Sementara itu, dalam MBS control eksternal hamper tidak ada sama sekali, control diberikan sepenuhnya kepada pihak internal sekolah. Perencanaan kegiatan sekolah, pelaksanaan, pengontrolan dan evaluasi atas program-program yang dijalankan sekolah berada di bawah tanggung jawab sekolah sepenuhnya. Inisiatif dari sumber daya disekolah sangat dibutuhkan dan dihargai, sementara itu pemaksaan kehendak dari birokrasi di atasnya tidak berlaku lagi. MBS dan MKE berbeda dalam landasan teori manajemen yang dipakai untuk mengelola system persekolahan. Perbedaan-perbedaan kedua pendekatan pendidikan dan teori manajemen dapat diringkas pada tabel berikut:

TEORI	MBS	MKE
Asumsi tentang Pendidikan	1. Tujuan pendidikan itu bermacam-macam, bukan tunggal 2. Lingkungan pendidikan yang kompleks dan berubah-ubah 3. Perlu adanya reformasi pendidikan. 4. Orientasi pada efektifitas dan adaptasi. 5. Mengejar kualitas	1. Tujuan pendidikan tunggal 2. Lingkungan pendidikan yang sederhana dan hamper statis 3. Tidak perlu adanya reformasi pendidikan. 4. Orientasi yang distandarisasi dan distabilisasi 5. Mengejar kuantitas
Teori yang digunakan untuk mengelola sekolah	1. Prinsip ekuifinalitas : a. Terdapat berbagai cara yang berbeda untuk mencapai suatu tujuan. b. Menekankan fleksibilitas. 2. Prinsip desentralisasi: a. Masalah itu tak dapat dielakkan, harus diselesaikan pada saat terjadi. b. Mencari efisiensi dan pemecahan masalah 3. Prinsip system swakelola: a. Swakelola b. Eksploitasi secara aktif c. Bertanggung jawab 4. Prinsip inisiatif manusia: a. Mengembangkan sumber daya manusia internal b. Partisipasi secara luas dari warga sekolah	1. Prinsip struktur standar: a. Untuk mencapai tujuan mengikuti metode dan prosedur standar b. Menekankan kemampuan umum 2. Prinsip sentralisasi: a. Sesuatu masalah besar atau kecil dikontrol secara hati-hati untuk menghindari problem b. Mengikuti control procedural 3. Prinsip penerapan system: a. Dikontrol secara eksternal b. Diterima secara pasif c. Tidak akuntabel 4. Prinsip control struktur: a. Penerapan supervisi eksternal b. Perluasan dari system birokrasi

¹²⁾ Yin Cheong Cheng, *School Effectiveness & SBM: A Mechanism for Development*, Washington DC: Falmer Press, 1996, hal. 44-45.

pembelajaran di sekolah, dan pemerintah sebagai pemegang otoritas resmi bertindak sebagai pendorong, pengawas serta memberikan opini seluas-luasnya tentang pentingnya kualitas dan kemapanan dalam dunia pendidikan nasional.

B. Berbagai Teori Tentang MBS

1. Teori MBS Versus MKE

Pengelolaan sekolah yang dijalankan dengan adanya control dari luar sekolah disebut *external control management* atau manajemen control eksternal (MKE). Dalam manajemen control eksternal ini setiap pengambilan keputusan ditetapkan oleh Pemerintah Pusat atau Pemerintah Daerah tanpa melibatkan pihak sekolah secara langsung. Sekolah sebagai institusi yang melaksanakan keputusan yang ditetapkan oleh birokrasi di atasnya. Faktanya selama diterapkan MKE, itulah tidak pernah terjadi perbaikan kualitas pendidikan. Saat itu sekolah harus mengikuti petunjuk pelaksanaan (juklak) dan petunjuk teknis (juknis) yang kaku dan sering kali tidak sesuai dengan keinginan dan hati nurani para pelaksana di sekolah.

MBS yang kini dipakai oleh sekolah-sekolah modern dikontradiksikan dengan MKE yang biasanya dipakai oleh sekolah-sekolah tradisional. Manajemen control eksternal dicirikan dengan adanya control yang ketat dari Pemerintah pada system pendidikan atau persekolahan. Dalam MKE tugas-tugas manajemen sekolah dijalankan di bawah instruksi otoritas pusat-eksternal yang sering kali tidak sesuai dengan karakteristik dan kebutuhan sekolah. Dengan kondisi yang demikian itu maka warga sekolah tidak memiliki banyak otonomi dan tidak memiliki komitmen terhadap program-program sekolah.

2. Prinsip-Prinsip MBS

Teori yang digunakan MBS untuk mengelola sekolah didasarkan pada empat prinsip, yaitu :

a. Prinsip Ekuifinalitas (*Principle of Equifinality*)

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

Pendidikan sebagai entitas yang terbuka terhadap berbagai pengaruh eksternal. Oleh karena itu, tak menutup kemungkinan bila sekolah akan mendapatkan berbagai masalah seperti halnya institusi umum lainnya. Pada zaman yang lingkungannya semakin kompleks ini maka sekolah akan semakin mendapatkan tantangan permasalahan. Masalah kenakalan remaja, pemakaian narkotikadan obat-obatan terlarang, perkelahian pelajar hingga tawuran missal, masalah criminal dan kejahatan intelektual akan menjadi masalah sekolah saat ini dan di masa mendatang. Sekolah harusmampu memecahkan berbagai permasalahan yang dihadapinya dengan cara yang paling tepat dan sesuai dengan situasi dan kondisinya. Walaupun sekolah yang berbeda memiliki

ki masalah yang sama, cara penanganannya akan berlainan antara sekolah yang satu dengan yang lain.

b. Prinsip Desentralisasi (*Principle of Decentralization*)

Desentralisasi adalah gejala yang penting dalam reformasi manajemen sekolah modern. Prinsip desentralisasi ini konsisten dengan prinsip ekuifinalitas. Prinsip desentralisasi dilandasi oleh teori dasar bahwa pengelolaan sekolah dan aktifitas pengajaran tak dapat dielakkan dari kesulitan dan permasalahan. Pendidikan adalah masalah yang rumit dan kompleks sehingga memerlukan desentralisasi dalam pelaksanaannya.

Prinsip ekuifinalitas yang dikemukakan sebelumnya mendorong adanya desentralisasi kekuasaan dengan mempersilakan sekolah memiliki ruang yang lebih luas untuk bergerak, berkembang, dan bekerja menurut strategi-strategi unik mereka untuk menjalani dan mengelola sekolahnya secara efektif.

Oleh karena itu, sekolah harus diberi kekuasaan dan tanggung jawab untuk memecahkan masalahnya secara efektif dan secepat mungkin ketika masalah itu muncul. Dengan kata lain, tujuan prinsip desentralisasi adalah efisiensi dalam pemecahan masalah, bukan menghindari masalah. Oleh karena itu, MBS harus mampu menemukan masalah, memecahkannya tepat waktu dan memberi sumbangan yang lebih besar terhadap efektifitas aktivitas pengajaran dan pembelajaran. Tanpa adanya desentralisasi kewenangan kepada sekolah itu sendiri maka sekolah tidak dapat memecahkan masalahnya secara cepat, tepat, dan efisien.

c. Prinsip Sistem Pengelolaan Mandiri (*Principle of Self-Managing System*)

MBS tidak mengingkari bahwa sekolah perlu mencapai tujuan-tujuan berdasarkan suatu kebijakan yang telah ditetapkan, tetapi terdapat berbagai cara yang berbeda-beda untuk mencapainya. MBS menyadari pentingnya untuk mempersilakan sekolah menjadi system pengelolaan secara mandiri di bawah kebijakannya sendiri. Sekolah memiliki otonomi tertentu untuk mengembangkan tujuan pengajaran, strategi manajemen, distribusi sumber daya manusia dan sumber daya lainnya, memecahkan masalah, dan mencapai tujuan berdasarkan kondisi mereka masing-masing. Karena sekolah dikelola secara mandiri maka mereka lebih memiliki inisiatif dan tanggung jawab.

Prinsip ini terkait dengan prinsip sebelumnya, yaitu prinsip ekuifinalitas dan prinsip desentralisasi. Ketika sekolah menghadapi permasalahan maka harus diselesaikan dengan caranya sendiri. Sekolah dapat menyelesaikan masalahnya bila telah terjadi pelimpahan wewenang dari birokrasi di atasnya ke tingkat sekolah. Dengan adanya kewenangan di tingkat sekolah itulah maka sekolah dapat melakukan system pengelolaan mandiri.

d. Prinsip Inisiatif Manusia (*Principle of Human Initiative*)

Sejalan dengan perkembangan pergerakan hubungan antar manusia dan pergerakan ilmu perilaku pada manajemen modern, orang mulai menaruh perhatian serius pada pengaruh penting factor manusia pada efektivitas organisasi. Perspektif sumber daya manusia menekankan bahwa orang adalah sumber daya berharga di dalam organisasi sehingga poin utama manajemen

adalah mengembangkan sumber daya manusia di dalam sekolah untuk berinisiatif. Berdasarkan perspektif ini maka MBS bertujuan untuk membangun lingkungan yang sesuai untuk warga sekolah agar dapat bekerja dengan baik dan mengembangkan potensinya. Oleh karena itu, peningkatan kualitas pendidikan dapat diukur dari perkembangan aspek sumber daya manusianya.

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

3. Karakteristik Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

MBS memiliki delapan karakteristik yang bertolak belakang dengan karakteristik MKE, yaitu dalam hal misi sekolah, hakikat aktivitas sekolah, strategi-strategi manajemen, penggunaan sumber-sumber daya, peran warga sekolah, hubungan interpersonal, kualitas para administrator, dan indikator-indikator efektivitas.¹³⁾

¹³⁾ *Ibid.*, hal. 48..

a. Misi Sekolah

Sekolah dengan MBS memiliki cita-cita menjalankan sekolah untuk mewakili sekelompok harapan bersama, keyakinan dan nilai-nilai sekolah, membimbing warga sekolah di dalam aktivitas pendidikan dan memberi arah kerja. Hal ini merupakan budaya organisasi yang besar pengaruhnya terhadap fungsi dan efektivitas sekolah. Budaya organisasi sekolah yang kuat harus dikembangkan di antara warga sekolah sehingga mereka bersedia berbagi tanggung jawab, bekerja keras dan terlibat secara penuh dalam pekerjaan sekolah untuk mencapai cita-cita bersama. Budaya sekolah yang kuat juga mensosialisasikan warga baru untuk memiliki komitmen terhadap misi sekolah dan dalam waktu yang sama mengajak warga lama bekerja sama secara terus-menerus untuk menjalankan misi. Bila kita ingin sekolah kita mengambil inisiatif untuk memberikan kualitas pelayanan yang baik guna memenuhi kebutuhan pendidikan yang multiple dan kompleks, budaya organisasi yang kuat harus dikembangkan oleh warga sekolah demi kepentingan sekolahnya sendiri.

b. Hakikat Aktivitas Sekolah

Hakikat aktivitas sekolah berarti sekolah menjalankan aktivitas-aktivitas pendidikannya berdasarkan karakteristik, kebutuhan, dan situasi sekolah. Hakikat aktivitas berbasis sekolah ini amat penting untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Hal ini secara taklangsung memperkenalkan perubahan manajemen sekolah dari model manajemen con

trol eksternal menjadi model berbasis sekolah. Ketika sebuah sekolah di kontrol secara eksternal, hanya mengimplementasikan tugas-tugas berdasarkan kebijakan dari otoritas pusat. Isi, metode, dan evaluasi pengajaran cenderung mengikuti standar yang sama. Apabila fasilitas, personel, organisasi, pengajaran, dan pengelolaan sekolah semuanya dikontrol secara hati-hati oleh otoritas pusat-eksternal maka aktivitas-aktivitas sekolah tidak berbasis sekolah.

c. Strategi-Strategi Manajemen

Perubahan arah dari MKE ke MBS dapat direfleksikan dalam aspek-aspek strategi manajemen berikut ini :

1) Konsep atau asumsi tentang hakikat manusia.

Berdasarkan pada teori McGregor (1960) MBS menggunakan teori manajemen Y yang berasumsi bahwa manusia tidak memiliki sifat bawaan yang tidak menyukai pekerjaan. Di bawah kondisi tertentu manusia bersedia mencapai tujuan tanpa harus dipaksa dan ia mampu disertai tanggung jawab. Hal ini senada dengan hadits berikut :

الإمام راع ومسئول عن رعيته (رواه البخاري)

"Pemimpin itu mengurus dan bertanggung jawab atas kepengurusannya" (H.R. Bukhari)

Teori Y menyarankan bahwa kemajuan kehidupan kerja penting untuk memotivasi guru-guru dan para siswa. Selain itu, berlandaskan teori Maslow dan Alderfer bahwa guru dan siswa kemungkinan

memiliki tingkat kebutuhan yang berbeda-beda, di luar kebutuhan ekonomi. Mereka mengejar interaksi, afiliasi sosial, aktualisasi diri, dan kesempatan berkembang. Dalam rangka memuaskan tingkat kebutuhan yang lebih tinggi mereka bersedia menerima tantangan dan bekerja lebih keras. MBS dapat menyediakan fleksibilitas lebih baik dan kesempatan untuk memuaskan kebutuhan-kebutuhan guru dan siswa dan memberi peran terhadap talenta-talenta mereka.

Menurut Maslow, manusia memiliki kebutuhan yang lebih tinggi selain kebutuhan ekonomi, seperti : Aktualisasi diri, Penghargaan diri, Kepemilikan sosial, rasa aman, dan kebutuhan fisiologis.

2) Konsep organisasi sekolah.

Dalam organisasi modern, konsep organisasi telah berubah. Kini orang percaya bahwa sebuah organisasi adalah tempat untuk hidup dan berkembang. Organisasi bukan hanya sebagai alat untuk mencapai tujuan tertentu yang statis, misalnya produk yang berkualitas. Sekolah sebagai organisasi tidak sekedar tempat persiapan anak-anak di masa mendatang, tetapi juga tempat untuk siswa-siswa atau guru dan administrator untuk hidup, tumbuh, dan menjalani perkembangan. Tanpa perkembangan profesional dan keterlibatan yang antusias dari guru-guru dan administrator maka sekolah tak dapat dikembangkan dan ditingkatkan secara terus-menerus, dan siswa-siswa tidak memiliki pelajaran hidup yang kaya.

Oleh karena itu, dalam MBS, sekolah tidak hanya tempat membantu perkembangan siswa, tetapi juga tempat perkembangan guru dan administrator.

3) Gaya pengambilan keputusan.

Dalam MBS gaya pengambilan keputusan pada tingkat sekolah adalah melalui pembagian kekuasaan (*power sharing*) atau partisipasi (*participation*). Terdapat beberapa alasan untuk gaya pengambilan keputusan seperti itu, antara lain :

- a) Tujuan sekolah sering tidak jelas dan berubah-ubah, sementara itu partisipasi guru, orang tua, siswa, dan alumni dapat membantu untuk mengembangkan tujuan yang dapat lebih merefleksikan situasi saat ini dan kebutuhan masa depan.
- b) Tujuan sekolah itu multiple dan misi sekolah itu kompleks. Diperlukan inteligensi, imajinasi, dan usaha dari banyak orang untuk mencapainya. Partisipasi atau keterlibatan guru, orang tua, dan siswa dalam pengambilan keputusan adalah sumbangan yang penting.
- c) Partisipasi dalam pengambilan keputusan memberikan kesempatan kepada warga dan bahkan administrator untuk belajar dan berkembang dan juga mengerti dalam pengelolaan sekolah.

- d) Partisipasi dalam pengambilan keputusan adalah proses untuk mendorong guru-guru, orang tua, dan siswa untuk terlibat di sekolah.

4) Gaya kepemimpinan.

Menurut Sergiovanni (1984) terdapat lima tingkat kepemimpinan kepala sekolah dari rendah ke tinggi, yaitu kepemimpinan teknis, kepemimpinan manusia, kepemimpinan kependidikan, kepemimpinan simbolik, dan kepemimpinan budaya. Dalam merespons perubahan ke MBS maka gaya kepemimpinan multitingkat. Kepemimpinan dalam MBS tidak hanya kepemimpinan teknis dan manusia, tetapi menggunakan kepemimpinan kependidikan, simbolik, dan budaya. Bila kita yakin bahwa pekerjaan sekolah menjadi kian tak menentu, kompleks dan sulit, dan latar belakang pemikiran dan talenta warga sekolah lebih bervariasi dari sebelumnya maka aspek simbolik dan budaya kepemimpinan kepala sekolah harus untuk membantu warga sekolah memahami dan menghargai nilai-nilai yang melandasi aktivitas-aktivitas sekolah, menyatukan berbagai perbedaan di antara mereka, mengklarifikasi ketidakpastian dan ambiguitas, mengembangkan keunikan budaya dan misi sekolah, dan memotivasi setiap orang untuk bekerja demi masa depan yang lebih baik.

5) Penggunaan kekuasaan.

French dan Reven (1968) mengklasifikasi kekuasaan menjadi lima kategori, yaitu penghargaan, paksaan, legitimasi, referensi, dan keahlian. MBS dimaksudkan untuk mengembangkan sumber daya manusia dan mendorong komitmen dan inisiatif warga sekolah. Oleh karena itu, gaya tradisional dalam penggunaan kekuasaan harus diubah. Para administrator sekolah disarankan menggunakan kekuasaan terutama keahlian dan referensi, memberi perhatian terhadap pertumbuhan profesional guru, menjadi pemimpin yang profesional terhadap guru-guru dan memberi inspirasi pada guru-guru dan siswa untuk bekerja secara antusias dengan kepribadian yang mulia.

6) Keterampilan-keterampilan manajemen.

Ketika mengadopsi MBS maka pekerjaan manajemen internal menjadi lebih kompleks dan berat. Oleh karena itu, diperlukan konsep-konsep baru dalam keterampilan manajemen. Misalnya, metode-metode ilmiah untuk analisis keputusan, keterampilan mengelola konflik, strategi efektif untuk perubahan dan perkembangan organisasi.

d. Penggunaan Sumber-Sumber Daya

MBS dalam model *school-based budgeting program* memberikan keleluasaan kepada sekolah untuk memiliki otonomi yang lebih besar dalam mengadakan dan menggunakan sumber daya. Dengan demikian, *self-bud*

getting mempersilakan sekolah untuk menggunakan sumber dayanya secara efektif berdasarkan karakteristik dan kebutuhan mereka guna memecahkan masalah yang timbul dan untuk mencapai tujuan sekolah. Hal seperti itu yang berlaku di Inggris, Kanada, Australia, Amerika Serikat, dan Hong Kong.

Dalam MKE sebagian besar sumber daya dan pengeluaran sekolah negeri diatur secara langsung oleh pemerintah. Pemerintah perlu mengawasi secara ketat bagaimana sekolah menggunakan sumber dayanya sehingga pemerintah memerlukan sumber daya manusia yang banyak dan sumber dana yang besar untuk mengawasi penggunaan sumber daya di sekolah. Setiap aspek pembiayaan sekolah harus dikonsultasikan dan minta persetujuan dari pusat. Sekolah tidak mudah untuk mengadakan sumber daya di bawah pertentangan-pertentangan dengan otoritas pusat. Oleh karena itu, sekolah tidak dapat menggunakan sumber daya secara efektif dalam rangka memenuhi kebutuhan manajemen dan aktifitas pengajaran.

e. Perbedaan-perbedaan Peran Warga Sekolah

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

- Peran Sekolah. MBS bertujuan untuk mengembangkan siswa, guru, dan seko

lah menurut karakteristik sekolah itu saendiri. Oleh karena itu, peran sekolah adalah untuk mengembangkan inisiatif, memecahkan masalah, dan mengeksplorasi semua kemungkinan untuk memfasilitasi efektivitas pengajaran guru dan efektivitas pembelajaran siswa.

- Peran Departemen Pendidikan. Dalam MBS actor kunci adalah sekolah dan peran otoritas pusat (Departemen Pendidikan) hanya sebagai pendukung (supporter) atau penasihat (advisor) yang membantu sekolah untuk mengembangkan sumber dayanya dan secara khusus untuk menjalankan aktivitas pengajaran efektif.
- Peran Para Administrator. Peran administrator dalam MBS sebagai pengembang dan pemimpin dalam mencapai tujuan. Mereka mengembangkan tujuan-tujuan baru untuk sekolah menurut situasi dan kebutuhannya. Selain itu, juga memimpin warga sekolah untuk mencapai tujuan dan berkolaborasi dan terlibat penuh dalam fungsi sekolah. Mereka juga memperbesar sumber-sumber daya untuk mempromosikan perkembangan sekolah.
- Peran Para Guru. Dalam MBS peran guru sebagai rekan kerja, pengambil keputusan, dan pengimplementasi. Mereka bekerja bersama-sama dengan komitmen bersama dan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan untuk mempromosikan pengajaran efektif dan mengembangkan sekolah mereka dengan antusiasme.

- Peran Para Orang Tua. Dalam MBS, para orang tua menerima pelayanan yang berkualitas melalui siswa-siswa yang menerima pendidikan yang mereka butuhkan. Peran orang tua sebagai partner dan pendukung. Mereka dapat berpartisipasi dalam proses sekolah, mendidik siswa secara kooperatif, berusaha membantu perkembangan yang sehat kepada sekolah dengan memberi sumbangan sumber daya dan informasi, mendukung dan melindungi sekolah pada saat mengalami kesulitan dan kritis.

f. Hubungan Interpersonal (Antar manusia)

Dalam terminology MBS menekankan hubungan antar manusia yang cenderung terbuka, bekerja sama, semangat tim, dan komitmen yang saling menguntungkan. Oleh karena itu, iklim organisasi cenderung mengarah ke tipe komitmen. Iklim organisasi seperti gaya tanpa pimpinan (*headless style*), gaya tanpa sepemahaman (*disengagement style*) dan gaya control (*control style*) dapat merusak pengajaran, manajemen sekolah, dan mempengaruhi efektivitas sekolah.

g. Kualitas Para Administrator

Dalam model MBS sekolah memiliki otonomi tertentu. Partisipasi dan perkembangan dipandang sebagai suatu yang penting dalam menghadapi tugas pendidikan yang kompleks dalam mencapai efektivitas pendidikan. Dalam kasus ini persyaratan administrator yang berkualitas sangat penting. Mereka tidak hanya harus dilengkapi dengan pengetahuan

dan teknik manajemen modern untuk mengembangkan sumber daya manusia dan sumber daya lain. Administrator juga perlu belajar dan tumbuh secara terus-menerus untuk menemukan dan memecahkan masalah demi kemajuan sekolah. Singkatnya, untuk menjadi akrab dengan persyaratan sekolah semacam ini mereka perlu memperluas wawasan dan pemikirannya dengan belajar sehingga mereka dapat meningkatkan perkembangan jangka panjang sekolahnya.

h. Indikator-indikator Efektivitas

Pada sekolah-sekolah yang dikontrol dari luar, perkembangan misi dan tujuan sekolah tidaklah penting. Pada sekolah tradisional indikator utama efektivitas sekolah adalah prestasi akademik pada akhir suatu tingkat sekolah, dan mengabaikan proses pendidikan dan pencapaian penting lainnya. Dalam MBS, efektivitas sekolah dinilai menurut indikator multitingkat dan multisegi. Penilaian tentang efektivitas sekolah harus mencakup proses pembelajaran dan metode untuk membantu kemajuan sekolah. Oleh karena itu, penilaian efektivitas sekolah harus memperhatikan multitingkat, yaitu pada tingkat sekolah, kelompok, individual, dan indikator multisegi, yaitu mencakup input, proses, dan output sekolah di samping perkembangan akademik siswa.

Sementara itu, berdasarkan konsep MPMBS karakteristik MBS mencakup karakteristik output yang diharapkan, proses dan input.¹⁴⁾

1) Output yang diharapkan

Sekolah harus memiliki output yang diharapkan, yaitu prestasi sekolah yang dihasilkan oleh proses pembelajaran dan manajemen di sekolah. Output bisa berupa prestasi akademik seperti NEM, lomba ilmiah remaja, lomba Bahasa Inggris, Matematika, Fisika, cara berpikir kritis, kreatif, nalar, rasional, induktif, deduktif, dan ilmiah. Juga prestasi non-akademik, misalnya keingintahuan yang tinggi, harga diri, kejujuran, kerja sama yang baik, rasa kasih sayang yang tinggi terhadap sesama, solidaritas yang tinggi, toleransi, kedisiplinan, kerajinan, prestasi olahraga, kesenian, dan kepramukaan.

2) Proses

MBS yang ditawarkan sebagai bentuk operasional desentralisasi pendidikan akan memberikan wawasan baru terhadap sistem yang sedang berjalan selama ini. Hal ini diharapkan dapat membawa dampak terhadap peningkatan efisiensi dan peningkatan efektivitas kinerja sekolah, dengan menyediakan layanan yang komprehensif dan tanggap terhadap kebutuhan masyarakat sekolah setempat. Karena peserta didik biasanya datang dari berbagai latar belakang kesukuan dan tingkat sosial,

¹⁴⁾ Anon, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah: Buku I Konsep dan Pelaksanaan*, Jakarta: Direktorat SLP Dirjen Dikdasmen Depdiknas, 2001, hal. 11-20.

salah satu perhatian sekolah ditujukan pada pemerataan, baik dalam bidang sosial, ekonomi, maupun politik. Di sisi lain sekolah juga harus meningkatkan efisiensi, partisipasi, dan mutu, serta bertanggung jawab kepada masyarakat dan pemerintah.

Sekolah yang efektif pada umumnya memiliki karakteristik proses, sebagai berikut ::

1. Proses belajar mengajar yang efektif;

Ini ditunjukkan dengan sifat PBM yang menekankan pemberdayaan peserta didik PBM lebih menekankan pada internalisasi tentang apa yang diajarkan sehingga tertanam sebagai dan berfungsi sebagai muatan nurani dan dihayati dan dipraktekkan dalam kehidupan sehari-hari.

2. Kepemimpinan sekolah yang kuat;

Kepala sekolah mempunyai peran yang kuat dalam mengkoordinasikan, menggerakkan, dan menyalurkan sumber daya pendidikan yang ada dan tersedia,. Secara umum kepala sekolah dituntut untuk mampu memobilisasi sumber daya sekolah, terutama sumber daya manusia, untuk mencapai tujuan sekolah.

3. Lingkungan sekolah yang aman dan tertib;

Lingkungan yang aman dan tertib di sekolah dalam hal ini adalah adanya pengupayaan faktor-faktor yang dapat menumbuhkan iklim sekolah aman, nyaman, dan tertib (*enjoyfull learning*).

4. Pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif;

Tenaga kependidikan, terutama guru merupakan jiwa dari sekolah. Tenaga kependidikan yang dalam menyukseskan MBS (MPMBS) adalah tenaga kependidikan yang mempunyai komitmen tinggi, selalu mampu dan sanggup menjalankan tugasnya dengan baik.

5. Sekolah memiliki budaya mutu;

Budaya mutu yang tertanam dalam sanubari warga sekolah, meliputi beberapa elemen, antara lain; a) informasi yang berkualitas harus digunakan dalam perbaikan; b) kewenangan harus terbatas tanggung jawab; c) hasil harus diikuti penghargaan; d) kolaborasi dan energi, bukan kompetisi; e) warga sekolah nyaman dengan pekerjaannya; f) atmosfer yang kondusif lebih diutamakan; g) imbal jasa harus sepadan dengan pekerjaannya; h) warga sekolah harus memiliki sekolah.

6. Sekolah memiliki “team work” yang kompak, cerdas dan dinamis;

Pendidikan merupakan hasil kolektif warga sekolah, bukan hasil individual. Karena itu budaya kerjasama antar fungsi dalam sekolah, antar individu dalam sekolah, harus merupakan kebiasaan warga sekolah.

7. Sekolah memiliki kewenangan (kemandirian);

Dalam pengelolaan sekolah dituntut untuk memiliki kemampuan dan kesanggupan kerja yang tidak selalu menguntungkan atasan. Agar

mandiri sekolah dituntut memiliki cukup kemandirian dalam tugas.

8. Partisipasi yang tinggi dari warga sekolah dan masyarakat;

Partisipasi yang tinggi dari warga sekolah dan sekolah merupakan bagian kehidupan sekolah. Makin besar rasa kepemilikan terhadap sekolah makin besar pula rasa tanggung jawabnya, makin besar pula tingkat dedikasinya.

9. Sekolah memiliki keterbukaan (transparansi manajemen);

Keterbukaan dimaksud adalah transparansi pengambilan keputusan, perencanaan dan pelaksanaan kegiatan, penggunaan uang, dan sebagainya.

10. Sekolah memiliki kemauan untuk berubah (psikologis dan fisik);

Perubahan dalam hal ini adalah peningkatan, baik bersifat fisik maupun psikologi. Artinya, setiap dilakukan perubahan, hasilnya diharapkan lebih baik dari sebelumnya.

11. Sekolah melakukan evaluasi dan perbaikan secara bertahap dan berkelanjutan;

Evaluasi dilakukan dalam rangka untuk memperbaiki dan menyempurnakan proses belajar di sekolah. Evaluasi diperlukan untuk meningkatkan mutu peserta didik secara terus menerus.

12. Sekolah responsif dan antisipatif terhadap kebutuhan;

Sekolah dalam hal ini diharapkan mampu membaca lingkungan dan menanggapi secara tepat dan cepat. Disamping sekolah mampu hal-hal yang mungkin bakal terjadi (antisipatif).

13. Komunikasi yang baik;

Komunikasi yang baik antar warga sekolah, sekolah-masyarakat menjadi suatu yang penting. Dengan cara itu keterpaduan semua sekolah dapat diupayakan untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah dipatok. Komunikasi yang baik akan membentuk teamwork yang kuat, cerdas, sehingga kegiatan sekolah dapat dilakukan secara merata dan tertata.

14. Sekolah memiliki akuntabilitas.

Pertanggung jawaban dalam pelaksanaan program sekolah harus dilaksanakan. Akuntabilitas ini berbentuk laporan prestasi yang dilaporkan kepada pemerintah, orang tua, dan masyarakat. Dari sanalah penilaian diberikan kepada sekolah. Namun demikian pemerintah, orang tua, dan masyarakat juga diharapkan memberikan kontribusi sepadan dengan hasil yang dicapa sekolah.

Optimalisasi kinerja sekolah dalam pembahasan ini difokuskan pada kepemimpinan yang kuat, kepala sekolah memiliki peran dalam mengkoordinasikan, menggerakkan, dan menyerasikan sumber daya yang tersedia di sekitar sekolah. Di sisi lain kepala sekolah dibantu

oleh guru-guru tenaga kependidikan yang mempunyai komitmen tinggi terhadap tugas yang diemban dan sanggup menjalankan tugas dengan baik. Dalam hal proses belajar mengajar kepala sekolah dan guru mampu menunjukkan PMB yang menekankan pada pemberdayaan peserta didik. Sementara dalam pengelolaan SDM dan ASDA di sekitar, sekolah lebih berorientasi pada efektifitas dan kebutuhan stakeholder.

3) Input pendidikan

Input pendidikan meliputi hal-hal sebagai berikut :

- a) Memiliki kebijakan, tujuan, dan sasaran mutu yang jelas,
- b) Sumber daya tersedia dan siap,
- c) Staf yang kompeten dan berdedikasi tinggi,
- d) Memiliki harapan prestasi yang tinggi,
- e) Fokus pada pelanggan,
- f) Input manajemen

C. Konseptualisasi Pemikiran tentang MBS

1. Paradigma konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Pemberdayaan sekolah dengan memberi otonomi yang lebih luas di samping menunjukkan sikap tanggap pemerintah terhadap tuntutan masyarakat juga diharapkan dapat dipakai sebagai sarana peningkatan efisiensi pendidikan.

Menurut Santoso S. Hanijoyo, bahwa desentralisasi termasuk juga dalam kaitannya desentralisasi urusan pendidikan, dan hal itu mutlak perlu karena

alasan-alasan berikut :

- a. Wilayah Indonesia yang secara geografis sangat luas dan beraneka ragam.
- b. Aneka ragam golongan dan lingkungan sosial, budaya agama, ras dan etnik serta bahasa.
- c. Besarnya jumlah dan banyaknya jenis populasi pendidikan yang tumbuh sesuai dengan perkembangan ekonomi, iptek, perdagangan, dan sosial budaya.
- d. Perluasan lingkungan suasana yang menimbulkan aspirasi dan gaya hidup yang berbeda antar wilayah.
- e. Perkembangan sosial politik, ekonomi, budaya yang cepat dan dinamis menuntut penanganan segala persoalan secara cepat dan dinamis.

MBS sebagai konsep desentralisasi pendidikan yang dilatarbelakangi oleh alasan-alasan tersebut di atas, bertujuan memasukkan paradigma yang jelas dalam mencapai tujuannya yaitu kinerja unggul sekolah. Namun demikian bagi daerah-daerah tertentu perlu adalah persiapan yang matang dalam rangka otonomi daerah yang didirungi dengan desentralisasi pendidikan. Desentralisasi pendidikan tidak saja berupa pelimpahan kewenangan pendidikan akan tetapi juga proses kemandirian sekolah yang tidak bisa dilakukan secara serta-merta.

2.Strategi penyiapan konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Perlu disadari bahwa reformasi manajemen pendidikan persekolahan dengan menggunakan model MBS merupakan tuntutan yang mendesak. Selama ini sekolah ditempatkan pada posisi yang kurang berdaya karena hampir semua

operasional pendidikan sangat ditentukan oleh birokrasi di atasnya. Agar kekeliruan ini tidak berkepanjangan maka MBS menjadi tuntutan mutlak. Ada sejumlah faktor yang mendukung dalam menentukan berhasil tidaknya MBS misalnya tingkat partisipasi stakeholder dan kondisi sosial ekonomi masyarakat. Artinya sekolah tidak bisa berjalan sendiri dalam rangka 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 sejumlah komponen MBS yang perlu diperhatikan dalam konteks persekolah di Indonesia.

Mengacu pada hasil kajian BPPN dan Bank Dunia terhadap MBS di tingkat pendidikan dasar bahwa persekolahan di Indonesia dapat dikelompokkan dalam tiga kategori yaitu maju, sedang dan kurang. Penerapan disesuaikan dengan pemberlakuan MBS dibagi dalam tiga tingkatan: MBS secara penuh (tinggi), MBS tingkat menengah (sedang), dan MBS secara minimal. Dalam menentukan tingkatan sekolah dan MBS-nya terdapat enam persyaratan yang perlu dipenuhi, yaitu :

1. Syarat pertama, pemilihan kepala sekolah dan guru
2. Syarat kedua, bentuk partisipasi masyarakat
3. Syarat ketiga, lokasi/kemampuan dasar, orang tua
4. Syarat keempat, kemampuan pengadaan dana
5. Syarat kelima, nilai ebtanas murni (NEM)

Strategi penerapan MBS membuat BPPN dan Bank Dunia dalam jangka panjang harus memfungsikan sekolah dengan fokus kepada kemampuan dalam hal:

1. Menyusun rencana sekolah dan rencana anggaran
2. Mengelola sekolah berdasarkan rencana sekolah dan rencana anggaran tersebut
3. Memfungsikan masyarakat untuk berpartisipasi dalam pengelolaan sekolah

Implikasi penting dari penerapan model MBS adalah perlu diadakan penghargaan (reward) dan hukuman (punishment) terhadap sekolah yang berhasil dan tidak berhasil melaksanakannya, contoh salah satu bentuk sanksi adalah pengurangan anggaran untuk sekolah tersebut.¹⁵⁾

Karena MBS merupakan tuntutan dan semakin mendesaknya pengembangan mutu pendidikan, maka hal itu dirasa penting untuk segera dilaksanakan di sekolah-sekolah. Berdasarkan pada konsep di atas maka MBS dalam penelitian ini lebih mengarah pada pola penerapan tipe menengah. Salah satu indikasi dari penerapan MBS tipe menengah adalah daerah yang berpendapatan sedang dan tergantung pada pemerintah.

D. Alasan dan Tujuan Diterapkannya MBS

MBS di Indonesia yang menggunakan model MPMBS muncul karena beberapa alasan, antara lain :

¹⁵⁾ Nanang Fattah, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: CV. Andira, 2000)16-19.

1. Sekolah lebih mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman bagi dirinya sehingga sekolah dapat mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya yang tersedia untuk memajukan sekolahnya;
2. Sekolah lebih mengetahui kebutuhannya;
3. Keterlibatan warga sekolah dan masyarakat dalam pengambilan keputusan dapat menciptakan transparansi dan demokrasi yang sehat.

Menurut Bank Dunia, terdapat beberapa alasan diterapkannya MBS antara lain alasan ekonomis, politis, profesional, efisiensi administrasi, financial, prestasi siswa, akuntabilitas, dan efektivitas sekolah.

Alasan ekonomis seperti dijelaskan oleh King dan Ozler (1998) bahwa manajemen local dirasakan lebih efektif. Menurut mereka, para actor yang akan paling dirugikan atau paling diuntungkan dan paling memiliki informasi terbaik tentang apa yang terjadi di sekolah adalah yang paling baik untuk membuat keputusan yang sesuai. Para actor seperti itu juga paling tahu penggunaan sumber daya yang paling sesuai dan bagaimana siswa harus diajar. Semakin ke tingkat local suatu keputusan diambil, semakin besar kedekatan mereka dengan para pelanggan.

Secara politis, MBS sebagai bentuk reformasi desentralisasi yang mendorong adanya partisipasi demokratis dan kestabilan politik. Alasan ini juga terkait dengan struktur pemerintahan secara luas, di mana pemerintah memberikan kesempatan untuk mendesentralisasikan beberapa aspek pengambilan keputusan di bidang pendidikan.

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

MBS memungkinkan terjadinya efisiensi administrasi karena pengalokasian sumber daya dilakukan oleh sekolah ini sendiri. Sekolah merupakan posisi terbaik untuk mengalokasikan sumber daya secara efisien dalam memenuhi kebutuhan siswa. Efisiensi administrasi tingkat sekolah juga didapat apabila partisipan local membuat keputusan sendiri.

Penerapan MBS juga memiliki alasan financial karena MBS dapat dijadikan alat untuk meningkatkan sumber pendanaan local. Asumsinya, dengan mendorong dan menerima keterlibatan orang tua siswa didalam pengambilan keputusan di tingkat sekolah, orang tua akan termotivasi untuk meningkatkan lebih memiliki keinginan untuk menyumbangkan uang, tenaga, dan sumber daya lain kepada sekolah.

Peningkatan prestasi belajar siswa terjadi apabila orangtua siswa dan para guru diberi otoritas dari sekolah, maka iklim sekolah akan berubah dalam mendukung pencapaian prestasi siswa. Namun, beberapa bukti empiris yang mendukung alasan ini tidaklah kuat.

Akuntabilitas sekolah akan terjadi apabila ada keterlibatan actor-aktor sekolah dalam pengambilan keputusan dan pelaporannya. MBS dapat meningkatkan akuntabilitas karena meningkatkan hak bersuara dan peran serta para pihak yang pada pengelolaan sekolah tradisional sangat lemah atau hamper tak terdengar.

Penerapan MBS juga untuk mewujudkan sekolah efektif. Winkler dan Gershberg (1999) mengajukan hipotesis bahwa beberapa komponen kunci sekolah dipengaruhi oleh implementasi MBS. Mereka mengeksplorasi bagaimana MBS mengarah pada peningkatan karakteristik kunci sekolah efektif yang meliputi kepemimpinan yang kuat, guru-guru yang terampil dan memiliki komitmen, meningkatkan focus pada pembelajaran, dan rasa tanggung jawab terhadap hasil.

Chapman juga berpendapat bahwa penerapan MBS tak lain untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Berdasarkan penelitian mengenai efektifitas sekolah secara lebih luas bahwa salah satu cirri sekolah efektif yang dapat meningkatkan perbaikan prestasi siswa adalah pada sekolah-sekolah yang relative otonom, memiliki kemampuan untuk menyelesaikan masalahnya sendiri, dan kepemimpinan kepala sekolah yang kuat.¹⁶⁾ Dengan kata lain, MBS dimaksudkan untuk membentuk sekolah-sekolah efektif sehingga dapat meningkatkan kualitas pendidikan.

¹⁶⁾ Clive Dimmock (ed), *School Based Management and School Effectiveness*, New York: Routledge, 1993, hal. 2.

MBS menjadi sarana efektif untuk meningkatkan kemajuan sekolah. Menurut Reynolds (1997) bahwa MBS dapat membawa kemajuan dalam dua area yang paling tergantung, yaitu : (a) kemajuan program pendidikan dan pelayanan kepada siswa, orang tua siswa, dan masyarakat, dan (b) kualitas lingkungan kerja untuk semua anggota organisasi.¹⁷⁾

Pandangan tersebut mengandung makna yang lebih luas, yaitu bukan sekedar untuk meningkatkan prestasi akademik siswa, melainkan juga kemajuan program layanan kepada siswa itu sendiri dan kepada masyarakat luas. Yang selama ini kurang diperhatikan adalah kemajuan kualitas lingkungan kerja bagi para pelaku pendidikan, dan inilah salah satu tujuan yang akan ditingkatkan dalam MBS.

Tujuan penerapan MBS untuk meningkatkan kualitas pendidikan secara umum baik itu menyangkut kualitas pembelajaran, kualitas kurikulum, kualitas sumber daya manusia baik guru maupun tenaga kependidikan lainnya, dan kualitas pelayanan pendidikan secara umum. Bagi sumber daya manusia, peningkatan kualitas bukan hanya meningkatnya pengetahuan dan keterampilannya, melainkan meningkatkan kesejahteraannya pula.

Salah satu keunggulan MBS adalah adanya pengakuan kemampuan dan eksistensi sumber daya manusia di sekolah. Pengakuan tersebut dapat meningkatkan moralitas sumber daya manusianya Sehingga timbullah kepercayaan

¹⁷⁾ Reynold, *Op cit.*, , hal. 4.

an pada diri mereka. Dampak selanjutnya adalah dimilikinya rasa tanggung jawab yang besar akan setiap perbuatannya di sekolah. Tuntutan akan akuntabilitas dan transparansi dalam menjalankan manajemen sekolah sudah menjadi keharusan yang harus diberikan oleh setiap pelaksana sekolah.

Tuntutan perlunya penerapan MBS semakin nyata seiring dengan perubahan karakteristik masyarakat. Perubahan dalam lingkungan social, politik, ekonomi, hukum, pertahanan dan keamanan secara nasional, regional maupun global mendorong adanya perubahan pengetahuan, sikap dan keterampilan yang harus dimiliki siswa. Artinya, telah terjadi perubahan kebutuhan siswa sebagai bekal untuk terjun ke dalam masyarakat luas di masa mendatang dibandingkan di masa lalu. Oleh karena itu pelayanan kepada siswa, program pengajaran dan jasa yang diberikan kepada siswa juga harus sesuai dengan tuntutan baru tersebut. Secara umum perubahan lingkungan menuntut adanya pola kebiasaan dan tingkah laku baru oleh semua pihak.

Para pendukung MBS mengemukakan adanya beberapa keuntungan dari penerapan model ini, yaitu akan meningkatkan kualitas keputusan tentang pendidikan bila keputusan dibuat oleh orang yang paling mengerti tentang sekolah dan siswanya, perubahan akan terjadi secara konstan sehingga masing-masing sekolah perlu meningkatkan fleksibilitas dan kepekaannya, perubahan yang diperintahkan dari atas tidak akan berjalan, dan partisipasi dalam pengambilan keputusan akan menghasilkan tingkat komitmen yang tinggi, dan MBS akan mendorong terjadinya usaha dan moral yang lebih baik di antara para pelakunya.

Ada beberapa keuntungan dalam penerapan MBS ini, yaitu :

Pertama, secara formal MBS dapat memahami keahlian dan kemampuan orang-orang yang bekerja di sekolah. Keahlian dan kemampuan personel sekolah itu dimanfaatkan untuk pengambilan keputusan dalam rangka meningkatkan kualitas pembelajaran. Keahlian dan kemampuan personel sekolah dihargai yang selanjutnya menimbulkan rasa percaya diri.

Kedua, meningkatkan moral guru. Moral guru meningkat karena adanya komitmen dan tanggung jawab dalam setiap pengambilan keputusan di sekolah. Selanjutnya, guru akan mendukung dengan sepenuh tenaganya untuk mencapai tujuan, dan tidak berusaha untuk menghalang-halangi pencapaian tujuan.

Ketiga, keputusan yang diambil oleh sekolah memiliki akuntabilitas. Hal ini terjadi karena konstituen sekolah memiliki andil yang cukup dalam setiap pengambilan keputusan. Akhirnya, mereka dapat menerima konsekuensi atas keputusan yang diambil dan memiliki komitmen untuk mencapai tujuan yang ditetapkan bersama.

Keempat, menyesuaikan sumber keuangan terhadap tujuan instruksional yang dikembangkan di sekolah. Keputusan yang diambil pada tingkat sekolah akan lebih rasional karena mereka tahu kekuatannya sendiri, terutama kekuatan keuangannya.

Kelima, menstimulasi munculnya pemimpin baru di sekolah. Pengambilan keputusan di sekolah tidak akan berjalan dengan baik tanpa adanya peran seorang

pemimpin. Dalam MBS pemimpin akan muncul dengan sendirinya tanpa menunggu penunjukan dari birokrasi pendidikan.

Keenam, meningkatkan kualitas kuantitas, dan fleksibilitas komunikasi tiap komunitas sekolah dalam rangka mencapai kebutuhan sekolah. Kebersamaan dalam setiap pemecahan masalah di sekolah telah memperlancar alur komunikasi di antara warga sekolah.¹⁸⁾

Pendapat lain mengemukakan bahwa penerapan MBS memberi keuntungan yang lebih besar. Keuntungan-keuntungan tersebut di antaranya adalah :

Pertama, memungkinkan orang-orang yang kompeten di sekolah untuk mengambil keputusan yang dapat memperbaiki pembelajaran.

Kedua, memberikan kesempatan kepada seluruh komunitas sekolah dalam mengambil keputusan utama;

Ketiga, memfokuskan pada akuntabilitas keputusan;

Keempat, mengarahkan pada adanya kreatifitas dalam mendesain program;

Kelima, mengarahkan-ulang sumber-sumber daya guna mendukung pencapaian tujuan yang dikembangkan oleh masing-masing sekolah;

Keenam, mengarahkan pada penganggaran yang realistic karena orang tua dan guru semakin menyadari status keuangan sekolah, batasan pengeluaran dan pembiayaan program;

¹⁸⁾ Kathlee Kubick, *School-Based Management*: ERIC Digest Management Eugene OR, 1988, hal. 33.bid., 25.

Ketujuh, meningkatkan moralitas guru dan memelihara munculnya pemimpin baru.¹⁹⁾

MBS bertujuan untuk memberdayakan sekolah, terutama sumber daya manusia melalui pemberian kewenangan fleksibilitas sumber daya lain untuk memecahkan persoalan yang dihadapi oleh sekolah yang bersangkutan. Tujuan utama penerapan MBS adalah untuk meningkatkan efisiensi pengelolaan dan meningkatkan relevansi pendidikan di sekolah, dengan adanya wewenang yang lebih besar dan lebih luas bagi sekolah untuk mengelola urusannya sendiri.²⁰⁾

Sementara itu, menurut Departemen Pendidikan Nasional Republik Indonesia, tujuan MBS dengan model MPMBS adalah :

Pertama, meningkatkan mutu pendidikan melalui kemandirian dan inisiatif sekolah dalam mengelola dan memberdayakan sumber daya yang tersedia;

Kedua, meningkatkan kepedulian warga sekolah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama;

Ketiga, meningkatkan tanggung jawab sekolah kepada sekolahnya;

Keempat, meningkatkan kompetisi yang sehat antar sekolah tentang mutu pendidikan yang akan dicapai.²¹⁾

¹⁹⁾ Dorothy Myers dan Robert Stonehill, *School-Based Management*, Office of Research Education: Consumer Guide, 1993, hal. 23.

²⁰⁾ Supriono Subakir dan Achmad Sapari, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Surabaya: Penerbit SIC, 2001, hal. 5-6.

²¹⁾ Anon., *Op Cit*, hal. 4.

Selain itu, MBS memiliki potensi untuk meningkatkan prestasi siswa yang dikarenakan adanya peningkatan efisiensi penggunaan sumber daya dan personel, peningkatan profesionalisme guru, penerapan reformasi kurikulum dan meningkatkan keterlibatan masyarakat dalam pendidikan.²²⁾

MBS memberikan kebebasan yang luas kepada kepala sekolah dalam mengelola sekolah tanpa mengabaikan kebijakan dan prioritas pemerintah. Strategi-strategi yang dapat ditawarkan adalah :

Pertama, kurikulum yang bersifat inklusif. *Kedua*, proses belajar mengajar yang efektif. *Ketiga*, lingkungan sekolah yang mendukung. *Keempat*, sumber daya yang berasas pemerataan. *Kelima*, standarisasi dalam hal-hal tertentu seperti monitoring, evaluasi, dan tes. Kelima strategi itu harus menyatu ke dalam empat fungsi pengelolaan sekolah, yaitu : *Pertama*, manajemen-organisasi-kepemimpinan. *Kedua*, proses belajar mengajar. *Ketiga*, sumber daya manusia. *Keempat*, administrasi sekolah.

MBS menganggap bahwa keberhasilan pendidikan sering dinilai dalam konteks pengaruhnya terhadap para siswa. Yang menjadi masalah adalah, MBS bukanlah suatu program pengajaran atau strategi pembelajaran sehingga pengaruhnya kepada para siswa tidak terjadi secara langsung. Namun, karena MBS menyentuh seluruh aspek dalam pembelajaran maka diharapkan dampaknya akan menuju pada perbaikan prestasi belajar siswa.

²²⁾ Drury dan Levin, *School-Based Management*: ERIC Eugene OR, 1995, hal. 99.

Sebagaimana dikemukakan Reynolds (1997) bahwa dalam konteks MBS, keberhasilan pendidikan harus didefinisikan ulang, bukan semata-mata pada ukuran standar prestasi siswa. Keberhasilan pendidikan harus berada dalam konsep yang lebih luas yang di antaranya mencakup hal-hal berikut ini: pola keterampilan berpikir yang lebih baik, pemahaman dan penghargaan pada multibudaya, menurunnya tingkat putus sekolah (drop-out), pelayanan kepada masyarakat, terbukanya berbagai pilihan (mata pelajaran), partisipasi di dalam kelas matematika dan IPA yang lebih tinggi, pilihan dan kesuksesan pasca pendidikan menengah, dimilikinya konsep pribadi siswa dan kreativitas serta keindahan dalam seni.²³⁾

MBS yang merupakan salah satu upaya pemerintah untuk mencapai keunggulan masyarakat bangsa dalam penguasaan ilmu dan teknologi, yang dinyatakan dalam GBHN. Hal tersebut dapat dijadikan landasan dalam pengembangan pendidikan di Indonesia yang berkualitas dan berkelanjutan, baik secara mikro, meso, maupun makro.

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

Peningkatan efisiensi, antara lain diperoleh melalui keleluasaan mengelola sumber daya partisipasi masyarakat dan penyederhanaan birokrasi. Sementara

²³⁾ Reynolds, *Op. cit.*, hal. 6-7.

peningkatan mutu dapat diperoleh, antara lain melalui partisipasi orang tua terhadap sekolah, fleksibilitas pengelolaan sekolah dan kelas, peningkatan mutu profesionalisme guru dan kepala sekolah, berlakunya sistem *incentive* dan *disincentive*. Peningkatan pemerataan antara lain diperoleh melalui peningkatan partisipasi masyarakat yang memungkinkan pemerintah lebih berkonsentrasi pada kelompok tertentu. Hal ini dimungkinkan karena sebagian masyarakat tumbuh rasa kepemilikan yang tinggi terhadap sekolah.²⁴⁾

Ki Hajar Dewantara menyatakan, bahwa pendidikan harus diproseskan melalui sekolah, rumah, dan masyarakat yang merupakan tripusat pendidikan. Karena itu hubungan antara sekolah dan masyarakat itu perlu dibina, perlu dibangun dan dipelihara, yang merupakan jembatan saling pengertian, agar ada partisipasi dari masyarakat yang positif dan ada bantuan moril dan material yang ikhlas dan sehat.²⁵⁾ Sementara Emile Durkheim juga menyatakan, bahwa perubahan sosial akan terus terjadi dalam arti organisasi sosial itu merupakan bagian dari ruang kelas sekolah yang dengan itu tumbuh kebiasaan moral yang mengikat masyarakat secara bersama-sama. Dan kunci letak kebaikan sekolah itu adalah dimensi moralnya.²⁶⁾

²⁴⁾ Jeane H. Ballantine, *Op. Cit.* hal., 25.

²⁵⁾ Tim Dosen Jurusan Administrasi Pendidikan, *Administrasi Pendidikan*, (Malang: IKIP Malang, 1989), 255-256.

²⁶⁾ Jeane H. Ballantine, *The Sociology of Education*, (New Jersey: Prentice Hall, Inc Englewood Cliff, 1983), 121.

Kemudian peran sekolah tidak hanya sebagai tempat meningkatkan kualitas rasional/asah kognitif peserta didik saja, akan tetapi terdapat instrumen lain yang juga harus sama-sama diperhatikan yaitu prosedur pembelajaran yang digunakan, sikap para guru, serta penciptaan lingkungan sekolah yang kondusif bagi peserta didik. Dalam pandangan masyarakat kontemporer saat ini, bahwa keberhasilan akan keseimbangan (equality) sosial itu dihasilkan dari sekolah. Sehingga sekolah merupakan effect (school effect) dari proses perubahan yang terjadi pada anak sebagai peserta didik, asumsi ini didasarkan pada adanya kemungkinan besar bagi anak tumbuh berkembang bermula dari sekolah serta atas apa yang diperoleh dari proses pembelajaran di sekolah.

Dari beberapa uraian tentang tujuan diberlakukannya MBS di atas, secara garis besar dapat dikatakan, bahwa MBS adalah suatu usaha untuk meningkatkan mutu, efisiensi, dan segala hal yang berkenaan dengan pendidikan dan pembelajaran dalam kerangka pengendalian dan pengawasan oleh semua pihak. Agar dalam pelaksanaannya tidak terjadi overlapping/tumpang tindih dengan kenyataan di masyarakat. Karena diyakini bahwa pendidikan adalah bagian dari kehidupan sosial masyarakat, yang eksistensinya dapat meningkatkan taraf perbaikan hidup masyarakat.

Pada sisi lain, dengan MBS ini merupakan upaya simplifikasi atau penyederhanaan birokrasi di mana sekolah memiliki tanggung jawab besar terhadap proses pembelajaran di sekolah. Di masa lalu pemerintah memiliki peran yang

sangat menonjol dalam pelaksanaannya, melalui bentuk keseragaman dalam berbagai hal termasuk kurikulum, penyelenggaraan sekolah sampai pakaian sekolah sekalipun. Persoalan tersebut sangat mengganggu kemandirian sekolah dalam mengembangkan potensi yang ada.

Dalam mengupayakan sistem pendidikan yang saling mendukung dan meningkatkan daya di masa depan, maka pendidikan menjadi sangat penting. Kepentingan terhadap pendidikan itu diwujudkan antara lain adanya kesungguhan sekolah, rumah dan masyarakat. Sekolah memberikan layanan pendidikan yang *accelerative* dan *sociative* (sesuai dengan zaman dan kebutuhan masyarakat).

E. Kepemimpinan Yang Efektif Dalam MBS

1. Gaya dan Kemampuan Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam MBS. Kepemimpinan berkaitan dengan masalah kepala sekolah meningkatkan kesempatan untuk mengadakan pertemuan secara efektif dengan para guru dalam situasi yang kondusif. Perilaku kepala sekolah harus dapat mendorong kinerja para guru dengan cara yang bersahabat, dekat dan penuh pertimbangan dengan para guru, baik sebagai individu maupun sebagai kelompok. Perilaku instrumental merupakan tugas-tugas yang diorientasikan dan secara langsung diklarifikasi dalam peranan dan tugas para guru, sebagai individu dan sebagai kelompok. Perilaku pemimpin yang positif dapat mendorong kelompok dalam mengarahkan dan memotivasi individu untuk bekerjasama dalam kelompok

dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi.²⁸⁾

Agar kepemimpinan menjadi operasional, perlu ada tiga determinan kepemimpinan dalam peran yang strategis, yaitu ;

1.Faktor orang atau pribadi

Konsepsi kepemimpinan pada umumnya memusatkan perhatian kepada kepribadian pemimpin dengan kualitas-kualitas yang unggul. Beberapa abad yang lalu orang beranggapan bahwa raja-raja dan kaum bangsawan memiliki hak mutlak untuk menjadi penguasa, dengan begitu kepemimpinan mereka merupakan “hak waris”. Juga teori orang besar dengan sifat-sifat unggulnya, pada masa sekarang sudah tidak banyak dianut orang, sebab berdasarkan pengalaman kemudian ternyata bahwa individu itu justru memiliki sifat-sifat pribadi yang dapat membantu atau justru menghalang-halangi tugasnya sebagai pemimpin. Ciri seorang pemimpin yang khas ialah, dia memiliki intelegensi, inisiatif, kemampuan melaksanakan, supervisi, kemampuan mengambil keputusan yang tepat pada waktu dan kondisi yang tepat, demi suksesnya kepemimpinannya.

2.Faktor posisi

Seorang pemimpin itu tidak pernah bekerja dalam ruang vacuum (kosong), akan tetapi dia ada dalam suatu lingkungan sosial. Jadi ia mempunyai satu posisi atau kedudukan sehubungan dengan fungsi dan tugas atau pekerjaannya.

Selanjutnya pemimpin selalu memiliki semacam citra atau gambaran

²⁸⁾ Mulyas, *Manajemen Berbasis Sekolah*, 107.

mengenai perilakunya sendiri yaitu hal-hal yang harus dilakukan dalam posisi tertentu. Citra atau gambaran sedemikian ini disebut sebagai “konsep peranan” (role concept). Di samping itu orang luar juga mempunyai semacam gambaran mengenai apa yang harus dilakukan oleh seseorang khususnya seorang pemimpin dalam posisi tertentu. Peristiwa ini disebut sebagai “harapan sehubungan dengan peranan” (role expectation).

3. Faktor situasi/tempat

Situasi yang khusus selalu membutuhkan tipe kepemimpinan yang khusus pula. Sifat-sifat pemimpinnya harus sesuai/pas dengan kebutuhan kelompok yang bersangkutan, cocok dengan situasi, tempat, serta zamannya. Selanjutnya setiap pemimpin dengan kelebihan, kekuasaan dan kewibawaannya itu selalu memiliki kekuatan.

Maka kekuatan-kekuatan (powers) yang berhubungan dengan kepemimpinan dapat dituliskan antara sebagai berikut :

John French dan Bertam Raven mengemukakan suatu kerangka kekuatan/frame work of powers berhubungan dengan pengaruh kepemimpinan, yaitu :

a. Kekuatan coercive power (dapat memaksa)

Dalam hal ini pemimpin yang bersangkutan mengandalkan kekuasaan pribadinya untuk memaksakan keinginan pada pengikutnya. Misalnya dengan jalan menindas, mengadakan tekanan, intimidasi, ancaman-ancaman dan sanksi-sanksi, apabila para pengikutnya ternyata tidak me

nyetujui tindakan-tindakan pemimpin, atau berusaha menentang atasan.

b. Kekuatan via pemberian penghargaan (reward power)

Para pengikut yang bertingkahtaku sesuai dengan norma-norma keinginan pemimpin, diberi penghargaan dalam wujud material atau non material tertentu.

c. Kekuatan karena pengesahan (legitimate power)

Kekuatan ini diperoleh melalui posisi "supervisor" di dalam organisasi yang bersangkutan, legitimasi atau pengesahan disebabkan oleh posisinya yang sah.

d. Kekuatan oleh pemilikan sebab suatu keahlian (expert power)

Kekuatan ini muncul karena pemimpin memiliki keterampilan teknis dan sosial, pengetahuan, pengalaman, dan keahlian khusus.

e. Kekuatan karena penyamanan diri dengan orang yang dikagumi (identification power)

Kekuatan ini didasarkan pada dorongan identifikasi atau keinginan penyamanan diri dari para pengikut dengan pemimpin yang dikagumi dan dihargainya.²⁹⁾

Jika dilihat dari gaya kepemimpinan, kepemimpinan dengan MBS merupakan pola perilaku yang digunakan seseorang saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Dalam hal ini usaha untuk menyelaraskan persepsi antara orang yang akan mempenga

²⁹⁾ Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1998), 154-157..

ruhi perilaku dengan yang akan dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya.

Kekuatan fisik, keramahan, dan kepandaian tidaklah cukup dalam menjalankan kepemimpinan, dalam hal kepemimpinan sekolah. Maka pendekatan kepemimpinan dalam MBS yang efektif adalah bagaimana sifat baik, perilaku, dan seluruh potensi yang ada di lingkungan sekolah dikelola sedemikian rupa oleh kepala sekolah menjadi suatu yang efektif dan bermutu. Hal ini ditegaskan oleh Professor C. Bird mengatakan, bahwa: “penilaian, integritas, pandangan ke depan, energi, daya dorong, keterampilan hubungan manusia, ketegasan, daya handal, stabilitas emosional, keterbukaan ambisi, dedikasi, obyektifitas, dan kerjasama merupakan suatu yang sangat diperlukan.”³⁰⁾

Gaya kepemimpinan tersebut selanjutnya dikelompokkan ke dalam gaya efektif dan tidak efektif sebagai berikut :

1. Gaya Efektif

a) *Executive*, gaya ini menunjukkan adanya perhatian baik kepada tugas maupun kepada hubungan kerja kelompok. Pemimpin berusaha memotivasi anggota dan menetapkan standar kerja yang tinggi serta mau mengerti perbedaan individu, dan menempatkan individu sebagai manusia *Developer*, gaya ini memberikan perhatian yang cukup tinggi terhadap hubungan kerja dalam kelompok dan perhatian minimum terhadap tugas

³⁰⁾ John Adair, *Menjadi Pemimpin Yang Efektif*. Terj. Andre Asparsayogi, (Jakarta: Gramedia, 1994), 10

pekerjaan. Pimpinan yang menganut gaya ini sangat memperhatikan pengembangan individu.

b) Benevolent autocrat; gaya ini memberikan perhatian yang tinggi terhadap tugas dan rendah dalam hubungan kerja. Pemimpin yang menganut gaya ini mengetahui secara tepat apa yang ia inginkan dan bagaimana memperoleh apa yang ia inginkan tersebut tanpa menimbulkan ketidaksegaran di pihak lain.

c) Bureaucrat; gaya ini memberikan perhatian yang rendah terhadap tugas maupun hubungan. Pemimpin yang menganut gaya ini menerima setiap peraturan dan berusaha memelihara dan melaksanakannya.

2. Gaya yang tidak efektif

a) Compromiser; gaya ini memberi perhatian yang tinggi pada tugas maupun pada hubungan kerja. Pemimpin yang menganut gaya ini merupakan pembuat keputusan yang tidak efektif dan sering menemui hambatan dan masalah.

b) Missionary; gaya ini memberi perhatian tinggi pada hubungan kerja dan rendah pada tugas. Pemimpin yang menganut gaya ini hanya tertarik pada keharmonisan dan tidak mengontrol hubungan, meskipun tujuan tidak tercapai.

c) Autocrat; gaya ini memberi perhatian yang tinggi pada tugas dan rendah pada hubungan. Pemimpin yang menganut gaya ini selalu menetapkan kebijaksanaan dan keputusan sendiri.

d) Deserter; gaya ini memberi perhatian yang rendah pada tugas dan hubu

dan staff lainnya.

Di samping dua peranan kepala sekolah di atas, peran kepala sekolah juga sebagai motivator dalam tugas, yaitu kepala sekolah mendorong kepada para guru untuk membiasakan pada budaya mutu. Budaya mutu itu diwujudkan dengan memberikan wewenang para guru dalam meningkatkan mutu belajar mengajar, pembuatan keputusan dan diberikan tanggung jawab yang lebih besar dalam melaksanakan tugas-tugas sebagai guru. Dengan adanya pelimpahan wewenang dan inisiatif dan rasa tanggung jawab, guru lebih termotivasi untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan lebih baik yang pada gilirannya dapat menghasilkan kinerja yang bermutu.³²⁾

Pada tingkat sekolah, Kepala Sekolah sebagai figure kunci dalam mendorong perkembangan dan kemajuan sekolah. Kepala sekolah tidak hanya meningkat tanggung jawab dan otoritasnya dalam program-program sekolah, kurikulum dan keputusan personel, tetapi juga memiliki tanggung jawab untuk meningkatkan akuntabilitas keberhasilan siswa dan programnya. Kepala Sekolah harus pandai dalam memimpin kelompok dan pendelegasian tugas dan wewenang.

Bila dikaji secara lebih luas maka peran Kepala Sekolah memiliki banyak fungsi antara lain sebagai berikut :

1. Sebagai evaluator, maka Kepala Sekolah harus melakukan langkah awal, yaitu melakukan pengukuran seperti kehadiran, kerajinan dan pribadi para

³²⁾ Nanang Fattah, *Manajemen Berbasis Sekolah*, 33-34.

Guru, tenaga kependidikan, administrator sekolah dan siswa. Data hasil pengukuran tersebut kemudian ditimbang-timbang dan disbanding-bandingkan yang akhirnya dilakukan evaluasi. Evaluasi yang bisa dilakukan, misalnya terhadap program, perlakuan guru terhadap siswa, hasil belajar, perlengkapan belajar, dan latar belakang guru.

2. Sebagai manajer, maka Kepala Sekolah harus memerankan fungsi manajerial dengan melakukan proses perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan dan mengoordinasikan. Merencanakan, berkaitan dengan menetapkan tujuan dan strategi untuk mencapai tujuan tersebut. Mengorganisasikan, berkaitan dengan mendesain dan membuat struktur organisasi. Termasuk dalam hal ini adalah memilih orang-orang yang kompeten dalam menjalankan pekerjaan dan mencari sumber-sumber daya pendukung yang paling sesuai. Menggerakkan, adalah mempengaruhi orang lain agar bersedia menjalankan tugasnya secara sukarela dalam rangka mencapai tujuan yang diinginkan. Mengontrol, adalah membandingkan apakah yang dilaksanakan telah sesuai dengan yang direncanakan.

3. Sebagai administrator, maka Kepala Sekolah memiliki dua tugas utama. Pertama, sebagai pengendali struktur organisasi, yaitu mengendalikan bagaimana cara pelaporan, dengan siapa tugas tersebut harus dikerjakan dan dengan siapa berinteraksi dalam mengerjakan tugas tersebut. Kedua, melaksanakan administrasi substantive yang mencakup administrasi kurikulum, kesiswaan, personalia, keuangan, sarana, hubungan dengan masyarakat.

kat, dan administrasi umum.

4. Sebagai supervisor, maka Kepala Sekolah berkewajiban untuk memberikan pembinaan atau bimbingan kepada para guru dan tenaga kependidikan serta administrator lainnya. Namun, sebelum memberikan pembinaan dan bimbingan kepada orang lain maka Kepala Sekolah harus membina dirinya sendiri. Supervisi bisa dilakukan ke dalam kelas atau dalam kantor tempat orang-orang bekerja.
5. Sebagai Leader, maka Kepala Sekolah harus mampu menggerakkan orang lain agar secara sadar dan sukarela melaksanakan kewajibannya secara baik sesuai dengan yang diharapkan pimpinan dalam rangka mencapai tujuan. Kepemimpinan Kepala Sekolah terutama ditujukan kepada para guru karena merekalah yang terlibat secara langsung dalam proses pendidikan. Namun demikian, kepemimpinan Kepala Sekolah juga ditujukan kepada para tenaga kependidikan dan administrator lain serta siswa.
6. Sebagai innovator, maka Kepala Sekolah melaksanakan pembaharuan-pembaharuan terhadap pelaksanaan pendidikan di sekolah yang dipimpin berdasarkan prediksi-prediksi yang telah dilakukan sebelumnya. Misalnya saja inovasi berupa pembaharuan kurikulum dengan memperhatikan potensi dan kebutuhan daerah tempat sekolah tersebut berada. Inovasi itu bisa dilakukan terhadap materi kurikulum (isi kurikulum) ataupun strategi proses belajar mengajar.

7. Sebagai motivator, maka Kepala Sekolah harus selalu memberikan motivasi kepada guru dan tenaga kependidikan dan administrator sehingga mereka bersemangat dan bergairah dalam menjalankan tugasnya dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan. Motivasi bisa diberikan dalam bentuk hadiah atau hukuman baik fisik maupun non-fisik. Namun, dalam memberikan motivasi ini harus dipertimbangkan rasa keadilan dan kelayakannya. Dalam hal ini penting bagi Kepala Sekolah untuk menciptakan iklim yang kondusif.

Sementara itu, menurut Wohlstetter dan Mohrman peran Kepala Sekolah dalam MBS adalah sebagai designer, motivator, fasilitator, dan liaison.³³⁾ Sebagai desainer Kepala Sekolah harus membuat rencana dengan memberikan kesempatan untuk terciptanya diskusi-diskusi menyangkut isu-isu dan permasalahan di seputar sekolah dengan tim pengambil keputusan sekolah. Tentu saja dalam hal ini harus melibatkan berbagai komponen terkait secara demokratis.

Sebagai motivator, Kepala Sekolah harus menunjukkan adanya kepercayaan, mendorong proses pengambilalihan resiko dan menyampaikan informasi serta mempermudah partisipasi berbagai pihak dalam implementasi MBS.

Sementara itu, sebagai fasilitator Kepala Sekolah harus terus mendorong

³³⁾ Priscilla Wohlstetter dan Susan Albers Mohrman, *Assessment of School-Based Management: Studies of Education Reform*, U.S Department of Education Office of Education Research dan Improvement, 1996, hal. 49.

proses pengembangan dan berkesinambungan terhadap seluruh aktivitas sekolah. Kepala Sekolah harus menyediakan sumber daya yang tampak seperti kebutuhan financial, peralatan serta material lain, juga sumber daya yang tidak tampak seperti waktu dan kesempatan kepada staf untuk membantu kemajuan sekolah.

Sementara itu, sebagai liaison atau penghubung sekolah dengan dunia di luar sekolah, Kepala Sekolah harus membawa ide-ide baru dan hasil-hasil penelitian ke sekolah, terutama yang terkait dengan pengajaran dan pembelajaran. Kepala Sekolah juga mengomunikasikan kemajuan dan hasil-hasil yang telah dicapai di sekolah kepada stakeholder di luar sekolah.

3. Peran Guru dan Administrator Dalam MBS

Profesionalisme guru dalam penerapan MBS sangat diperlukan untuk memberikan pembelajaran yang bermutu, efektif, dan efisien pada saat operasionalisasi sekolah. Tenaga kependidikan terutama guru, merupakan jiwa dari sekolah. Sekolah hanyalah merupakan wadah, oleh karena itu pengelolaan tenaga kependidikan mulai dari analisis kebutuhan, perencanaan, pengembangan, evaluasi kerja, hingga imbal jasa, merupakan garapan penting bagi seorang kepala sekolah.

Terlebih-lebih pada pengembangan tenaga kependidikan, ini harus dilakukan secara terus menerus mengingat kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi yang demikian pesat. Pendeknya, tenaga kependidikan yang diperlukan untuk menyukseskan MBS adalah tenaga kependidikan yang mem

Bila pengajaran tak disampaikan secara terinci, mustahil untuk dimengerti atau menilai suatu bahan maupun untuk menyimpannya dalam ingatan.

Keempat, pemahaman. Mengerti berarti menyadari mengapa dan bagaimana sebagian dari satu hal berkaitan dengan hal lain serta bagaimana dan sejauh mana hal itu berbeda dengan hal lain.³⁵⁾

Profesionalisme guru dalam kaitannya dengan penerapan MBS sangat mendukung kelancaran pelaksanaan, desentralisasi pendidikan. Keyakinan ini didasarkan pada kenyataan bahwa peningkatan mutu pembelajaran di sekolah akan berakibat pada hasil/output SDM di daerah. MBS mengharuskan kepada guru untuk terus melakukan inovasi pembelajaran dengan pedoman pada mutu dan efektifitas pembelajaran. Para guru dalam penerapan MBS dituntut untuk mampu mengelola pembelajaran dengan asumsi bahwa, jika pembelajaran dilaksanakan secara tepat, di saat yang tepat, dengan cara yang tepat, dan dilaksanakan dengan suasana yang menarik dan menyenangkan peserta didik, maka akan diperoleh hasil yang optimal.

Kemudian ada faktor lain yang juga menunjang hasil pembelajaran dalam penerapan MBS yaitu, skill guru dalam menganalogikan materi pembelajaran yang disampaikan kepada peserta didik sehingga materi pembelajaran mudah dipahami, diingat, dan dimengerti. Selain itu guru juga diharapkan menguasai media pembelajaran yang bervariasi sehingga tidak menjemukan peserta didik, meskipun “grand theme” (pokok bahasan) yang disajikan sama.

³⁵⁾ Yulius Dhajo, *Pendidikan Yang Menyenangkan*, Surya (2 Mei 2002), 21-22.

Guru yang berhasil mengajar biasanya memahami peserta didik melalui kegiatan-kegiatan :

1. Mengobservasi peserta didik dalam berbagai situasi, baik di kelas maupun di luar kelas.
2. Menyediakan waktu untuk mengadakan pertemuan dengan peserta didiknya, sebelum, selama dan setelah sekolah.
3. Mencatat dan mengecek seluruh pekerjaan peserta didik dan memberi komentar yang konstruktif.
4. Mempelajari catatan peserta didik yang adekwat.
5. Membuat tugas dan latihan untuk kelompok.
6. Memberikan kesempatan khusus bagi peserta didik yang memiliki kemampuan yang berbeda.

Dalam kaitan dengan motivasi, guru harus bisa membangkitkan motivasi belajar peserta didik, antara lain dengan memperhatikan prinsip-prinsip: peserta didik akan bekerja keras apabila memiliki minat dan perhatian terhadap pekerjaannya, memberi tugas yang jelas dan dapat dimengerti, memberikan penghargaan terhadap hasil kerja dan prestasi peserta didik, menggunakan hadiah, dan hukuman secara efektif dan tepat guna.³⁶⁾ Dalam teori belajar pemberian penghargaan, hadiah dan hukuman seyogyanya disikapi secara tepat. Dalam hal memberi hukuman misalnya, Skuinner dan Thorndike sependapat bahwa hukuman adalah satu bentuk yang paling efektif

³⁶⁾ Mulyasa, *Kurikulum Berbasis Kompetensi*, Cet. 3, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003), 185-186.

meskipun hukuman itu tidak sepenuhnya menjamin mengurangi adanya respon.

Hukuman dalam teori belajar dibedakan menjadi dua macam:

Pertama; presentation punishment (hukuman yang ditampakkan) berupa guru memberikan tugas-tugas tambahan karena kesalahan-kesalahan yang dibuat oleh murid-muridnya.

Kedua; removal punishment (hukuman yang tak ditampakkan) berupa menghilangkan suatu yang menyenangkan atau didinginkan. Misalnya, anak tidak diperkenankan nonton TV, nonton Film selama seminggu karena tidak mau belajar.³⁷⁾

Siapa sesungguhnya “guru” itu. Guru adalah perencana akhir dari sebuah penerapan konsep pembelajaran, kesesuaian antara apa yang tertulis sebagai konsep dan pengalaman guru dalam melakukan pembelajaran pada peserta didik merupakan dua bagian yang saling mengisi. Terkadang adanya perencanaan pembelajaran juga tidak menjamin kesesuaian di lapangan, artinya apa yang direncanakan tidak sesuai dengan kondisi di sekolah. Guru diharapkan mampu mengambil peran yang menguntungkan bagi kelangsungan pembelajaran di ruang kelas, terutama terhadap kompleksitas, perencanaan kurikulum yang dapat diterima oleh peserta didik, adanya program bimbingan kolektif pada peserta didik untuk memberikan pengajaran yang spesifik.³⁸⁾

³⁷⁾ B.R. Hergenhann & Mathew H. Olson, *An Introduction to Theories of Learning*, (New Jersey: Prentice Hall International Inc. 1976), 80.

³⁸⁾ Lihat. Colin J. Marsh & George Willis, *Curriculum: alternative approaches, Ongoing Issues*, (New Jersey: Merrill an imprint of prentice Hall, 1988), 189.

Dalam literatur kependidikan Islam, seorang guru biasa disebut sebagai ustadz, mu'allim. Kata ustadz biasanya digunakan memanggil seorang profesor. Ini mengandung makna bahwa seorang guru dituntut untuk komitmen terhadap profesionalisme dalam mengemban tugasnya. Seorang dikatakan profesional, bilamana pada dirinya terdapat sikap deduktif yang tinggi terhadap mutu, proses dan hasil kerja, serta sikap continuous improvement, yakni selalu berusaha memperbaiki model-model atau cara kerjanya sesuai dengan tuntutan zamannya yang dilandasi oleh kesadaran yang tinggi bahwa tugas mendidik adalah tugas menyiapkan generasi penerus yang akan hidup pada zamannya di masa depan.

Kata mu'alim berasal dari kata dasar 'ilm yang berarti menangkap hakekat sesuatu. Dalam setiap 'ilm terkandung dimensi teoritis dan dimensi amaliah, hal ini mengandung makna seorang guru dituntut untuk menjelaskan hakekat ilmu pengetahuan yang diajarkannya serta menjelaskan dimensi teoritis dan praktiknya serta membangkitkan siswa untuk mengamalkannya.

Allah SWT mengurus Rasul-Nya antara lain agar beliau mengajarkan (ta'lim) kandungan al-Kitab dan al-Hikmah yakni kebijakan dan kemahiran melaksanakan hal yang mendatangkan manfaat dan menampik madlarat, ini mengandung makna bahwa seorang guru dituntut untuk mampu mengajarkan kandungan ilmu pengetahuan dan al-hikmah "kebijakan" dan kemahiran melaksanakan ilmu pengetahuan itu dalam kehidupan yang mendatangkan manfaat dan berusaha semaksimal mungkin untuk menjauhi 'madlarat'.

Guru matematika misalnya, akan berusaha mengajarkan hakekat matematika yaitu mengejar hakekat kepastian dan ketepatan dalam mengambil sikap dan tindakan dalam kehidupannya serta dilandasi pertimbangan dan perhitungan yang matang. Guru matematika bukan sekedar mengajarkan rumus-rumus atau transfer ilmu matematika, tetapi juga bagaimana rumus-rumus itu terinternalisasi (terhayati) dalam kehidupan peserta didik selanjutnya diwujudkan dalam bentuk sikap dan amaliah yang matematis. Dengan demikian seorang guru dituntut untuk sekaligus melakukan “transfer ilmu pengetahuan, internalisasi, serta amaliah (implementasi)”.

Dengan demikian, proses pendidikan akan menghasilkan nilai-nilai positif yang berupa sikap rasional empirik, obyektif empirik, obyektif matematik dan profesional.

Burhanudin dalam penelitiannya menemukan tiga aspek utama dalam diri manusia, antara lain :

1. Aspek jismiah, keseluruhan organ fisik-biologis, sistem kelenjar, dan sistem syaraf.
2. Aspek nafsiyah, yakni keseluruhan kualitas insani yang khas dimiliki manusia yang mengandung dimensi al-Nafs, al-Aql dan al-Qalb.
3. Aspek ruhaniyah, yakni keseluruhan potensi luhur psikis yang memancar dari dimensi al-Ruh dan al-Fuuhrah.

Secara proporsional, maka nafsiyah menempati posisi antara jismiyah dan ruhaniyah, karena jismiyah berasal dari benda (materi), maka ia cenderung

di sekolah sehingga tenaganya dapat didayagunakan seefektif mungkin.

5. Menilai efektifitas program dan pelaksanaan tugas pengajaran, apa tujuan-tujuan sekolah yang ditentukan sudah tercapai atau belum. Dan menilai kemampuan mengajar tiap guru. ⁴⁰⁾

Dalam bentuk keberhasilan guru yang lain adalah peningkatan kualitas guru, yang merupakan suatu upaya yang harus dilakukan. Guru dianggap bermutu adalah guru yang memiliki kemampuan profesional dalam berbagai kapasitas sebagai seorang pendidik.

Ada 5 faktor yang dapat digunakan untuk mengetahui atau mengukur guru yang bermutu, yaitu :

1. Kemampuan profesional (professional capacity)

Kemampuan profesional guru terdiri dari kemampuan intelegensi, sikap dan prestasinya dalam bekerja. Dalam berbagai penelitian, kemampuan profesional guru sering ditunjukkan dengan tinggi rendahnya hasil pengukuran kemampuan menguasai materi pelajaran yang diajarkan. Secara sederhana, kemampuan profesional ini ditunjukkan dengan kemampuan guru dalam menguasai pengetahuan tentang materi pelajaran yang diajarkan termasuk upaya untuk selalu memperkaya dan meremajakan pengetahuan tersebut.

⁴⁰⁾ Indrafachrudi, *Administrasi Pendidikan*, 67-68.

2. Upaya profesional (professional effort)

Adalah upaya seorang guru untuk mentransformasikan kemampuan profesional yang dimilikinya kedalam proses belajar mengajar. Dalam beberapa penelitian, upaya profesional guru tersebut ditunjukkan oleh penguasaan keahlian mengajar baik keahlian dalam menguasai materi pelajaran, penggunaan bahan-bahan pengajaran, pengelolaan kegiatan belajar murid, maupun upaya untuk selalu memperkaya serta meremajakan kemampuannya dalam mengembangkan program-program pengajaran.

3. Waktu yang dicurahkan untuk kegiatan profesional (teacher time)

Menunjukkan intensitas waktu yang digunakan dari seorang guru dari tugas-tugas profesionalnya. "Teacher time" ini merupakan salah satu indikator penting dari mutu guru, seperti ditunjukkan oleh konsep waktu belajar (time on task) yang diukur dari intensitas belajar siswa secara perorangan. Time on task ini telah ditemukan oleh berbagai penelitian secara konsisten sebagai prediktor terbaik dari hasil mutu belajar peserta didik.

4. Kesesuaian antara keahlian dan pekerjaannya (link and match)

Guru yang bermutu ialah mereka yang dapat mendukung proses belajar mengajar sampai tuntas dan benar. Untuk itu diperlukan keahlian, baik dalam menguasai secara tuntas suatu disiplin ilmu pengetahuan maupun metodologi dan pendekatan belajar mengajar. Oleh karena itu jika guru mengajar mata pelajaran yang bukan keahliannya, dapat dipastikan bahwa guru tersebut tidak dapat menciptakan proses pembelajaran yang bermutu.

menentukan pola pembelajaran yang sesuai harapan masyarakat. Ketiga; kurangnya komitmen para guru untuk melakukan upaya-upaya perbaikan terhadap kendala-kendala yang dihadapi dalam lingkungan sekolah baik dalam hal manajemen pembelajaran maupun efektifitas dan efisiensi manajemen sekolah secara makro.⁴²⁾

Lebih jauh dapat dikatakan bahwa guru yang profesional ialah guru yang menguasai pekerjaannya secara profesional, tipe guru profesional di antaranya :

1. Mampu menguasai substansi mata pelajaran secara sistematis, khususnya materi pelajaran yang secara khusus diajarkannya. Disamping itu juga dituntut untuk berupaya mengikuti perkembangan materi perkembangan tersebut dari waktu ke waktu.
2. Memahami dan dapat menerapkan psikologi perkembangan sehingga orang guru dapat memilih materi pelajaran berdasarkan tingkat kesukaran sesuai dengan masa perkembangan peserta didik yang diajarkannya.
3. Memiliki kemampuan mengembangkan program-program pendidikan yang secara khusus sesuai dengan tingkat perkembangan peserta didik yang akan diajarkannya. Program pendidikan ini dikembangkan sesuai dengan tujuan pendidikan dengan mengkombinasikan antara pilihan materi pembelajaran, dan tingkat perkembangan peserta didik.

⁴²⁾ Longman, *Improving Teacher Education*, (New York: Kingsport Press, 1980), 7.

Contoh kasus, upaya-upaya peningkatan kualitas guru sebagai suatu sistem penyelenggaraan pendidikan yang berkelayakan dan mampu menyelaraskan dengan perubahan mulai diwujudkan, misalnya upaya penyetaraan guru yang telah dilaksanakan oleh UT atau penyelenggaraan program PGSD. Namun demikian upaya-upaya pembinaan profesi perlu dilakukan di dalam suatu sistem sehingga pembinaan profesi guru akan menjadi kegiatan yang terus menerus dan terprogram. 31 Disamping itu pembinaan mutu profesi guru akan terjadi sepanjang hayatnya secara berkelanjutan sehingga diharapkan bahwa semakin lama guru mengajar, semakin tinggi kemampuan mereka dalam mengajar, dan semakin profesional mereka.

Dari uraian di atas, tampaknya kepemimpinan efektif lebih sering digunakan dalam sekolah. Kepala sekolah dalam hal ini lebih banyak menggunakan pendekatan pada tugas dan pemahaman terhadap tingkat kemampuan guru. Sebagai indikasi keberhasilan dalam manajemen dan leadership adalah kepala sekolah terus mendorong kepada para stafnya untuk melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan secara optimal.

Guru sebagai pelaksana kegiatan belajar mengajar (KBM) di kelas, dalam penerapan MBS bertanggung jawab terhadap apa yang diajarkan. Guru profesional adalah guru yang memiliki tingkat kemampuan dan kompetensi didunianya (disiplin yang dimiliki sesuai dengan yang diajarkan di sekolah), memiliki perhatian terhadap usaha-usaha peningkatan dan pe

ngembangan mutu pembelajaran, waktu dan hasil yang dicapai sesuai dengan tenaga yang dicurahkan.

Schingga dalam penerapan MBS, kepala sekolah dan guru dalam hal ini mempunyai peranan yang sangat menonjol. Kepala dalam kepemimpinan efektif berperan untuk mengkoordinasikan, mengatur, dan mengalokasikan sumber-sumber yang ada dalam kerangka mutu dan efektifitas, sementara guru adalah partner bagi kepala sekolah dalam menyukseskan operasionalisasi pembelajaran. Dengan demikian tuntutan profesionalitas guru menjadi penting dalam peningkatan mutu dan pelayanan pembelajaran yang efektif serta efisien.

Demikian juga pemberdayaan dan akuntabilitas guru dan administrator adalah syarat penting dalam MBS. Guru-guru memiliki pengaruh dalam pengambilan keputusan dengan berpartisipasi dalam perencanaan, pengembangan, monitoring, dan meningkatkan program pengajaran di dalam sekolah.

Peran guru dalam MBS menurut Cheng (1996) adalah sebagai rekan kerja, pengambil keputusan, dan pengimplementasi program pengajaran. Mereka bekerja bersama-sama dengan komitmen bersama dan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan untuk mempromosikan pengajaran efektif dan mengembangkan sekolah mereka dengan antusiasme.

Agar para guru memiliki peran yang lebih besar dalam pengelolaan sekolah maka perlu dilakukan desentralisasi pengetahuan. Terdapat dua jenis

pengetahuan yang penting untuk dimiliki para guru. Pertama, pengetahuan yang berkaitan dengan tanggung jawab partisipan sekolah di dalam kerangka MBS. Yang termasuk dalam pengetahuan ini adalah cara mengorganisasi pertemuan-pertemuan, bagaimana cara meraih consensus, dan bagaimana cara membuat anggaran. Kedua, berkaitan dengan pengajaran dan perubahan-perubahan program sekolah, di antaranya mencakup pengetahuan tentang pengajaran, pembelajaran, dan kurikulum.

Cheng (1996) juga mengemukakan bahwa peran administrator sekolah dalam MBS adalah pengembang dan pemimpin dalam mencapai tujuan. Mereka mengembangkan tujuan-tujuan baru untuk sekolah menurut situasi dan kebutuhannya. Selain itu, juga memimpin warga sekolah untuk mencapai tujuan dan berkolaborasi dan terlibat penuh dalam fungsi sekolah. Mereka juga memperbesar sumber-sumber daya untuk mempromosikan perkembangan sekolah.

⁴³⁾ Susan Albers Mohrman et.al, *School-Based Management: Organizing for High Performance*, San Francisco: Josey Bass, 1994, hal. 123.

BAB III

GAMBARAN UMUM UMUM MTs-N MODEL TRENGGALEK

A. Sejarah Perkembangan MTsN-Model Trenggalek

Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Model Trenggalek merupakan hasil pembaharuan dari Pendidikan Guru Agama Islam Negeri 4 Tahun (PGAN 4 Tahun) yang didirikan berdasarkan Surat Keputusan Menteri Agama Nomor 23 Tahun 1996. Berdirinya PGAN ini diprakarsai oleh Bapak Muhammad Sungep selaku Kepala Pengairan Kabupaten Trenggalek pada saat itu, Bapak KH. Nawawi, Kesra Kecamatan Kelutan Kabupaten Trenggalek, Bapak Sukiyo, perangkat Desa Ngantru Kecamatan/Kabupaten Trenggalek, Bapak Dahlan, pegawai Penerangan Kabupaten Trenggalek, dan Bapak H. Basiron pegawai KUA Kecamatan Trenggalek.

Pada Tahun 1980 dibentuk kelas jauh (Filial) dengan nama Madrasah Tsanawiyah Negeri sesuai dengan Surat Keputusan Direktur Jenderal Pembinaan Kelembagaan Agama Islam Nomor Kep.E. 11/73/1980, yang selanjutnya MTsN Filial tersebut menjadi MTsN Induk. Kemudian 1 April 1998, MTsN Induk ditunjuk sebagai MTsN percontohan yang kemudian diberi nama MTsN-Model Trenggalek. Perkembangan kepemimpinan dari PGAN 4 Tahun sampai MTsN-Model seperti saat ini dapat dilihat melalui Tabel, sebagai berikut :

Tabel 1

TAHAP PERKEMBANGAN KEPEMIMPINAN

NO	TAHUN	NAMA MADRASAH	NAMA KEPALA
1	1966 - 1971	PGAN 4 TH	Bpk. Choieul Anam
2	1971 -- 1977	PGAN 4 TH	Bpk. Mardi Siswoyo, BA
3	1977 -- 1980	MTsN Induk	Bpk. Drs. Mujiono
4	1980 -- 1991	MTsN Induk	Bpk. Drs. Masrun, SH
5	1991 -- 1999	MTsN-Model	Bpk. H. Mukaji, S.Ag.
6	1999 -- 2000	MTsN-Model	Bpk. Drs. H. Abdul Manan
7	2000 - skrng	MTsN-Model	Bpk. Drs. H. Imam Daroni, MM

Sumber: Dokumen Profil MTsN-Model Trenggalek 2006

Tabel di atas menunjukkan bahwa dari Tahun 1966 sampai sekarang madrasah ini mengalami tiga pergantian nama, yaitu: PGAN 4 Th, MTsN Induk, dan MTsN-Model. Sedangkan pada jangka waktu yang sama madrasah ini mengalami tujuh kali pergantian Kepala Sekolah.

1. Letak Geografis MTsN-Model Trenggalek

Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Model Trenggalek terletak di sebelah Barat TMP (Taman Makam Pahlawan) Karangsono Trenggalek. Lokasi MTsN-Model Trenggalek cukup strategis, karena berada kira-kira 50 M sebelah Barat pertigaan yang menjadi pertemuan arus lalu lintas dari beberapa arah. Dari arah Selatan dilintasi Bus jurusan Tulungagung menuju arah Utara ke Trenggalek Kota,

dan dari arah Barat dilintasi Bus jurusan Ponorogo dan Pacitan yang juga menuju Trenggalek Kota. Sedangkan tepat di Timur MTsN-Model Trenggalek dijadikan tempat pemberhentian Bus angkutan pedesaan menuju arah Barat ke Kecamatan Karanganyar, Suruh, Dongko, Panggul dan Pule.

Daerah sekitar lokasi MTsN-Model Trenggalek cukup ramai, selain karena arah lalu lintas yang begitu padat, terutama pada jam-jam sibuk, juga dikarenakan adanya pertokoan yang rapat, serta sebuah pasar yang digunakan untuk bertransaksi jual-beli oleh warga masyarakat. Oleh sebab itu MTsN-Model mudah dikenal oleh masyarakat dan mudah dijangkau, baik dengan kendaraan roda dua atau roda empat.

2. Visi Misi MTsN-Model Trenggalek

a. Islami

Yang dimaksud Islami adalah sebagai lembaga pendidikan berciri khas Islam, MTsN-Model berusaha menyampaikan nilai-nilai agama Islam setingkat Pondok Pesantren tingkat Tsanawiyah sehingga dalam realitas sehari-hari di MTsN-Model Trenggalek diharapkan terjadi suasana Islami yang pada akhirnya para siswa bisa membawa pengaruh dalam kehidupan lingkungan sendiri-sendiri dalam masyarakat.

b. Populis

Yang dimaksud populis oleh MTsN-Model adalah supaya MTsN-Model

ini dikenal oleh masyarakat sekitar, sehingga pada akhirnya MTsN-Model menjadi alternatif pertama dan utama bagi siswa dan orang tua untuk mendapatkan pendidikan dasar di lingkungan Kabupaten Trenggalek maupun di luar Kabupaten Trenggalek.

c. Kualitas

Disini ditargetkan agar produktifitas belajar di MTsN-Model Trenggalek mampu berada di atas MTs/SLTP lainnya baik negeri maupun swasta serta menjadi panutan di Kabupaten Trenggalek khususnya dan Jawa Timur umumnya.

Adapun perwujudan visi dan misi tersebut, sebagaimana yang tercantum dalam Profil MTsN-Model Trenggalek dilakukan dengan cara :

- 1) Peningkatan kualitas sumber daya manusia dan profesionalisme pengelola MTsN-Model.
- 2) Melengkapi sarana dan prasarana pendidikan secara penuh.
- 3) Peningkatan disiplin semua unsur yang ada (guru, karyawan, siswa) di madrasah.
- 4) Peningkatan peran serta masyarakat, sehingga MTsN-Model Trenggalek bersifat sekolah yang berbasis pada masyarakat.
- 5) Peningkatan anak didik melalui jalur full day dan les secara keseluruhan siswa dan terus menerus.

MTsN-Model Trenggalek ini melaksanakan berbagai cara yang diharapkan bisa menerapkan visi dan misinya dalam proses belajar mengajar sehari-hari. Ini menunjukkan kepada masyarakat bahwa MTsN-Model benar-benar Islami, populis dan berkualitas.

3. Struktur Organisasi

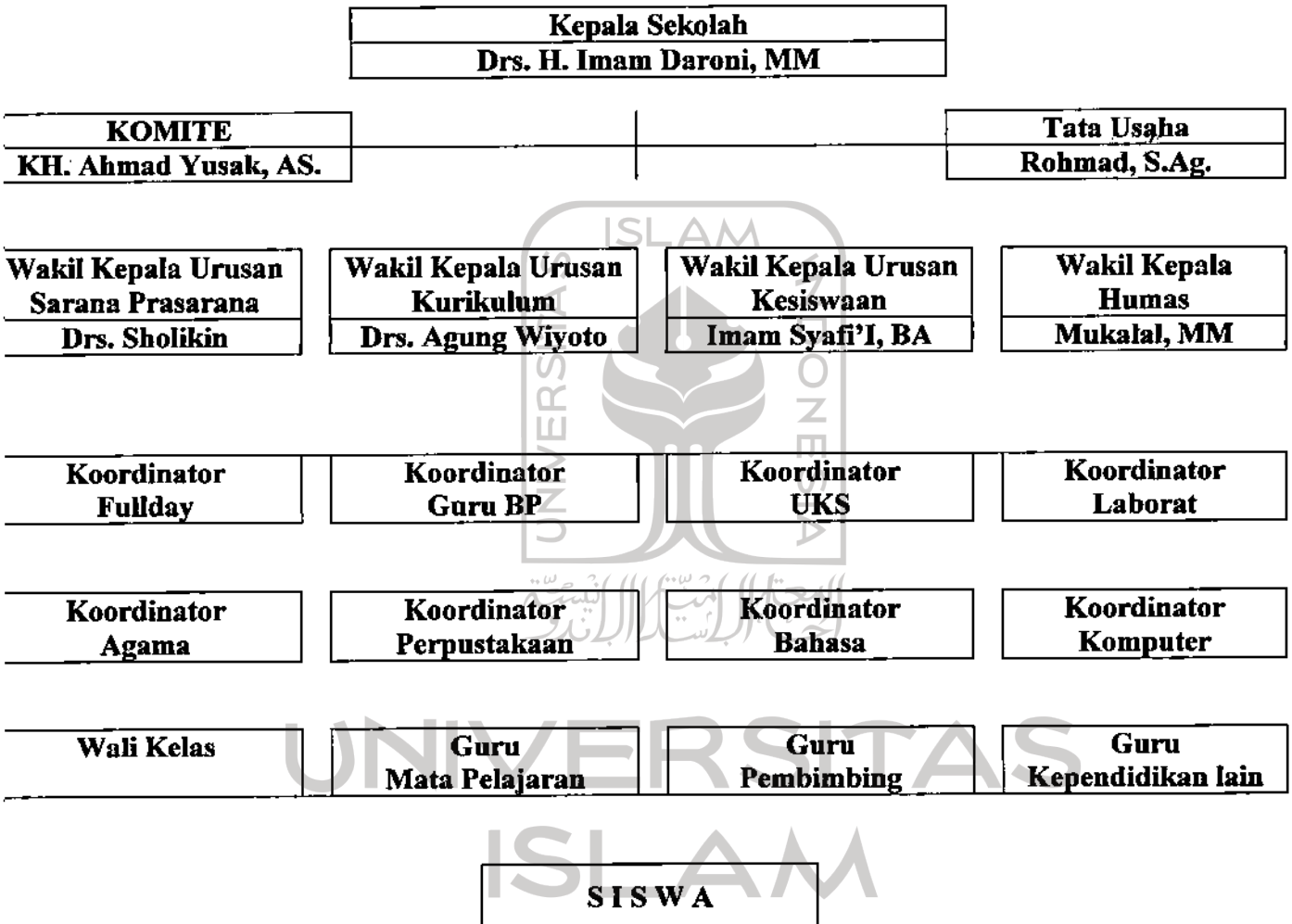
Untuk mengetahui secara jelas tentang Struktur Organisasi MTsN-Model Trenggalek dapat dilihat pada bagan berikut :



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

BAGAN 1

STRUKTUR ORGANISASI MTsN-MODEL TRENGGALEK TAHUN 2005/2006



Sumber : Dokumentasi MTsN-Model Trenggalek 2006
 Keterangan :
 _____ : Garis Komando
 - - - - - : Garis Konsultasi

B. Keadaan Guru dan Siswa

1. Keadaan Tenaga Pendidik

Guru sebagai tenaga pendidik mempunyai peranan yang sangat penting dalam penyelenggaraan pendidikan. Hal ini karena pendidik adalah orang yang paling bertanggung jawab terhadap proses belajar mengajar. Tenaga pengajar atau pendidik di MTsN-Model Trenggalek adalah, sebagai berikut :

TABEL 2
DATA PENGAJAR MTsN-MODEL TRENGGALEK
TAHUN 2006

NO	N A M A	PENDIDIKAN	BIDANG STUDI	JABATAN
1	Drs. H. Imam Daroni,MM	S-2	BP	Kepala Sekolah
2	Drs. Agung Wiyoto	S-1	Matematika	Waka Kurikulum
3	Imam Syafi'I, BA	D-3	Bhasa Inggris	Waka Kesiswaan
4	Suhartatik, BA	D-3	Fiqh	Guru
5	Endang Heriati, S.Ag.	S-1	Fiqh	Guru
6	Hj. Samsunnisa'I,S.Ag.	S-1	Qur'an Hadith	Guru
7	Drs. Sholikin	S-1	Bahasa Arab	Guru
8	Drs. Widodo Setiadi	S-1	Fisika	Guru
9	Drs. Hindarno	S-1	Ekonomi	Guru
10	Ahmad Hudan, BA	S-1	Bahasa Daerah	Guru
11	Imam Qomari, BA	D-3	Bahasa Indonesia	Guru
12	Dra. Ririn Fatmawati	D-3	Fisika	Guru
13	Mukalal, S.Pd.,MM	S-2	Matematika	Waka Humas
14	Siti Sumarmi, S.Ag.	S-1	Matematika	Guru
15	Sulastri, S.Pd.	S-1	Bahasa Inggris	Guru
16	Amanat, S.Ag.	S-1	Fiqh/Ski	Guru
17	Rohmad, S.Ag.	S-1	Aqidah/Ski	Guru
18	Siti Umi Kulsum	D-3	Biologi	Guru
19	Hidayah Tamimi	D-3	Sejarah	Guru
20	Dra. Emi Rohmawati	S-1	Qur'an Hadith	Guru

21	Siti Qomariyah, S.Pd.	S-1	Bahasa Inggris	Guru
22	Drs. Imam Sopingi, M.Ag.	S-2	Aqidah	Guru
23	Drs. Edy Purwanto	S-1	Matematika	Guru
24	Joko Waluyo N, S.Pd.	S-1	Biologi	Guru
25	Drs. Suwilin	S-1	Bahasa Indonesia	Guru
26	Agus Malik, S.Ag.	S-1	Bahasa Arab	Guru
27	Drs. Sucipto	S-1	Bhs.Arab/QH	Guru
28	Wiwik W, S.Pd.	S-1	Matematika	Guru
29	Zaenal Arifin	D-3	Olah raga	Guru
30	Masrotun Khoiriyah, S.Pd	S-1	Fisika	Guru
31	Siti Hanik S., S.Pd.	S-1	Matematika	Guru
32	Masqon, BA	D-3	Bahasa Arab	Guru
33	M. Abdul Malik, S.Pd.	S-1	Geografi	Guru
34	Nafisah R., S.Pd.	S-1	Bahasa Inggris	Guru
35	Dra. Siti Khuzaimah	S-1	Biologi	Guru
36	Khusnul Fatimah, S.Pd.	S-1	Bahasa Indonesia	Guru
37	Munawardi, S.Pd.	S-1	Geografi	Guru
38	Mesiyah, S.Pd.	S-1	Ekonomi	Guru
39	Danang Iswanto, S.Pd.	S-1	Sejarah	Guru
40	Dra. Sulistyowati	S-1	Bahasa Indonesia	Guru
41	Agus Nuwi Basuki, S.Pd.	S-1	Bahasa Indonesia	Guru
42	Ihsan Makin S.Pd.	S-1	Fisika	Guru
43	Sukardi	D-3	PPKn	Guru
44	Siti Khodiyah, S.Pd.	S-1	Geografi/PPKn	Guru
45	Khoiri Ahmad	D-3	Olah raga	Guru
46	Tatik Setyowati, S.Pd.	S-1	Matematika	Guru
47	Sri Utami, S.Pd.	S-1	PPKn	Guru
48	Endah K., S.Pd.	S-1	Bahasa Indonesia	Guru
49	M. Khoirul Arqom, S.Pd.	S-1	Matematika	Guru
50	Ismu Asri, S.Pd.	S-1	Biologi	Guru
51	Nunung Tri S., S.Pd.	S-1	BP	Guru
52	Bobot Kuncahyo, S.Pd.	S-1	Olah raga	Guru
53	Arif Aryadi, S.Pd.	S-1	Olah raga	Guru
54	Siti Qomariyah, S.Pd.	S-1	Sejarah	Guru
55	Drs. Zuhri	S-1	Bahasa Indonesia	Guru

56	Jugat Hernomo	D-3	Komputer	Guru
57	Muiz Al-Hakim, S.Pd.	S-1	Komputer	Guru
58	Sarlin, S.Pd.	S-1	Bahasa IndonBesia	Guru
59	Dian Artati, S.Pd.	S-1	Bahasa Inggris	Guru
60	Sri Handayani, SS.	S-1	Sejarah	Guru
61	Eny Winarni, SE	S-1	Ekonomi	Guru

Sumber : Dokumentasi MTsN-Model Trenggalek Tahun 2006

Dilihat dari kualifikasi pendidik melalui taman belajarnya di atas, dapat diketahui, bahwa pendidik di MTsN-Model Trenggalek ini relatif baik, sebab rata-rata pendidikannya adalah Strata 1 (S-1).

2. Data Siswa MTsN-Model Trenggalek

Siswa merupakan bagian dari faktor-faktor penting pendidikan, maka keberadaan siswa tidak dapat digantikan oleh yang lain. Data siswa Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Model Trenggalek adalah sebagai berikut :

TABEL III

DATA SISWA MTsN-MODEL TRENGGALEK TAHUN 2006/2007

No	Kelas	Jumlah Kelas	Jumlah Siswa		Total
			L	P	
1	I	9	162	161	323
2	II	8	134	184	318
3	III	8	123	176	299
	Jumlah	25	419	521	940

Sumber: Dokumentasi MTsN-Model Trenggalek Tahun 2006

C. Program Unggulan Dan Fasilitas Pendidikan

1. Program unggulan melalui program Full Day, meliputi :

1. Pendidikan Teknologi Dasar (PTD) meliputi: Teknik Informatika, menggambar teknik, elektronika dasar, listrik dasar, kerja kayu, kerja logam, bongkارت pasang (plumbing).
2. Program pendalaman MIPA
3. Program pendidikan Komputer
4. Program Keterampilan Menjahit
5. Program pendalaman Bahasa Arab dan Bahasa Inggris

2. Fasilitas Pendidikan

Fasilitas penunjang yang dimiliki MTsN-Model Trenggalek :

1. Masjid Al-Huda
2. Perpustakaan (Juara 3 Nasional)
3. Laboratorium Bahasa
4. Laboratorium Komputer
5. Laboratorium IPA
6. Laboratorium PTD
7. Ruang Praktek PTD
8. Ruang Praktek Menjahit
9. Lapangan Terpadu (Tenis Lapangan, Bola Basket, Bulu Tangkis)
10. Seperangkat Alat Kesenian
11. Pembelajaran Memahami OHP.

BAB IV

ANALISIS TENTANG PENERAPAN MBS DI MTs-N MODEL

A. Penerapan MBS di MTsN-Model Kabupaten Trenggalek

Sebagai tindak lanjut uraian pada pembahasan di atas, bahwa komponen-komponen penerapan MBS pada MTsN-Model Trenggalek secara deskriptif meliputi : pemahaman terhadap pengertian MBS, karakteristik MBS, pemahaman konseptual pemikiran tentang MBS, tujuan diberlakukan MBS, tipe kepala sekolah dalam kepemimpinan efektif, dan tipe guru sebagai tenaga kependidikan. Hal tersebut dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Pemahaman terhadap pengertian tentang MBS

Dalam sudut pandang kepala sekolah MTsN-Model Trenggalek, lahirnya paradigma baru pendidikan yaitu tentang MBS dalam era otonomi daerah sangat diharapkan dan perlu didukung. Disamping akan ada kesadaran di pihak sekolah untuk maju dan mandiri di bidang penanganan pendidikan, yang dibangun di kalangan kepala sekolah dan para guru di MTsN-Model Trenggalek melalui penerapan MBS. Walhasil, apa yang ditawarkan oleh pemerintah pada tingkat madrasah/sekolah, bahwa MBS merupakan kunci peningkatan mutu dan kreatifitas madrasah (kemandirian madrasah/sekolah) mendapat respon positif.

Kepala sekolah mensinyalir bahwa di masa lalu pemerintah dianggap terlalu banyak mencampuri bahkan mengekang kebebasan sekolah untuk mengatur model pembelajaran. Namun sekarang kran pembuka sudah nampak dirasakan oleh sekolah dan masing-masing sekolah memiliki otoritas untuk menentukan dan merancang pembelajaran sesuai dengan kondisi dan kebutuhan masyarakat di sekitar (local environment).

MBS yang mengedepankan pengembangan dan peningkatan mutu pembelajaran untuk menciptakan situasi kondusif di sekolah, dengan usaha-usaha antara lain: 1) menyiapkan SDM di sekolah; 2) membuat design lay out mengenai sistem; 3) mempertegas sistem organisasi dalam konteks 3 hal, yaitu kreatifitas, kemandirian, dan akuntabilitas. Disamping itu upaya-upaya lain yang dilakukan adalah melaksanakan rintisan luar dan dalam komunitas sekolah, yaitu ketertiban masyarakat-sekolah, meyakinkan subsistem sekolah, dan upaya meraih simpati stakeholders dalam rangka kepuasan publik.²⁶⁾

2. Karakteristik MBS dalam Wacana MTsN-Model Trenggalek

Sebagai sebuah konsep yang muncul di era desentralisasi pendidikan, MBS merupakan media bagi sekolah-sekolah untuk membawa peningkatan efisiensi dan peningkatan efektifitas kerja sekolah, dengan menyediakan layanan yang komprehensif dan tanggap terhadap kebutuhan di sekitar yaitu kebutuhan masyarakat sekolah setempat.

²⁶⁾ Hasil wawancara dengan Kepala MTsN-Model Trenggalek

Penerapan MBS di MTsN-Model Trenggalek ini bersifat rintisan awal, dengan beberapa langkah, yaitu: menyamakan persepsi, menanamkan dasar keluasaan cara pandang dan keterbukaan, konsisten pada struktural, dan konsisten pada prosedur kebijakan di tingkat sekolah, Perda, Kepmen, oleh karenanya kepala sekolah di MTsN-Model Trenggalek ini berusaha dengan komitmen yang kuat untuk menerapkannya. Dari beberapa indikator yang belum dapat dilaksanakan dalam penerapan MBS adalah : lokakarya peningkatan kreatifitas mengajar, kampanye pendidikan, dan pelatihan pegawai. Sementara itu, yang sudah dapat dilaksanakan adalah MGMP, latihan KBK, dan LKD (Latihan Kader Dasar).

Dalam penerapan MBS di daerah kota Trenggalek ini masih dalam proses transisi, sehingga infrastruktur dan sistemnya masih perlu dikenalkan, dicobakan dan dibedakan dengan konsep MBS yang masih dianggap baru. Hal ini berarti bahwa, seluruh komunitas sekolah yang dalam hal ini adalah kepala sekolah dan para guru diharapkan mampu memahami perbedaan antara konsep sebelum penerapan MBS dan konsep setelah dilaksanakan MBS, meskipun dalam tahap perintisan.

Menurut kepala MTsN-Model Trenggalek bahwa, penerapan MBS tidak dapat serta merta dilakukan di MTsN-Model Trenggalek ini. Namun komitmen tersebut dengan jalan perlahan-lahan dan damai terus dilakukan serta diupayakan oleh sekolah. Penerapan MBS di sekolah yang berciri khas Islam ini tampaknya masih pada tahap pelatihan-pelatihan, karena training- training

tentang MBS hanya terbatas diikuti oleh kepala sekolah dan beberapa guru saja. Juga dilakukan pelatihan-pelatihan yang berkenaan tentang MBS masih dalam bentuk proyek, sehingga model pengenalan MBS dengan pola semacam itu tidak dapat dengan cepat diaplikasikan dalam pembelajaran di kelas.

Kepala sekolah dan para staf berusaha untuk bersikap responsif dengan melalui pola pendekatan personal staf (saling koordinasi dan memberi motivasi) untuk sama-sama mengkaji pengalaman baru. Bagi guru yang telah mengikuti program training tentang MBS diharuskan memberikan atau menularkan pengalamannya kepada guru yang lain yang tidak mengikuti training MBS.²⁷⁾

3. Pemahaman terhadap Konseptual Pemikiran tentang MBS

Kepala Sekolah MTsN-Model Trenggalek menyatakan bahwa, mau tidak mau ataupun mampu tidak mampu, MBS harus dilaksanakan, karena ini merupakan proses tumbuh dan berkembangnya alam demokrasi di sekolah. Semua kebutuhan dan keperluan yang dibutuhkan oleh sekolah saatnya menjadi tanggung jawab dan dipikul secara mandiri oleh sekolah dengan didukung oleh komponen-komponen yang ada di sekitar.

²⁷⁾ Hasil wawancara dengan Kepala MTsN-Model Trenggalek

Proses demokratisasi pendidikan ini harus dilalui oleh tiap-tiap sekolah. Lepas dari paham atau tidak paham MBS harus dilaksanakan meskipun pada taraf “trial and error”. Dengan adanya kesempatan yang diberikan pemerintah untuk memberdayakan komunitas sekolah, maka tidak ada lagi alasan bermalas-malasan bagi para praktisi pendidikan baik kepala sekolah maupun para guru untuk mencurahkan pikiran dan tenaganya dalam rangka mendorong kemajuan pendidikan di daerah kota Trenggalek ini.

Penerapan MBS ini merupakan wacana pendidikan yang berafiliasi terhadap kebutuhan masyarakat dan kondisi alam di daerah. MBS dipahami sebagai media atau sara taktis pemerintah dalam rangka pemberdayaan masing-masing sekolah. Upaya-upaya itu dilakukan dengan tanpa menegasikan atau mengabaikan eksistensi dan karakteristik budaya yang ada di daerah itu.

Karena selama ini “*menurut kepala madrasah*” pemerintah telah menggeneralisasi semua aturan-aturan pendidikan dalam wacana keseragaman bukan keberagaman (*uniformity and un uniformity*) yang justru berakibat pendidikan menjadi tidak bermutu dan tidak sesuai dengan semangat lokalitas/karakteristik daerah. MBS dapat dipahami sebagai program rasional yang memberikan kesempatan untuk bersaing secara sehat dan tepat kepada dunia pendidikan. Persaingan dimaksud adalah meningkatkan kualitas dan mutu pendidikan yang diinginkan oleh orang tua, masyarakat, pemerintah, dan pihak-pihak yang berkepentingan terhadap dunia pendidikan (*stakeholder*).

Adapun rumusan-rumusan tentang target dan orientasi pendidikan itu dapat dilihat dalam tujuan pendidikan nasional. Di mana dalam tujuan pendidikan nasional telah dirumuskan bahwa :

“Pendidikan nasional bertujuan mencerdaskan kehidupan bangsa dan mengembangkan manusia Indonesia seutuhnya, yaitu manusia yang beriman bertaqwa kepada Tuhan YME, dan berbudi pekerti luhur, memiliki pengetahuan dan ketrampilan, kesehatan jasmani dan rohani, kepribadian yang mantap dan mandiri serta rasa tanggung jawab kemasyarakatan dan kebangsaan.²⁸⁾

Dalam tujuan pendidikan nasional jelas disebutkan bahwa seluruh anak-anak bangsa merupakan modal penting bagi pembangunan nasional. Pembangunan nasional tidak diarahkan pada pembangunan materiil saja, akan tetapi pembangunan nasional diwujudkan dalam sebuah cita-cita masyarakat madani “*civil society*” yaitu masyarakat adil berkemakmuran dan makmur berkeadilan secara menyeluruh.

Sebagai SDM yang harus diberdayakan dalam rangka tercapainya tujuan pendidikan nasional sebagaimana di atas, maka peningkatan kualitas pendidikan menjadi sangat penting. Dengan kata lain bahwa agenda pendidikan nasional adalah “mempersiapkan pribadi-pribadi untuk masa depan” (*preparing individuals for the future*).

²⁸⁾ Hasil wawancara dengan Kepala MTsN-Model Trenggalek

Kemudian penerapan MBS dalam konteks pemahaman masyarakat adalah bagaimana mencoba memberdayakan MBS ini, untuk didedikasikan kepada kepentingan masyarakat dengan sosialisasi yang baik. Masyarakat di lingkungan sekolah disadarkan dan didorong rasa kepemilikan mereka terhadap sekolah. Selama ini orang tua murid tidak mengerti, bahkan tidak mau tahu terhadap problema yang terjadi di sekolah. Semua itu suatu problema penting yang harus diselesaikan oleh kepala sekolah beserta staf untuk terus melakukan pendekatan-pendekatan kepada orang tua murid dan masyarakat baik secara personal maupun komunal.²⁹⁾

Wakil Kepala MTsN-Model Trenggalek mengatakan bahwa, pada titik-titik tertentu masyarakat Trenggalek siap untuk pelaksanaan MBS, meskipun masih terus diperlukan pembimbingan secara bertahap dan terprogram. Di samping itu dirasakan pula bahwa dengan adanya MBS, banyak dirasakan peningkatan pola dalam pembelajaran di mana SDM di Madrasah mulai terus melakukan pembenahan-pembenahan secara bertahap. Kepala Mdrasah, guru dan OSIS berjalan dengan kompak dan saling menunjang.³⁰⁾

²⁹ Hasil wawancara dengan Kepala MTsN-Model Trenggalek

³⁰ Hasil wawancara dengan Kepala MTsN-Model Trenggalek

B. Peranan Kepala Sekolah dalam Kepemimpinan Efektif

Menurut Kepala MTsN-Model Trenggalek, penerapan MBS di era desentralisasi pendidikan adalah suatu yang berat di satu sisi dan menggembirakan di sisi yang lain. Berat dalam arti sekolah tampaknya masih belum mampu dalam menerapkan seluruh program-program ideal MBS dalam praktek pembelajaran dan bagaimana pembelajaran atas konsep MBS dapat dososialisasikan lebih tepat dan mantap.

Menggembirakan dalam arti sekolah-sekolah di era desentralisasi pendidikan dengan MBS-nya, lahir sebagai wacana kemandirian pada tingkat persekolahan dan aksi pemberdayaan sekolah dalam arti, kreatifitas SDM sekolah sangat dominan dalam menentukan langkah menuju sekolah mutu dan dapat dipertanggung jawabkan kepada pihak-pihak yang memiliki kepentingan terhadap sekolah.

Sedangkan peran kepala sekolah sebagai pengatur atau pengelola (*manager*), adalah meliputi kemampuan yang ada dalam diri seseorang pemimpin untuk mengelola semua sarana dan prasarana di bawah kewenangannya. Semua itu ditata, diarahkan, dievaluasi, dan direncanakan sedemikian rupa untuk meraih tujuan. Dengan adanya penerapan MBS, kepala sekolah yang berfuingsi sebagai manager di era desentralisasi pendidikan, dituntut mampu menjadi pengelola lembaga pendidikan secara tepat dan profesional dalam menentukan kinerja sekolah.

Kemudian peran kepala sekolah sebagai pengkoordinir adalah kepala sekolah lebih banyak menggunakan waktu untuk merencanakan ide-ide baru dan bekerja secara koordinatif dengan para guru. Selain itu, kepala sekolah berperan sebagai motivator yang berupa dorongan kepada guru untuk meningkatkan mutu belajar-mengajar, memberikan wewenang yang lebih besar dalam hal inisiatif dan tanggung jawab dalam melaksanakan tugas yang kesemuanya itu diorientasikan pada hasil kinerja yang bermutu.³¹⁾

Demikian juga diakui oleh kepala MTsN-Model Trenggalek, bahwa peranan kepala sekolah dengan adanya MBS masih belum maksimal, hal itu disebabkan karena kurangnya pelatihan-pelatihan terkait dengan MBS ini. Pelatihan-pelatihan tentang MBS terlihat kurang dan seringkali tidak dilakukan secara teratur dan terprogram oleh lembaga-lembaga yang berkompeten dengan penerapan MBS, sehingga Kepala MTsN-Model Trenggalek menyatakan bahwa yang diterapkan adalah manajemen kepemimpinan efektif, yang terpenting MTsN-Model mencoba menciptakan suasana belajar yang aktif, menyenangkan, dan dapat dipahami oleh peserta didik, dan masyarakat mendukung KBM di sekolah.

³¹⁾ Hasil wawancara dengan Kepala MTsN-Model Trenggalek

Namun demikian tidak dapat dipungkiri bahwa adanya penerapan MBS di era desentralisasi pendidikan saat ini, sekolah mendapatkan fungsinya sebagai lembaga peningkatan dan pemberdayaan peserta didik sebagai anak-anak bangsa. Demikian sebaliknya, peserta didik secara lebih serius mendapatkan pelayanan maksimal dalam pembelajaran dan ditangani oleh kepala sekolah sebagai pemimpin, koordinator, dan motivator suksesnya pembelajaran dengan dibantu para guru yang memiliki komitmen tinggi sebagai pelaksana KBM. Sementara masyarakat, pemerintah, dan pihak-pihak lain (*stakeholder*) juga membantu dan ikut serta bertanggung jawab dalam peningkatan mutu dan efektifitas input dan *out put* dalam kepemimpinan di sekolah.³²⁾

C. Peranan Guru sebagai Tenaga Kependidikan

Realitas di lapangan menunjukkan bahwa penghargaan terhadap para guru di MTsN-Model Trenggalek dipandang masih perlu diprioritaskan. Data menunjukkan bahwa ketika para guru ditanya tentang gaji dan korelasi terhadap kesesuaian pekerjaan yang ditekuni selama menjadi guru, mereka menjawab sekitar 25 orang guru sudah merasa cukup dengan gaji yang diterima dan 30 orang guru yang lain mengatakan masih belum cukup (didasarkan pada pemenuhan kebutuhan dasar seperti transport mengajar, makan, dan biaya kesehatan). Di banyak negara, sosok atau tipe seorang guru merupakan sosok yang “*invisible*” yang dianggap diperlukan tetap selalu terabaikan, tersisih, tidak diperhatikan, dan tersembunyi di balik dinding tembok sekolah.

³²⁾ Hasil wawancara dengan Kepala MTsN-Model Trenggalek

Mereka menyatakan bahwa guru yang sering disebut sebagai pahlawan tanpa tanda jasa ini, nasibnya tak jauh beda dengan sebutan tersebut. Mereka sering diabaikan peran dan kiprahnya sebagai pahlawan sejati, curahan pikiran dan tenaganya tidak sebanding dengan incentive yang diterima.

Bangsa yang maju konon dalam ungkapan orang awam, adalah bangsa yang bisa memberikan perhatian lebih pada guru. Demikian juga sebaliknya, bangsa yang lamban akan kemajuan, adalah bangsa yang tidak bisa memberikan penghargaan akan nasib para gurunya.

Memudarnya citra profesi guru saat ini, tidak terlepas dari beberapa variable yang saling mengait satu dengan yang lainnya. Dewasa ini penghargaan terhadap guru, secara struktural oleh pemerintah maupun masyarakat, masih rendah. Terjadi ambiguitas dari masyarakat dan pemerintah. Di satu sisi mengakui peran penting pendidikan dalam mengembangkan SDM, di sisi lain penghargaan terhadap guru tidak sepadan dengan tugas dan tanggung jawabnya. Gaji guru meskipun pemerintah sudah berusaha menaikkannya, tetap saja tergolong rendah.³³⁾

Dalam kerangka penerapan MBS di MTsN-Model Trenggalek ini terdapat dua komponen penting berkaitan dengan tenaga kependidikan, yaitu :

1. Fungsi pembinaan dan pengembangan pegawai melalui on the job training dan inservice training, fungsi pembinaan dan pengembangan ini diorientasikan untuk memperbaiki, menjaga, dan meningkatkan kinerja guru.

2. Fungsi penilaian tenaga kependidikan, fungsi ini difokuskan pada prestasi individu (guru) dan peran sertanya dalam kegiatan sekolah. Penilaian ini tidak hanya penting bagi sekolah, tetapi penting juga bagi pegawai (guru) untuk mengetahui seberapa jauh potensi yang dimiliki. Penilaian itu meliputi beberapa hal, antara lain: kemampuan, keletihan, kekurangan, dan potensi yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana, dan pengembangan karir.

D. Faktor Pendukung dan Penghambat (SWOT)

1. Faktor-faktor Pendukung

Faktor-faktor yang menjadi modal dasar untuk melaksanakan program di MTs-N Model ini, antara lain :

- a. Madrasah ini ingin terus maju dan berkembang guna memberikan pelayanan terbaik kepada siswa dan masyarakat.
- b. Adanya budaya warga di MTs-N Model ini untuk bermusyawarah dan bergotong royong dalam menyelesaikan masalah-masalah yang terjadi di Madrasah ini;
- c. Adanya dukungan dari warga Madrasah dan masyarakat juga lembaga terkait dalam penyelenggaraan penerapan MBS di MTs-N Model Trenggalek ini;
- d. Telah terbentuknya Komite Sekolah sebagai wadah penyalur aspirasi masyarakat di Madrasah ini dalam rangka untuk memudahkan pencapaian visi dan misi MTs-N Model ini.

- e. Adanya sarana dan prasarana yang cukup lengkap, seperti :gedung yang cukup memadai, koperasi, asrama, dua aula, lapangan dan alat-alat olahraga, masjid, laboratorium, perpustakaan, para guru yang sebagian besar PNS dan sesuai bidangnya masing-masing, kantin, dan alat-alat kesenian.

2. Faktor-faktor Penghambat

- a. Belum adanya tenaga ahli MBS dan praktisi di MTs-N Model ini karena MBS masih merupakan suatu hal yang baru di Trenggalek ini bahkan masih baru di negeri ini;
- b. Masih kurangnya rasa memiliki warga sekolah ini terhadap pendidikan dan madrasah ini pada khususnya;
- c. Masih terbiasanya kepemimpinan Kepala Madrasah di MTs-N Model untuk mengambil suatu keputusan di bawah satu suara tanpa melibatkan partisipasi bawahannya;
- d. Masih kurangnya inisiatif warga sekolah untuk mengembangkan sekolahnya;
- e. Masih lemahnya kekuatan dari warga sekolah untuk mendorong reformasi model MBS ini;
- f. Sebagian besar para guru masih mengalami banyak kendala dalam penerapan MBS di Madrasah ini;
- g. Kurangnya tenaga dalam pengelolaan asrama yang masih kurang difungsikan;
- h. Kondisi keluarga siswa yang sebagian besar masih di bawah garis kemiskinan dan jarak tempuh rumah siswa dengan madrasah yang bersangkutan;

- i. Kurangnya dana untuk pengelolaan asrama yang belum difungsikan guna mengasramakan siswa yang jauh rumahnya dan dari keluarga yang masih berada dibawah garis kemiskinan.

Dengan melihat factor-faktor pendukung dan penghambat sebagaimana tersebut di atas, maka tampak sekali bahwa kekuatan yang dimiliki MTs-N Model untuk menerapkan MBS ini masih sangat lemah, sementara itu Madrasah ini memiliki peluang yang sangat besar dalam menerapkan MBS. Yang perlu diperhatikan adalah bagaimana meminimalisasi dari factor-faktor yang menjadi penghambat di MTs-N Model ini sehingga MBS dapat diterapkan dengan mulus. Jelaslah di sini bahwa penerapan MBS bukan pekerjaan yang mudah, melainkan memerlukan biaya, tenaga, waktu, dan usaha yang besar dan perlu adanya dukungan dari berbagai pihak yang terkait.

E. Analisis Data

Bagaimana potret tenaga kependidikan MTsN-Model di daerah kota Trenggalek, penerapan MBS tampaknya juga dapat dicermati bersama bahwa, berdasarkan pada data yang diperoleh di MTsN-Model Trenggalek, dapat dijabarkan hasil penyebaran angket berikut :

1. Bagaimana tentang penerapan konsep MBS sebagai paradigma baru dengan KBM di kelas/madrasah ini?

Responden yang memberikan jawaban sudah bagus ada 33 orang guru dan yang menjawab masih perlu ditingkatkan 28 orang guru.

2. Sebelum mengajar apa perlu persiapan?

Responden dalam hal ini seluruhnya menyatakan perlu melakukan persiapan pada saat akan melakukan kegiatan pembelajaran.

3. Berkaitan dengan proses belajar mengajar (PBM) adalah masalah dalam masa-masa awal penerapan MBS di MTsN-Model ini?

Responden yang memberikan jawaban ada masalah 54 orang guru dan yang menjawab tidak ada masalah 7 orang guru.

4. Apakah media belajar yang ada sudah memadai dengan adanya penerapan MBS ini?

Responden dalam hal ini seluruhnya memberikan jawaban sudah cukup memadai dengan adanya penerapan MBS di MTsN-Model ini.

5. Adakah kendala dalam penerapan MBS saat ini?

Responden dalam hal ini seluruhnya memberikan jawaban ada kendala dalam penerapan MBS saat ini.

Asumsi tentang kemampuan guru, baik kemampuan persoal, sosial, dan profesional masih belum memadai dalam konteks Indonesia yang luas memang ada benarnya. Akan tetapi bagi MTsN-Model Trenggalek, penerapan MBS para guru didorong untuk memiliki kemandirian berpikir, memiliki motivasi dan dedikasi yang tinggi, serta dituntut untuk memiliki skill penguasaan bahan ajar dan cara pengajaran yang efektif. Dalam penerapan MBS di MTsN-Model Trenggalek ini, kemandirian sekolah dan guru dalam pengelolaan pembelajaran dirasakan masih perlu pembaharuan, pembimbing

an secara rutin dan dalam kerangka pemahaman secara utuh tentang MBS. Kesempatan untuk menentukan arah kebijakan sekolah yang lebih kondusif dan applicable adalah kebutuhan mendasar kepala sekolah selama ini dan akhirnya bisa dirasakan meskipun sebatas perancangan dasar otonomisasi kebijakan sekolah.

Otonomi dalam manajemen merupakan potensi bagi sekolah untuk meningkatkan kinerja sekolah dan para guru. MBS menawarkan partisipasi langsung kelompok-kelompok yang terkait, dan meningkatkan pemahaman masyarakat terhadap pendidikan, utamanya pendidikan di daerah Trenggalek.

6. Bagaimana pendapat Saudara tentang penerapan MBS ini?

100% guru menyatakan bahwa MBS merupakan suatu yang baru bagi pendidikan saat ini, kelonggaran, keluwesan kebijakan, dan tuntutan akan kemandirian sekolah adalah harapan yang dinanti oleh sekolah. Hal ini adalah untuk membuktikan seberapa jauh efektifitas, efisiensi dan akuntabilitas sekolah terhadap pihak-pihak yang berkepentingan terhadap sekolah (stakeholders).

7. Apakah kepala sekolah memonitor KBM selama adanya penerapan MBS?

100% guru menyatakan bahwa kepala sekolah memberikan dorongan kepada para guru untuk terus meningkatkan KBM, dengan melakukan inovasi pembelajaran di kelas. Monitoring ini dirasakan sekali oleh para guru dengan beberapa hal yang dilakukan antara lain; kepala sekolah menanyakan kesiapan materi yang akan diajarkan, fasilitas/media sudah ada apa belum, rapat-rapat

mendadak dalam rangka konsolidasi materi, dan local basic training yaitu: pelatihan mengenali kemampuan/potensi dasar SDM intern sekolah utamanya kinerja kepala sekolah dan para guru.

8. Pernahkah kepala sekolah memberi motivasi secara individual kepada saudara sebagai guru?

100% guru menyatakan bahwa peran kepala sekolah dengan MBS yang ada saat ini tampak aktif, dan koordinatif dalam menentukan arah pembelajaran di sekolah. Di mana guru sangat merasakan iklim kerjasama antara kepala sekolah dan guru melalui dorongan inovasi dalam mendidik dan pelayanan, utamanya pada peserta didik secara maksimal. Budaya mutu merupakan target utama dan pertama yang dikedepankan oleh kepala sekolah dan guru, karena sangat disadari bahwa MBS menguji sekolah untuk mendarmabaktikan kepada orang tua, masyarakat, dan pemerintah serta pihak-pihak yang memiliki akses besar terhadap peserta didik di masa datang.

9. Apakah gaji sudah sesuai dengan pekerjaan saudara sebagai guru?

Dalam persoalan gaji 60% guru menyatakan bahwa gaji yang diterima sebagai guru sudah cukup. Para guru yang menyatakan cukup semuanya adalah PNS. Sementara 40% guru-guru honorer atau guru-guru swasta merasa masih kurang cukup bahkan sangat kurang, padahal dalam kegiatan pembelajaran peran dan fungsinya sebagai guru kelas tidak beda dengan guru PNS.

BAB V

P E N U T U P

A. Kesimpulan

Berdasarkan deskripsi yang disajikan dalam Bab IV, maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Dalam penerapan MBS bagi kepala sekolah dan para guru khususnya pada MTsN-Model Trenggalek, di antaranya :
 - a. Kepala Sekolah dalam menerjemahkan konsep MBS dalam bentuk aplikatif sudah cukup bagus, meskipun dalam penerapan MBS ini masih belum banyak diikuti dengan kreatifitas Kepala Sekolah di MTsN-Model dalam rangka meningkatkan kualitas kepemimpinannya;
 - b. .Kepala Sekolah dalam mendorong pemberdayaan iklim sekolah yang diakibatkan minimnya sosialisasi MBS ini masih terbatas, baik kepada Kepala Sekolah, Guru, peserta didik di MTsN-Model ini, maupun kepada masyarakat Trenggalek sendiri untuk ikut serta meningkatkan kualitas pendidikan di daerahnya.
 - c. .Masih minimnya inservice training atau on the job training yang dilaksanakan untuk meningkatkan kualitas Kepala Sekolah, dan Guru sebagai tenaga kependidikan yang dituntut harus mempunyai komitmen tinggi dalam peningkatan mutu pembelajaran.
1. Persepsi dan harapan para guru di MtsN-Model Trenggalek dalam memahami tentang penerapan MBS ini, di antaranya :

- a. Penerapan MBS sebagai paradigma baru dalam dunia pendidikan, patut didukung bersama. Namun demikian MTsN-Model berharap perlu adanya kesungguhan dari orang tua, masyarakat, dan pemerintah untuk ikut menyukseskan penerapannya di daerah Trenggalek ini.
- b. Terdapatnya berbagai kendala dalam mewujudkan penerapan MBS ini, diakui oleh guru adalah masih berat meninggalkan pola sentralisme dalam kebijakan pelaksanaan pembelajaran. Di sisi lain diharapkan pula kesungguhan dari para guru sendiri untuk bekerja secara profesional yaitu: menjadi figur tauladan dalam pembelajaran bagi peserta didik.
- c. Kerjasama yang terkoordinasi dengan baik antara kepala sekolah, guru dan pihak-pihak yang terkait “stakeholder” merupakan harapan bagi guru khususnya dalam mendukung semangat dan spirit pembelajaran dan pelayanan yang lebih di sekolah.

B. SARAN – SARAN

Dapat diuraikan saran , sebagai berikut :

1. Bagi Kepala Sekolah,
 - a. Bahwa dengan adanya MBS sebagai bentuk otonomi sekolah, peranan kepala sekolah sedapat mungkin memacu kualitas

pengelolaan diri (self managing). Dengan hal tersebut maka diharapkan akan memiliki dampak pada mutu gagasan, ide dan hasil yang maksimal dalam menjalankan tugas kepemimpinan di madrasah bersangkutan. Di samping itu, di era otonomi saat ini kepala sekolah diharapkan memiliki kemampuan yang tinggi baik kemampuan profesional maupun kemampuan dalam mengaktualisasikan gagasan-gagasan dalam bingkai MBS secara lebih serius yang ada di daerah Trenggalek ini.

- b. Dengan penerapan MBS didorong memiliki perhatian yang tinggi, untuk mendorong tenaga kependidikan (guru) agar lebih inovatif, kreatif, dan mempunyai semangat kemandirian dalam menyukseskan kegiatan belajar mengajar.

2. Bagi Guru sebagai tenaga kependidikan,

- a. Guru harus mempunyai tanggung jawab langsung dalam proses pembelajaran dengan konsekuensi penuh terhadap proses tersebut, melalui pengelolaan pembelajaran yang efektif dan koordinatif antara kepala sekolah, guru, dan pihak-pihak yang ikut menentukan keberhasilan sekolah. Diharapkan sebagai tenaga kependidikan jerih payah guru sepenuhnya diorientasikan pada peningkatan mutu dan layanan pada peserta didik.

- b. Guru dituntut melakukan peningkatan diri dengan terus belajar, mengikuti inservice training dan on the job sebagai bentuk empowering sebagai tenaga kependidikan, diharapkan semakin guru berkualitas mengajar maka akan menghasilkan peserta didik yang berkualitas pula.



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

DAFTAR KEPUSTAKAAN

- Arikunto, Suharsimi, 1996. *Prosedur Penelitian; Suatu Pendekatan Praktek*, Cet. X. Yogya Karta : Rineka Cipta.
- Adair, John, 1994. *Menjadi Pemimpin Yang Efektif*. Jakarta : Pustaka Binaman Pressindo,
- Bahry, Zainul, 1996. *Kamus Umum*. Bandung, Angkasa Bandung..
- Ballantin, H. Jeane, 1983. *The Sociology of Education*. New Jersey : Prentice Hall, Inc. Englewood Cliff.
- Champman, Judith (ed.). 1990. *School-Based Decision Making and Management*. London: The Palmer Press.
- Cheng, Yin Cheong. 1996. *School Effectiveness & School-Based Management: A Mechanism for Development*. Washington D.C: The Falmer Press.
- Dhajo, Yulius, 2002. *Pendidikan Yang Menyenangkan*, Surya. 2 Mei .
- Dimmock, Clive (editor). 1993. *School-Based Management and School Effectiveness*. New York: Routledge.
- Dirjen. Pendidikan Dasar dan Menengah. Depdiknas, 2001. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, (Buku I Konsep dan Pelaksanaan), Edisi Revisi..
- Echols, M. John dan Shadily, Hasan, 1995. *Kamus Inggris Indonesia*. Jakarta: Gramedia.
- Fattah. Nanang, 2000. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: CV Andira.
- Gaffar, Fakry M. 1999 *Perencanaan Pendidikan Teori dan Metodologi*. Jakarta : P2LPTK.
- Gordon, A. Richard, 1976. *School Administration*. Dubuqae: Wm. C. Brown Company.
- Hergenhann. B. R. & Olson, H. Matthew, 1976. *An Introduction to Theories of Learning*. New Jersey: Prentice Hall International Inc.
- Himpunan Peraturan Perundang-undangan Bidang Pendidikan Keagamaan*. Kantor Wilayah Departemen Agama Propinsi Jawa Timur.

- Ibtisom. Abu-Dohoi, 2002. *School Based Management*. Terj. Noryamin Aini et. All. Jakarta: Logos Wacana Ilmu.
- Kenneth D. Bailey, 1978. *Methods of Social Research*. New York: The Free Press.
- Kartono, Kartini, 1998. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Kubick, Kathlee. 1988. *School-Based Management ERIC Digest Number AE 33*. Eugene: ERIC Clearinghouse on Education Management Eugene OR.
- Longman, 1980. *Improving Teacher Education*. New York: Kingsport Press.
- Mardalis, E. 1995. Metode Penelitian; *Suatu Pendekatan Proporsional*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Marsh, J. Colin & Willis, George, 1988. *Curriculum: Alternative Approaches, ongoing Issues*. New Jersey: Meril An Imprint of Prentice Hall.
- Mulyasa, E, 2002. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- _____, 2003. *Kurikulum Berbasis Kompetensi*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Moleong, J. Lexi, 1999. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Myers, Dorothy dan Robert Stonehill. 1993. *School-Based Management. Office of Research Education: Consumer Guide*.
- Nazir, Moh, 1988. *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Nasution. S, 1996, *Metode Research*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Nurrawi. Arrif, 2002, *Aplikasi Manajemen Berbasis Sekolah Pada Madrasah*. Ikhlas Beramal.
- Peter, J. Lauren, 1975, *Competency For Teaching: Teacher Education*. California, Wadsworth Publishing Company.
- Reynolds, Larry J. 1997. *Successful Site-Based Management: A Practical Guide*. California: Corwin Press, Inc, Revised Edition.
- Samani. Muchlas, Vol 24 No. 7. *Manajemen Berbasis Sekolah: Manajemen Pendidikan untuk Memberdayakan Sekolah*. Media.

Slamet P.H. 2001. *Management Berbasis Sekolah*. Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan No. 27.

Subakir, Supriono dan Achmad Sapari. 2001. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Surabaya: Penerbit SIC.

Sugiharto, 2003. *Penerapan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah di SMU Negeri 1 Balapulang Tegal*, tesis. MSI-UII.

Suryabrata, Sumardi, 1995. *Metodologi Penelitian Suatu Pengantar*. Jakarta: Grafindo Persada.

Stoner A.F. James, 1995. *Management*, Terj. Alexander Sindoro. New Jersey: Printice Hall, Inc. Englewood Cliffs.

Surakhmad. W, 1978. *Dasar dan Teknik Research*. Bandung: CV. Tarsito.

Suprayoga. Imam dan Tobroni, 2000. *Metodologi Penelitian Sosial Agama*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

UU RI Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional.

Undang-undang Otonomi daerah 1999. Jakarta : Sinar Grafika.

Lampiran 1

Transkrip Wawancara

Peneliti dengan Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri Model di Trenggalek

1. Bagaimana pendapat Bapak tentang konsep MBS?

Didasarkan pada realitas keberagaman, konsep MBS yang mengedepankan Local Content sangat diperlukan, guna memacu proses menuju tujuan pendidikan. Karena aplikasi MBS akan memberikan ruang gerak yang leluasa dari setiap sekolah untuk bergerak ke depan.

2. Menurut Bapak, MBS di era desentralisasi pendidikan seberapa jauh dapat dipahami dalam konteks MTs-N Model daerah Kabupaten Trenggalek ?

Mau tidak mau, mampu tidak mampu, MBS harus dilaksanakan, karena era ini proses demokratisasi itu harus kita lalui. Lepas dari paham MBS harus dilaksanakan dengan trial and error. Bahwa implikasi di masyarakat, MBS yang mencoba memberdayakan ini harus didedikasikan kepentingan masyarakat dengan sosialisasi yang baik. Pada titik-titik tertentu MTs-N Model sedang melaksanakan MBS.

3. Bagaimana peran Kepala Madrasah dalam implementasi MBS ?

Peran Kepala Madrasah dalam MBS yang bersifat rintisan ini sangat dominant. Oleh karenanya Kepala Madrasah dituntut untuk memiliki komitmen yang kuat guna melaksanakannya. Tanpa komitmen yang kuat MBS tidak dapat dilaksanakan dengan baik.

4. Dalam konsep MBS, dua fungsi ganda Kepala Madrasah dalam kepemimpinan efektif, yaitu: sebagai manager dan leader, apa sudah berjalan ?

Belum sepenuhnya dapat dilaksanakan dengan baik karena proses transisi, sehingga infrastruktur dan sistemnya perlu dikenalkan, dicobakan dan dibedakan dengan konsep baru. Aplikasi MBS tidak dapat dilakukan serta-merta, perlu proses. Namun komitmen untuk melangkah ke arah tersebut dengan jalan damai terus diupayakan.

5. Sejalan pengamatan Kepala Madrasah, apakah para guru berusaha untuk terus melakukan inovasi dalam kegiatan belajar mengajar (KBM) ?

Pada dasarnya setiap guru terbuka pada setiap upaya inovatif, namun merubah paradigma mengajar guru sangat bergantung pada seluruh system pendidikan yang sangat makro.

Guru tidak berdiri sendiri, namun guru selalu berupaya secara sadar dan mandiri untuk memperlakukan dirinya sendiri (dengan bekerja secara profesional).

**DAFTAR ANGKET UNTUK GURU
SIFAT TERBUKA/BEBAS**

A. Data Pribadi

1. Nama :
2. Guru Bidang Studi :
3. Mengajar di Kelas :
4. Status Pekerjaan :
5. Pendidikan Terakhir/Jurusan/Tahun Lulus :
6. Bekerja di MTs-N Model mulai Tahun :
7. Pengalaman mengajar sebelumnya :
8. Jenis pelatihan yang pernah diikuti seperti seminar dan lain-lain/tahun/untuk menunjang pembelajaran di madrasah :
9. Ketrampilan khusus yang dimiliki untuk menunjang aktifitas mengajar dalam kelas dari segi penggunaan media :
10. Bagaimana komentar saudara tentang kepemimpinan, manajemen (pengelolaan) yang dilakukan Kepala Madrasah selama ini ?

B. Pertanyaan seputar aktifitas mengajar di kelas.

1. Menurut saudara, bagaimana penerapan MBS dari segi relevansi maupun kebutuhan dalam kegiatan pembelajaran di madrasah ?
2. Sebelum anda mengajar apa saja yang perlu dipersiapkan ?

3. Komponen-komponen kurikulum yang meliputi tujuan, materi, metode, media dan evaluasi merupakan aspek penting dalam proses belajar mengajar, dari target tersebut dalam tataran aplikasi (pembelajaran di kelas) sejauh mana dalam penerapan MBS tersebut ?
4. Apa target yang ingin Saudara capai sesuai bidang studi yang saudara ajarkan khususnya dalam penerapan MBS ini ?
5. Bagaimana persepsi (pandangan) anda tentang tujuan instruksional umum dan khusus dalam proses belajar mengajar di kelas ?
6. Media/sarana merupakan komponen kurikulum yang ikut menunjang aktifitas Mengajar ? menurut saudara apakah media yang ada sudah memadai?
7. Dengan MBS saat ini, factor-faktor apa yang mendukung proses belajar mengajar di kelas, baik secara internal maupun eksternal ?
8. Apakah Kepala Madrasah selalu memonitor aktifitas mengajar saudara? Berapa kali dalam sebulan ?
9. Pernahkah Kepala Madrasah memberi dorongan(memotivasi)secar individual kepada saudara maupun kelompok berkaitan dengan pekerjaan saudara ?
10. Apakah gaji yang saudara terima sudah sesuai dengan pekerjaan saudara ?



UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

MAGISTER STUDI ISLAM

YOGYAKARTA

Jl. Demangan Baru No. 24 Lantai II, Yogyakarta 55281. Telp./Fax. (0274) 523637: Website: www.msi-uii.net; E-mail: info@msi-uii.net

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

SURAT KETERANGAN

No.: 139/PS-MSI/III/2006

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Prof. Dr . H. Amir Mu'allim, MIS
Jabatan : Ketua Program Magister Studi Islam
Program Pascasarjana Universitas Islam Indonesia
Yogyakarta
Alamat : Jl. Demangan Baru No. 24 Lantai II Yogyakarta

Menerangkan bahwa :

Nama : Moh. Rois Sihab
NIM : 04913034
Konsentrasi : Pendidikan Islam

adalah Mahasiswa Magister Studi Islam (S-2) Program Pascasarjana
Universitas Islam Indonesia Yogyakarta T.A. 2005/2006.

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dapat dipergunakan
sebagaimana mestinya.



Yogyakarta, 11 Maret 2006
Ketua Program,

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



DEPARTEMEN AGAMA
MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI
(MTsN) MODEL DI TRENGGALEK

Alamat : Barat TMP Karangsoke Trenggalek 66314 ☎ (0355) 791562
e-mail: mtsmodek@plasa.com

SURAT KETERANGAN
Nomor: MTs.13.52/PP.05.5/0177/2006

Berdasarkan Surat Ketua Program S2 Magister Studi Islam Universitas Islam Indonesia (MSI-UII) Yogyakarta Tanggal 11 Maret 2006, kami telah memberi ijin untuk mengadakan Penelitian (Research) dengan judul : "Penerapan MBS di Era Otonomi Daerah di MTsN-Model Trenggalek" kepada :

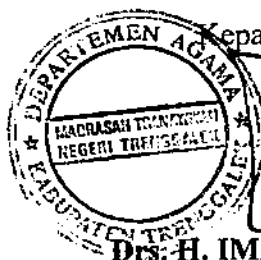
Nama : **MOH. ROIS**
NIM : 04913034
Konsentrasi : Pendidikan Islam

Mahasiswa tersebut telah mengadakan penelitian (Research) di Madrasah kami pada tanggal 08 Mei sampai dengan 20 Juni 2006.

Demikian Surat Keterangan ini dibuat untuk dapatnya dipergunakan sebagai mana mestinya.

Trenggalek, 22 Juni 2006

Kepala Madrasah



Drs. H. IMAM DARONI, MM

CURRICULUM VITE

A. RIWAYAT PRIBADI ;

1. Nama Lengkap : **Drs. H. Moh. Rois Sihab**
2. Tempat/Tanggal Lahir : Trenggalek, 16 April 1951
3. Jenis Kelamin : Laki-laki
4. Agama : Islam
5. Pekerjaan : PNS (Pengawas PAI SLTP/MTs/SMA/MA)
Pada Kantor Departemen Agama Kab. Trenggalek
6. Alamat Rumah : Desa Sukorejo Kec. Gandusari Kab. Trenggalek
7. Pendidikan Terakhir : Sarjana S1 Tarbiyah IAIN Malang

B. RIWAYAT PENDIDIKAN :

1. SD-Negeri II Bendo Kec. Pogalan Kab. Trenggalek, lulus Tahun 1964
2. PGA 4 Tahun Negeri Kediri, lulus Tahun 1968
3. PGA 6 Tahun Negeri Kediri, lulus Tahun 1970
4. Sarjana Muda Jurusan Tarbiyah IAIN Tulungagung, lulus Tahun 1980
5. Sarjana Lengkap Jurusan Tarbiyah IAIN Malang, lulus Tahun 1986

C. PENGALAMAN PEKERJAAN :

1. PNS Pada Kantor Departemen Agama Kab. Trenggalek Tahun 1977-1980
2. Guru MTs-Negeri Kec. Kampak Kab. Trenggalek Tahun 1980-1990
3. Wakil Kepala Madrasah Kampak Kab. Trenggalek Tahun 1990-1994
4. Pengawas PAI SMP/SMA Pasuruan Tahun 1999-2003
5. Kepala Sub Bagian Tata Usaha Kandepag Trenggalek Tahun 2003-2006
6. Pengawas PAI SMP/SMA pada Kandepag Trenggalek Tahun 2006-Sek.

D. PENGALAMAN LAIN-LAIN :

1. Guru MAN Trenggalek Tahun 1987-1993
2. Dosen Universitas Muhammadiyah Trenggalek Tahun 1987-1994
3. Dosen STKIP Trenggalek Tahun 1987-1994
4. Juru Da'wah di Trenggalek Tahun 1994-Sekarang
5. Sekretaris IPHI Kabupaten Trenggalek Tahun 200-Sekarang