

**PEMBERDAYAAN KOMITE SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN
MUTU PENDIDIKAN**

**(Studi Analisis Terhadap Implementasi Konsep Manajemen Berbasis
Sekolah di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) se-Kabupaten Garut)**



Oleh :

Dede M. Alwinurdin
NIM. : 03913069

T E S I S

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

YOGYAKARTA
2005

**PEMBERDAYAAN KOMITE SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN
MUTU PENDIDIKAN**

**(Studi Analisis Terhadap Implementasi Konsep Manajemen Berbasis
Sekolah di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) se-Kabupaten Garut)**



Oleh :

Dede M. Alwinurdin

NIM. : 03913069

Pembimbing:

Prof. Dr.H.Usman Abu Bakar, MA

T E S I S

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

YOGYAKARTA

2005



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

PENGESAHAN

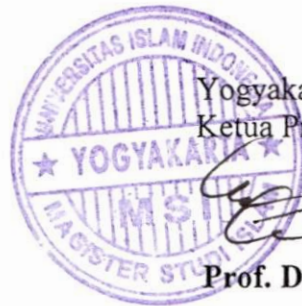
TESIS berjudul : **PEMBERDAYAAN KOMITE SEKOLAH DALAM
MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN (Studi Analisis
terhadap Implementasi Konsep Manajemen Berbasis Sekolah di
Madrasah Aliyah Negeri (MAN) se- Kabupaten Garut)**

Nama : Dede M. Alwinurdin

N. I. M. : 03913069

Konsentrasi : Pendidikan Islam

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



Yogyakarta, 28 Mei 2005
Ketua Program

[Handwritten Signature]
Prof. Dr. H. Amir Mu'allim, MIS




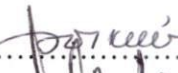
MAGISTER STUDI ISLAM
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
Jl. Demangan Baru No. 24 Lantai II Yogyakarta
Telp. (0274) 523637 Fax. 523637

TIM PENGUJI UJIAN TESIS


Nama : Dede M. Alwinurdin
Tempat/tgl.lahir : Garut, 6 Oktober 1965
N. I. M. : 03913069
Konsentrasi : Pendidikan Islam
Judul Tesis : **PEMBERDAYAAN KOMITE SEKOLAH DALAM
MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN (Studi Analisis
terhadap Implementasi Konsep Manajemen Berbasis Sekolah di
Madrasah Aliyah Negeri (MAN) se- Kabupaten Garut)**

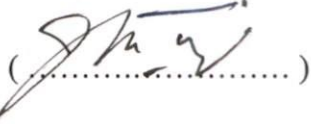
Ketua : Dr. H. Amir Mu'allim, MIS.
Sekretaris : Drs. H. Asmuni, MA.
Pembimbing : Prof. Dr. H. Usman Abu Bakar, MA.
Penguji : Prof. H. Imam Barnadib, MA., Ph.D.
Penguji : Dr. H. Akhmad Abd. Syakur, MA.

(.....)

(.....)

(.....)

(.....)

(.....)


Diuji di Yogyakarta pada tanggal 9 Mei 2005

Pukul 12.00 – 13.00 WIB

Hasil / Nilai : 85,25 / A



Mengetahui
Ymt. Direktur Program Pascasarjana UII


Dr. Ir. Edy Purwanto, DEA.



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

NOTA DINAS

No. : 173/PS-MSI/ND/V/2005

**TESIS berjudul : PEMBERDAYAAN KOMITE SEKOLAH DALAM
MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN (Studi Analisis
terhadap Implementasi Konsep Manajemen Berbasis Sekolah
di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) se- Kabupaten Garut)**

Ditulis oleh : Dede M. Alwinurdin

NIM : 03913069

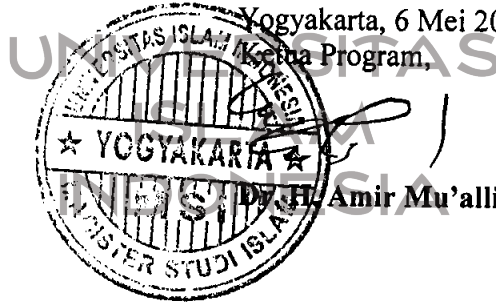
Konsentrasi : Pendidikan Islam

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



Yogyakarta, 6 Mei 2005

Ketua Program,



Dr. H. Amir Mu'allim, MIS.



**MAGISTER STUDI ISLAM
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**
Jl. Demangan Baru No 24 Lantai II Yogyakarta
Telp. (0274) 523639 Fax. 523637

PERSETUJUAN

TESIS berjudul **Pemberdayaan Komite Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan (Studi Analisis terhadap Implementasi Konsep Manajemen Berbasis Sekolah di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) se-Kabupaten Garut)** yang ditulis oleh Dede M. Alwinurdin telah dapat disetujui untuk diuji di hadapan Tim Penguji Tesis Magister Studi Islam Program Pascasarjana Universitas Islam Indonesia.

**UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA**

Yogyakarta, 18 April 2005

Pembimbing,

Prof. Dr. H. Usman Abubakar, MA

Motto :

إِنَّ صَلَاتِي وَنُسُكِي وَمَحْيَايَ وَمَمَاتِي لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ

Artinya : " Sesungguhnya shalatku, ibadahku, hidupku dan matiku adalah untuk Allah Tuhan yang memelihara semesta alam ".

(Qs. Al An'aam, 6 : 162).



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

ABSTRAK

PEMBERDAYAAN KOMITE SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN

Studi Analisis Terhadap Implementasi Konsep Manajemen Berbasis Sekolah di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) se-Kabupaten Garut.

Oleh : Dede M. Alwinurdin

Keberadaan Komite Sekolah/Majelis Madrasah 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 Komite Sekolah/ Majelis Madrasah merupakan lembaga yang ikut mengontrol dan mengawasi kegiatan sekolah/madrasah, sehingga kebijakan-kebijakan maupun keputusan-keputusan yang diambil oleh kepala sekolah adalah kebijakan yang bersifat aspiratif dari orang tua dan masyarakat melalui wadah Komite Sekolah/ Majelis Madrasah.

Penelitian ini bermaksud mendeskripsikan, menggali, menghimpun tentang bagaimana peranan komite sekolah/madrasah yang ada di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan. Adapun fokus permasalahannya adalah bagaimana memberdayakan komite sekolah/madrasah yang ada di Madrasah Aliyah Negeri se-Kabupaten Garut.

secara khusus permasalahan yang muncul adalah apa kebijakan Kepala-Kepala Madrasah dalam Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) di MAN se-Kabupaten Garut ? Bagaimana Proses Manajemen MPMBS (Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah) kepala Madrasah dalam memberdayakan Komite Sekolah di MAN se-Kabupaten Garut ?

Penelitian dilakukan di 5 Madrasah Aliyah Negeri (MAN) se-Kabupaten Garut. Data diperoleh langsung dari sumber data melalui wawancara, observasi dan studi dokumentasi.

Kebijakan kepala-kepala madrasah dalam Manajemen Peningkatan mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) di MAN Kabupaten Garut: pertama, dengan adanya payung hukum dan perangkat peraturan pemberdayaan komite sekolah dan penerapan MBS; kedua, terciptanya lingkungan yang aman dan tertib; memiliki visi, misi, dan target peningkatan mutu; memiliki kepemimpinan yang kuat; layanan perpustakaan yang mendukung; merencanakan anggaran keuangan melalui RAPBM; dan pengembangan staf yang terus menerus.

Proses Manajemen MPMBS (Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah) kepala madrasah dalam memberdayakan Komite Sekolah di MAN se-Kabupaten Garut, yaitu dengan melakukan pemberdayaan komite melalui sosialisasi tentang Komite Sekolah/Madrasah dan pemberdayaan *stakeholder* melalui partisipasi dalam penyelenggaraan dan pengelolaan pendidikan.

ABSTRACT

EMPOWERMENT of SCHOOL COMMITTEE FOR IMPROVING EDUCATION Analysis Study On The Implementation of School-Based Management Concept At Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Throughout Garut District

By : Dede M. Alwinurdin

The emergence of School Committee (Majelis Madrasah) in Indonesia 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 a self-managed institute or an organization, school committee (Majelis Madrasah) consisting of the parents and representatives of the society acts to control and observe the educational process at a school, so that the policies implemented by the headmaster are to be based on the needs of the school committee.

This research aims to explore, describe and combine about how the role of school committee at Madrasah Aliyah Negeri (MAN) so as to upgrade education in Garut. It focuses on how to empower school committee at Madrasah Aliyah Negeri throughout Garut district.

The problems Peculiarly emerge; What is the policy of the headmaster of MANs throughout Garut on the School-Based Quality Improvement Management (MPMBS) ?. How is the implementation of School-Based Quality Improvement Management (MPMBS) led by the headmaster enable the school committee function well ?.

The research is conducted in five Madrasah Aliyah Negeri (MAN) throughout Garut, while the data collected directly from data source (respondents) using interview, observation and documentation study.

Headmasters' policies of School-Based Quality Improvement Management (MPMBS) at MANs throughout Garut; firstly, based on the regulation available on how to enable school committee using School-Based Management (MBS); secondly, the existing and peaceful environment; owning vision, mission and goals, and making-up education quality; owning strong leadership; providing library service; budgeting through RAPBM; the continuous and simultaneous staff development.

The Process of MPMBS (School-Based Quality Improvement Management) at MANs throughout Garut district led by the headmasters empower the school committee through socialization of school committee, and enable the Stakeholders to participate in supporting education management.

PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB – LATIN

Sesuai dengan SKB Menteri Agama,

Menteri Pendidikan dan Menteri kebudayaan RI

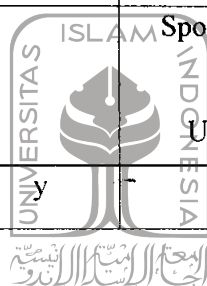
No. 158/ 1987 dan no. 0543 b/U/1987

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	-
ش	syin	sy	-
ص	sad	ṣ	S dengan titik di bawahnya
ض	dad	ḍ	D dengan titik di bawahnya
ط	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 lambang ini tidak digunakan Untuk hamzah di awal kelas
ي	Ya'		-



B. Konsonan Rangkap

Konsonan Rangkap, termasuk tanda *Syaddah*, ditulis rangkap احمد يه

ditulis *Ahmadiyyah*

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-auliya*

D. Vocal Pendek

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

E. Vokal Panjang

A Panjang ditulis \bar{a} , panjang ditulis \bar{i} , dan *u* panjang ditulis \bar{u} , masing-masing dengan tanda hubung (-) di atasnya

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

F. Vocal-vocal pendek yang berurutan dalam satu kata dipisahkan dengan spostrof (').

أَنتُمْ Ditulis a'antum

مُؤَنَّثٌ 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 mengikutinya الشيعة 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

Maha suci Allah yang memiliki kekuasaan *mulku* dan *malakut*, kerajaan-Nya terbentang di ufuk timur sampai ufuk barat. Dialah pemberi kekuatan gerak dalam kehidupan setiap makhluk. Shalawat dan salam semoga terlimpah curahkan kepada insan paripurna pembawa risalah yang telah menunjukkan kebaikan dan keburukan, dialah Muhammad SAW, shalawat dan salam, semoga terlimpahkan kepada keluarga-Nya, shahabat-Nya, tabi'in-tabi'in-Nya sampai kepada kita sebagai pengikut ajaran risalah-Nya.

Atas karunia dan kehendak Allah, karya sederhana ini terwujud dalam bentuk Tesis. Dalam penyelesaiannya, tentunya banyak pihak yang membantu. Oleh karena itu, patut kiranya penulis haturkan terima kasih tak terhingga atas bimbingan dan bantuannya kepada :

1. Dr..Ir. H. Luthfi Hasan, MA. Rektor Universitas Islam Indonesia Yogyakarta dan Prof. Dr. H. Dahlan Thaib selaku Direktur Program Pascasarjana UII serta Dr. H. Amir Mu'allim, MIS, selaku Ketua Program Magister Studi Islam UII Yogyakarta dan Drs. H.Asmuni Mth, MA. yang memberikan kemudahan dalam proses pendidikan di Program Pascasarjana.
2. Prof. Dr. H. Usman Abu Bakar, MA. sebagai dosen di Pascasarjana, sekaligus sebagai pembimbing Tesis dan Bapak-bapak dan Ibu Dosen MSI UII Yogyakarta yang telah menuntun pola pikir rasional, realistik, terarah, dapat dipahami dan memudahkan dalam pengimplementasiannya.
3. Drs. H. Nurul Aen, MSI. selaku Kepala Kantor Departemen Agama Garut dan

Kepala serta Komite Sekolah/Madrasah MAN se-Kabupaten Garut yang memberikan kemudahan dalam penelitian ini.

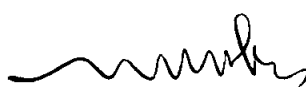
4. Ibu A'ah Munirah, dan Bapak Siradj tercinta di Garut, serta Mertua Ibu Hj. Supinah dan Bapak H. Sukanta di Karawang, juga Kakak-kakak dan adik-adikku, merakalah yang selalu berdo'a agar menjadi orang berbudi pekerti baik, diridhai Allah, dimudahkan dalam mengatasi persoalan yang dihadapi dalam hidupnya..
5. Isteriku tercinta Dra. Een Suhaenah, dan putri-putri buah hati, Yulqi Azka Shiyami, Nabila Tsania Zahrah, dan Tasya Tsalisa Najma, yang telah memberikan kesempatan untuk melanjutkan studi, disamping do'a dan harapan tinggi yang mereka nantikan.
6. Kawan-kawan di Pascasarjana *urang* Ciamis, Tasik, Garut dan Bandung terutama orang-orang Cipasung yang telah memberikan motivasi atas kesuksesan studi di Magister Studi Islam.
7. Rekan-rekan di MGMP PAI, MPSI, serta teman-teman di MUI dan BAZIS Garut. SMA Negeri 1 Cilawu, MA, MTs, MI Cokroaminoto Karangpawitan.

Akhirnya penulis berharap, semoga karya sederhana ini memberikan setitik manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan khazanah keilmuan pada umumnya. Amiin ya Allah ya Rabbal 'alamiin.

Billahi Fie Sabilil Haq.

Yogyakarta, April 2005

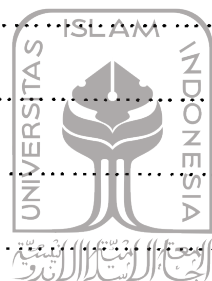
Penulis,



Dede M. Alwinurdin

DAFTAR ISI

Lembar pengesahan	ii
Tim Penguji.....	iii
Pengesahan Pembimbing	iv
Motto.....	v
Abstrak	vi
abstract.....	vii
Pedoman Transliterasi	viii
Kata Pengantar	xi
Daftar Isi	xii
Daftar Tabel	xvi



Bab I. PENDAHULUAN

B. Latar Belakang Masalah	1
C. Perumusan Masalah	11
D. Tujuan Penelitian	11
E. Manfaat Penelitian.....	12
F. Tinjauan Pustaka	12
G. Kerangka Teori	14
H. Metode dan Pendekatan Penelitian	18
I. Sistematika Pembahasan	19

Bab II. LANDASAN TEORI

A. Manajemen Berbasis Sekolah	21
1. Kepemimpinan Kolektif Kepala Sekolah	21
2. Pemberdayaan <i>Stakeholder</i>	27
3. Kemandirian Sekolah/Madrasah	30
B. Komite Sekolah dalam MBS	32
1. Pengertian Komite Sekolah	32
2. Tujuan, Peran dan Fungsi Komite Sekolah	37
3. Keanggotaan dan Kepengurusan Komite Sekolah/Madrasah	40
4. Proses Pembentukan Komite Sekolah	46
C. Peranan Komite dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan	49
1. Peningkatan Mutu Pendidikan	52
2. Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah	54

Bab III . METODOLOGI PENELITIAN

A. Populasi dan Sampling	65
B. Teknik Pengumpulann Data	69
C. Teknik Analisa Data	71

Bab IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Madrasah Aliyah Negeri di Garut	75
1. Madrasah Aliyah Negeri 1 Garut	75
2. Madrasah Aliyah Negeri 2 Garut	76
3. Madrasah Aliyah Negeri Cibatu	77

4. Madrasah Aliyah Negeri Pameungpeuk	77
5. Madrasah Aliyah Negeri Cisewu	78
B. Analisis MPMBS	80
1. Lingkungan Sekolah yang Aman dan Tertib	82
2. Memiliki Visi, Misi dan Target Mutu yang Akan Dicapai	83
3. Sekolah Memiliki Kepemimpinan yang Kuat	85
4. Harapan yang Tinggi dari Personil Madrasah untuk Berprestasi	87
5. Pengembangan Staf Madrasah yang Terus Menerus Sesuai dengan Tuntutan IPTEK	94
C. Analisis Pemberdayaan Komite Sekolah oleh Kepala Madrasah	96
1. Sosialisasi Komite Madrasah/Majelis Madrasah	98
2. Meningkatkan Sumber Daya Manusia	101
D. Analisis Pemberdayaan <i>Stakeholders</i>	111
1. Menggalang Partisipasi	111
2. Sarana dan Prasarana Pendidikan	114
3. Pembiayaan / Anggaran	118
 Bab V. KESIMPULAN DAN SARAN-SARAN	
A. Kesimpulan	123
B. Saran-Saran	125
Daftar Pustaka	126
Lampiran-lampiran	131

DAFTAR TABEL

TABEL 1.	KELOMPOK SEKOLAH DALAM MBS	62
TABEL 2.	RANGKUMAN DATA PENELITIAN PENELITIAN, WEWENANG KOMITE SEKOLAH/MAJELIS MADRASAH	107
TABEL 3.	KONDISI MAN DI KABUPATEN GARUT SEBELUM DAN SESUDAH KOMITE SEKOLAH TAHUN 2004.....	109
TABEL 4.	PARTISIPASI STAKEHOLDER DALAM PENDIDIKAN DI KABUPATEN GARUT TAHUN 2004.....	122



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pendidikan memegang peran yang sangat penting dalam proses peningkatan kualitas sumber daya manusia. Peningkatan kualitas pendidikan merupakan suatu proses yang terintegrasi dengan proses peningkatan kualitas sumber daya manusia itu sendiri. Menyadari pentingnya proses peningkatan kualitas sumber daya manusia, maka pemerintah bersama-sama kalangan masyarakat telah dan terus berusaha mewujudkan amanat tersebut melalui berbagai usaha pengembangan pendidikan yang berkualitas antara lain melalui pengembangan dan perbaikan kurikulum serta sistem evaluasi, perbaikan sarana pendidikan, pengembangan dan pengadaan materi ajar, serta pelatihan bagi guru dan tenaga kependidikan lainnya.

Dalam Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 tahun 2003, tentang Sistem Pendidikan Nasional, dikemukakan bahwa :

Pendidikan Nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.¹

¹ *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional*, (Jakarta : Departemen Pendidikan Nasional Republik Indonesia, 2003), hal. 8.

Salah satu permasalahan pendidikan yang dihadapi oleh bangsa Indonesia adalah rendahnya mutu pendidikan pada setiap jenjang pendidikan dan satuan pendidikan, khususnya pendidikan dasar dan menengah. Berbagai usaha yang dilakukan dalam meningkatkan mutu pendidikan nasional, misalnya dengan pengembangan kurikulum, peningkatan mutu guru, perbaikan sarana pendidikan, pengadaan buku dan alat peraga, serta peningkatan mutu manajemen sekolah. Namun demikian, berbagai indikator mutu pendidikan belum menunjukkan peningkatan yang berarti. Sebagian sekolah atau madrasah memang cukup menggembirakan, namun pada umumnya, sebagian besar lainnya masih memprihatinkan.

Untuk mewujudkan kegiatan tersebut perlu ditunjang oleh sumber daya manusia yang berkualitas serta memiliki visi, dan pandangan jauh ke depan dengan tidak mementingkan diri dan kelompoknya tetapi mengedepankan kepentingan bangsa dan negara dalam berbagai kehidupan masyarakat. Peningkatan sumber daya manusia melalui pendidikan ini sangat diperlukan terutama dalam konteks otonomi daerah dan desentralisasi pendidikan.

Undang-Undang Nomor 22 tahun 1999 tentang Otonomi Daerah yang merupakan dampak dari reformasi di Indonesia.² Undang-Undang tersebut membawa konsekuensi terhadap bidang-bidang kewenangan daerah sehingga lebih otonom, termasuk bidang pendidikan.

² Proses Reformasi yang sedang bergulir di Indonesia ditandai oleh beberapa perubahan dalam berbagai bidang kehidupan; sosial, politik, moneter, hankam dan kebijakan mendasar lain.

Kewenangan tersebut diberikan kepada daerah kabupaten dan kota berdasarkan asas desentralisasi dalam wujud otonomi luas, nyata dan bertanggung jawab. Otonomi luas mencakup secara utuh dalam penyelenggaraan pemerintahan mulai dari perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, pengendalian, dan evaluasi. Otonomi nyata adalah keleluasaan daerah untuk melaksanakan kewenangan pemerintahan dalam bidang tertentu yang secara nyata ada dan diperlukan serta tumbuh, hidup, dan berkembang di daerah. Otonomi yang bertanggung jawab merupakan perwujudan dan pertanggungjawaban terhadap pemberian hak dan wewenang kepada daerah.

Kewenangan daerah kabupaten dan kota, sebagaimana dirumuskan Undang-undang Nomor 22/1999, mencakup semua bidang pemerintahan, yakni pekerjaan umum, kesehatan, pendidikan dan kebudayaan, pertanian, perhubungan, industri dan perdagangan, penanaman modal, lingkungan hidup, pertanahan, koperasi serta tenaga kerja.³ Dengan demikian bahwa kebijakan pendidikan berada di bawah kewenangan daerah kabupaten dan kota.

Oleh karena itu pengelolaan pendidikan yang sesuai dengan Undang-Undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional adalah pengelolaan pendidikan dilakukan secara desentralisasi, menuntut partisipasi masyarakat secara aktif untuk merealisasikan otonomi daerah. Karena itu pula kesiapan sekolah, sebagai ujung tombak pelaksana politik pendidikan yang

³ Undang-Undang Nomor 22 tahun 1999. Pasal 11.

dapat mengakomodasi seluruh elemen esensial muncul dari pemerintah kabupaten dan kota sebagai penerima wewenang otonomi, karena pendidikan selama ini dikelola secara terpusat (sentralisasi) perlu diubah sesuai dengan perkembangan zaman.

Menyadari hal tersebut, bahwa sebagai wujud pemberdayaan sekolah/Madrasah untuk dapat meningkatkan kualitas pendidikan sedapat mungkin keputusan dibuat oleh mereka yang berada di garis depan, yang bertanggung jawab terhadap pelaksanaan kebijakan secara langsung, yakni guru dan kepala sekolah/madrasah serta masyarakat. Untuk kepentingan tersebut, diperlukan paradigma baru manajemen pendidikan.

Ketentuan tersebut telah diundangkan dalam Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional menyatakan bahwa :

“Pengelolaan satuan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah dilaksanakan berdasarkan standar pelayanan minimal dengan prinsip manajemen berbasis sekolah/madrasah”.⁴

Manajemen Berbasis Sekolah atau Manajemen Berbasis Madrasah merupakan strategi untuk mewujudkan sekolah/madrasah yang efektif dan produktif, disamping itu merupakan paradigma baru manajemen pendidikan dalam memberikan otonomi luas kepada sekolah juga keterlibatan masyarakat yang pada akhirnya, otonomi diberikan agar sekolah/madrasah leluasa mengelola sumber daya, sumber dana, sumber belajar dan mengalokasikannya

⁴ Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003, Pasal 51, ayat (1) hal. 34.

sesuai prioritas kebutuhan, serta lebih tanggap terhadap kebutuhan setempat.

Madrasah Aliyah adalah Sekolah Menengah Umum yang berciri khas agama Islam yang diselenggarakan oleh Departemen Agama.⁵ Adapun tujuan pendidikan di MA.

1. Meningkatkan pengetahuan siswa untuk melanjutkan pendidikan pada jenjang yang lebih tinggi;
2. Meningkatkan pengetahuan siswa untuk mengembangkan diri sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan kesenian yang dijiwai ajaran agama Islam;
3. Meningkatkan kemampuan siswa sebagai anggota masyarakat dalam mengadakan hubungan timbal baik dengan lingkungan sosial, budaya dan alam sekitarnya yang dijiwai ajaran agama Islam.⁶

Sejalan dengan diberlakukannya Undang-Undang Nomor 20 tahun 2003 tentang sisdiknas, yang tidak membedakan membedakan Madrasah Aliyah (MA) dengan Sekolah Menengah Atas (SMA) maka, Madrasah Aliyah diharapkan mengembangkan program-program pengelolaan dan peningkatan kualitas madrasah. Dalam hal ini, bisa mengimplementasikan manajemen berbasis madrasah (*madrasah-based management*), supaya bisa bersama-sama dengan Sekolah Menengah Umum dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah perlu didukung oleh perubahan mendasar dalam kebijakan pengelolaan madrasah sebagaimana E. Mulyasa : bahwa perubahan mendasar dalam kebijakan pengelolaan madrasah

⁵ Himpunan Peraturan Perundang-Undangan Bidang Pendidikan Keagamaan, Kanwil Departemen Agama Propinsi Jawa Barat, 1994. Pasal 1 ayat 1 hal. 279. sedangkan Madrasah didefinisikan sebagai sekolah umum yang bercirikan khas Islam. Dari segi kurikulum madrasah mengajarkan pengetahuan umum yang sama dengan sekolah-sekolah umum sederajat, yang membedakan Madrasah dengan lembaga pendidikan umum adalah banyaknya pengetahuan agama yang diberikannya, dengan merupakan "ciri khas Islam" lembaga yang berada di bawah Departemen Agama. Lihat sebagai perbandingan dalam Abdurrahman Shaleh, *Penyelenggara Madrasah, Peraturan perundangan*, (Jakarta : Darma Bhakti, 1989), hal. 90.

menyangkut aspek-aspek (1) Iklim Madrasah yang kondusif, (2) Otonomi Madrasah, (3) Kewajiban Madrasah, (4) Kepemimpinan Madrasah yang demokratis dan Profesional, (5) Revitalisasi Partisipasi Masyarakat dan Orang Tua.⁷

Kepala Madrasah Aliyah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Seperti diungkapkan Supriadi⁸ : bahwa erat hubungannya antara mutu kepala sekolah dengan berbagai aspek kehidupan sekolah seperti disiplin sekolah, iklim budaya sekolah, dan menurunnya perilaku nakal peserta didik. Dalam hal ini kepala sekolah harus bertanggung jawab secara langsung berkaitan dengan proses pembelajaran di Madrasah.

Sebagaimana dikemukakan Peraturan Pemerintah Nomor 29 tahun 1990 bahwa :

Kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan sarana.⁹

Oleh karena itu, dalam implementasi Madrasah berbasis Madrasah,

⁶ *Ibid.*, hal. 280.

⁷ Mulyasa, "*Manajemen Berbasis Madrasah*", Makalah disampaikan dalam sosialisasi Program Bantuan Operasional Manajemen Mutu (BOMM) bagi para kepala Kanwil Departemen Agama Se-Jawa, Bali dan NTT. Denpasar, 22 Juni 2003. Makassar, 15 Juli 2003. hal. 25.

⁸ Dedi Supriadi, *Mengangkat Citra dan Martabat Guru*, (Jakarta: Adicita Karya Nusa, 1998), hal. 346.

⁹ Lihat Peraturan Pemerintah Nomor 29 tahun 1990 tentang Pendidikan Menengah, Pasal 14 Ayat (1) hal. 117.

Madrasah Aliyah di tuntut untuk memiliki visi dan wawasan yang luas tentang madrasah yang efektif serta kemampuan profesional yang memadai dalam bidang perencanaan, kepemimpinan, kemampuan untuk membangun kerja sama yang harmonis dengan berbagai pihak yang terkait dengan program pendidikan di Madrasah.

Lemahnya kepemimpinan Kepala Madrasah dalam mengelola lembaganya juga merupakan kendala terhadap kemajuan pendidikan. Michael Fulan menemukan ada tiga faktor yang membuat lemahnya peranan Kepala Sekolah, yakni : *Pertama*, Kepala Sekolah memiliki otonomi yang sangat terbatas. *Kedua*, Kepala Sekolah kurang memiliki keterampilan untuk mengelola sekolah dengan baik. *Ketiga* kecilnya peran serta masyarakat dalam pengelolaan Sekolah.¹⁰

Padahal sudah dijelaskan dalam Undang-Undang nomor 20 Tahun 2003 tentang peran serta masyarakat dalam pendidikan pada pasal 2 bahwa Masyarakat dapat berperan serta sebagai sumber, pelaksana, dan pengguna hasil pendidikan".¹¹

Bagi sebuah sekolah/madrasah, peran serta masyarakat dalam membiayai sekolah sebenarnya cukup penting walaupun belum sangat berarti secara kuantitatif, seperti yang dibuktikan oleh sebuah penelitian oleh Ditjen PUOD Oleh karena itu, dalam implementasi Manajemen berbasis Madrasah,

¹⁰ Michael Fulan, *The Future Educational Change, The Meaning of Education Change*. (New York : Tnp, 1992), hal. 12.

¹¹ Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003, Pasal 54, ayat (2) hal. 35.

memprihatinkan. Dari biaya per murid per-tahun yang rata-rata berjumlah Rp 140.850 sebanyak 93,39 % datang dari pemerintah pusat, kontribusi orang tua hanya 6,98 %, dan Pemerintah Daerah bahkan hanya 1,07%.¹² Dari beberapa informasi tersebut diatas tergambar betapa kecilnya kontribusi masyarakat terhadap dunia pendidikan khususnya sekolah.

Dengan keluarnya Undang-Undang Nomor 22 tahun 1999 dan Undang-Undang Nomor 25 tahun 2000 mencerminkan adanya kemauan pemerintah pusat (*political will*) untuk mengurangi sentralisasi kekuasaan yang berlebihan di masa lampau. Demikian halnya dalam perumusan kebijakan otonomi daerah khususnya dalam pengelolaan pendidikan yang meliputi aspek kelembagaan, kurikulum, sumber daya manusia, pembiayaan serta sarana dan prasarana, yang secara operasional pihak sekolah diberi kewenangan untuk mengembangkannya, namun demikian dalam melaksanakan kewenangannya itu sekolah harus dibantu oleh masyarakat atau berbagai pihak yang berkepentingan (*Stakeholders*). Fasli Jalal dan Dedi Supriadi mengatakan :

Pendidikan dengan segala persoalannya tidak mungkin diatasi hanya oleh lembaga persekolahan. Untuk melaksanakan program-programnya sekolah perlu mengundang berbagai pihak (keluarga, masyarakat dan dunia usaha/industri untuk berpartisipasi secara aktif dalam berbagai program pendidikan). Partisipasi ini perlu dikelola dan dikordinasikan dengan baik agar lebih bermakna bagi sekolah, terutama bagi peningkatan mutu dan efektivitas pendidikan. Partisipasi masyarakat tidak seharusnya hanya dalam bentuk dana, melainkan juga sumbangan pemikiran dan tenaga.¹³

¹² Dedi Supriadi, *Mengangkat Citra*, hal. 19.

¹³ Fasli Jalal dan Dedi Supriadi, *Reformasi Pendidikan dalam Konteks Otonomi Daerah*, (Yogyakarta : Adicita, 2001). Hal. 99

Bertitik tolak dari hal-hal tersebut diatas, maka konsep *School based Management (SBM)* ditawarkan untuk membangun sebuah pendidikan masa depan yang mandiri, otonom dan berpijak diatas kekuatan masyarakat serta berwawasan lingkungan dengan pemberian peran penting kepada masyarakat. Otonomi daerah nampaknya membawa angin segar terhadap beberapa wilayah yang dianggap mampu dan layak untuk itu, karena ditunjang oleh kekayaan alam, budaya dan lain sebagainya, tetapi sebaliknya bagi daerah minim hal ini akan mempunyai permasalahan tersendiri. Dedi Supriadi menjelaskan bahwa : “Melalui Otda, daerah memiliki kewenangan besar untuk mengambil keputusan dan mengimplementasikannya termasuk mempertanggungjawabkan hasilnya”¹⁴

Dalam hal ini terdapat tiga unsur yang ditempatkan bersama-sama di daerah, yakni kewenangan pengambilan keputusan, alokasi dan penggunaan dana serta akuntabilitas hasil. Di masa lalu banyak kewenangan pengambilan keputusan pendidikan bahkan hal-hal yang bersifat teknis tidak berada di daerah tetapi di pusat atau provinsi, demikian pula keputusan penggunaan dana, namun sebagian besar akuntabilitas hasil diletakkan di daerah bahkan di sekolah. Hal ini yang menjadi salah satu sumber masalah yang terjadi di masa lalu yang sentralistik.

Tampilnya Manajemen Berbasis Sekolah yang diikuti oleh lahirnya Dewan Sekolah atau Komite Sekolah, memberi harapan bagi dunia

¹⁴ *Ibid.*, hal. 76.

pendidikan kita yang sedang terpuruk, tetapi tentunya harapan ini tidak begitu cepat diraih apabila semua elemen masyarakat tidak aktif untuk ikut peduli terhadap keadaan ini, mengingat perubahan ini dinilai sebagai kalangan terlalu cepat. Dampak digulirkannya MBS ini berakibat diubahnya Badan Pembantu Penyelenggara Pendidikan (BP3), karena dianggap sudah kurang selaras lagi dengan tuntutan masa kini, karena BP3 selama kurun 26 tahun, pada umumnya masih belum berjalan sesuai dengan harapan, terutama kelemahan implementasi peran dan fungsinya.

Kemitraan BP3 terbatas pada aspek-aspek pemenuhan kebutuhan finansial, sarana prasarana sekolah dan fasilitas pendidikan.

Perubahan BP3 menjadi Dewan Sekolah atau Komite Sekolah atau Majelis Madrasah yang sudah dimulai tahun 2000 dinilai akan membawa keuntungan pendapatan secara ekonomi dan manfaat serta dampak yang positif terhadap dunia pendidikan di Indonesia.

Secara realita sebagai Madrasah Aliyah saat ini masih menerapkan fungsi komite sekolah atau komite Madrasah ini sama dengan fungsi BP3 sehingga aktivitas Komite Sekolah yang sudah dibentuk masih belum sepenuhnya berjalan, maka apabila masalah tersebut dibiarkan akan timbul kekhawatiran :

1. Implementasi MBS di Madrasah Aliyah menjadi tidak optimal.

2. Komite Sekolah atau Komite Madrasah hanya sebagai pengganti BP3 sifatnya formalitas, sehingga peran orang-orang yang berkepentingan (*stakeholders*) menjadi tidak optimal.
3. Upaya-upaya peningkatan kualitas pendidikan tidak akan tercapai.

Bertolak dari uraian tersebut diatas, maka penyusun sangat tertarik melakukan penelitian dengan judul : Pemberdayaan Komite Sekolah dalam meningkatkan Mutu Pendidikan (Studi Analisis terhadap Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di Madrasah Aliyah Negeri se – Kabupaten Garut).

B. Rumusan Masalah

Dari latar belakang diatas, maka masalah pokok yang menjadi fokus penelitian ini, adalah :

1. Apa kebijakan Kepala-Kepala Madrasah dalam Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) di MAN se-Kabupaten Garut ?
2. Bagaimana Proses Manajemen MPMBS (Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah) Kepala Madrasah dalam memberdayakan Komite Sekolah di MAN Se-Kabupaten Garut ?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan permasalahan yang telah dikemukakan diatas, maka tujuan pokok dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui Kebijakan Kepala-Kepala Sekolah dalam Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) di MAN Se-Kabupaten Garut.

2. Untuk memperoleh Informasi Proses Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) Kepala Madrasah dalam memberdayakan Komite Sekolah di MAN se-Kabupaten Garut.

D. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan mempunyai manfaat sebagai berikut :

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 Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah di Madrasah Aliyah.
2. Bermanfaat bagi Komite Sekolah, sebagai bahan pertimbangan kebijakan dan untuk menambah informasi tentang manajemen Peningkatan Mutu berbasis Sekolah Madrasah Aliyah khususnya di Indonesia.
3. Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan masukan bagi pihak Komite Sekolah terutama Kepala Madrasah dan *stakeholder* dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan Madrasah Aliyah.
4. Dapat menjadi bahan masukan dan menambah wawasan keilmuan khususnya pada disiplin ilmu peneliti yaitu di bidang pendidikan Islam.

E. Tinjauan Pustaka

Penelitian ini adalah yang pertama dalam penulisan tesis tentang pemberdayaan Komite sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan. Akan tetapi setelah peneliti melakukan *library research* ada beberapa tesis yang hampir mirip dengan tesis ini, tetapi penekanannya, pokok permasalahannya serta fokusnya berbeda.

Tesis yang hampir mirip dengan tesis ini adalah tesis yang ditulis Syaiful Hamsi, S.Ag. mahasiswa Magister Studi Islam Universitas Islam Indonesia dengan judul tesis, PEMBERDAYAAN PENDIDIKAN MADRASAH : Kajian atas Profesionalitas Guru dalam Proses Pembelajaran pada Madrasah Aliyah Negeri 1 Mataram Nusa Tenggara Barat. Ditulis pada tahun 2003. Tesis yang ditulis menekankan PEMBERDAYAAN PENDIDIKAN MADRASAH yang menyangkut peningkatan mutu Guru, dilakukan melalui *in-service* meliputi pentarapan/pelatihan, pendidikan lanjutan serta musyawarah guru mata pelajaran/bidang studi yang diharapkan dapat memberikan dampak pada peningkatan mutu.¹⁵

Begitu juga Tesis yang ditulis Sugiharto, mahasiswa Magister Studi Islam Universitas Islam Indonesia dengan judul tesis Penerapan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah di SMU Negeri 1 Balapulang Tegal, ditulis pada tahun 2003. Tesis yang ditulis menekankan bahwa terdapat perbedaan prestasi akademik siswa antara sebelum dan sesudah penerapan Manajemen Peningkatan Mutu berbasis Sekolah di SMU Negeri 1 Balapulang Tegal.¹⁶

¹⁵ Syaiful Hamsi, S. Ag., "Pemberdayaan Pendidikan Madrasah : Kajian atas Profesionalitas Guru dalam Proses Pembelajaran Pada Madrasah Aliyah Negeri 1 Mataram Nusa Tenggara Barat". *Tesis*, Yogyakarta : Magister Studi Islam Program Pascasarjana Universitas Islam Indonesia, 2003.

¹⁶ Sugiharto, "Penerapan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah di SMU Negeri 1 Balapulang Tegal". *Tesis*, Yogyakarta : Magister Studi Islam Program Pascasarjana Universitas Islam Indonesia, 2003.

F. Kerangka Teori

Lahirnya Undang-Undang Nomor 22 tahun 1999 dan Undang-Undang Nomor 25 tahun 2000 membawa pengaruh yang sangat berarti bagi dunia pendidikan di tanah air, karena dalam kurun relatif lama pendidikan kita dicengkeram oleh yang sebut sistem yang begitu kaku dan sangat sentralistik, sehingga kualitas pendidikan tidak terlalu baik, jika dibandingkan dengan negara-negara se tingkat 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 bertanggung jawab secara proporsional.

Bertolak dari pemikiran itu, maka lahirilah inovasi baru dalam bidang pendidikan dengan pertimbangan-pertimbangan kontekstual daerah dimana pengelolaan sekolah berbasis kemandirian. Model itu disebut Manajemen Berbasis Sekolah yang diasumsikan sebagai alternatif dalam meningkatkan mutu pendidikan, yang didalamnya terdapat lembaga yang disebut Komite Sekolah yang memberikan harapan baru terhadap perkembangan serta kemajuan pendidikan melalui sistem desentralistik, SDM dan non SDM yang ada di sekolah dan di luar sekolah diberdayakan. Pendidikan merupakan tanggung jawab bersama keluarga, masyarakat dan pemerintah.

Sisi lain yang ikut mempengaruhi keberhasilan implementasi Komite Sekolah adalah perangkat undang-undang atau kebijakan yang memberikan dasar dalam tahap implementasinya. Implikasinya bagi para praktisi

pendidikan harus memahami secara komprehensif tentang makna dan UU Nomor 22 tahun 1999 tentang Otonomi Daerah dan Undang-Undang Nomor 25 tahun 2000 tentang pembagian kewenangan antara Pusat dan Daerah, sehubungan dengan hal tersebut, Mulyani¹⁷ mengatakan Tiga Dasar pemikiran yang mendasari ditetapkannya UU Nomor 22 Tahun 1999, yakni sebagai berikut :

1. Dalam rangka memberikan keleluasaan kepada Daerah untuk menyelenggarakan otonomi daerah.
2. Penyelenggaraan Otonomi daerah itu diharapkan dilakukan dengan prinsip demokrasi, peranserta masyarakat, pemerataan dan keadilan, kemandirian, memperhatikan potensi dan keanekaragaman daerah, menjaga keserasian hubungan pusat dan daerah, serta meningkatkan peran legislatif.
3. Semua itu dimaksudkan guna menghadapi tantangan persaingan global dengan memberikan kewenangan luas, nyata dan bertanggung jawab secara proporsional.

Dengan lahirnya model pengelolaan pendidikan, yakni Manajemen Berbasis Sekolah hal ini mempunyai implikasi terhadap sistem yang selama ini berjalan tentang pendidikan yang melibatkan masyarakat atau orang tua

Pada masa sebelumnya masyarakat dan orang tua hanya dilibatkan sebatas memberi bantuan biaya kepada sekolah melalui BP 3, sedangkan dengan Komite Sekolah tidak hanya sekedar memberi sumbangan, yakni jauh lebih dari itu. Dalam Undang - Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas dikemukakan bahwa Komite Sekolah/Madrasah adalah lembaga mandiri yang beranggotakan orang tua/wali peserta didik, komunitas sekolah

¹⁷ Mulyani, "*Paradigama Baru Pengelolaan Pendidikan di Daerah dalam rangka Desentralisasi Pendidikan*", makalah disampaikan pada seminar diselenggarakan ISPI, Bandung, 12 Juli 1999, hal. 6.

serta tokoh masyarakat, dan berfungsi memberikan pertimbangan tentang manajemen madrasah, dan bahwa Komite Pendidikan adalah lembaga mandiri yang beranggotakan berbagai unsur masyarakat dan berfungsi memberikan pertimbangan dalam rangka memberdayakan dan menjamin kualitas pendidikan.

Dengan dibentuknya Komite Sekolah Madrasah dimaksudkan agar adanya suatu organisasi Masyarakat Sekolah/Madrasah yang mempunyai komitmen dan loyalitas serta peduli terhadap peningkatan kualitas sekolah. Adapun tujuan dibentuknya Komite Madrasah sebagai organisasi masyarakat madrasah adalah sebagai berikut :

1. Mewadahi dan menyalurkan aspirasi dan prakarsa masyarakat dalam melahirkan kebijakan operasional dan program pendidikan di satuan pendidikan.
2. Meningkatkan tanggung jawab dan peran serta masyarakat dalam penyelenggaraan dan pelayanan pendidikan di satuan pendidikan.
3. Menciptakan suasana dan kondisi transparan, akuntabel, dan demokratis dalam penyelenggaraan dan pelayanan pendidikan yang bermutu di satuan pendidikan.¹⁸

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

¹⁸ Departemen Agama RI. *Pedoman Komite Madrasah*, (Jakarta : Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam, 2003), hal. 24.

ketenagaan, 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 bawahnya, 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 Gaffar¹⁹ mengemukakan bahwa kepemimpinan pendidikan, dapat dilihat dari ciri pelaku khas dalam fenomena kepemimpinan, yaitu : (1) Paternalistik, (2) Kepatuhan semu, (3) Kemandirian lemah, (4) Konsensus, (5) evasive (selalu di hindarkan).

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.

¹⁹ Fakry Gaffar, *Perencanaan Pendidikan : Teori dan Metodologi*, (Jakarta Depdikbud, 1987), hal. 3-4.

G. Metode dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian 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.

1. Lokasi Penelitian

Penelitian tentang Pemberdayaan Komite Sekolah dalam meningkatkan mutu Pendidikan (studi analisis terhadap implementasi Konsep Manajemen Berbasis Sekolah di Madrasah Aliyah Negeri) dilakukan di 5 (lima) Madrasah Aliyah Negeri yang berada di Kabupaten Garut, karena penelitian ini dilakukan di 5 MAN Garut. Secara total, maka *samplingnya* adalah *total sampling*.

2. Subyek Penelitian

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

3. Teknik Pengumpulan Data

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

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 dianalisis 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.

H. Sistematika Pembahasan

Untuk mempermudah dan memperjelas dalam memahami dan mempelajari serta mengetahui pokok bahasan tesis ini, maka akan dideskripsikan dalam sistematika pembahasan yang terdiri dari lima bab, dimana setiap bab memuat sub-sub bab tersebut, adapun sistematikanya 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 : Landasan teori meliputi meliputi Manajemen Berbasis Sekolah, Komite Sekolah dalam MBS, Peranan Komite Sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan

BAB III : Metodologi Penelitian meliputi populasi dan *sampling*, teknik pengumpulan data dan teknik analisis data.

BAB IV : Hasil Penelitian dan Pembahasan meliputi Gambaran Umum MAN di Garut, analisis MPMBS, analisis Pemberdayaan Komite Sekolah oleh Kepala Madrasah, dan analisis pemberdayaan *stakeholder*.

BAB V : Kesimpulan meliputi kesimpulan, dan saran-saran.



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Manajemen Berbasis Sekolah.

Perubahan yang cukup mendasar dalam dalam sistem pendidikan antara lain berkaitan dengan manajemen. Dalam hal ini berbagai pihak menganalisis dan melihat perlunya diterapkan Manajemen Berbasis Sekolah (*school based management*), yang dapat mengelola pendidikan sesuai dengan tuntutan dan kepentingan reformasi.

Paradigma baru manajemen pendidikan dalam rangka konteks otonomi adalah memberikan kewenangan kepada pemerintah kabupaten dan kota serta sekolah dalam pelaksanaannya perlu di tunjang oleh kepemimpinan pendidikan khususnya kepemimpinan Kepala Sekolah.

1. Kepemimpinan Kolektif Kepala Sekolah

Kepala Sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Seperti diungkapkan Supriadi¹ bahwa : erat hubungannya antara mutu kempimpinan kepala sekolah dengan berbagai aspek kehidupan sekolah seperti disiplin sekolah, iklim budaya sekolah, dan menurunnya perilaku nakal siswa.

Pemimpin harus mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi aspek perilaku yang ada dilingkungannya sebagaimana Nanang Fatah menyatakan bahwa : “ Pemimpin pada hakikatnya adalah seseorang yang mempunyai

¹Dedi Supriadi, *Mengangkat Citra*, hal. 346.

kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain di dalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaan”²

Dalam hal ini kepala sekolah bertanggung jawab atas manajemen pendidikan secara mikro, yang secara langsung berkaitan dengan pembelajaran di sekolah.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 1990 menyatakan bahwa : "Kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana".³

Kepemimpinan Kepala sekolah di tuntut untuk lebih meningkatkan dukungan kinerja yang lebih baik dan penguasaan secara profesional. menyadari hal tersebut, setiap kepala sekolah dihadapkan untuk lebih meningkatkan pendidikan. Untuk melaksanakan pengembangan pendidikan secara terarah, berencana, dan berkesinambungan untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Sebagaimana Jamal Mahdi mengatakan bahwa "seorang pemimpin lebih banyak dibentuk daripada dilahirkan"⁴

Dalam pelaksanaan Manajemen Berbasis diperlukan sosok kepala

² Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung : Remaja Rosda Karya, 2001), hal. 88.

³ *Himpunan Peraturan Perundang-undangan Bidang Pendidikan*, (Bandung : Kanwil Departemen Agama Provinsi Jawa Barat, 1994), hal. 87.

⁴ Jamal Mahdi, *Menjadi Pemimpin yang Efektif & Berpengaruh Tinjauan Manajemen Kepemimpinan Islam*, (Bandung : Syaamil Cipta Media, 2004), hal. 8.

Sekolah yang memiliki kemampuan manajerial dan integritas profesional yang tinggi, serta demokratis dalam proses pengambilan keputusan-keputusan yang mendasar. Selain itu juga adalah orang yang diberi tanggung jawab untuk mengelola dan memberdayakan berbagai sumber yang tersedia dan dapat digali dari masyarakat untuk mewujudkan visi, misi dan tujuan Madrasah. sebagaimana Mulyasa, Bahwa :

"Dalam implementasi MBS kepala sekolah harus memiliki visi, misi, dan wawasan yang luas tentang sekolah yang efektif serta kemampuan profesional dalam mewujudkannya melalui perencanaan, kepemimpinan, manajerial, dan supervisi pendidikan. Ia juga dituntut untuk menjalin kerjasama yang harmonis dengan berbagai pihak yang terkait dengan program pendidikan di sekolah".⁵

Dalam implementasi manajemen berbasis sekolah Kepala Madrasah merupakan motor penggerak, penentu arah kebijakan madrasah, yang akan menentukan bagaimana tujuan-tujuan madrasah dan pendidikan pada umumnya direalisasikan. Kinerja kepemimpinan madrasah dalam kaitannya dengan MBS adalah segala upaya yang dilakukan dan hasil yang dapat dicapai oleh Kepala Madrasah dalam mengimplementasikan MBS untuk mewujudkan tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.

Kepemimpinan Kepala sekolah/madrasah yang efektif dalam Manajemen Berbasis Sekolah/Madrasah dapat dianalisis berdasarkan kriteria sebagai berikut :

⁵ Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukseskan MBS dan KBK*, (Bandung : Remaja Rosda Karya, 2004), hal. 43.

1. Mampu memberdayakan pendidik dan tenaga kependidikan untuk mewujudkan proses pembelajaran yang baik, lancar, dan produktif.
2. Dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaan secara tepat waktu dan tepat sasaran.
3. Mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan madrasah dan pendidikan.
4. Mampu menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan pendidik dan tenaga kependidikan lain di madrasah.
5. Bekerja secara kolaboratif dengan tim manajemen;
6. Berhasil mewujudkan tujuan madrasah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.⁶

Disamping itu Dinas Pendidikan telah menetapkan bahwa kepala sekolah harus mampu melaksanakan pekerjaan edukator, manajer, administrator, dan supervisor. Oleh karena itu kepala sekolah harus memiliki visi, misi dan wawasan yang luas tentang sekolah yang efektif serta kemampuan profesional dalam mewujudkannya melalui perencanaan, kepemimpinan, manajerial, dan supervisi pendidikan. Ia juga dituntut untuk menjalin kerjasama yang harmonis dengan berbagai pihak yang terkait dengan program pendidikan di sekolah. Sebagaimana Muchlas Samani dalam Panduan Manajemen Sekolah menyatakan bahwa : “tugas kepala sekolah dirumuskan sebagai EMASLIM, yaitu *Educator* (pendidik), *manager*, *administrator*, *supervisor*, *leader*, (pemimpin), *inovator*(pencipta) dan *motivator* (pendorong)⁷

Sebagai pemimpin kolektif Kepala Sekolah berusaha untuk meningkatkan mutu sekolah dan profesionalisme Kepala Sekolah tidak terlepas dari peran–

⁶ Departemen Agama RI, *Pedoman Manajemen Berbasis Madrasah*, (Jakarta : Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam, 2003), hal. 73.

⁷ Samani, *Panduan Manajemen Sekolah*, Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, (Jakarta : Dirjen Dikdasmen, 1999), hal.15.

peran yang melingkupinya diantara Pengawas, Komite Sekolah/madrasah, *stakeholder* dan lainnya yang memiliki tanggung jawab terhadap perkembangan sekolah.

Kepala Sekolah/Madrasah hendaklah memiliki visi kelembagaan kemampuan konseptual yang jelas, serta memiliki keterampilan dan seni dalam hubungan antara manusia, penguasaan aspek-aspek teknik dan substantif, memiliki semangat untuk maju serta semangat mengabdikan dan karakter yang diterima oleh masyarakat dan lingkungannya.

Dalam menetapkan visi Madrasah, kepala sekolah harus terlebih dahulu memahami visi itu sendiri. Gaffar⁸ : mengemukakan bahwa visi merupakan daya pandang yang jauh, mendalam dan meluas dan merupakan daya pikir yang abstrak, yang memiliki kekuatan amat dahsyat serta dapat menerobos segala batas-batas fisik dan tempat. Sedangkan Sinungan⁹ : memandang visi sebagai representasi dari apa yang diyakini sebagai bentuk organisasi di masa depan dalam pandangan pelanggan, karyawan, pemilik dan *stakeholder* lainnya. Oleh karena itu Kepala sekolah harus dapat menyisihkan waktunya untuk mengkomunikasikan visi tersebut ke seluruh jajaran dan tingkatan manajemen dengan mengangkat visi sebagai acuan dalam berbagai pertemuan yang dilakukan Kepala Sekolah dalam rangka melaksanakan manajemen berbasis sekolah/madrasah, yakni pemberdayaan dan kemandirian.

⁸ Fakry M. Gaffar, *Perencanaan Pendidikan Teori dan Metodologi*, (Jakarta : P2LPTK, 1989), hal. 15.

⁹ Sinungan, *Produktivitas, Apa dan Bagaimana*. (Jakarta : Bumi Aksara, 1997), hal. 94.

Karakteristik Kepala Sekolah/Madrasah yang memiliki visi utuh dapat diidentifikasi sebagai berikut :

- a. Berniat ibadah dalam melaksanakan tugasnya.
- b. Beragama dan taat akan ajaran agama yang dianutnya.
- c. Berniat baik sebagai kepala madrasah.
- d. Berlaku adil dalam memecahkan masalah.
- e. Berkeyakinan bahwa bekerja di lingkungan madrasah merupakan dan panggilan jiwa.
- f. Bersikap *tawadhu* (rendah hati)
- g. Berhasrat untuk memajukan madrasah.
- h. Tidak terlalu ambisi terhadap imbalan materi dari hasil pekerjaannya.
- i. Bertanggung jawab terhadap segala ucapan dan perbuatannya.¹⁰

Visi kepala Sekolah harus dinyatakan dengan jelas, tidak perlu muluk-muluk, tetapi bisa dimengerti oleh semua pihak dan dapat direalisasikan. Visi yang baik atau tepat bagi sekolah adalah yang wajar, nyata, dan tidak terlalu sulit untuk direalisasikan, serta bermakna bagi kepentingan orang banyak.

Dalam kaitannya dengan peningkatan sekolah dan kualitas sekolah, kepemimpinan kepala sekolah profesional disarankan Sellis seperti halnya Mulyasa harus memperhatikan hal-hal sebagai berikut :

- a. Mempunyai visi atau pandang yang mendalam tentang mutu yang terpadu bagi lembaganya maupun bagi tenaga kependidikan dan peserta didik yang ada di sekolah.
- b. Mempunyai komitmen yang jelas pada proses peningkatan kualitas.
- c. Mengkomunikasikan pesan yang berkaitan dengan kualitas.
- d. Menjamin kebutuhan peserta didik sebagai perhatian kegiatan dan kebijakan lembaga/sekolah.
- e. Meyakinkan terhadap para pelanggan (peserta didik, orang tua, masyarakat), bahwa terdapat “channel” cocok untuk menyampaikan harapan dan keinginannya.
- f. Pemimpin mendukung pengembangan tenaga kependidikan.

¹⁰ Departemen Agama RI, *Pedoman Manajemen Berbasis Madrasah*, hal. 74.

- g. Tidak menyalahkan pihak lain jika ada masalah yang muncul tanpa dilandasi bukti yang kuat.
- h. Pemimpin melakukan inovasi terhadap sekolah.
- i. Menjamin struktur organisasi yang menggambarkan tanggung jawab yang jelas.
- j. Mengembangkan komitmen untuk mencoba menghilangkan setiap penghalang, baik yang bersifat organisasional maupun budaya.
- k. Membangun tim kerja yang efektif.
- l. Mengembangkan mekanisme yang cocok untuk melakukan monitoring dan evaluasi.¹¹

2. Pemberdayaan *Stakeholder*

Salah satu permasalahan pendidikan yang dihadapi bangsa Indonesia adalah rendahnya mutu pendidikan pada setiap jenjang dan satuan pendidikan, khususnya pendidikan dasar dan menengah. Diantara usaha peningkatan mutu pendidikan peningkatan mutu melalui pemberdayaan *stakeholder*.¹²

Kebijakan otonomi daerah yang dimaksud untuk memberdayakan daerah dan masyarakat dalam rangka meningkatkan kesejahteraan dalam segala bidang kehidupan termasuk bidang pendidikan. Secara internal sekolah memiliki perangkat guru, murid, kurikulum, sarana dan prasarana. Secara eksternal sekolah memiliki yang berhubungan dengan instansi lain dalam konteks pendidikan. Menurut Fattah : “ Didalam konteks pendidikan, sekolah memiliki *stakeholders* (yang berkepentingan) antara lain murid, guru, masyarakat, pemerintah, dunia usaha, oleh karena itu sekolah memerlukan

¹¹ Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, hal. 86.

¹² *Stakeholders* adalah pihak-pihak yang berkepentingan (perorangan atau lembaga) yang mempunyai kaitan kepentingan dengan sekolah, seperti orang tua siswa, pemerintah, perusahaan, masyarakat lainnya.

pengelolaan yang akurat agar dapat memberikan hasil yang optimal sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan semua pihak yang berkepentingan *stakeholder*.¹³

Wujud pemberdayaan tidak hanya dalam bantuan finansial, akan tetapi mulai dari pemikiran-pemikiran untuk meningkatkan kualitas sekolah. Masyarakat dan orang tua harus disadarkan bahwa sekolah merupakan lembaga pendidikan yang perlu didukung oleh semua pihak yang terkait dengan pendidikan di sekolah melalui sosialisasi kepada masyarakat, tokoh agama, pejabat, pengusaha untuk mendukung pelaksanaan yang aktual, sebagaimana halnya *political will* dari pemerintah, baik pusat maupun daerah. sebagai tanggung jawab dalam meningkatkan mutu pendidikan wujud dari pemberdayaan *stakeholder* agar sekolah memiliki prestasi dalam mutu pendidikan yang diunggulkan, ialah pembentukan komite sekolah/madrasah¹⁴ merupakan langkah strategis dalam upaya peningkatan mutu pendidikan.

Dalam Undang-Undang Nomor 20/2003 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 sekolah, dan bahwa

¹³ Nanang Fattah, *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan Dewan Sekolah*, (Bandung : Pustaka Bani Quraisy, 2003), hal. 8.

¹⁴ Dalam Pedoman Komite Madrasah *Komite Sekolah/Madrasah* merupakan suatu badan atau lembaga non-profit dan non-politis, yang dibentuk berdasarkan musyawarah demokratis para *stakeholder* pendidikan madrasah, sebagai representasi dari berbagai unsur yang bertanggungjawab terhadap peningkatan kualitas proses dan hasil pendidikan.

Komite Pendidikan adalah lembaga mandiri yang beranggotakan berbagai unsur masyarakat dan berfungsi memberikan pertimbangan dalam rangka memberdayakan dan menjamin kualitas pendidikan.

Adapun peran dari masyarakat sebagaimana Bab XV Pasal 54 bahwa :

- (1) Peran serta masyarakat dalam pendidikan meliputi peran serta perseorangan, kelompok, keluarga, organisasi profesi, pengusaha dan organisasi kemasyarakatan dalam penyelenggaraan dan pengendalian mutu pelayanan pendidikan
- (2) Masyarakat dapat berperan serta sebagai sumber, pelaksana, dan pengguna hasil pendidikan.¹⁵

Dalam rangka mewujudkan visi dan misi sekolah sesuai dengan paradigma baru manajemen pendidikan, pemberdayaan *stakeholder* dan lingkungan sekolah secara optimal sebagaimana Sutisna dalam hubungan sekolah dengan masyarakat mengatakan bahwa :

- (1) Untuk mengembangkan pemahaman tentang maksud-maksud dan saran-saran dari sekolah, (2) untuk menilai program sekolah, (3) untuk mempersatukan orang tua murid dan guru dalam memenuhi kebutuhan-kebutuhan anak didik, (4) untuk mengembangkan kesadaran tentang pentingnya pendidikan sekolah dalam era pembangunan, (5) untuk membangun dan memelihara kepercayaan masyarakat terhadap sekolah, (6) memberitahu masyarakat tentang pekerjaan sekolah, (7) untuk mengerahkan dukungan dan bantuan bagi pemeliharaan dan peningkatan program sekolah pengembangan strategi sesuai dengan kondisi setempat.¹⁶

Dengan memberdayakan *stakeholder* diharapkan tercapai tujuan hubungan dengan semua pelaksana yaitu dengan meningkatkan kinerja

¹⁵ Undang-Undang Republik Indonesia No. 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, (Jakarta : Depdiknas,2003), hal. 35.

¹⁶ Oteng Sutisna, *Administrasi Pendidikan : Dasar Teoritis dan Praktek Profesional*, (Bandung : Angkasa, 1993), hal. 145.

Dengan memberdayakan *stakeholders* diharapkan tercapai tujuan hubungan dengan semua pelaksana yaitu dengan meningkatkan kinerja sekolah dan terlaksananya proses pendidikan disekolah secara produktif, efektif dan efisien sehingga menghasilkan lulusan yang produktif dan berkualitas. Lulusan yang berkualitas ini akan tampak pada penguasaan peserta didik terhadap berbagai kompetensi dasar yang dapat dijadikan bekal untuk bekerja di dunia usaha, melanjutkan pendidikan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi, hidup di masyarakat secara layak, dan belajar untuk terus meningkatkan diri sesuai dengan asas belajar sepanjang hayat.

3. Kemandirian Sekolah/Madrasah.

Manajemen berbasis sekolah memberikan otonomi luas kepada Madrasah, disertai seperangkat tanggung jawab untuk mengelola sumber daya dan otonomi, dapat diartikan sebagai kewenangan/kemandirian, yaitu kemandirian dalam mengatur dan mengurus dirinya sendiri, dan merdeka atau tidak tergantung. Istilah *otonomi* juga sama dengan istilah “swa”, misalnya swasembada, swakelola, swadana, swakarya, dan swalayan. Jadi otonomi sekolah adalah kewenangan sekolah untuk mengatur dan mengurus kepentingan warga sekolah menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi warga sekolah sesuai dengan peraturan perundang-undangan pendidikan nasional yang berlaku.¹⁷

Tentu saja kemandirian yang dimaksud harus didukung oleh sejumlah kemampuan antara lain kemampuan memenuhi kebutuhan diri sendiri, kemampuan memecahkan berbagai persoalan yang dihadapi sekolah, kemampuan mengantisipasi segala kemungkinan, kemampuan berkomunikasi

¹⁷ Dirjen Dikdasmen, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, Edisi 3, (Jakarta : tnp, 2001), hal. 9.

dengan pihak luar, kemampuan mengambil keputusan terbaik, kemampuan memilih cara pelaksanaan secara efektif dan sebagainya, dan pendekatan yang cocok tentunya pendekatan Manajemen Berbasis Sekolah.

Sebagaimana Nasichin menyatakan bahwa : "MBS ialah sebuah pendekatan pengelolaan sekolah yang bertitik tolak pada pemikiran, pertimbangan, kebutuhan, dan harapan dari sekolah itu sendiri. Guna mendukung keinginan tersebut, sangat diperlukan lembaga yang disebut komite sekolah".¹⁸

Melalui otonomi yang luas, sekolah dapat meningkatkan kinerja tenaga kependidikan dengan menawarkan partisipasi aktif mereka dalam pengambilan keputusan dan tanggungjawab bersama dalam pelaksanaan keputusan yang diambil secara proporsional dan profesional.

Dengan pemahaman tersebut, maka sekolah memiliki kewenangan yang lebih besar dalam mengelola sekolahnya dan partisipasi kelompok yang berkepentingan dengan pihak sekolah (orang tua peserta didik, masyarakat) merupakan ciri khas pelaksanaan MPMBS. Jadi sekolah merupakan inti utama dalam pengelolaan proses pendidikan sedangkan unit di atasnya merupakan pendukung dalam hal peningkatan mutu.

¹⁸ Nasichin, " Peranan Dewan Sekolah di Era Otonomi Daerah", *Buletin Pusat Perbukuan Depdiknas*, Vol. 5. (2001), hal. 4-5.

B. Komite Sekolah dalam MBS

1. Pengertian Komite Sekolah

Ditinjau dari perspektif sejarah persekolahan pada tingkat SD/MI, SLTP/MTs dan SMU/MA/SMK di Indonesia, masyarakat sekolah, khususnya orang tua siswa, telah memerankan sebagian fungsinya dalam membantu penyelenggaraan pendidikan. Sebelum 1974 masyarakat orang tua siswa di lingkungan masing-masing sekolah telah membentuk Persatuan Orang Tua Murid dan Guru (POMG).

Sesuai dengan perkembangan tuntutan masyarakat terhadap penyelenggaraan pendidikan jalur sekolah semakin meningkat, maka POMG pada awal tahun 1974 dibubarkan dan dibentuk suatu badan yang dikenal dengan Badan Pembantu Penyelenggara Pendidikan (BP3). Pembentukan BP3 didasarkan kepada Instruksi Menteri Pendidikan dan Kebudayaan dengan Menterei Dalam Negeri RI No. 17/0/1974 dan Nomor 29 Tahun 1974/0.1974, tentang Pembentukan Badan Pembantu Penyelenggara Pendidikan (BP3). SKB tersebut ditindak lanjuti oleh Surat Edaran PUOD/17/1/1982 Nomor 5306/MPK/78 tanggal 9 Pebruari 1978 tentang iuran BP3.

Pasang surut perkembangan penyelenggaraan pendidikan jalur dan jenis sekolah, tidak dapat dilepaskan dari partisipasi masyarakat, khususnya orang tua peserta didik termasuk keberadaan BP3.

Salah satu konsep yang diduga akan memberikan pilihan pemecahan masalah adalah Manajemen Berbasis Sekolah MBS. Dalam konteks MBS partisipasi masyarakat merupakan faktor strategis, oleh sebab itu dipandang

perlu ada suatu penataan peran dan fungsi Badan Pembantu Penyelenggara Pendidikan (BP3) yang selaras dengan tuntutan masa sekarang dan masa depan. Dinas Pendidikan Provinsi Jabar¹⁹ menyebutkan : “ BP3 dalam kurun waktu 26 tahun, pada umumnya masih belum berjalan sesuai dengan harapan, terutama kelemahan dalam implementasi peran dan fungsinya “.

Pembentukan komite dimaksudkan untuk menangani pelaksanaan rehabilitasi bangunan sekolah (SD dan MI), dan pembangunan sekolah baru (SLTP dan MTs). Sedangkan di SMK, selain terdapat BP3 dibentuk juga Majelis Sekolah yang mempunyai peran menjembatani sekolah dengan industri dalam pelaksanaan Pendidikan Sistem Ganda (PSG), dan Bursa Kerja Khusus (BKK) yang merupakan kerja sama sekolah dengan Depnaker dalam pemasaran lulusan.

Dalam konteks MBS, organisasi yang ada tersebut mengalami pergeseran dan pengayaan peran dan fungsi, serta melebur menjadi organisasi baru. Peleburan BP3, dan Komite atau bentuk lain yang ada di sekolah, kewenangannya akan berkembang sesuai dengan kebutuhan dalam wadah *Dewan Sekolah*.²⁰

¹⁹ Tim Pokja SBM Dinas Pendidikan Propinsi Jawa Barat, *Pedoman Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di Jawa Barat; MBS Dewan Sekolah*, (Bandung : Dinas Pendidikan Propinsi Jawa Barat, 2001), hal. 67.

²⁰ Dewan Sekolah merupakan suatu badan atau lembaga non politis dan non profit, dibentuk berdasarkan musyawarah yang demokratis oleh para *stakeholders* pendidikan di tingkat sekolah sebagai representasi dari berbagai unsur yang bertanggung jawab terhadap peningkatan kualitas proses dan hasil pendidikan. Dinas Pendidikan Propins. Jawa Barat (2001). Sedangkan berdasarkan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003, berubah menjadi Komite Sekolah/Madrasah, sebagai lembaga mandiri, dibentuk dan berperan dalam meningkatkan mutu pelayanan dengan memberikan pertimbangan, arahan dan dukungan tenaga, sarana dan prasarana, serta pengawasan pendidikan pada tingkat satuan pendidikan.

Kondisi nyata tersebut dalam memasuki era MBS perlu dibenahi selaras dengan tuntutan perubahan yang dilandasi kesepakatan, komitmen, kesadaran dan kesiapan membangun budaya baru dan profesionalisme dalam mewujudkan “ Masyarakat Sekolah ” yang mempunyai loyalitas pada peningkatan kualitas peserta didik (siswa). Untuk tercapainya suatu masyarakat sekolah yang kompak dan sinergik, maka dewan sekolah merupakan bentuk atau wujud kebersamaan yang dibangun melalui kesepakatan.

Sebagai konsekuensi untuk mengakomodir aspirasi, harapan dan kebutuhan *stakeholders* sekolah, maka perlu dikembangkan adanya wadah untuk menampung dan menyalurkannya yang diberi nama Dewan Sekolah.

Dewan Sekolah terdiri dari unsur-unsur orang tua siswa, wakil siswa, wakil guru-guru, kepala sekolah, wakil tokoh masyarakat setempat (ulama, budayawan, pemuka adat dan cendekia pemerhati pendidikan), wakil masyarakat terinstitusi (lurah, camat, dan pejabat lainnya yang ada di wilayah sekolah), dan utusan pejabat pendidikan (Dinas Pendidikan).

Yang menjadi dasar dirubahnya BP3 menjadi Dewan Sekolah adalah :

1. Undang-Undang Nomor 2 Tahun 1989 tentang Sistem Pendidikan Nasional;
2. Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Sistem Pemerintahan Daerah;
3. Peraturan Pemerintah Nomor 39 Tahun 1992 tentang Peran Serta Masyarakat dalam Pendidikan Nasional;

4. Peraturan Pemerintah Nomor 25 Tahun 2000 tentang Pembagian Kewenangan Pemerintahan dan Prinsip sebagai Daerah Otonom;
5. Keputusan Gubernur Jawa Barat Nomor 915.2/Kep.242-Dal.Prog/2001. tanggal 6 April 2001 tentang pengesahan Proyek Intensifikasi Implementasi Manajemen Persekolahan Tahun Anggaran 2001;
6. Keputusan Kepala Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat Nomor 420/Kep.2556-Disdik/2001 tanggal 15 Juni 2001 tentang Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah di Jawa Barat;

Dalam hubungannya dengan model MBS, keberadaan Dewan Sekolah merupakan bagian yang tak terpisahkan (satu paket) dengan MBS, dengan demikian keberadaan Dewan Sekolah merupakan suatu kepatutan yang mutlak perlu dalam MBS. Demikian juga unsur BP3 merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan dengan Dewan Sekolah artinya secara substantif peran BP3 larut ke dalam Dewan Sekolah karena dalam kadar tertentu peran BP3 diyakini masih relevan dan signifikan dalam menunjang garapan pendidikan, termasuk dalam implementasi model MBS.

Dewan sekolah (*School Board*) merupakan suatu forum resmi untuk mengakomodir dan membahas hal-hal yang menyangkut kepentingan lembaga sekolah serta berfungsi sebagai wadah dari para "*Stakeholder*" dalam menjalankan tugasnya untuk membantu sekolah meningkatkan kinerjanya bagi terwujudnya layanan pendidikan dan hasil belajar yang bermutu. Lebih jauh

Dinas Pendidikan Nasional Provinsi Jawa Barat ²¹ menyatakan bahwa: Dewan Sekolah pada level strategik berhubungan dengan hal-hal merumuskan kebijakan sekolah, menetapkan kebijakan sekolah, melaksanakan kebijakan sekolah, memonitor pelaksanaan kebijakan sekolah dan meminta pertanggungjawaban pelaksanaan kebijakan sekolah secara proporsional dan terbuka. Sedang pada level operasional yaitu : merencanakan program keda sekolah, melaksanakan program kela dan mengevaluasi program kerja sekolah. Untuk memberdayakan Dewan Sekolah, pihak sekolah perlu menerapkan prinsip-prinsip manajemen modern, diantaranya manajemen strategik. Manajemen strategik dapat berfungsi sebagai sarana mengkomunikasikan tujuan organisasi dan jalan yang hendak ditempuh untuk mencapai tujuan tersebut kepada pemilih, eksekutif, Karyawan, dan pihak yang berkepentingan (*stakeholders*). Pemberdayaan dapat ditinjau dari dua faktor dasar yang mempengaruhinya, yakni faktor internal (pihak sekolah) dan faktor eksternal (pihak Komite Sekolah / masyarakat). Secara internal sekolah berupaya untuk menanamkan keyakinan kepada masyarakat akan pentingnya pendidikan sebagai gambaran masa depan yang dijanjikan oleh pendidikan dengan memberikan jaminan mutu (*quality assurance*) sehingga akan bangkit kepercayaan masyarakat untuk ikut berperan di dalamnya. Sekolah juga harus membangun kredibilitas sebagai lembaga yang terpercaya dalam membentuk sumber daya manusia serta membangun budaya yang dapat merubah kondisi masyarakat (*agent of change*)

²¹ *Ibid.*, hal. 179.

sehingga sekolah betul-betul merupakan lembaga yang dibanggakan oleh masyarakat luas maupun masyarakat sekelilingnya.

2. Tujuan, Peran dan Fungsi Komite Sekolah

Komite sekolah harus bertumpu pada landasan partisipasi masyarakat dalam meningkatkan kualitas pelayanan dan hasil pendidikan di sekolah. Oleh sebab itu, pembentukannya harus memperhatikan pembagian peran sesuai posisi dan otonomi yang ada. Adapun pembagian kewenangan dan keanggotaan Komite Sekolah ditetapkan berdasarkan Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga yang dilandasi semangat kesepakatan, kemitraan dengan sekolah. Hak dan kewajiban anggota dan pengurus Komite Sekolah ditetapkan berdasarkan Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga yang dilandasi semangat kesepakatan, kemitraan dengan sekolah. Peran anggota dan pengurus Komite Sekolah berdasarkan rincian tugas masing-masing sesuai dengan peran dan fungsi anggota dan pengurus. Pihak sekolah (Kepala, guru dan staf TU), merupakan mitra kerja sejajar yang mempunyai peran dan wewenang profesionalisme kependidikan, sesuai dengan tugas pokok dan fungsi yang ditetapkan pihak berwenang.

a. Tujuan Komite Sekolah/madrasah

Adapun tujuan dari komite Sekolah/Madrasah adalah untuk :

- a) Mewadahi dan menyalurkan aspirasi dan prakarsa masyarakat dalam melahirkan kebijakan operasional dan program pendidikan di satuan pendidikan.

- b) Meningkatkan tanggung jawab dan peran serta masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan di satuan pendidikan.
 - c) Menciptakan suasana dan kondisi transparan, akuntabel, dan demokratis dalam penyelenggaraan dan pelayanan pendidikan yang bermutu di satuan pendidikan.
- b. Peran Komite Sekolah/Madrasah

Sebagaimana Keputusan Direktur Jenderal Kelembagaan Agama Islam²²

bahwa Komite Madrasah berperan sebagai :

- 1) Pemberi pertimbangan (*advisory agency*), dalam penentuan dan pelaksanaan kebijakan pendidikan di Madrasah.
 - 2) Pendukung (*supporting agency*), baik yang berwujud finansial, pemikiran, maupun tenaga dalam penyelenggaraan pendidikan di Madrasah.
 - 3) Pengontrol (*controlling agency*), dalam rangka transparansi dan akuntabilitas penyelenggaraan dan keluaran pendidikan di madrasah.
 - 4) Mediator antara pemerintah (*eksekutif*) dengan masyarakat di lingkungan madrasah.
- c. Fungsi Komite Madrasah
- a) Mendorong tumbuhnya perhatian dan komitmen masyarakat terhadap penyelenggaraan pendidikan yang bermutu.
 - b) Melakukan kerjasama dengan masyarakat (perorangan/ organisasi/ dunia usaha/dunia industri) dan pemerintah berkenaan dengan penyelenggaraan pendidikan yang bermutu.
 - c) Menampung dan menganalisis aspirasi, ide, tuntutan, dan berbagai kebutuhan pendidikan yang diajukan oleh masyarakat.

²² Qodri A. Azizy, Keputusan Direktur Jenderal Kelembagaan Agama Islam Nomor : Dj.II/409/2003. Tentang *Pedoman Pembentukan Komite Madrasah*, hal. 9–10.

- d) Merumuskan penjabaran visi, dan misi madrasah.
- e) Memberikan masukan, pertimbangan dan rekomendasi pada madrasah tentang kriteria kepala madrasah.
- f) Menyusun program operasional dan penjabaran kebijakan pendidikan pada madrasah.
- g) Menyusun Rencana Anggaran Pendidikan dan Belanja Madrasah (RAPBM).
- h) Merumuskan penjabaran dan operasional kriteria kinerja madrasah, kriteria tenaga kependidikan dan kriteria fasilitas pendidikan.
- i) Mendorong orang tua dan masyarakat berpartisipasi dalam pendidikan guna mendukung peningkatan mutu dan pemerataan pendidikan.
- j) Melakukan evaluasi dan pengawasan terhadap kebijakan, program, penyelenggaraan, dan keluaran pendidikan di satuan pendidikan.

Berdasarkan Kepmendiknas Nomor 044/U/2002 tanggal 2 April 2002 komite/Dewan sekolah berperan sebagai berikut : 1. Pemberi pertimbangan (*advisory agency*) dalam penentuan pelaksanaan kebijakan pendidikan di satuan pendidikan; 2. Pendukung (*supporting agency*) baik yang berwujud final pemikiran, maupun tenaga dalam penyelenggaraan pendidikan di satuan pendidikan. 3. Pengontrol (*control agency*) dalam rangka transparansi akuntabilitas penyelenggaraan dan keluaran pendidikan di satuan pendidikan; 4. Mediator antara pemerintah (eksekutif) masyarakat di satuan pendidikan.

3. Keanggotaan dan Kepengurusan Komite Sekolah/Madrasah.

Partisipasi masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan khususnya jalur sekolah, diatur sesuai dengan UU No. 2 Tahun 1989 tentang Sistem Pendidikan Nasional; PP. No. 9 tahun 1992 tentang Peran serta masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan di persekolahan dan UU No. 22 tahun 1999 tentang Otonomi Daerah. Dan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Bab XV tentang Peran serta masyarakat dalam Pendidikan bab 54, 55, dan 56. Partisipasi masyarakat tersebut dapat diwujudkan melalui ikut sertanya masyarakat dalam keanggotaan dan kepengurusan Komite Sekolah/Madrasah di lingkungan pendidikan dimana ia berada. Pertimbangan yang dikemukakan di atas, dapat dijadikan rambu-rambu dalam memosisikan Komite Sekolah dalam penyelenggaraan sekolah. Dengan demikian posisi Komite Sekolah dan sekolah mengacu kepada kewenangan (otonomi), yang mengarah kepada landasan hukum yang berlaku. Adapun yang menjadi batas otonomi sekolah dan Komite Sekolah dalam konteks MBS dijelaskan Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat²³ adalah : "Penyelenggaraan pendidikan sekolah, dilengkapi dengan perangkat organisasi, kepemimpinan, pelayanan administrasi, pelayanan pembelajaran, pengadaan sarana dan prasarana, serta media pembelajaran."

Seperti telah disinggung di awal tulisan ini bahwa Komite Sekolah

²³ Tim Pokja SBM Dinas Pendidikan Propinsi Jawa Barat, *Pedoman Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di Jawa Barat; MBS Dewan Sekolah*, (Bandung : Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat, 2001), hal. 63.

merupakan wadah *stakeholders* sekolah. Dengan demikian keanggotaan Komite Sekolah terdiri dari perwakilan *stakeholders*, seperti dijelaskan Departemen Agama ²⁴ bahwa anggota Komite Madrasah dibentuk dengan ketentuan-ketentuan unsur tertentu, misalnya :

- a. Unsur Masyarakat yang berasal dari : Orang tua/wali peserta didik ; tokoh masyarakat; tokoh pendidikan; dunia usaha/industri; organisasi profesi tenaga pendidikan; wakil alumni; dan, khusus untuk jenjang pendidikan menengah, wakil peserta didik.
- b. Unsur dewan guru, paling banyak 15 % dari jumlah anggota Komite Madrasah.
- c. Unsur yayasan/lembaga penyelenggara pendidikan.
- d. Badan Pertimbangan Desa atau lain-lain yang dianggap perlu dapat pula dilibatkan sebagai anggota Komite Madrasah.
- e. Perwakilan dari organisasi siswa, bagi Madrasah Aliyah.

Uraian di atas, sebagai bahan pertimbangan antara pihak sekolah dengan Komite Sekolah dalam menentukan pembagian peran dan fungsi. Kondisi ini hendaknya dijadikan dasar pertimbangan oleh masing-masing pihak agar tidak terjadi adanya pelanggaran hukum administrasi negara yang mengakibatkan adanya konsekuensi hukum baik perdata maupun pidana di kemudian hari.

Partisipasi masyarakat dalam konteks Komite Sekolah adalah, partisipasi yang berlaku di masyarakat kita, masih belum diartikan menurut persepsi yang universal. Para perencana pembangunan mengartikan sebagai dukungan terhadap rencana atau proyek pembangunan yang direncanakan dan ditentukan oleh pemerintah. Ukuran partisipasi masyarakat diukur oleh berapa besar sumbangan yang diberikan masyarakat untuk ikut menanggung biaya

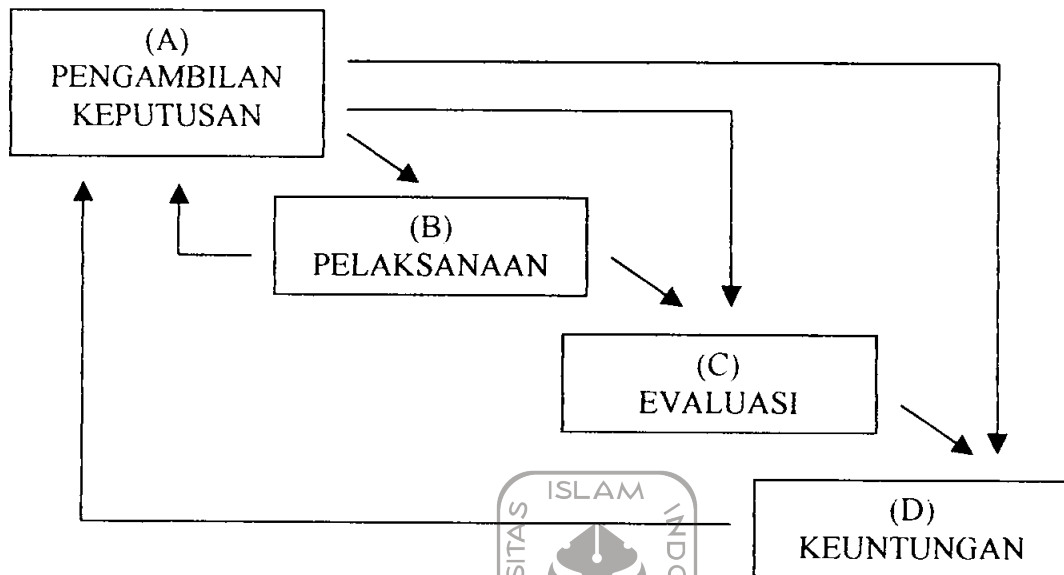
²⁴ Departemen Agama RI. *Pedoman Komite Madrasah*, (Jakarta : Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam, 2003), hal. 16 – 17.

menanggung biaya pembangunan, baik berupa uang maupun tenaga yang di berikan pada pemerintah.

Partisipasi yang berlaku secara universal adalah "Kerjasama yang erat antara perencana dan rakyat dalam merencanakan, melaksanakan, melestarikan dan mengembangkan hasil pembangunan yang telah dicapai". Menurut Uphhoff sebagaimana Nanang Fatah²⁵ mengemukakan bahwa kerangka kerja merekonstruksi partisipasi mengandung tiga dimensi, yakni konteks, tujuan dan lingkungan.

Selanjutnya dikaitkan dengan pembangunan negara berkembang, perlu adanya pengembangan partisipasi meliputi (i) partisipasi dalam mengambil keputusan, (ii) partisipasi pelaksanaan, (iii) partisipasi memperoleh keuntungan, (iv) partisipasi dalam mengevaluasi. Aktivitas yang dikemukakan, terjadi secara sinergi melalui interaksi yang dinamis dan proporsional untuk mencapai tujuan, sebagai gambaran dapat dibuat skema seperti pada gambar sebagai berikut :

²⁵ Nanang Fatah, *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah*, hal. 114-116.



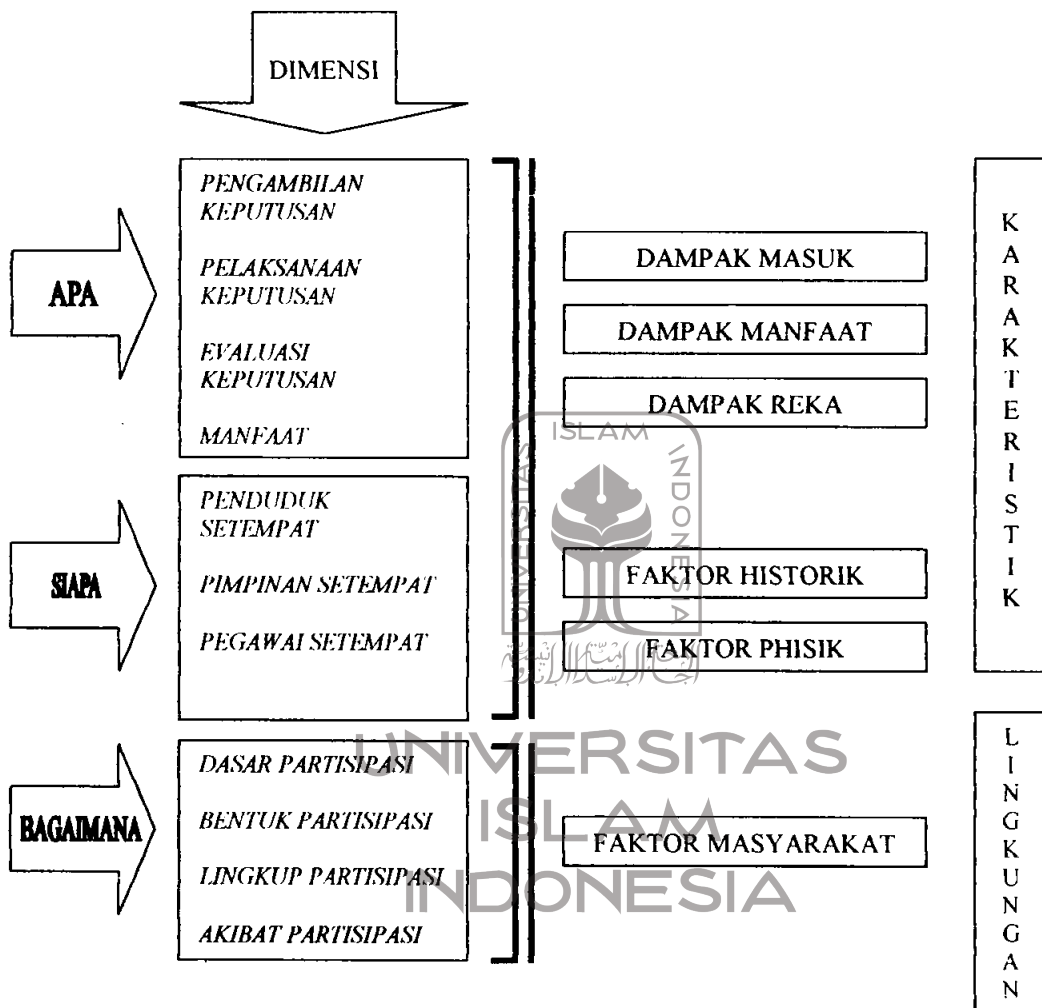
Gambar 1 : Empat Langkah Proses Partisipasi Uphoff (1997)

Sumber : Nanang Fattah, 2003

Aktivitas dalam suasana partisipasi paling tidak harus memenuhi legalitas dari institusi yang berwenang, agar yang menjadi pelaku dapat terlindungi secara hukum. Pengembangan aktivitas dalam masyarakat melibatkan ; (1) penduduk setempat, (ii) pimpinan setempat, (iii) aparat pemerintah, (iv) personil asing.

Dalam rangka mengimplementasikan konsep manajemen peningkatan mutu yang berbasis sekolah ini, maka melalui partisipasi aktif dan dinamis dari orang tua, siswa, guru dan staf lainnya termasuk institusi yang memiliki kepedulian terhadap pendidikan.

Secara garis besar kerangka analisis fenomena partisipasi dapat diskematiskan pada gambar sebagai berikut :



Gambar 2. Fenomena Partisipasi

Sumber : Nanang Fattah, 2003

Kerangka analisis fenomena di atas, dapat digunakan untuk menyajikan tingkat partisipasi masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan, terjadinya proses tersebut ditentukan oleh adanya saling ketergantungan dan data yang mencakup konteks dan fokus. Tiga pertanyaan pokok dalam partisipasi penyelenggaraan pendidikan di sekolah adalah

1. Partisipasi semacam apa dalam mewujudkan pendidikan berkualitas ?
2. Siapa yang berpartisipasi dalam mewujudkan pendidikan yang berkualitas ?
3. Bagaimana timbulnya partisipasi dalam mewujudkan pendidikan yang berkualitas ?

Analisis partisipasi ditujukan kepada perilaku penduduk setempat, para pemuka masyarakat, dan petugas yang diperkirakan dapat mewujudkan sekolah yang berkualitas merupakan tanggung jawab bersama antara pemerintah, masyarakat dan keluarga. Selanjutnya partisipasi masyarakat itu tumbuh dan berkembang. Dinas Pendidikan Jawa Barat ²⁶ menjelaskan bahwa pihak sekolah dalam hal ini perlu mengembangkan :

- (1) Inisiatif untuk memberdayakan partisipasi masyarakat dalam mewujudkan pendidikan yang berkualitas.
- (2) Rangsangan (himbauan) atau *inducement*, kepada masyarakat secara sukarela atau terpaksa dalam mewujudkan pendidikan yang berkualitas,
- (3) Saluran (*channel*) partisipasi dalam mewujudkan pendidikan yang berkualitas;
- (4) Jangka waktu partisipasi dalam mewujudkan pendidikan yang berkualitas;
- (5) Ruang lingkup partisipasi dalam mewujudkan pendidikan yang berkualitas;
- (6) Efektivitas keterlibatan masyarakat dalam pengambilan keputusan, implementasi yang membawa mereka ke tujuan dan sasaran yang diinginkan secara proporsional.

Bertolak dari uraian tersebut, maka partisipasi masyarakat dalam konteks MBS adalah " Kesadaran dan kepedulian masyarakat melakukan aktivitas-aktivitas untuk turut serta mengambil keputusan, melaksanakan dan mengevaluasi keputusan suatu program pendidikan di sekolah secara

²⁶ Tim Pokja SBM Dinas Pendidikan Propinsi Jawa Barat, *Pedoman Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di Jawa Barat ; MBS Dewan Sekolah*, (Bandung : Dinas Pendidikan Propinsi Jawa Barat, 2001), hal. 64.

proporsional yang dilandasi kesepakatan". Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) merupakan salah satu wujud otonomi sekolah dalam mengambil kebijakan penyelenggaraan pendidikan yang berkualitas. Selain anggota yang biasa dalam pelaksanaannya ada anggota luar biasa dan anggota kehormatan, yakni orang yang ditokohkan namun tidak terlibat langsung dalam kegiatan operasional Komite Sekolah tetapi dianggap sangat berpengaruh terhadap maju mundurnya pendidikan di tempat itu.

4. Proses Pembentukan Komite Sekolah

Yang mendasar dibentuknya komite Sekolah adalah tertanamnya rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap kelangsungan hidup sekolah serta kepedulian terhadap pendidikan. Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat menyatakan : bahwa yang menjadi tujuan dari dibentuknya Komite Sekolah adalah sebagai berikut : "Adanya suatu organisasi "Masyarakat Sekolah" yang mempunyai komitmen dan loyalitas serta peduli terhadap peningkatan kualitas peserta didik".²⁷

a. Prinsip Pembentukan

Pembentukan Komite Sekolah / Madrasah sebagaimana dalam Pedoman Komite Madrasah²⁸ menyebutkan bahwa : Pembentukan Komite madrasah harus dilakukan secara transparan, akuntabel, berkeadilan dan demokratis. Dilakukan secara transparan adalah bahwa Komite Sekolah harus dibentuk secara terbuka dan diketahui oleh masyarakat secara luas mulai dari tahap

²⁷ *Ibid*, hal. 80.

²⁸ Departemen Agama RI. *Pedoman Komite Madrasah*, hal. 20 – 21.

pembentukan panitia persiapan, proses sosialisasi oleh panitia persiapan, kriteria calon anggota, proses pemilihan, dan penyampaian hasil pemilihan. Dilakukan secara akuntabel adalah bahwa panitia persiapan hendaknya menyampaikan laporan pertanggungjawaban kinerjanya maupun penggunaan dana kepanitiaan. Dilakukan secara demokratis adalah bahwa dalam proses pemilihan anggota dan pengurus dilakukan dengan musyawarah mufakat. Dilakukan secara berkeadilan adalah dengan memperhatikan komposisi pengurus dengan perwakilan masyarakat, madrasah atau lainnya secara proporsional dan adil. Jika dipandang perlu pemilihan anggota dan pengurus dapat dilakukan melalui pemungutan suara.

b. Mekanisme

Pembentukan Komite Sekolah/Madrasah diawali dengan pembentukan panitia persiapan yang dibentuk oleh kepala satuan pendidikan dan/atau oleh masyarakat. Panitia persiapan berjumlah sekurang-kurangnya 5 (lima) orang yang terdiri atas kalangan praktisi pendidikan (seperti guru, Kepala Sekolah, penyelenggara pendidikan), pemerhati pendidikan (LSM, peduli pendidikan, tokoh masyarakat, tokoh agama, dunia usaha dan industri), dan orang tua peserta didik.

Panitia persiapan bertugas mempersiapkan pembentukan Komite Sekolah dengan langkah-langkah sebagai berikut :

- 1) Mengadakan forum sosialisasi kepada masyarakat (termasuk pengurus/anggota BP3, Majelis Madrasah, dan Komite Sekolah yang sudah ada) tentang komite sekolah menurut keputusan ini.

- 2) Menyusun kriteria dan mengidentifikasi calon anggota berdasarkan usulan dari masyarakat;
- 3) Menyeleksi anggota berdasarkan usulan dari masyarakat;
- 4) Mengumumkan nama-nama calon anggota kepada masyarakat;
- 5) Menyusun nama-nama terpilih;
- 6) Memfasilitasi pemilihan pengurus dan anggota Komite Sekolah.
- 7) Menyampaikan nama pengurus dan anggota Komite Sekolah kepada kepala satuan pendidikan.

Panitia Persiapan dinyatakan bubar setelah Komite Sekolah/Madrasah terbentuk.

c. Penetapan

Calon anggota Komite Sekolah/Madrasah yang disepakati dalam musyawarah atau mendapat dukungan suara terbanyak melalui pemungutan suara secara langsung menjadi anggota Komite Sekolah/Madrasah sesuai dengan jumlah anggota yang disepakati dari masing-masing unsur. Komite Sekolah/madrasah ditetapkan untuk pertama kali dengan Surat Keputusan kepala satuan pendidikan, dan selanjutnya diatur dalam AD dan ART. Misalnya dalam Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga disebutkan bahwa pemilihan anggota dan pengurus Komite Sekolah/Madrasah ditetapkan oleh musyawarah anggota Komite Sekolah/Madrasah.



Pengurus dan anggota komite terpilih dilaporkan kepada pemerintah daerah dan dinas pendidikan setempat untuk memperoleh kekuatan hukum, Komite Sekolah/Madrasah oleh pemerintahan setempat.

d. Peran Komite Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan

Prestasi akademik sekolah dapat mengalami kemajuan apabila masyarakat ikut serta dan terlibat dalam siklus pendidikan yang sedang berjalan. Tanggung jawab secara sepihak tidak akan mencapai hasil yang maksimal, dengan demikian masyarakat dituntut untuk terlibat langsung baik dalam perencanaan, pelaksanaan maupun sampai pada tahap mengontrol program yang sudah dibuat. Undang-Undang No.20 Tahun 2003. Pasal 54 ayat (1) menjelaskan: "Peran serta masyarakat dalam pendidikan meliputi peran serta perseorangan, kelompok, keluarga, organisasi profesi, pengusaha, dan organisasi kemasyarakatan dalam penyelenggaraan dan pengendalian mutu pelayanan pendidikan"²⁹.

Hubungan yang saling menguntungkan antara sekolah dengan masyarakat merupakan bentuk komunikasi ekstem yang dilakukan atas dasar kesamaan tanggung jawab dan tujuan. E. Mulyasa, mengatakan :

Sekolah merupakan lembaga yang tidak dapat dipisahkan dari masyarakat dan lingkungannya, sebaliknya masyarakatpun tidak dapat dipisahkan dari sekolah, karena keduanya memiliki kepentingan, sekolah merupakan lembaga formal yang disertai mandat untuk mendidik, melatih dan membimbing generasi muda bagi peranannya di masa depan, sementara masyarakat merupakan penggunajasa 'pendidikan itu'³⁰.

²⁹ Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003, hal. 35.

³⁰ Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi dan Implementasi*, (Bandung : Remaja Rosda Karya, 2002), hal. 147.

Meningkatnya mutu pendidikan dapat dilihat dari berbagai aspek, diantaranya: prestasi akademik, yakni nilai raport dan NEM yang memenuhi standar, memiliki nilai-nilai kejujuran, ketaqwaan, kesopanan, dan mampu mengapresiasi nilai-nilai budaya, memiliki tanggungjawab yang tinggi dan kemampuan yang diwujudkan dalam bentuk keterampilan sesuai dasar ilmu yang diterimanya di sekolah. Oleh karena itu Komite Sekolah dituntut untuk berperan lebih dinamis dan kreatif dalam melaksanakan tugas dan fungsinya untuk mengupayakan peningkatan mutu pendidikan. Hal ini akan dapat dilaksanakan jika sekolah dengan masyarakat melalui wadah komite Sekolah diberikan kepercayaan untuk mengatur dan mengurus dirinya sendiri sesuai dengan kondisi lingkungan dan kebutuhan anak didiknya. Walaupun demikian, agar mutu tetap terjaga dan agar proses peningkatan mutu tetap terkontrol, maka harus ada standar yang diatur dan disepakati secara nasional untuk dijadikan indikator evaluasi keberhasilan peningkatan mutu tersebut (adanya *benchmarking*). Pemikiran ini telah mendorong munculnya pendekatan baru, yakni pengelolaan peningkatan mutu pendidikan di masa mendatang harus berbasis sekolah sebagai institusi paling depan dalam kegiatan pendidikan. Pendekatan ini, kemudian dikenal dengan manajemen peningkatan mutu pendidikan berbasis sekolah (*School Based Quality Management*) atau dalam nuansa yang lebih bersifat pembangunan (*developmental*) disebut *School Based Quality Improvement*.

Konsep yang menawarkan kerjasama yang erat antara sekolah, masyarakat dan pemerintah dengan tanggung jawabnya masing-masing ini, berkembang

didasarkan kepada suatu keinginan pemberian kemandirian kepada sekolah untuk ikut terlibat secara, aktif dan dinamis dalam rangka proses peningkatan kualitas pendidikan melalui pengelolaan sumber daya sekolah yang ada. Sekolah harus mampu menterjemahkan dan menangkap esensi kebijakan makro pendidikan serta memahami kondisi lingkungannya (kelebihan dan kekurangannya) untuk kemudian melalui proses perencanaan, sekolah harus memformulasikannya ke dalam kebijakan mikro dalam bentuk program-program prioritas yang harus dilaksanakan dan dievaluasi oleh sekolah yang bersangkutan sesuai dengan visi dan misinya masing-masing. Sekolah harus menentukan target mutu (dalam arti luas) yang ingin dicapai untuk setiap kurun waktu, merencanakannya, melaksanakannya, dan mengevaluasi dirinya, untuk kemudian menentukan target mutu untuk tahun berikutnya. Dengan demikian sekolah mandiri tetapi masih dalam kerangka acuan kebijakan nasional dan ditunjang dengan penyediaan input yang memadai, memiliki tanggung jawab terhadap pengembangan sumber daya yang dimilikinya sesuai dengan kebutuhan belajar siswa dan masyarakat.

1. Pengertian Mutu

Dalam pengertian umum mutu mengandung makna derajat (tingkat) keunggulan suatu produk (hasil kerja/upaya) baik berupa barang maupun jasa; baik yang *tangible* maupun yang *intangibile*. Dalam konteks pendidikan pengertian mutu, dalam hal ini mengacu pada proses pendidikan, dan hasil pendidikan. Dalam "proses pendidikan" yang bermutu terlibat berbagai input, seperti; bahan ajar (kognitif, afektif atau

psikomotorik), metodologi (bervariasi sesuai kemampuan guru), sarana sekolah, dukungan administrasi dan sarana prasarana dan sumber daya lainnya serta penciptaan suasana yang kondusif. Manajemen sekolah dan manajemen kelas berfungsi mensinkronkan berbagai input tersebut atau mensinergikan semua komponen dalam interaksi (proses) belajar mengajar baik antara guru, siswa dan sarana pendukung di kelas maupun di luar kelas, baik konteks kurikuler maupun ekstra-kurikuler, baik dalam lingkup substansi yang akademis maupun yang non-akademis dalam suasana yang mendukung proses pembelajaran. Mutu dalam konteks "hasil pendidikan" mengacu pada prestasi yang dicapai oleh sekolah pada setiap kurun waktu tertentu (apakah tiap akhir cawu, akhir tahun, 2 tahun atau 5 tahun, bahkan 10 tahun). Prestasi yang dicapai atau hasil pendidikan (*student achievement*) dapat berupa hasil tes kemampuan akademis (misalnya ulangan umum, UAS atau UAN). Dapat pula prestasi di bidang lain seperti prestasi di suatu cabang olah raga, seni atau keterampilan tambahan tertentu misalnya : komputer, beragam jenis teknik, jasa. Bahkan prestasi sekolah dapat berupa kondisi yang tidak dapat dipegang (*intangible*) seperti suasana disiplin, keakraban, saling menghormati, kebersihan, dan sebagainya.

Antara proses dan hasil pendidikan yang bermutu saling berhubungan. Akan tetapi agar proses yang baik itu tidak salah arah, maka mutu dalam artian hasil (*output*) harus dirumuskan lebih dahulu oleh sekolah, dan harus jelas target yang akan dicapai untuk setiap tahun atau

kurun waktu lainnya. Berbagai input dan proses harus selalu mengacu pada mutu-hasil (*output*) yang ingin dicapai. Dengan kata lain tanggung jawab sekolah bukan hanya pada proses, tetapi tanggung jawab akhirnya adalah pada hasil yang dicapai. Untuk mengetahui aspek kemampuan akademik atau "kognitif" dapat dilakukan *benchmarking*, yakni menggunakan titik acuan standar, misalnya - NEM untuk nasional, atau hasil ulangan umum bersama yang dirancang oleh MGMP. Evaluasi terhadap seluruh hasil pendidikan pada tiap sekolah baik yang sudah ada patokannya (*benchmarking*) maupun yang lain (kegiatan ekstrakurikuler) dilakukan oleh individu sekolah sebagai evaluasi diri dan dimanfaatkan untuk memperbaiki target mutu dan proses pendidikan tahun berikutnya. Dalam hal ini RAPBS/M harus merupakan penjabaran dari target mutu yang ingin dicapai dan skenario bagaimana mencapainya.

2. Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS)

Peningkatan kualitas sumber daya manusia merupakan kenyataan yang harus dilakukan secara terencana, terarah, intensif, efektif, dan efisien dalam proses pembangunan, kalau tidak ingin bangsa ini kalah bersaing dalam menjalani era globalisasi tersebut.

Berbicara mengenai kualitas sumber daya manusia, pendidikan memegang peran yang sangat penting dalam proses peningkatan kualitas sumber daya manusia. Peningkatan kualitas pendidikan merupakan suatu proses yang terintegrasi dengan proses peningkatan kualitas sumber daya manusia itu sendiri. Menyadari pentingnya proses peningkatan kualitas

sumber daya manusia, maka pemerintah bersama kalangan swasta sama-sama telah dan terus berupaya mewujudkan amanat tersebut melalui berbagai usaha pembangunan pendidikan yang telah berkualitas antara lain melalui pengembangan dan perbaikan kurikulum dan sistem evaluasi, perbaikan sarana pendidikan, pengembangan dan pengadaan materi ajar, serta pelatihan bagi guru dan tenaga kependidikan lainnya.

Dalam manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah ini diharapkan sekolah dapat bekerja dalam koridor-koridor tertentu antara lain sebagai berikut, Sumber daya; sekolah harus mempunyai fleksibilitas dalam mengatur semua sumber daya sesuai dengan kebutuhan setempat. Selain pembiayaan operasional/administrasi, pengelolaan keuangan harus ditujukan untuk: (1) memperkuat sekolah dalam menentukan dan mengalokasikan dana sesuai dengan skala prioritas yang telah ditetapkan untuk proses peningkatan mutu, (2) pemisahan antara biaya yang bersifat akademis dari proses pengadaannya, dan (3) pengurangan kebutuhan birokrasi pusat.

Pertanggungjawaban (*accountability*); sekolah dituntut memiliki akuntabilitas baik kepada masyarakat maupun pemerintah. Hal ini merupakan perpaduan antara komitmen terhadap standar keberhasilan dan harapan/tuntutan orang tua/masyarakat. Pertanggungjawaban (*accountability*) ini bertujuan untuk meyakinkan bahwa dana masyarakat dipergunakan sesuai dengan kebijakan yang telah ditentukan dalam rangka

meningkatkan kualitas pendidikan dan jika mungkin untuk menyajikan informasi mengenai apa yang sudah dikerjakan,

Kurikulum berdasarkan kurikulum standar yang telah ditentukan secara nasional, sekolah bertanggung jawab untuk mengembangkan kurikulum baik dari standar materi (*content*) dan proses penyampaiannya. Melalui penjelasan bahwa materi tersebut ada manfaat dan relevansinya terhadap siswa, sekolah harus menciptakan suasana belajar yang menyenangkan dan melibatkan semua indera dan lapisan otak serta menciptakan tantangan agar siswa tumbuh dan berkembang secara intelektual dengan menguasai ilmu pengetahuan, trampil, memiliki sikap arif dan bijaksana, karakter dan memiliki kematangan emosional. Ada tiga hal yang harus diperhatikan dalam kegiatan ini yaitu ;

- a. pengembangan kurikulum tersebut harus memenuhi kebutuhan siswa.
- b. bagaimana mengembangkan keterampilan pengelolaan untuk menyajikan kurikulum tersebut kepada siswa sedapat mungkin secara efektif dan efisien dengan memperhatikan sumber daya yang ada.
- c. pengembangan berbagai pendekatan yang mampu mengatur perubahan sebagai fenomena alamiah di sekolah.

Untuk melihat proses pencapaian kurikulum, siswa harus dinilai melalui proses tes yang dibuat sesuai dengan standar nasional dan mencakup berbagai aspek kognitif, afektif dan psikomotor maupun aspek psikologi lainnya.

Personil sekolah; sekolah bertanggung jawab dan terlibat dalam proses rekrutmen (dalam arti penentuan jenis guru yang diperlukan) dan pembinaan

bergeser dari birokrasi pusat ke unit pengelola yang lebih dasar yaitu sekolah, dengan kata lain, di dalam masyarakat yang kompleks seperti sekarang dimana berbagai perubahan yang telah membawa kepada perubahan tata nilai yang bervariasi dan harapan yang lebih besar terhadap pendidikan terjadi cepat, maka diyakini dan disadari bahwa kewenangan pusat tidak lagi secara tepat dan cepat dapat merespon perubahan keinginan masyarakat tersebut. Kondisi ini telah membawa kepada suatu kesadaran bahwa hanya sekolah yang dikelola secara efektif (dengan manajemen yang berbasis sekolah) yang akan mampu merespon aspirasi masyarakat secara tepat dan cepat dalam mutu pendidikan.

Institusi pusat memiliki peran yang penting, tetapi harus mulai dibatasi dalam hal yang berhubungan dengan membangun suatu visi dari sistem pendidikan secara keseluruhan, harapan, dan standar bagi siswa untuk belajar dan menyediakan dukungan komponen pendidikan yang relatif baku dan standar minimal. Konsep ini menempatkan pemerintah dan otoritas pendidikan lainnya memiliki tanggung jawab untuk menentukan kunci dasar tujuan dan kebijakan pendidikan dan memberdayakan secara bersama-sama sekolah dan masyarakat untuk bekerja di dalam kerangka acuan tujuan dan kebijakan pendidikan yang telah dirumuskan secara nasional dalam rangka menyajikan sebuah proses pengelolaan pendidikan yang secara spesifik sesuai untuk setiap komunitas masyarakat.

Jelaslah bahwa konsep manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah ini membawa isu desentralisasi dalam manajemen (pengelolaan) pendidikan

dimana birokrasi pusat bukan lagi sebagai penentu semua kebijakan makro maupun mikro, tetapi hanya berperan sebagai penentu kebijakan makro, prioritas pembangunan, dan standar secara keseluruhan melalui pemanfaatan secara intensif informasi yang diperoleh melalui sistem monitoring dan pengendalian mutu. Konsep ini sebenarnya lebih memfokuskan diri kepada tanggung jawab individu sekolah dan masyarakat pendukungnya untuk merancang mutu yang diinginkan, melaksanakan, dan mengevaluasi hasilnya, dan secara terus menerus menyempurnakan dirinya. Semua upaya dalam pengimplementasian manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah ini harus berakhir kepada peningkatan mutu siswa (lulusan).

Sementara itu peningkatan anggaran pendidikan dianggap penting dalam perspektif proses perencanaan dimana tujuan ditentukan. Sebagaimana dijelaskan oleh Nanang Fattah sebagai berikut : “Pertimbangan ekonomis didasarkan pada kemampuan anggaran, sedangkan pertimbangan politis didasarkan pada tujuan masyarakat secara menyeluruh. Namun demikian, skala prioritas adalah pertumbuhan ekonomi dan keadilan yang biasanya merupakan prioritas tertinggi, khususnya di negara yang sedang berkembang”.³¹

Dengan memperhatikan kondisi geografik dan sosioekonomik masyarakat, maka sumber daya dialokasikan dan didistribusikan kepada sekolah sesuai dengan perencanaan dan prioritas yang telah ditentukan oleh sekolah tersebut

³¹ Nanang Fattah, *Ekonomi & Pembiayaan Pendidikan*, (Bandung : Remaja Rosda Karya, 2002), hal. 18.

dan dengan dukungan masyarakat pedoman pelaksanaan peningkatan mutu walaupun ada hanya bersifat umum yang memberikan rambu-rambu mengenai apa-apa yang boleh/tidak boleh dilakukan.

Konsep Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah ini ditulis dengan tujuan :

- a. mensosialisasikan konsep dasar manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah khususnya kepada masyarakat.
- b. memperoleh masukan agar konsep manajemen ini dapat diimplementasikan dengan mudah dan sesuai dengan kondisi lingkungan Indonesia yang memiliki keragaman kultural, sosio ekonomi masyarakat dan kompleksitas geografisnya.
- c. menambah wawasan pengetahuan masyarakat khususnya masyarakat sekolah dan individu yang peduli terhadap pendidikan, khususnya peningkatan mutu pendidikan.
- d. memotivasi masyarakat sekolah untuk terlibat dan berpikir mengenai peningkatan mutu pendidikan pada sekolah masing-masing.
- e. menggalang kesadaran masyarakat sekolah untuk ikut serta secara aktif dan dinamis dalam mensukseskan peningkatan mutu pendidikan.
- f. Memotivasi timbulnya pemikiran-pemikiran baru dalam mensukseskan pembangunan pendidikan dari individu dan masyarakat yang peduli terhadap pendidikan khususnya masyarakat sekolah yang berada di garis paling depan dalam proses pembangunan tersebut.

- g. menggalang kesadaran bahwa peningkatan mutu pendidikan merupakan tanggung jawab semua komponen masyarakat dengan fokus peningkatan mutu yang berkelanjutan (terus menerus) pada tataran sekolah.
- h. mempertajam wawasan bahwa mutu pendidikan pada tiap sekolah harus dirumuskan dengan jelas dan dengan target mutu yang harus dicapai setiap tahun, 5 tahun, dan seterusnya, sehingga tercapai misi sekolah kedepan.

Bervariasinya kebutuhan siswa akan belajar, beragamnya kebutuhan guru dan staf lain dalam pengembangan profesionainya, berbedanya lingkungan sekolah satu dengan lainnya dan ditambah dengan harapan orang tua/masyarakat akan pendidikan yang bermutu bagi anak dan tuntutan dunia usaha untuk memperoleh tenaga bermutu, berdampak kepada keharusan bagi setiap individu terutama pimpinan kelompok harus mampu merespon dan mengapresiasi kondisi tersebut di dalam proses pengambilan keputusan. Ini memberi keyakinan bahwa di dalam proses pengambilan keputusan untuk peningkatan mutu pendidikan. Sementara, masyarakat dituntut partisipasinya agar lebih memahami pendidikan, membantu dan mengontrol pengelolaan pendidikan, sedangkan pemerintah pusat berperan sebagai pendukung dalam menentukan kerangka dasar kebijakan pendidikan.

Strategi ini berbeda dengan konsep mengenai pengelolaan sekolah yang selama ini kita kenal. Dalam sistem lama, birokrasi pusat sangat mendominasi proses pengambilan atau pembuatan keputusan pendidikan, yang bukan hanya kebijakan bersifat makro saja tetapi lebih jauh kepada hal-hal yang bersifat mikro; sementara sekolah cenderung hanya melaksanakan kebijakan-

kebijakan tersebut yang belum tentu sesuai dengan kebutuhan belajar siswa, lingkungan sekolah, dan harapan orang tua. Pengalaman menunjukkan bahwa sistem lama seringkali menimbulkan kontradiksi antara apa yang menjadi kebutuhan sekolah dengan kebijakan yang harus dilaksanakan di dalam proses peningkatan mutu pendidikan. Fenomena pemberian kemandirian kepada sekolah ini memperlihatkan suatu perubahan cara berpikir dari yang bersifat rasional, normatif dan pendekatan deskriptif di dalam pengambilan keputusan pendidikan kepada suatu kesadaran akan kompleksnya pengambilan keputusan di dalam sistem pendidikan dan organisasi yang mungkin tidak dapat diapresiasi secara utuh oleh birokrat pusat. Hal inilah yang kemudian mendorong munculnya pemikiran untuk beralih kepada konsep manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah sebagai pendekatan baru di Indonesia, yang merupakan bagian dari desentralisasi pendidikan yang tengah dikembangkan.

Dalam rangka mengimplementasikan MBS, perlu dilakukan pengelompokan berdasarkan kemampuan, manajemen, dengan mempertimbangkan kondisi lokasi dan kualitas sekolah, sebagaimana Mulyasa³² bahwa: Dalam hal ini sedikitnya akan ditemui tiga kategori sekolah, yaitu baik, sedang, dan kurang, yang tersebar di lokasi-lokasi maju, sedang, dan ketinggalan. Kelompok-kelompok sekolah tersebut dapat dilihat pada tabel sebagaimana kajian BPPN dan Bank Dunia terhadap MBS di

³² Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, hal. 59.

tingkat pendidikan di Indonesia. pada tabel tersebut setiap kelompok-kelompok sekolah, menggambarkan juga tingkat kemampuan manajemen.

Tabel 1
KELOMPOK SEKOLAH DALAM MBS

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

Kondisi diatas mengisyaratkan bahwa kondisi persekolahan di Indonesia dapat dikelompokkan ke dalam 3 (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 (rendah).

Manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah merupakan alternatif baru dalam pengelolaan pendidikan yang lebih menekankan kepada kemandirian dan kreativitas sekolah. Konsep ini diperkenalkan oleh Departemen Pendidikan

Nasional.³³ menyebutkan, beberapa komponen yang diperlukan dalam Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis sekolah sebagai berikut :

- a. Rumusan visi, misi dan tujuan Sekolah
- b. Identifikasi tantangan nyata yang dihadapi sekolah
- c. Sasaran/tujuan situasional.
- d. Identifikasi fungsi-fungsi sasaran
- e. Analisis SWOT (Analisis Tingkat Kesiapan Fungsi)
- f. Alternatif langkah-langkah Pemecahan Persoalan.
- g. Rencana dan Program Peningkatan Mutu
- h. Anggaran (rencana keuangan)

Adapun indikator yang menunjukkan karakter dari konsep manajemen ini antara lain sebagai berikut; (i) lingkungan sekolah yang aman dan tertib, (ii) sekolah memiliki misi dan target mutu yang ingin dicapai, (iii) sekolah memiliki kemampuan yang kuat, (iv) adanya harapan yang tinggi dari personel sekolah (kepala sekolah, guru, dan staf lainnya termasuk siswa) untuk berprestasi, (v) adanya pengembangan staf sekolah yang terus menerus sesuai tuntutan IPTEK, (vi) adanya pelaksanaan evaluasi yang terus menerus terhadap berbagai aspek akademik dan administratif, dan pemanfaatan hasilnya untuk penyempurnaan/perbaikan mutu, dan (vii) adanya komunikasi dan dukungan intensif dari orang tua murid/masyarakat.³⁴

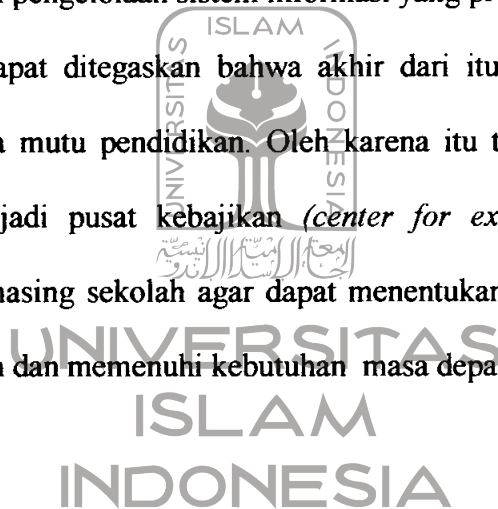
Pengembangan konsep manajemen ini didesain untuk meningkatkan kemampuan sekolah dan masyarakat dalam mengelola perubahan pendidikan

³³ Departemen Pendidikan Nasional, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, (Jakarta : Dirjen dikdasmen, 2001), hal.32.

³⁴ Umaedi, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah Sebuah Pendekatan Baru dalam Pengelolaan Sekolah untuk Peningkatan Mutu*, (Jakarta : Dirjen Dikdasmen Departemen Pendidikan dan kebudayaan, 1999), hal. 7.

kaitannya dengan tujuan keseluruhan, kebijakan strategi perencanaan, inisiatif kurikulum yang telah ditentukan oleh pemerintah dan otoritas pendidikan. Pendekatan ini menuntut adanya perubahan sikap dan tingkah laku seluruh komponen sekolah; kepala sekolah, guru dan tenaga/staf administrasi termasuk orang tua dan masyarakat dalam memandang, memahami, membantu sekaligus sebagai pemantau yang melaksanakan monitoring dan evaluasi dalam pengelolaan sekolah yang bersangkutan dengan didukung oleh pengelolaan sistem informasi yang presentatif.

Secara singkat dapat ditegaskan bahwa akhir dari itu semua bermuara kepada meningkatnya mutu pendidikan. Oleh karena itu tiap sekolah harus berjuang untuk menjadi pusat kebijakan (*center for excellence*) dan ini mendorong masing-masing sekolah agar dapat menentukan visi dan misinya untuk mempersiapkan dan memenuhi kebutuhan masa depan siswanya.



BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Populasi dan Sampling.

Penelitian ini mengambil tempat pada Madrasah Aliyah Negeri se-kabupaten Garut dilaksanakan pada bulan Januari sampai dengan Akhir bulan Maret 2005.

1. Populasi

Populasi penelitian ini adalah seluruh Komite Sekolah/Madrasah Aliyah Negeri se-Kabupaten Garut yang terdiri dari 5 MAN. Yaitu : MAN 1 Garut; di Kecamatan Karangpawitan; MAN 2 Garut di Kecamatan Tarogong; MAN Pameungpeuk di Kecamatan Pameungpeuk; MAN Cisewu di Kecamatan Cisewu; dan MAN Cibatu di Kecamatan Cibatu.

2. Sampel

Penarikan Sampel adalah tindakan menarik sebagian dari populasi dan mengamatinya, kemudian menggeneralisasikan hasil pengamatan itu dari populasi induk, hal ini menunjukkan bahwa seluruh populasi tidak perlu untuk diamati, tetapi cukup sebagian saja. Tujuan dari penarikan sampel dari populasi ini adalah untuk memperoleh informasi mengenai populasi. Nasution¹ mengatakan mengenai jumlah sampel yang sesuai sering disebut aturan sepersepuluh, jadi 10 persen dari jumlah populasi, selain itu besar

¹ Nasution, *Metode Research (Penelitian Ilmiah)*, (Bandung : Jemmars, 1991), hal. 135.

kemungkinan ia akan menggunakan seluruh populasi. Dan menurut Arikunto² mengatakan jika jumlah subyek lebih dari 100, maka dapat diambil sampel sebesar 10 % - 15 % atau 20% sampai 25%. Karena populasinya kurang dari 100 orang. Maka dalam penelitian ini memakai sampel total.

Penetapan sampel pada penelitian ini lebih dulu ditentukan ciri secara *purposive* yaitu dengan melihat bidang tugas dari masing-masing Komite Sekolah/Madrasah yang meliputi kepala sekolah, guru, siswa, orang tua, karyawan. Arikunto³ mengemukakan *purposive sampling* adalah :

- a. Pengambilan sampel harus didasarkan atas ciri-ciri, sifat-sifat, atau karakteristik tertentu yang merupakan ciri pokok.
- b. Subyek yang diambil sebagai sampel benar-benar merupakan subjek yang paling banyak mengandung ciri-ciri yang terdapat pada populasi (*key subjects*).
- c. Penentuan karakteristik populasi dilakukan dengan cermat di dalam studi pendahuluan.

Penelitian ini difokuskan pada kajian mengenai pemberdayaan Komite Sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri se-Kabupaten Garut. Penelitian yang dilakukan 5 Madrasah Aliyah Negeri yang tersebar di Kabupaten Garut. Penulis menginginkan data yang didapat langsung dari sumber data melalui wawancara dan observasi ke tempat yang dituju, metode penelitian yang penulis anggap cocok dalam penelitian ini adalah metode kualitatif, mengingat beberapa pertimbangan seperti Lexy J.

² Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktik*, (Jakarta : Rieka Cipta, 1992), hal. 111.

³ *Ibid.*, hal. 113.

Meleong⁴ mengajukan lima ciri penelitian kualitatif dengan pendapat *Lincoln dan Guba* yang mengajukan sepuluh ciri penelitian kualitatif menjadi : 1) Penelitian kualitatif melakukan penelitian pada latar alamiah atau pada konteks dari suatu keutuhan. 2) Dalam penelitian kualitatif, peneliti sendiri atau dengan bantuan orang lain merupakan instrumen, sehingga setiap saat bisa menyesuaikan terhadap kenyataan-kenyataan lapangan. 3) Penelitian kualitatif menggunakan metode kualitatif, dengan beberapa pertimbangan. Pertama, menyesuaikan metode kualitatif lebih mudah bila berhadapan dengan kenyataan lain; kedua, metode ini menyajikan secara langsung hakikat hubungan peneliti dengan responden; ketiga, metode ini lebih peka dan lebih dapat menyesuaikan diri. 4) Penelitian ini menggunakan analisis data secara induktif, karena induktif lebih dapat menemukan kenyataan-kenyataan ganda sebagai yang terdapat dalam data, dapat membuat hubungan lebih eksplisit dan akuntabel, serta dapat menguraikan latar belakang secara penuh, dapat menemukan pengaruh bersama dan dapat memperhitungkan nilai-nilai secara eksplisit sebagai bagian struktur analitik. 5) Penelitian ini lebih menghendaki arah bimbingan penyusunan teori substantif yang berasal dari data, karena tidak ada teori apriori yang mencakup pilihan ganda, mempercayai apa yang dilihat secara netral dan teori dasar lebih responsif terhadap nilai-nilai kontekstual.

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

6) Data yang dikumpulkan berupa kata-kata dan bukan angka-angka sehingga menghasilkan analisisnya berupa uraian. 7) Penelitian ini lebih mementingkan proses daripada hasil. 8) Dengan penelitian kuantitatif menghendaki ditetapkannya batas dalam penelitian atas dasar fokus yang menjadi masalah penelitian. 9) Adanya kriteria khusus untuk keabsahan data, penelitian ini mendefinisikan validitas, reabilitas, dan obyektivitas dalam versi lain. 10) Penelitian kualitatif menyusun desain terus menerus menyesuaikan dengan kenyataan lapangan, desainnya tidak ketat dan tidak kaku dan lapangan senantiasa berpengaruh terhadap pola penelitian ini. 11) Hasil penelitian atau rumusan-rumusan hasil penelitian selalu dibicarakan dengan responden untuk mendapatkan kesepakatan.

Dalam penelitian kualitatif ini tidak sekedar teknik pengumpulan data, tetapi merupakan cara pendekatan terhadap dunia empiris. Taylor dan Bogdan seperti Meleong⁵ mengemukakan bahwa : “Pendekatan kualitatif merujuk kepada pengertian yang luas terhadap penelitian yang menghasilkan data deskriptif, yang berupa kata-kata dan perilaku orang yang dapat diobservasi dari lisan maupun tulisan”.

Definisi Operasional Variabel Penelitian

Pemberdayaan (*empower*) merupakan upaya untuk meningkatkan program atau lembaga yang sudah berjalan dengan cara memberikan sentuhan manajerial agar lebih berdaya guna dan berhasil guna, sehingga pencapaian nilai

⁵ *Ibid.*, hal 5.

dari sekedar cukup menjadi baik dan peranan serta fungsi dari program/ lembaga itu lebih luas atau lebih maksimal.

Komite Sekolah adalah suatu lembaga *non politis* dan *non profit* dibentuk berdasarkan musyawarah secara demokratik oleh *stakeholders* di tingkat sekolah sebagai representasi dari berbagai unsur yang bertanggungjawab terhadap peningkatan kualitas proses dan hasil pendidikan.

Kualitas pendidikan : Meningkatnya hasil dari proses pembelajaran dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan.

Stakeholders : Para pelaku yang terlibat paling tidak mereka itu berkepentingan dengan pendidikan baik secara langsung (pembuat, pelaksana, penyerta/penerima keputusan) terutama Kepala Madrasah maupun secara tidak langsung (terimbas dan terkena akibatnya yang menguntungkan atau sebaliknya). Adapun yang menjadi fokus telaahan dalam penelitian ini adalah :

- a. Apa kebijakan kepala-kepala Madrasah dalam Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah di MAN ?
- b. Bagaimana Proses Manajemen MPMBS Kepala Madrasah dalam memberdayakan Komite Sekolah di MAN se-Kabupaten Garut ?

B. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dengan menggunakan teknik dokumentasi, observasi dan wawancara yang dilengkapi dengan daftar pertanyaan yang dapat menjangkau data dan informasi mengenai pemberdayaan Komite Sekolah yang

dilakukan Kepala Madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri se-Kabupaten Garut.

1. Wawancara

Wawancara dilakukan dengan menggunakan pedoman wawancara seperti tercantum dalam lampiran 2, yang dibuat berdasarkan kisi-kisi pengumpulan data. Pedoman ini dibuat dan dirumuskan dalam bentuk terbuka. Dengan wawancara ini maka akan diperoleh data tentang bagaimana kebijakan Kepala Madrasah Aliyah Negeri dalam Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah. Dan bagaimana proses MPMBS Kepala Madrasah dalam memberdayakan komite Sekolah. Pedoman yang disusun sangat diperlukan dalam proses berjalannya wawancara, sehingga wawancara tetap berada dalam konteks permasalahan yang sedang diteliti. Pelaksanaan wawancara dilaksanakan secara terstruktur maupun tak terstruktur.

2. Observasi

Teknik observasi digunakan untuk melengkapi data dan informasi yang diperoleh melalui wawancara. Selain itu dengan observasi dimaksudkan untuk melakukan *recheck* atau *triangulasi*. Dengan observasi ini dilakukan pengamatan langsung berbagai kegiatan yang dilakukan Kepala Sekolah, guru, siswa, karyawan dan stakeholders lainnya dalam meningkatkan pelayanan kegiatan pendidikan, dan selanjutnya akan diulang kembali pada masa berikutnya. Observasi awal akan digunakan dalam rangka melengkapi bahan-bahan wawancara dan studi dokumentasi.

3. Studi Dokumentasi

Untuk melengkapi data dan informasi yang diperoleh dari dua teknik terdahulu, digunakan teknik studi dokumentasi, yaitu dengan mempelajari berbagai dokumen yang berhubungan dengan proses pemberdayaan peran dan fungsi Komite Sekolah yang dilakukan Kepala Madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan. Dengan teknik ini diharapkan diperoleh data-data tertulis, baik berupa dokumen, foto-foto, rekaman pembicaraan selama rapat-rapat, notula rapat dan lain sebagainya.

C. Teknik Analisa Data

Data dan informasi yang telah diperoleh peneliti dianalisa dan diinterpretasikan secara terus menerus mulai awal penelitian sampai berakhir penelitian. Analisis dan interpretasi data merujuk kepada landasan teoretis yang berhubungan dengan masalah yang diteliti.

Prosedur analisis data atas dasar tiga tahapan sesuai dengan yang disarankan Nasution⁶, yakni *pertama* reduksi data dilakukan dengan menelaah kembali keseluruhan catatan dan rekaman lapangan yang diperoleh melalui wawancara, observasi dan studi dokumenter. *Kedua display* data yaitu dengan tema dan pola yang nampak akan terlihat suatu kesimpulan sehingga data dan informasi yang dikumpulkan akan bermakna, *ketiga* mengambil kesimpulan dan verifikasi atas rangkuman data dan informasi yang nampak dalam *display* sehingga bermakna.

⁶ Nasution, *Metode Research.*, hal. 112.

1. Validasi Temuan Penelitian.

Menurut Nasution.⁷ dan Moleong⁸ bahwa untuk menetapkan keabsahan (*truthworthiness*) diperlukan teknik pemeriksaan atau pengujian dan bahwa tingkat kepercayaan hasil penelitian kualitatif ditentukan oleh kriteria : (a). Kredibilitas atau derajat kepercayaan (validitas internal), (b). tranferabilitas atau keteralihan (validitas ektenal), (c). dependabilitas atau ketergantungan (reabilitas) dan (d). konfirmabilitas atau kepastian (objektivitas);

a. Kredibilitas

Kredibilitas atau derajat kepercayaan merupakan salah satu ukuran tentang kebenaran data yang dikumpulkan, dalam penelitian ini bermaksud menggambarkan kecocokan konsep penelitian dengan konsep yang ada pada responden. Untuk mencapai hal tersebut dalam penelitian ini dilakukan antara lain :

- 1) Triangulasi, yakni mengecek kebenaran data dengan membandingkan dengan data dari sumber lain.
- 2) Penggunaan bahan referensi digunakan untuk menggambarkan berbagai informasi yang didapat dari lapangan dalam kaitan ini penulis memanfaatkan kegunaan *tape recorder* untuk merekam hasil wawancara.
- 3) Mengadakan member check, setiap akhir wawancara atau pembahasan suatu topik diusahakan untuk menyimpulkan secara bersama, sehingga perbedaan persepsi dalam suatu masalah dapat dihindarkan juga dilakukan

⁷ *Ibid.*, hal. 114 –124.

⁸ Lexy J. Moleong, *Metodologi.*, hal. 173.

konfirmasi dengan narasumber terhadap laporan hasil wawancara, sehingga apabila ada kekeliruan dapat diperbaiki atau bila ada kekurangan ditambah dengan informasi baru, dengan demikian data yang diperoleh sesuai dengan yang dimaksud oleh narasumber.

b. Transferabilitas

Transferabilitas atau keteralihan adalah merupakan validitas eksternal hasil penelitian adalah hingga sejauh manakah hasil penelitian ini dapat diterapkan atau diaplikasikan dalam konteks atau situasi yang lain. Transferabilitas hasil penelitian baru ada, jika pemakai melihat dari situasi yang identik dan memiliki keserasian antara hasil penelitian dengan permasalahan ditempatnya. Meskipun diakui bahwa tidak ada situasi yang sama pada tempat dan kondisi yang lain. Transferabilitas merupakan suatu kemungkinan, sehingga peneliti tidak memiliki keyakinan akan dapat menjamin validitas eksternal ini.

c. Dependabilitas

Dependabilitas atau ketergantungan adalah satu kriteria kebenaran dan penelitian kualitatif yang pengertiannya sejajar dengan reliabilitas dalam penelitian kuantitatif yakni mengupas tentang konsistensi hasil penelitian.

d. Konfirmabilitas

Agar kebenaran dan obyektivitas hasil penelitian dapat dipertanggungjawabkan dilakukan dengan audit trail yakni dengan melakukan pemeriksaan ulang sekaligus dilakukan konfirmasi untuk meyakinkan bahwa

hal-hal yang dilaporkan dapat dipercaya dan sesuai dengan situasi yang nyata maka peneliti melakukan upaya :

- 1) Data mentah yang diperoleh melalui wawancara, observasi maupun studi dokumentasi direkapitulasi dalam laporan lapangan yang lengkap dan cermat.
- 2) Data mentah disusun dalam hasil analisis dengan cara menyeleksi, kemudian merangkum atau menyusunnya kembali dalam bentuk deskripsi yang lebih sistematis.
- 3) Membuat hasil sintesis data berupa kesesuaian tema dengan tujuan penelitian, penafsiran dan kesimpulan.
- 4) Melaporkan seluruh proses penelitian sejak pra *survey* dan penyusunan desain pengolahan data, hingga penulisan laporan akhir.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Madrasah Aliyah Negeri di Garut

1. Madrasah Aliyah Negeri 1 Garut

Pada tahun 1978 didirikan MAN Garut yang semula dari Sekolah Persiapan (SP. IAIN) Al Jamiah Al Islamiyah Sunan Gunung Djati Cabang Garut pada tahun 1970 oleh Menteri Agama yang sebelumnya dirintis oleh Drs. Enas Mabarti dan Drs. H. Masor Zt. Dengan kepala-kepala Drs. H. Masor Zt; Drs. Afifudin Rs; Drs. H Tajmid; Drs. Giom Suwarsono; dan terakhir Holil,S.Ag.¹ Yang beralamat Jalan Jendral Ahmad Yani Koropeak Kecamatan Karangpawitan Kabupaten Garut. Dengan NSM : 311320717008.

Lulusan MAN dipersiapkan untuk mengembangkan bakat dan minat sebagai ahli agama Islam yang kelak dapat melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi seperti IAIN, IKIP, UNPAD, ITB dan sebagainya bahkan lembaga pendidikan tinggi yang berada di luar negeri seperti Kuwait, Al Azhar Mesir dan Universitas Medinah dan lain-lain.

Seiring dengan perubahan/perkembangan kurikulum dan kebijakan pemerintah bidang pendidikan, tahun 1994-1995 dengan SK Mendikbud No. 0489/U/1992. Bab I Pasal 1 butir 6 disebutkan bahwa MA adalah SMU yang berciri khas agama Islam yang diselenggarakan oleh Departemen Agama, dengan

¹ Wawancara dengan kepala MAN 1 Garut tanggal 21 Februari 2005.

demikian keberadaan MAN merupakan sekolah formal setingkat SMU yang bercirikan agama Islam.

Berdasarkan data dokumentasi EMIS 2004/2005 jumlah siswa seluruhnya Tahun Pelajaran 2004-2005 sebanyak 1046 orang yang terdiri dari laki-laki 497 orang dan perempuan 549 orang terdiri dari 23 rombongan belajar dengan jumlah guru 65 orang guru, luas bangunan 3.555 m² dan luas tanah seluruhnya 10.895 m².

Pada tahun 1997 berdasarkan SK Dirjen Binbaga Islam No.E/248.K/1997 MAN 1 Garut terpilih sebagai salah satu MAN Keterampilan dari 82 MAN se Indonesia yang mengelola bidang keterampilan tata busana, otomotif, dan elektronika. Selain itu dukungan lain berupa Komite Sekolah MAN 1 Garut dengan kepengurusan ketua : Drs.H. Giom Suwarsono; Sekretaris : KH Ahmad Sholeh dan Bendahara : Sadi Kamadiredja.²

2. MAN 2 Garut

Bermula dari PGAN (Pendidikan Guru Agama Negeri) Garut, pada tahun 1989 dialih fungsikan menjadi MAN 2 Garut beralamat Jalan Pembangunan nomor 144 Kecamatan Tarogong Kidul Kabupaten Garut Telp 0262 231045 dengan Nomor Statistik Madrasah 311729715009 kepala- kepala yang pernah menjabat di MAN 2 Garut adalah R. Rahmat Iskandar; Drs. H. Atep Burhanudin; Rahmat; dan terakhir Drs. H. Mahdi Munawar³

² Dokumentasi MAN 1 Garut, diambil tanggal 21 Februari 2005.

³ Wawancara dengan kepala MAN 2 Garut, tanggal 15 Februari 2005.

Berdasarkan data dokumentasi EMIS 2004/2005 jumlah siswa seluruhnya Tahun Pelajaran 2004-2005 sebanyak 611 orang yang terdiri dari laki-laki 225 orang dan perempuan 386 orang terdiri dari 17 rombongan belajar dengan jumlah guru 46 orang guru, luas bangunan 2.950 m² dan luas tanah seluruhnya 12.268 m².

Kegiatan belajar mengajar dilaksanakan pagi hari dan sudah terbentuk Komite Sekolah dengan nama Majelis Madrasah MAN 2 Garut yang diketuai oleh KH. R.E Trenggana.⁵

3. MAN CIBATU

MAN Cibatu berdiri tahun 1995 dengan nama MAN Cibatu yang beralamat Jalan Wanakerta Cibatu Kecamatan Cibatu Kabupaten Garut Nomor telpon 0262. 466916 dengan Nomor Statistik Madrasah 311320719190 kepala Madrasah yang pernah menjabat Bapak Drs. Yoyo, kedua Drs. Bunyamin, dan ketiga di jabat oleh Drs. Dindin Suteja.⁶

Jumlah siswa seluruhnya 199 orang siswa terdiri dari laki-laki 105 siswa, perempuan 94 siswa, terdiri dari 6 rombongan belajar dengan jumlah guru 25 orang dan pegawai tata usaha sebanyak 5 orang. Luas bangunan 779 m² dan luas tanah seluruhnya 3.969 m² ⁷

4. MAN PAMEUNGPEUK

Bermula dari Madrasah Aliyah Bahrul Ulum yang ada di Pameungpeuk dengan

⁵ Dokumentasi MAN 2 Garut diambil tanggal 16 Februari 2005.

⁶ Wawancara dengan Kepala MAN CIBATU, tanggal 21 Februari 2005.

⁷ Dokumentasi MAN CIBATU diambil tanggal 16 Februari 2005.

menempati lokasi di daerah Cigodeg Pameungpeuk, tahun 1995 dialihfungsikan menjadi MAN Pameungpeuk dengan pindah lokasi ke jalan menuju Kecamatan Cibalong, Desa Sirnabakti dua kilometer dari tempat semula beralamat Jalan Miramareu no. 361 Kecamatan Pameungpeuk Kabupaten Garut kode pos 44175 dengan Nomor Statistik Madrasah 311320706186 kepala madrasah yang menjabat sampai sekarang adalah Drs. H.Makinadin.⁸

Berdasarkan data dokumentasi EMIS 2004/2005 Jumlah siswa seluruhnya Tahun Pelajaran 2004-2005 sebanyak 271 orang yang terdiri dari laki-laki 141 orang dan perempuan 130 orang, terdiri dari 7 rombongan belajar dengan jumlah guru 24 orang guru, luas bangunan 904 m² dan luas tanah seluruhnya 9.538 m².

Kegiatan belajar mengajar dilaksanakan pagi hari dimulai jam 07.15 sampai dengan jam 13.05 dengan kegiatan ekstra kurikuler Palang Merah Remaja dan bentuk kegiatan untuk masyarakat sunatan massal. MAN Pameungpeuk sudah terbentuk Komite Sekolah dengan nama Majelis Madrasah MAN Pameungpeuk yang diketuai oleh Kardikin; sekretaris H. Uan Sulama; dan Bendahara Enung Nuroniah, S.Ag., adapun anggotanya Drs. Ma'mur Rohendi, Drs. Heri Rustia dan H. Abdul Matin..⁹

5. MAN CISEWU

Bermula dari Madrasah Aliyah Swasta YPI Al Hidayah 1994 yang ada di

⁸ Wawancara dengan kepala MAN PAMEUNGPEUK, tanggal 26 Februari 2005.

⁹ Dokumentasi MAN PAMEUNGPEUK diambil tanggal 1 Maret dan wawancara dengan Drs. Ma'mur Rohendi wakil kepala bidang kurikulum dan Mahmud, SH Kepala TU, tanggal 1 Maret 2005.

Cisewu dengan menempati lokasi Jalan Purwabakti Desa Cisewu Kecamatan Cisewu, tahun 1996 dialih fungsikan menjadi MAN Cisewu dari lokasi semula lokasi ke Jalan Purwabakti belakang nomor 35 Desa Cisewu Kecamatan Cisewu satu kilometer dari semula. Pada tahun 2000 pindah lokasi ke yang baru. Dari tanah hasil swadaya masyarakat dengan ruang belajar 7 lokal dan luas tanah 2500 m².

Adapun kepala-kepala yang pernah menjabat MAN Cisewu pertama Drs. Dasman Setiawan 1996 – 1998; kedua Drs. Komarudin al kawakibi 1998 – 1999; ketiga Drs. Zaenal Abidin¹⁰.

Berdasarkan data dokumentasi EMIS 2004/2005 Jumlah siswa seluruhnya Tahun Pelajaran 2004-2005 sebanyak 192 orang, yang terdiri dari laki-laki 89 orang dan perempuan 103 orang, terdiri dari 6 rombongan belajar dengan jumlah guru 17 orang guru, yang terdiri dari guru definitif 8 orang dan 9 orang guru honorer, luas bangunan 965 m² dan luas tanah seluruhnya 6.895 m².¹¹

Kegiatan belajar mengajar dilaksanakan pagi hari dimulai jam 07.00 sampai dengan jam 13.45 dengan kegiatan ekstra kurikuler Palang Merah Remaja, pramuka, komputer, bimbingan keagamaan dan olah raga. MAN Cisewu sudah terbentuk Komite Sekolah dengan nama Komite Madrasah MAN Cisewu yang diketuai oleh Aceng Abdullah,BA. Sekretaris Abdul dan Bendahara M. Toha. Adapun anggotanya Drs. Dasman Setiawan, Kusnandar, S.Pd., Drs. Omar Dhani dan Deden.

¹⁰ Wawancara dengan Kepala MAN CISEWU, pada tanggal 4 Maret 2005.

¹¹ Dokumentasi MAN Cisewu, diambil tanggal 5 Maret 2005.

B. Analisis MPMBS

Manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah merupakan alternatif baru dalam pengelolaan pendidikan yang lebih menekankan kepada kemandirian dan kreativitas sekolah. Beberapa indikator yang menunjukkan karakter dari konsep manajemen ini antara lain sebagai berikut ; (i) lingkungan sekolah yang aman dan tertib , (ii) sekolah memiliki misi dan target mutu yang ingin dicapai, (iii) sekolah memiliki kepemimpinan yang kuat, (iv) adanya harapan yang tinggi dari personil sekolah (kepala sekolah, guru, dan staf lainnya termasuk siswa) untuk berprestasi. (v) adanya pengembangan staf sekolah yang terus menerus sesuai dengan tuntutan IPTEK, (vi) adanya pelaksanaan evaluasi yang terus menerus terhadap berbagai aspek akademik dan administratif, dan pemanfaatan hasilnya untuk penyempurnaan/perbaikan mutu, dan (vii) adanya komunikasi dan dukungan intensif dari orang tua murid/masyarakat.

Pengembangan konsep manajemen ini diharapkan untuk meningkatkan kemampuan sekolah dan masyarakat dalam mengelola perubahan pendidikan kaitannya dengan tujuan keseluruhan, kebijakan, strategi perencanaan, inisiatif kurikulum yang telah ditentukan oleh pemerintah dan otoritas pendidikan. Pendekatan ini menurut adanya perubahan sikap dan tingkah laku seluruh komponen sekolah; kepala sekolah, guru dan tenaga/staf administrasi termasuk orang tua dan masyarakat dalam memandang, memahami, membantu sekaligus sebagai pemantau yang melaksanakan monitoring dan evaluasi dalam

pengelolaan sekolah yang didukung oleh pengelolaan sistem informasi yang representatif dan valid dalam meningkatkan mutu pendidikan.

Di Kabupaten Garut yang menjadi payung hukum tentang pembentukan Komite Sekolah sebagaimana wawancara dengan Dewan Pendidikan¹² antara lain Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999, Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1999 yang intinya mengatur kewenangan antara pemerintah pusat dan pemerintah daerah, serta didukung oleh Keputusan Bupati Kabupaten Garut Nomor 422.4/Kep.309-Dispend/2002, tentang pembentukan Dewan Pendidikan Kabupaten Garut, serta Keputusan Dewan Pendidikan Nomor : 31.B/Kep-DP/III/03 tentang Program Kerja Dewan Pendidikan Kabupaten Garut.

Dewasa ini pengelolaan pendidikan mengalami perubahan, dimana kepala sekolah/Madrasah diberikan kewenangan dan sekaligus tanggung jawab yang lebih luas dibandingkan dengan pengelolaan sekolah sebelumnya. Dan bentuk dari implementasi pelaksanaan tersebut adalah kebijakan kepala Madrasah dalam Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah di Madrasah Aliyah Negeri.

Dari hasil penelitian tersebut diketahui bahwa sebagian Madrasah Aliyah Negeri yang ada di Kabupaten Garut siap melaksanakan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah. Berbagai faktor yang mempengaruhi siap tidaknya untuk melaksanakan MPMBS tersebut kondisi Madrasah Aliyah Negeri, kondisi masyarakat setempat dan kondisi yang dimiliki oleh masing-masing madrasah.

¹² Wawancara dengan Drs. H.A. Tidjani Ketua Dewan Pendidikan Kabupaten Garut tanggal 11 Februari 2005 dan dengan Drs. H. Djohan Djauhari, SH, MH. Sekretaris Umum Dewan Pendidikan Kabupaten Garut, tanggal 16 Februari 2005 di Kantor Dewan Pendidikan Kabupaten Garut.

1. lingkungan sekolah yang aman dan tertib

Dari hasil observasi yang dilakukan dapat diketahui bahwa lingkungan Madrasah Aliyah Negeri tercipta aman dan tertib hal ini dibuktikan dengan lingkungan yang bersih hampir semua Madrasah mempunyai penjaga sekolah dan pegawai yang selalu membersihkan ruangan dan halaman begitu juga hampir di semua ruangan kelas ada jadwal regu kerja untuk membersihkan ruangan dan organigram kelas untuk melaksanakan ketertiban dan kebersihan. Dari segi ketertiban dengan adanya perangkat tata tertib baik siswa, karyawan maupun guru yang harus dilaksanakan oleh semua personil sekolah.

Kondisi yang sama nampak dalam penyelenggaraan lingkungan sekolah yang aman dan tertib di MAN 1 Garut dan MAN 2 Garut dimana peraturan tata tertib siswa dirumuskan dan ditandatangani bersama oleh kepala madrasah, perwakilan orang tua dan Komite Madrasah, perwakilan guru, perwakilan siswa, dan BP. Dampak dan manfaat yang dirasakan dari peraturan itu semua warga sekolah bersama-sama menjaga ketertiban, kebersihan, keamanan, dan menghindari dari perilaku-perilaku yang tidak baik. Selain itu hampir di tiap-tiap kelas digantungkan peraturan dan tata tertib siswa yang berisi tentang hak dan kewajiban serta sanksi yang diberlakukan sebagai pelajar di masing-masing Madrasah Aliyah Negeri tersebut.

Dari lingkungan madrasah sebagian MAN di Kabupaten Garut telah ditata dengan baik dengan penataan yang baik serta beberapa madrasah lingkungannya asri dengan penanaman pohon-pohon yang rindang dan penataan

taman yang baik, lain halnya dengan Kondisi MAN Cibatu dan MAN Pameungpeuk dari penataan lingkungan cukup tetapi beberapa tempat belum dibenteng dan dipagar hal ini akan mengakibatkan terganggunya keamanan tempat dan kondisi lingkungan. Lain halnya dengan kondisi MAN Cisewu kondisi lingkungan kurang menguntungkan karena kondisi tanah yang berbukit bahkan ada kelas dibawah jalan.

2. Memiliki Visi, Misi dan target mutu yang akan dicapai.

Dari hasil wawancara dengan kepala-kepala dan komite Madrasah Aliyah Negeri yang ada di Kabupaten Garut diketahui hampir semua MAN yang ada di Kabupaten Garut mempunyai visi, misi dan target peningkatan mutu yang ingin dicapai. Hal ini dibuktikan dengan visi madrasah mengandung wawasan ke depan hasil wawancara dengan kepala MAN 1 dan MAN 2 terungkap bahwa visi MAN mengandung wawasan ke depan dengan jelas sesuai dengan kondisi Madrasah Aliyah Negeri, bahkan di MAN 1, MAN 2 dan MAN Pameungpeuk Visi, Misi dan Target terpampang di depan ruangan dan tiap-tiap sudut ruangan dan terlihat oleh orang yang membacanya.

Lain halnya dengan MAN Cisewu dan MAN Cibatu visi madrasah mengandung wawasan ke depan ada dan jelas, tetapi tidak terpampang di ruangan bahkan hanya tertulis pada buku program kepala Madrasah selain itu pada MAN Cibatu hampir tidak terlihat.

Beberapa Madrasah Aliyah Negeri di Kabupten Garut hampir seluruhnya mencantumkan visinya untuk mewujudkan madrasah yang mandiri, bekerja keras, dan peningkatan kualitas pendidikan pada masa yang akan datang.

Sedangkan misinya membina insan yang beriman, bertaqwa, cerdas, terampil serta *berakhlakul karimah*, melaksanakan pembelajaran dan bimbingan secara efektif, meningkatkan tenaga pendididikan dan kependidikan yang profesional seta mendorong siswa untuk mengembangkan prestasi secara optimal dan menerapkan manajemen partisipatif dengan melibatkan warga madrasah.

Dilihat dari misinya hampir semua Madrasah Aliyah Negeri mengandung tindakan untuk mencapai visi hal ini dibuktikan rata-rata misi dijabarkan dalam bentuk rumusan tugas, kewajiban, dan rancangan tindakan yang dijadikan arahan untuk mewujudkan visi sebagaimana dikatakan Kepala MAN 2 Garut, bahwa misi yang ada di MAN 2 Garut merupakan bentuk layanan untuk memenuhi tuntutan yang dituangkan dalam visi dengan beberapa indikatornya.

Sedangkan tujuan Madrasah di MAN Kabupaten Garut mengandung apa ingin dicapai dan kapan waktunya. Hal ini ditegaskan oleh kepala MAN Pamengpeuk bahwa dalam menentukan tujuan Madrasah pada dasarnya merupakan langkah atau tahapan untuk mewujudkan visi madrasah yang telah dicanangkan hal ini dalam bentuk program sekolah. Dibeberapa MAN mencanakan program tujuan Madrasah ditentukan selama 5 tahun, 4 tahun bahkan yang paling sedikit 3 tahun selain itu dijabarkan lagi melalui sasaran kegiatan termasuk penanggung jawabnya. Hal ini hampir beberapa MAN dalam sasaran kegiatannya disesuaikan dengan kondisi dan karakteristik Madrasah Aliyah itu berada.

Kebanyakan kepala MAN dalam menentukan visi, misi, dan target sasaran kegiatan dalam menyusun dan menentukan visi, misi, dan target sasaran kegiatan melibatkan unsur Komite Madrasah, guru-guru, karyawan dan perwakilan siswa dari MAN itu sendiri, sebagaimana dikatakan Kepala MAN 1 Garut bahwa, dalam menentukan kegiatan pelaksanaan dari visi dan misi Madrasah dari menjabarkan kebijakan pelaksanaan kegiatan selalu melibatkan guru-guru, karyawan dan Komite Madrasah.

3. Sekolah memiliki kepemimpinan yang kuat

Kepemimpinan kepala madrasah yang kuat merupakan salah satu indikator dalam menjamin peningkatan mutu dalam pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah. Berdasarkan dokumen dari seluruh MAN hampir semua kepala-kepala MAN dalam sumber daya manusianya dilihat dari kualifikasi pendidikan formal hampir semua kepala-kepala MAN di Kabupaten Garut memiliki kualifikasi pendidikan formal SI satjana, hampir semua kepala-kepala MAN memiliki kemampuan teknis, antara lain melaksanakan tugas pokok guru, yaitu mengajar bahkan semua kepala MAN sebelum menjadi kepala berasal dari staf pengajar/guru kecuali Kepala MAN 1 Garut dari Penilik Agama Islam.

Dari pengalaman menjadi kepala Madrasah berdasarkan data yang diperoleh dari data statistik EMIS Madrasah Aliyah tahun 2004/2005 diperoleh data rata-rata pengalaman menjadi kepala di Madrasah ada yang 10 tahun dan lebih 10 tahun dan satu orang kepala MAN yang mempunyai

pengalaman dibawah 2 tahun. Dan masa tugas sebagai guru yang paling tua adalah kepala MAN Pameungpeuk selama 40 tahun.

Dilihat dari pengalaman menjadi guru serta menjadi kepala MAN dapat dilihat bahwa kepala Madrasah memiliki kemampuan manajerial, antara lain memiliki kemampuan untuk mengembangkan model kepemimpinan mandiri dan demokratis, transparan, dan partisipatif. Hal ini dibuktikan dengan kepala madrasah mampu melaksanakan kebijakan-kebijakan dalam rangka meningkatkan Mutu Berbasis Sekolah, selain itu mampu melaksanakan rapat-rapat, pertemuan dengan orang tua, guru dan karyawan serta komite madrasah dengan demokratis, dan mempertanggungjawabkan secara transparan dan mampu berpartisipasi dengan Komite Madrasah.

Dari kemampuan manajerial kepala MAN serta ditunjang oleh sikap dan kepribadian yang baik mengakibatkan menjadi teladan bagi semua warga madrasah dalam pelaksanaan tugasnya. Terutama bagi guru-guru sehingga memiliki kemampuan teknis yang antara lain bagi guru-guru akibat kepemimpinan kepala madrasah guru mampu (a) merencanakan kegiatan pembelajaran (Kegiatan Belajar Mengajar). (b) melaksanakan KBM. (c) menilai proses dan hasil pembelajaran (d) memanfaatkan hasil penilaian bagi peningkatan layanan pembelajaran, (e) memberikan umpan balik secara tepat, teratur dan terus menerus kepada peserta didik. Hal ini dibuktikan dengan keputusan Kepala Madrasah tentang pembagian tugas guru dalam kegiatan proses belajar mengajar, pembagian tugas dalam kegiatan tertentu, mulai wakil kepala, bidang tugas koordinator dan wali kelas, kegiatan

penyelenggaraan yang bersifat insidental dan rutinitas seperti pramuka, KIR, PMR, PPL, Penerimaan Siswa Baru, perpindahan, karyawisata dan lain-lain.

4. Harapan yang tinggi dari personil Madrasah untuk berprestasi

Hasil wawancara dengan para kepala MAN di Kabupaten Garut hampir semua MAN mempunyai minat dan harapan yang tinggi dari personil Madrasah mulai dari guru, siswa, tata usaha dan Komite Madrasah serta orang tua untuk meningkatkan prestasi pendidikan di MAN. Hal ini dibuktikan dengan beberapa MAN melaksanakan langkah-langkah :

a. Peningkatan disiplin siswa

Berdasarkan data dokumentasi tata tertib siswa MAN yang ada di Kabupaten Garut hampir semuanya mempunyai peraturan tata tertib sekolah yang di dalamnya meliputi aturan dan tata tertib siswa dalam mengikuti pelajarannya. Rata-rata cukup baik, hal ini mengakibatkan dengan adanya peningkatan disiplin siswa untuk menciptakan iklim sekolah yang lebih kondusif akan dapat memotivasi siswa dalam belajar. Hampir semua kelas terdapat dan ditempel tata tertib siswa di depan kelas yang memuat tentang hak, kewajiban, larangan dan sanksi sebagai siswa Madrasah Aliyah Negeri.

Disamping itu di beberapa MAN membuat aturan-aturan yang harus ditaati, khususnya oleh siswa dan warga sekolah lainnya, termasuk guru, karyawan, dan Kepala Madrasah. Aturan tersebut dapat meliputi tata tertib waktu masuk dan pulang sekolah, kehadiran di Madrasah dan di kelas serta mengikuti pelajaran yang sedang berlangsung, dan tata tertib

Madrasah lainya seperti di laboratorium, olah raga, keterampilan, di mesjid, WC/Kamar kecil dan sebagainya. Sebagaimana yang dikatakan oleh Kepala MAN 2 Garut dan MAN Pameungpeuk bahwa : dengan meningkatkan disiplin siswa, diharapkan dapat meningkatkan efektifitas jam belajar sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan dan meningkatkan iklim belajar yang lebih kondusif untuk mencapai hasil belajar yang lebih baik oleh karena itu di MAN 1 dan MAN 2 Garut dibentuk Komite Penegakan disiplin siswa, yang terdiri dari BP, guru, karyawan dan wakil orang tua.

b. Pembentukan kelompok diskusi terbimbing

Dari hasil wawancara dengan para kepala MAN dapat disimpulkan bahwa hampir setiap MAN mempunyai kelompok diskusi terbimbing, kelompok diskusi ini tujuannya dibentuk untuk mengatasi siswa yang kurang persiapan untuk belajar di sekolah, ada juga di beberapa MAN dengan diberi nama kelompok belajar, kegiatan ini melaksanakan kegiatan ini, minimal 1 kali per minggu dilakukan di luar jam pelajaran dengan di bimbing oleh guru. Kadang-kadang menghadirkan beberapa alumni untuk mengadakan pembahasan soal-soal pada mata pelajaran tertentu.

Lain hal sepertinya hasil wawancara dengan Kepala MAN Pamengpeuk bahwa untuk tahun 2004/2005 di MAN Pameungpeuk diberlakukan kelompok belajar terbimbing bagi semua kelas, dengan mengutamakan mata pelajaran MAFIKIB (Matematika, Fisika, Kimia, Biologi dan Bahasa) dilaksanakan di luar jam pelajaran pada pukul 14.00

s.d. 15.30 WIB terutama kelas 1, dan 2. Sedangkan di MAN 1, MAN 2, dan MAN Cibatu hampir semua kelas 3 melaksanakan bimbingan belajar atau pemantapan belajar atau les menghadapi ujian.

Dengan adanya kelompok belajar yang terbimbing diharapkan dapat meningkatkan prestasi terutama dalam menghadapi ujian akhir Madrasah Aliyah Negeri dan dapat melanjutkan belajar ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi.

c. Pengaktifan kegiatan MGMP sekolah

Berdasarkan data dokumentasi yang diperoleh bahwa MAN sudah terbentuk MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran) untuk beberapa mata pelajaran sedangkan untuk mata pelajaran lain di lingkungan Madrasah belum terbentuk hanya saja menggabung dengan beberapa Madrasah Aliyah dalam Kelompok Kerja Madrasah (KKM) yang dikoordinasikan oleh Ketua Kelompok Kerja Madrasah yang dalam hal ini kepala MAN.

Hasil wawancara dengan Kepala MAN 1 Garut, terungkap bahwa dengan adanya MGMP Madrasah Aliyah diharapkan persoalan belajar dapat diatasi, termasuk bagaimana menyiasati kurikulum yang padat dan mencari alternatif pembelajaran yang tepat serta menemukan berbagai variasi metode dalam mengajarkan setiap mata pelajaran yang diajarkan.

Adapun kegiatan sebagai penanggung jawab kepala madrasah, dengan dikoordinasikan oleh wakil kepala madrasah bagian kurikulum dan untuk mata pelajaran dipimpin oleh guru senior yang ditunjuk oleh

Kepala MAN. Pertemuan MGMP dilaksanakan menyusun strategi pengajaran dan mengatasi masalah yang muncul. Disamping itu MGMP Madrasah pernah mengundang ahli dari luar, baik ahli subsatansi mata pelajaran untuk membantu dalam memahami materi yang masih dianggap sulit atau membantu memecahkan masalah yang muncul di kelas, maupun berbagai metode pengajaran untuk menemukan cara yang paling sesuai dalam memberikan materi pelajaran tertentu. Sebagaimana yang dilakukan di MAN 1 Garut dengan menghadirkan Dr. H. Dasim Darmansyah, M.Pd. dari Departemen Pendidikan Nasional Jakarta dan Dra. Erni Fajar untuk proses pembelajaran di MAN.

Sedangkan di MAN 2 Garut dan MAN Pameungpeuk menghadirkan para pengawas dari Dinas Pendidikan dan Pengawas Pendidikan Agama Islam untuk memberikan bimbingan peningkatan pembelajaran di kelas, terutama dalam menyusun dan mengevaluasi perkembangan dan kemajuan belajar di madrasah. Dari hasil observasi dan dokumentasi diperoleh keterangan bahwa kegiatan MGMP dilakukan dengan intensif, dapat dijadikan sebagai wahana pengembangan diri guru untuk meningkatkan kapasitas dan kemampuan guru serta menambah pengetahuan dan keterampilan dalam bidang yang diajarkan. Hal ini buktikan dengan adanya jadwal kegiatan masing-masing MGMP yang ada di MAN dengan materi-materi pembahasan serta penanggung jawab program.

d. Peningkatan Layanan perpustakaan dan pengadaan buku

Dari hasil wawancara dengan kepala MAN 1 dan MAN 2 Garut diperoleh keterangan bahwa ruangan perpustakaan mencukupi dan buku-buku bacaan wajib maupun buku penunjang untuk mendukung kegiatan belajar siswa. Sedangkan pengadaan buku pustaka diarahkan untuk mendukung kegiatan guru mengajar, termasuk kegiatan MGMP Madrasah yang mendukung belajar siswa. Untuk mendukung kegiatan guru, diadakan buku-buku pegangan guru dari sumber yang relevan. Sedangkan untuk mendukung belajar siswa, diadakan buku-buku yang diperlukan siswa untuk pendalaman materi Ujian Akhir/Ujian Nasional.

Dari data yang diperoleh hampir pengunjung ke perpustakaan baik guru maupun siswa termasuk karyawan cukup banyak bahkan di MAN 1 siswa hampir 50 % dan guru dan karyawan 34 % pengunjung tiap bulannya sedangkan di MAN 2 Garut hampir kebanyakan siswa pernah mengunjungi perpustakaan, lain halnya dengan MAN Pameungpeuk, MAN Cisewu dan MAN Cibatu. Buku-buku bacaan wajib cukup banyak tetapi tempat dan bangunan perpustakaan tidak ada, dan memakai ruangan darurat, bahkan sebagian ruangan guru disekat menjadi tempat buku.

Dalam hal pengadaan buku kepala Madrasah Aliyah memberikan tugas kepada pengelola perpustakaan untuk melakukan identifikasi buku-buku yang dibutuhkan oleh guru dan siswa dan mencatat buku-buku yang tidak ada atau tidak mencukupi kebutuhan Madrasah. Adapun berbagai cara yang dapat dilakukan oleh beberapa MAN dalam memenuhi

kekurangan buku-buku, antara lain dengan mengadakan kerjasama dengan perpustakaan pada instansi lain yang mempunyai potensi untuk membantu pengadaan buku tersebut secara langsung apabila tersedia dan untuk pengembangan perpustakaan atau kerjasama dengan Perpustakaan Daerah untuk MAN 1 dan MAN 2, sedangkan MAN Pameungpeuk dan MAN Cisewu kerjasama dengan SMA Negeri setempat.

Dari hal pengelola perpustakaan hampir seluruh MAN yang ada di Kabupaten Garut pernah mengikuti penataran sebagai upaya peningkatan pengetahuan dan keterampilan pengelola perpustakaan di tingkat kabupaten maupun propinsi dengan lama penataran 5 hari sampai dengan 14 hari di Bandung. Sedangkan dari kualifikasi pendidikan formal perpustakaan hampir semua MAN tidak ada yang sesuai dengan ijazah jurusan perpustakaan. Bahkan beberapa MAN petugas perpustakaan seluruhnya berstatus sebagai tenaga honorer.

e. Anggaran keuangan

Berdasarkan wawancara kepala MAN disebutkan bahwa penyusunan anggaran berangkat dari rencana kegiatan atau program yang telah disusun dan kemudian diperhitungkan alokasi biaya yang diperlukan untuk melaksanakan kegiatan tersebut, hal ini dengan menyusun beberapa langkah diantaranya menginventarisasi rencana yang akan dilaksanakan, menyusun skala prioritas pelaksanaannya, menentukan program kerja dan rincian program, menetapkan kebutuhan pelaksanaan program dan dana yang dibutuhkan serta menentukan sumber dana.

Adapun untuk pelaksanaan kebijakan MPMBS di MAN berdasarkan wawancara dengan kepala MAN 1, MAN 2 dan MAN Pameungpeuk mereka menganggarkan keuangan melalui Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Madrasah (RAPBM) MPMBS, melalui Komite Sekolah, dan ada pula Rencana Anggaran Pembiayaan MPMBS secara total seperti di MAN 2 Garut dan MAN Pameungpeuk diambil dari dana Bantuan berupa BOMM (Bantuan Operasional Manajemen Mutu) sebesar Rp 50.000.000 (lima puluh juta) sedangkan untuk MAN Cisewu dan MAN Cibatu tidak diketahui anggaran alokasi MPMBS tetapi mereka mengalokasikan melalui RAPBM sedangkan di MAN 1 Garut alokasinya dari RAPBM yang diajukan oleh Kepala melalui Komite Madrasah melalui rapat termasuk anggaran tiap program kegiatan serta pelaksanaan dan penanggung jawab kegiatan.

Dari data dokumentasi yang diperoleh dari MAN 1, MAN 2 dan MAN Pameungpeuk rata-rata anggaran memuat informasi /data mengenai rencana kegiatan, penanggung jawab, sasaran, uraian kegiatan/program kerja, volume kebutuhan. Harga satuan, jumlah biaya yang diperlukan untuk seluruh volume kebutuhan, dan sumber dana adapun sumber dana rata-rata diperoleh dari Rutin, OPF, dari Komite Sekolah, DBO (dana Bantuan Operasional) dan BOMM (Bantuan Operasional Manajemen Mutu).

Dari hasil seluruh kegiatan pelaksanaan dan realisasi anggaran pelaksanaan dari kebijakan kepala MAN dalam Manajemen Peningkatan

Mutu Berbasis Sekolah dari hasilnya diperiksa oleh Komite Madrasah atau Komite Sekolah dan diaudit oleh pihak yang berwenang.

5. Pengembangan staf Madrasah yang terus menerus sesuai dengan tuntutan IPTEK

Berdasarkan wawancara dengan Kepala MAN yang ada di Kabupaten Garut. Secara kesimpulan hampir tiap kepala MAN melakukan pengembangan staf Madrasah yang terdiri personil Madrasah terutama guru, mulai dari penentuan jenis guru yang diperlukan dan pembinaan struktural stap sekolah mulai Kepala Madrasah, Wakil Kepala Madrasah, Guru dan Staf Tata Usaha Madrasah.

Dari hasil wawancara dengan Kepala MAN 1 Garut diperoleh data bahwa kepala MAN yang ada di Garut rata-rata pernah dan sering dilakukan pembinaan profesional dalam rangka pembangunan kapasitas dan kemampuan kepala sekolah yang dilakukan oleh Kantor Departemen Agama Kabupaten Garut dan Kanwil Departemen Agama Propinsi Jawa Barat, disamping itu penataran peningkatan mutu dan manajemen kepala-kepala Madrasah Aliyah Neegeri dan Swasta se-Jawa Barat oleh Bidang Mapenda Kanwil Propinsi Jawa Barat, bahkan beberapa kepala MAN pernah ditatar di tingkat Nasional, adapun penataran peningkatan mutu di tingkat Kabupaten yang pernah dilakukan yang diselenggarakan oleh Kantor Departemen Agama Kabupaten, Dewan Pendidikan Kabupaten Garut, dan Dinas Pendidikan Kabupaten Garut.

Sedangkan pembinaan keterampilan guru dalam pengimplementasian kurikulum termasuk staf kependidikan lainnya dilakukan secara terus menerus setiap tahun dan setiap semester. Sebagaimana wawancara dengan Kepala MAN 2

Garut dikatakan bahwa melaksanakan kegiatan mutu guru-guru melalui pelatihan-pelatihan baik yang dilaksanakan oleh Dinas Pendidikan Propinsi dan oleh Kabid Mapenda Propinsi Jawa Barat maupun pelatihan yang dilakukan oleh MAN dengan mengabil narasumber Kabid Mapenda, Dosen UPI Bandung, IAIN Bandung, Pengawas Diknas dan Pengawas Pendidikan Agama Islam Kanwil Departemen Agama Jawa Barat. Adapun materi-materinya Kebijakan Depag dalam meningkatkan mutu pendidikan, pembelajaran porto folio, strategi pembelajaran yang meliputi program tahunan, semester, penyusunan silabus, sistem evaluasi, selain itu pendalaman Mata pelajaran MIPA.

Pembinaan lain terhadap personil sebagaimana wawancara dengan kepala MAN 1 Garut, bahwa dalam peningkatan mutu personil terutama guru-guru diantaranya; guru-guru keterampilan mengadakan kerja sama dengan Balai Latihan Kerja (BLK) Propinsi Jawa Barat, dan mengirimkan guru untuk dilatih di balai latihan keterampilan di Jakarta, dan mendatangkan guru-guru keterampilan khusus ke MAN 1 Garut, terutama dari Jakarta, bahkan untuk tahun 2004 sampai tahun 2006 mendapatkan bantuan guru keterampilan dari Pemerintah Korea untuk bidang tata busana. sedangkan peningkatan yang lain dengan menyarankan dan mendukung untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi S2 (UPI, UNIGA dan IAIN) dengan memberi keringanan mengajar dan dukungan yang lainnya.

Adapun kelemahan pada personil guru rata-rata setiap MAN mempunyai kendala ketidaksesuaian ijazah guru dengan mengajar mata pelajaran di kelas, hal ini sebagaimana wawancara dengan kepala MAN Pameungpeuk dan kepala MAN

Pameungpeuk menyatakan bahwa hampir rata-rata guru yang mengajar tidak sesuai dengan ijazah yang diperoleh dengan pelaksanaan mengajar di kelas, hal ini untuk jalan keluarnya dengan meningkatkan penataran dan mengadakan pendalaman mata pelajaran melalui MGMP dan kelompok mata pelajaran sejenis. Lain halnya dengan MAN Cibatu yaitu dengan menerima guru honorer yang sesuai dengan ijazah dan bidangnya untuk melaksanakan kegiatan belajar mengajar.

Sedangkan pembinaan personil tata usaha dengan mengirimkan ke penataran ketatausahaan dan administrasi ke tingkat propinsi yang pernah dilaksanakan penataran yang meliputi keuangan, administrasi, perpustakaan, pengelolaan administrasi lainnya. Peningkatan-peningkatan yang dilaksanakan tersebut dalam rangka meningkatkan mutu dan mengontrol sumber daya manusia, serta merespon kebutuhan masyarakat, sehingga dapat menyajikan laporan terhadap hasil kerjanya kepada masyarakat dan pemerintah sebagai konsumen dan layanan pendidikan dan pertanggungjawaban kepada *stakeholders*.

C. Analisis Pemberdayaan Komite Sekolah oleh Kepala Madrasah

Niat baik pemerintah daerah, baik pemerintah Propinsi Jawa Barat maupun Pemerintah Kabupaten Garut untuk mendukung pembentukan Komite Sekolah atau Majelis Madrasah telah nampak baik dalam konsep maupun dalam tindakan. Misalnya, kesungguhan Pemerintah Kabupaten Garut dengan Keputusan Bupati Garut Nomor : 422.4/Kep.309-Dispend/2002 tentang Pembentukan Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah di Kabupaten Garut, dan sosialisasi pembentukan komite sekolah melalui surat keputusan Dewan Pendidikan

Nomor 31.B/kep-DP/III/03 tentang program kerja dan sosialisasi Komite Sekolah di Kabupaten Garut.¹⁴

Dengan adanya SK tersebut merupakan peluang yang dapat dimanfaatkan oleh pihak sekolah dan masyarakat untuk melaksanakan konsep Manajemen Berbasis Sekolah dalam pengelolaan sekolah dan Madrasah.

Selain itu dibentuk tim Pembina Wilayah oleh Dewan Pendidikan Kabupaten Garut yang mempunyai tugas membantu Komite Sekolah kecamatan dalam menyusun, melaksanakan dan mengevaluasi Rencana Kerja, dan membantu Komite Sekolah dalam menyusun laporan kerja dan bersama-sama koordinator.

Komite Sekolah menjadi mediator antara Komite Sekolah dengan Dewan Pendidikan. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa niat baik pemerintah dalam melaksanakan Manajemen Berbasis Sekolah merupakan peluang yang melaksanakan konsep Manajemen Berbasis Sekolah secara berhasil guna.

Adapun pemberdayaan Komite Sekolah oleh kepala Madrasah Aliyah diantaranya, dapat diberdayakan oleh pihak sekolah terutama kepala sekolah/madrasah.

1. Sosialisasi Komite Madrasah/Majelis Madrasah

Hasil wawancara dengan para kepala MAN, bahwa hampir seluruh kepala MAN dalam pemberdayaan Komite Sekolah/Majelis Madrasah melakukan sosialisasi tentang Komite Sekolah atau Majelis Madrasah kepada guru, orang tua siswa dan pengurus perwakilan orang tua siswa adalah melalui kegiatan pembinaan dan mengikutsertakan semua perwakilan orang tua, guru

¹⁴ Dokumen Dewan Pendidikan Kabupaten Garut, diambil tanggal 16 Februari 2005.

guru dan tokoh masyarakat untuk mengikuti kegiatan sosialisasi yang dilaksanakan oleh kepala madrasah dan tim dari Dewan Pendidikan Kabupaten Garut. Adapun caranya adalah dengan mengundang semua orang yang berkepentingan dalam satu waktu di lingkungan atau Aula Madrasah Aliyah Negeri.

Materi yang disampaikan dalam sosialisasi Komite Sekolah/Majelis Madrasah oleh kepala Madrasah tersebut, membicarakan pengalihan bentuk tanggungjawab (akuntabilitas) BP 3 menjadi Komite Sekolah dan dibahas masalah tugas serta fungsi Komite Sekolah/Majelis Madrasah dalam kaitannya dengan pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah di Madrasah Aliyah Negeri. Menurut hasil wawancara dengan kepala MAN 1, MAN 2 dan MAN Pameungpeuk mengungkapkan bahwa kualitas dan karakteristik pembelajaran yang berlangsung di MAN berhasil meningkatkan pelayanan proses pembelajaran. Kondisi tersebut menurut kepala MAN 1 Garut memberikan harapan besar kepada tercapainya mutu pendidikan secara lebih baik. Adapun bentuk implementasi Komite Sekolah tersebut, diserahkan kepada masing-masing pengurus komite/majelis untuk memformulasikannya sesuai dengan kondisi, karakteristik, potensi dan masalah dan peluang yang dimiliki Madrasah.

Menyikapi bahwa masing-masing MAN memiliki karakteristik yang berbeda-beda, maka dalam sosialisasi Komite Sekolah tersebut, dibahas pula mengenai teknik-teknik analisis kebutuhan dan analisis potensi yang perlu dimiliki oleh pengurus komite sekolah di tiap MAN. Dikatakan oleh kepala MAN Pameungpeuk, bahwa pembentukan Komite Sekolah pada Madrasah harus

berangkat dari analisis kebutuhan dan analisis potensi lingkungan pendidikan.

Aspek lainnya yang disampaikan oleh kepala MAN, bahwa dalam mensosialisasikan Komite Sekolah/Majelis Madrasah dalam konsep Manajemen Berbasis Sekolah adalah memberikan pemahaman kepada pengurus komite/majelis, tentang konsep akuntabilitas (baik kepada pemerintah maupun kepada masyarakat) dalam penyelenggaraan pendidikan, pemberdayaan Komite Sekolah dalam penyelenggaraan pendidikan, dan mutu pendidikan melalui peningkatan kualitas proses belajar mengajar yang dilakukan oleh guru dan murid.

Akuntabilitas yang dimaksud dalam penyelenggaraan pendidikan, adalah kewajiban dari para penyelenggara pendidikan yang dalam hal ini adalah Komite Sekolah/Majelis Madrasah untuk mempertanggungjawabkan hasil yang telah dicapai dalam mengelola penyelenggaraan pendidikan pada level madrasah baik yang disampaikan kepada kepala madrasah maupun terhadap orang tua dan masyarakat madrasah. Pentingnya madrasah untuk memperhatikan masalah akuntabilitas ini, merupakan konsekuensi dari pemberian wewenang yang lebih besar kepada Komite Sekolah dan kepala madrasah dalam mengelola penyelenggaraan pendidikan. Dikatakan oleh kepala MAN 1 Garut, bahwa dalam implementasi Manajemen Berbasis Sekolah, Komite Sekolah /Majelis Madrasah perlu mendapatkan laporan pertanggungjawaban hasil kinerja madrasah untuk diketahui oleh publik (terutama orang tua siswa) disamping kepada pemerintah yang dalam hal ini adalah Kepala Bidang Mapenda Islam Propinsi dan Kepala Kantor Departemen Agama Kabupaten Garut.

Pemberdayaan Komite Sekolah dimaksud adalah untuk mendukung penyelenggaraan atau pelaksanaan program-program unggulan madrasah secara maksimal. Hal tersebut dimaksud sebagai salah satu upaya untuk mengatasi kekurangan dana pendidikan yang bersumber dari pemerintah. Kerjasama madrasah dengan pihak Komite dapat dilakukan dengan mengembangkan berbagai program unggulan sekolah, baik melalui pelaksanaan kurikulum muatan lokal (mulok) maupun melalui kegiatan ekstrakurikuler. Keterlibatan Komite Sekolah/Mejelis Madrasah dalam penyelenggaraan pendidikan, umumnya dimanifestasikan dalam bentuk pemberian dana untuk penyelenggaraan program unggulan madrasah. Didalam posisi seperti ini, dikatakan oleh Kepala MAN Pameungpeuk, bahwa guna mendukung pelaksanaan Komite Sekolah, kepala sekolah perlu mendukung pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah, memiliki keterampilan dalam melakukan interaksi dengan berbagai pihak (*human relation skill*).

b. Meningkatkan Sumberdaya Manusia

Kualifikasi pendidikan ketua/anggota Komite Sekolah/Majelis Madrasah MAN di Kabupaten Garut, umumnya sudah berkualifikasi pendidikan SLTA, dan kebanyakan sedang menempuh pendidikan sarjana. Umumnya, ketua Komite Sekolah/Majelis Madrasah yang sudah memperoleh pengalaman pendidikan sarjana relatif menunjukkan kinerja yang baik, meskipun ada juga yang berkualifikasi pendidikan SLTA menunjukkan kinerja yang baik, seperti halnya ketua Komite Madrasah MAN Pameungpeuk dan ketua Majelis Madrasah MAN Cisewu.

Seperti halnya kualifikasi pendidikan, kualitas kinerja ketua Komite Sekolah pada MAN di Kabupaten Garut cukup bervariasi seperti telah dijelaskan dalam pembagian di atas. Dari hasil pengamatan, menemukan bahwa untuk Madrasah Aliyah Negeri yang berkategori baik (klasifikasi A), hampir pasti dikatakan kinerja ketua Komite Madrasah baik. Akan tetapi tidak semua pada MAN yang berkualifikasi sedang (klasifikasi B) dan kurang (klasifikasi C) menunjukkan kinerja yang kurang baik. misalnya kinerja Komite Sekolah/Majelis Madrasah Cisewu menunjukkan kinerja yang baik, akan tetapi belum didukung oleh kinerja anggotanya yang baik dan dukungan masyarakat, maka sekolah tersebut belum mencapai prestasi yang maksimal. apalagi seperti dikatakan oleh kepala MAN Cibatu Komite Madrasah belum terbentuk dan masih Badan Pembantu Penyelenggara Pendidikan karena karakteristik lingkungan dan kondisi internal MAN Cibatu. berbagai indikator kinerja Komite Sekolah/Majelis Madrasah MAN di Kabupaten Garut tersebut, antara lain: (1) memiliki keterampilan dalam membuat administrasi yang lengkap dan rapi; (2) memiliki keterampilan dalam membuat program kerja; dan (3) memiliki keterampilan dalam membuat laporan pengelolaan keuangan sekolah yang transparan.

Lain halnya dengan kepemimpinan yang dikembangkan oleh Komite Sekolah MAN 1 Garut yang mengembangkan pola kepemimpinan yang terbuka dan demokratis. Dari hasil wawancara dengan ketua Komite Sekolah, pada umumnya pemahaman Ketua Komite Sekolah terhadap Kepala Madrasah dan para guru, lebih memosisikan sebagai mitra sejajar, yakni sama-sama memajukan

pendidikan khususnya di MAN 1 Garut. Hasil dari pola kepemimpinan tersebut, dirasakan oleh Komite Sekolah MAN 1 Garut yakni berupa munculnya ide-ide kreatif dan inovatif dari masyarakat yang dapat dioptimalkan untuk mewujudkan pengelolaan pendidikan yang bermutu pada madrasah yang dipimpinnya. Kemudian diakui oleh Komite Sekolah MAN Pameungpeuk, bahwa pola kepemimpinan yang demokratis tersebut merupakan cara yang efektif untuk menumbuhkan motivasi anggota masyarakat dalam meningkatkan kompetensi serta partisipasinya di dunia pendidikan.

Diakui oleh para kepala MAN, bahwa dewasa ini ada perubahan kebijakan dari pemerintah, di mana ketua Komite Sekolah/Majelis Madrasah diberikan kewenangan yang lebih luas dalam ikut serta mengelola MAN yang ada di lingkungannya. Sebagai bahan gambaran, berikut dideskripsikan pendapat tentang pengalaman ketua Komite Sekolah yang menyangkut kewenangan-kewenangan dalam pengelolaan sekolah sebelum diimplementasikannya Manajemen Berbasis Sekolah.

Dari hasil wawancara dengan para ketua Komite Sekolah/Madrasah, dapat dirangkum beberapa karakteristik kewenangan yang dimiliki Ketua Komite Sekolah sebelum pemberlakuan manajemen berbasis sekolah, yakni sebagai berikut:

Pertama, Ketua Komite Sekolah/Majelis Sekolah kurang memiliki kewenangan yang luas untuk ikut mengelola madrasah yang ada di wilayahnya. Kondisi ini merupakan dampak dari pola manajemen pendidikan nasional yang menggunakan pendekatan birokratis-sentralistik. Menurut hasil wawancara

dengan para ketua Komite Sekolah, dapat dirangkum beberapa kondisi yang menggambarkan terbatasnya kewenangan Ketua Komite Sekolah/Majelis Madrasah dalam mengelola sekolah, antara lain ditandai oleh (1) ketua Komite Sekolah kurang diberi wewenang dalam menjalin kerjasama dengan berbagai pihak yang dipandang dapat memberikan kontribusi terhadap penyelenggaraan pendidikan, misalnya dengan kalangan perusahaan, (2) ketua Komite Sekolah kurang diberikan wewenang yang penuh dalam merumuskan program kerja sekolah, terutama yang menyangkut pengembangan program kurikulum muatan lokal.

Kedua, kinerja Komite Sekolah/Majelis Madrasah sangat tergantung pada petunjuk pelaksanaan (juklak) dan petunjuk teknis (juknis). Dengan kondisi seperti ini, diakui oleh para ketua Komite Sekolah, bahwa pengalaman sebagai ketua Komite Sekolah kurang memberikan peluang untuk meningkatkan kemampuan manajerial secara mandiri, otonom, kreatif, dan mandiri. Khusus di MAN Kabupaten Garut, pola kinerja Ketua Komite Sekolah yang tergantung pada juklak dan juknis begitu kuat mengingat Madrasah Aliyah Negeri yang ada semuanya berstatus sebagai Madrasah Aliyah Negeri dan ada MAN yang alih fungsi dari PGA Negeri sebagaimana Majelis Madrasah MAN 2 Garut. Hasil wawancara dengan para Kepala MAN, mengemukakan bahwa kinerja ketua Komite Sekolah sebelum MBS diberlakukan terkesan hanya mengisi format yang disediakan oleh Kepala Sekolah dan Kepala Kantor Departemen Agama, melaksanakan paket kegiatan yang telah ditentukan dari pusat, dan melaporkan

hasil kegiatan kepada pemerintah melalui Kantor Departemen Agama Kabupaten dan Kepala Bidang Kanwil Departemen Agama Propinsi Jawa Barat.

Ketiga, pola anggaran yang ada teramat kaku sehingga tidak memungkinkan bagi MAN yang berprestasi untuk mendapat insentif/penghargaan. Menurut hasil wawancara dengan ketua Komite Madrasah Aliyah, mengemukakan bahwa kondisi tersebut disebabkan oleh terbatasnya wewenang yang dimiliki oleh ketua Komite Sekolah/Majelis Madrasah dan merumuskan APBS. Dikatakan juga oleh ketua Komite Sekolah, bahwa *item-item* atau aspek-aspek yang dirumuskan dalam APBS sudah ditentukan dari pusat, dan ketua Komite Sekolah/Majelis Madrasah hanya mengisi setiap aspek sesuai dengan juklak dan juknis yang berlaku.

Keempat, peran serta masyarakat sangat kecil dalam pengelolaan pendidikan. Dari hasil wawancara dan telaah dokumentasi bahwa peran serta masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan sangat terbatas dalam hal penyediaan sarana prasarana yang diwujudkan dalam wadah organisasi BP3. Sesuai dengan peraturan yang ada, bahwa kewenangan yang dimiliki oleh BP3 terbatas pada pengadaan sarana prasarana Madrasah, dan tidak memiliki kewenangan untuk berpartisipasi dalam meningkatkan mutu pengelolaan PBM di Madrasah

Kelima, tidak diberikannya kewenangan kepada ketua Komite Sekolah/Majelis Madrasah untuk merumuskan visi, misi dan strategi pendidikan di MAN yang digali dari analisa lingkungan madrasah yang dipimpinnya. Kondisi seperti ini, diperparah dengan kurangnya kemampuan Ketua Komite

Sekolah dan pihak terkait untuk menganalisa kondisi lingkungan dalam merumuskan visi, misi, dan strategi pendidikan. Akibatnya sebelum MBS diberlakukan, umumnya Madrasah Aliyah Negeri yang ada di Kabupaten Garut belum memiliki visi, misi dan strategi pencapaiannya. Kondisi tersebut berbeda dengan konsep yang ditawarkan dalam Manajemen Berbasis Sekolah, dengan karakteristik sebagai berikut:

Pertama, adanya kewenangan yang lebih luas pada ketua Komite Sekolah untuk mengelola sekolah dalam rangka meningkatkan mutu pelayanan pendidikan pada sekolah yang ada di lingkungannya. Dengan adanya kewenangan yang luas tersebut, setiap ketua Komite Sekolah/Majelis Madrasah berupaya untuk merumuskan program unggulan sekolah yang dapat mendorong terwujudnya sekolah bermutu. Hal tersebut, nampak dalam penyelenggaraan pendidikan di MAN 1, seperti adanya program Unggulan Keterampilan berupa otomotif, tata busana dan elektro disamping bahasa Inggris, komputer dan berbagai kegiatan ekstrakurikuler lainnya. Sedangkan di MAN Pameungpeuk adanya program komputer, tilawah Al Qur'an, dan program unggulan MAFIKIBB (Matematika, Fisika, Kimia, Biologi dan Bahasa Inggris).

Kedua, ketua Komite Sekolah/Majelis Madrasah bersama-sama madrasah dan guru diberikan wewenang untuk mengembangkan kurikulum nasional maupun lokal sesuai dengan standar yang disepakati serta sesuai dengan pola pembelajaran, karakteristik, dan tujuan pembelajaran pada masing-masing sekolah.

Ketiga, ketua Komite Sekolah/Majelis Madrasah diberikan kewenangan dalam merumuskan APBM dan melakukan kerjasama kemitraan dengan berbagai pihak selama tidak keluar dari prinsip-prinsip umum kebijakan pembangunann pendidikan nasional. Dengan adanya kebijakan tersebut, pada beberapa MAN mendapatkan bantuan dana tambahan di luar anggaran rutin pemerintah, seperti yang dialami oleh MAN Cibatu, MAN 1 Garut, MAN 2 Garut dan MAN Pameungeuk, yang mendapatkan bantuan dana dari Bantuan Operasional Manajemen Mutu (BOMM). Dengan adanya bantuan tersebut, Komite Sekolah/Majelis Madrasah dapat mengoptimalkan upaya peningkatan mutu pelayanan pendidikan.

Keempat, adanya wewenang pada Komite Sekolah/Majelis Madrasah untuk ikut berpartisipasi dalam peningkatan mutu pendidikan di level Madrasah Aliyah dengan menghormati prinsip otonomi profesionalisme jabatan kepala madrasah dan guru. Dengan dibentuknya Komite Sekolah/Majelis Madrasah tersebut, merupakan tantangan bagi pihak madrasah untuk meningkatkan mutu kinerjanya, mengingat Komite Sekolah/Majelis Madrasah memiliki hak untuk merekomendasikan pengangkatan dan pemberhentian kepala madrasah kepada Kepala Bidang Mapenda Kanwil Departemen Agama Propinsi Jawa Barat dan Kepala Kantor Departemen Agama Kabupaten Garut melalui Komite Sekolah/Majelis Madrasah.

Kelima adanya wewenang yang luas kepada Komite Sekolah/Majelis Madrasah dan pihak Madrasah Aliyah untuk merumuskan visi, misi dan strategi pencapaiannya. Dengan adanya kewenangan tersebut dewasa ini, hampir semua

Madrasah Aliyah Negeri di Kabupaten Garut telah memiliki rumusan visi, misi, dan strategi pencapaiannya.

Dari deskripsi data mengenai perbedaan wewenang yang dimiliki ketua Komite Sekolah/Majelis Madrasah sebelum dan saat Manajemen Berbasis Sekolah dilaksanakan, dapat dirangkum dalam tabel berikut ini

Tabel 2
Rangkuman Data Penelitian Wewenang
Komite Sekolah/Majelis Madrasah

N	Kewenangan BP3 dan Komite Sekolah/Majelis Madrasah	
	BP-3	Komite Sekolah/Majelis Madrasah
1	Keterbatasan Ketua BP-3 dalam mengelola sekolah sebagai dampak dari paradigma manajemen pendidikan nasional yang bersifat birokratis-sentralistik	Komite Sekolah/Majelis Madrasah memiliki kewenangan dalam mengelola sekolah secara otonomi, mandiri, kreatif dalam upaya mencapai penyelenggaraan pendidikan yang berkualitas
2	Rendahnya kemampuan kinerja BP-3 yang sangat tergantung pada juklak dan juknis.	Adanya kewenangan yang ditunjang kemampuan Ketua Komite Sekolah/Majelis Madrasah dalam mengelola sekolah secara otonomi dan kreatif dalam upaya meningkatkan mutu pelayanan pendidikan pada madrasah yang ada dilingkungannya.
3	Kakunya anggaran Madrasah (APBM) yang dibuat ketua BP3 yang hanya bersumber dari anggaran rutin pemerintah.	Adanya kewenangan pada Komite Sekolah/MM untuk menyusun anggaran madrasah (APBM) dengan menggali dana di luar anggaran rutin pemerintah.
4	Terbatasnya wewenang ketua BP3 dalam melakukan kerjasama kemitraan dengan <i>stakeholder</i> , yang terbatas dalam hal sarana prasarana sekolah.	Adanya kewenangan Komite Sekolah/MM untuk melakukan kerjasama kemitraan yang lebih luas dengan <i>stakeholder</i> . Komite Sekolah akan mendapatkan masukan dari masyarakat dalam peningkatan mutu pelayanan pendidikan.
5	Belum adanya rumusan visi, misi dan strategi pencapaiannya yang digali dari analisa lingkungan setempat.	Sudah adanya rumusan visi, misi dan strategi pencapaiannya yang digali dari hasil analisa lingkungan setempat.

Sementara itu hal yang menyangkut dengan profesionalisme Komite Sekolah/Majelis Madrasah MAN di Kabupaten Garut beragam. Kepemimpinan ketua Komite Sekolah/Majelis Madrasah yang termasuk katagori baik, misalnya Komite Sekolah MAN 1 dan MAN 2 Garut. Hal tersebut ditandai oleh terwujudnya pengelolaan Madrasah Aliyah yang menunjukkan beberapa indikator sekolah bermutu, seperti: (1) dimiliki program unggulan sekolah misalnya keterampilan otomotif, tatabusana, elektro, komputer, dan sebagainya, (2) tercapainya beberapa prestasi, baik prestasi individu siswa maupun prestasi institusi Madrasah Aliyah misalnya mendapatkan predikat sebagai MAN percontohan dan MBS dan sebagainya. Kemampuan ketua Komite Sekolah/Majelis Madrasah yang profesional di MAN 2 Garut semakin terwujud dengan adanya dukungan guru dan masyarakat.

Kondisi yang berbeda dialami oleh kepemimpinan ketua Komite Sekolah/Majelis Madrasah di MAN Pameungpeuk dan MAN Cisewu kepemimpinan Komite Madrasah di MAN tersebut, meskipun termasuk katagori baik akan tetapi tidak didukung oleh kinerja guru dan dukungan masyarakat. Sementara kondisi yang dialami oleh Komite Sekolah/BP3 MAN Cibatu adalah lemahnya dukungan masyarakat sekitar dan kinerja guru.

Dari analisis data yang dipaparkan di atas sampailah pada temuan penelitian bahwa pemberdayaan Komite Sekolah/Majelis Madrasah oleh kepala MAN cukup beragam baik dilihat dari sisi manajemennya, partisipasi

masyarakat maupun peningkatan pelayanannya. Pemberdayaan Komite Madrasah dalam implementasi Manajemen Berbasis Sekolah dapat dianalisis dari tiga komponen utama yakni : 1) Administrasi Komite Sekolah/Madrasah, (2) Partisipasi masyarakat, dan (3) Pelayanan Proses Pembelajaran (PPP) ketiga aspek di atas berikut dirangkum karakteristik masing-masing Madrasah Aliyah Negeri di Kabupaten Garut sebagai berikut.

Tabel 3
Kondisi MAN di Kabupaten Garut
Sebelum dan Sesudah Komite Sekolah/Madrasah
Tahun 2004

No	Nama Sekolah	ADMKS		PM		PPP		Kesimpulan
		Sbl	Stl	Sbl	Stl	Sbl	Stl	
1	MAN 1 Garut	+	+	+	+	+	+	Baik
2	MAN 2 Garut	-	+	+	+	+	+	Baik
3	MAN Pameungpeuk	+	+	-	+	-	+	Cukup
4	MAN Cisewu	-	-	+	+	-	+	Cukup
5	MAN Cibatu	-	-	-	-	+	-	Kurang

ADMDS : Administrasi Komite Sekolah

PM : Partisipasi Masyarakat

PPP : Peningkatan Pelayanan Pembelajaran

Sbl : Sebelum Komite Sekolah

Stl : Setelah Komite Sekolah

Dari keterangan di atas dapat dijelaskan bahwa di Madrasah Aliyah Negeri kegiatan Komite Sekolah /Majelis Madrasah dapat dikelompokkan ke dalam tiga bagian, yaitu :

1. Komite Sekolah/Madrasah yang sudah sepenuhnya melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai Komite Sekolah/Majelis Madrasah dengan dukungan : (1) sumber daya manusia dan sumber daya alam yang menunjang; (2) kepemimpinan ketua Komite Sekolah/Madrasah yang produktif; (3) partisipasi masyarakat yang dapat diandalkan dan (4) adanya peningkatan pelayanan pendidikan yang lebih baik.
2. Komite Sekolah/Madrasah yang melaksanakan sebagian tugas dan fungsinya sebagai Komite Sekolah dan sebagian masih melaksanakan tugas dan fungsi BP3. Komite Sekolah yang melaksanakan tugas seperti ini, ditandai oleh kondisi seperti : (1) potensi sumber daya manusia yang relatif cukup, tetapi belum dapat bergerak sepenuhnya karena dukungan sumberdaya alam yang tidak mendukung; (2) informasi yang diterima tidak utuh, yang memungkinkan kurang pahamiannya pengertian masyarakat terhadap apa yang disebut dengan Manajemen Berbasis Sekolah; (3) aplikasi program masih menggunakan sistem BP3 yakni hanya sebatas membantu sekolah selebihnya segala sesuatunya dibebankan kepada Madrasah. (4) adanya keinginan untuk membuat rencana program ke arah upaya peningkatan pelayanan pendidikan secara sungguh-sungguh.
3. Komite Sekolah yang hanya mengganti nama dari BP3 atau tetap dengan nama BP3, sedangkan kegiatannya masih seperti lama , Komite Sekolah yang masuk dalam katagori ini ditandai oleh : (1) rendahnya sumber daya manusia dan alam sebagi faktor pendukung utama program MBS; (2) rendahnya kinerja Komite Sekolah dan dukungan masyarakat terhadap pendidikan; (3)

belum memiliki program sama sekali; (4) tidak ada partisipasi nyata dari masyarakat terhadap upaya peningkatan pelayanan pendidikan.

D. Analisis Pemberdayaan *Stakeholder*

1. Menggalang Partisipasi *Stakeholder*

a. Sumber Partisipan

Umumnya partisipasi masyarakat/*Stakeholder* di Kabupaten Garut dalam penyelenggaraan pendidikan masih rendah. Hal yang sangat memprihatinkan nampak dalam pengelolaan pendidikan di MAN Cibatu, di mana umumnya masyarakat sekitar yang otomatis merupakan orang tua siswa dari murid di sekolah tersebut memiliki pemahaman yang rendah terhadap pendidikan anak-anaknya. Berdasarkan telaah dokumentasi di sekolah tersebut, bahwa umumnya latar belakang historis (sejarah) masyarakat sekitar madrasah tersebut adalah, berstatus sosial ekonomi menengah ke bawah, dan berlatar belakang pendidikan SD dan ada juga yang tidak tamat SD dengan pekerjaan rutin ke ladang dan ke sawah. Dengan kondisi tersebut, bahwa sulit baginya untuk memberdayakan atau melibatkan peran serta masyarakat secara aktif dalam pengelolaan sekolah maupun madrasah, mengingat pemahaman tentang pendidikan yang masih rendah.

Kerjasama dengan kalangan pengusaha masih belum dilaksanakan, meskipun di sekitar lokasi ada pasar dan bahkan dengan beberapa pesantren. Berdasarkan wawancara dengan Komite Madrasah MAN Cibatu,

sebenarnya dirinya telah merencanakan untuk melakukan kerjasama dengan beberapa pengusaha, namun hal tersebut sedang dalam proses mengingat madrasahnyanya belum merumuskan program unggulan sekolah yang akan ditawarkan kepada pihak masyarakat dan pengusaha. Dampak yang dirasakan dan rendahnya pemahaman dan partisipasi masyarakat tersebut, nampak terhadap belum optimalnya kepengurusan Komite Sekolah/Majelis Madrasah.

Hasil wawancara dengan Komite Madrasah MAN Pameungpeuk dan MAN Cisewu terungkap bahwa peran serta masyarakat sekitar dan para orang tua siswa sudah memadai untuk pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah. Bentuk dan kerjasama tersebut, pihak MAN tidak mengalami kesulitan yang berarti ketika konsep Komite Sekolah/Majelis Madrasah harus dibentuk sebagai pengganti dari keberadaan BP3. Dalam dua kali rapat antara ketua Komite Sekolah dengan berbagai pihak, maka di Madrasahnyanya sudah terbentuk kepengurusan Komite Sekolah Sekolah dengan nama Komite Madrasah dan Majelis Madrasah yang terdiri dari perwakilan tokoh masyarakat, tokoh agama, perwakilan guru, perwakilan akademisi, perwakilan orang tua siswa, dan kalangan pengusaha.

Lain halnya dengan MAN 1 dan MAN 2 Garut, dari hasil wawancara terungkap bahwa peran serta masyarakat dan orang tua, tokoh masyarakat dan pengusaha dalam beberapa kali rapat, bahkan dibuatkan kepanitian pembentukan kepengurusan dan menghasilkan kepengurusan serta

penyusunan Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga serta program pelaksanaan dan *metrix plan action* 5 tahun kedepan.

b. Bentuk Partisipasi

Bentuk partisipasi Stakeholder dalam pengelolaan pendidikan pada Madrasah Aliyah Negeri di Kabupaten Garut, bervariasi tergantung pada kemampuan status sosial ekonomi, latar belakang pendidikan, dan apresiasinya (penilaian dan penghargaan) terhadap pendidikan. Umumnya bentuk partisipasi *stakeholder* dalam pengelolaan sekolah, merentang mulai dari sumbangan pemikiran, gagasan, saran, tenaga dan materi.

Bentuk partisipasi *stakeholder* dalam pengelolaan Madrasah, nampak di MAN 1 Garut, di mana berbagai bentuk partisipasi yang diberikan kalangan masyarakat dan orang tua siswa serta kalangan perusahaan telah nampak dalam pengelolaan madrasah.

Mekanisme yang digunakan masyarakat dan orang tua siswa serta kalangan perusahaan dalam partisipasi dalam pengelolaan madrasah, dilakukan mulai dengan mengadakan pertemuan, diskusi, dialog, usulan tertulis, dan sebagainya. Misalnya yang dirasakan oleh Majelis Madrasah (MM) MAN 2 Garut dalam menerima partisipasi *stakeholder* tersebut menggunakan berbagai mekanisme. Misalnya mengawali pembentukan Dewan Sekolah, maka partisipasi masyarakat dalam kegiatan tersebut diwujudkan dalam mekanisme dapat pembentukan Komite Madrasah, yang sebelumnya telah diikuti pembahasan mengenai konsep Komite Sekolah

sebagai salah satu elemen penting dalam pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah.

2. Sarana dan Prasarana Pendidikan

Sarana dan prasarana pendidikan merupakan aspek penting yang dilakukan oleh ketua Komite Sekolah dan *stakeholder* dalam rangka pengadaan sarana prasarana tersebut sesuai dengan kebutuhan proses pembelajaran. Kinerja ketua Komite Sekolah/Majelis Madrasah dalam merumuskan rencana pengadaan sarana dan prasarana pendidikan di MAN yang ada di Kabupaten Garut berbeda-beda pula. Untuk sekolah yang tidak memiliki jaringan atau akses dengan kalangan *stakeholder*, perencanaan pengadaan sarana prasarana pembelajaran tersebut hanya mengandalkan dari anggaran yang bersumber dari pemerintah, yang dalam hal ini hanya ditujukan melalui Kantor Departemen Agama Kabupaten untuk direkomendasikan ke Kantor Wilayah Departemen Agama Propinsi Jawa Barat. Lain halnya dengan perencanaan pengadaan sarana prasarana madrasah pada MAN yang memiliki jaringan *stakeholder*, maka *item-item* pengadaan sarana prasarana tersebut relatif lebih lengkap. Misalnya yang dilakukan oleh Komite Madrasah MAN 1 Garut dan Majelis Madrasah MAN 2 Garut, perencanaan pengadaan sarana prasarana madrasah tidak hanya ditujukan kepada Kanwil Departemen Agama Propinsi Jawa Barat, akan tetapi dibicarakan dengan pengurus Komite Sekolah/Majelis Madrasah. Dengan pola tersebut, diakui oleh Komite Madrasah MAN 1 Garut, bahwa perencanaan pengadaan sarana prasarana pendidikan tersebut relatif lebih

lengkap, karena sumber pembiayaan atau pengadaannya tidak hanya mengandalkan dari pemerintah, akan tetapi dapat digali dari pihak lain, seperti dari kalangan pengusaha yang termasuk ke dalam pengurus Komite Sekolah.

Proses penyusunan perencanaan pengadaan sarana prasarana Madrasah tersebut, dilakukan dengan menganalisis kebutuhan-kebutuhan apa yang diperlukan dalam proses belajar mengajar di sekolah. Hasil dari analisis tersebut, kemudian diinventarisir untuk kemudian dibawa ke dalam forum rapat bersama dengan pengurus Komite Sekolah/Majelis Madrasah. Dalam rapat tersebut, maka dilakukan proses audit untuk merumuskan skala prioritas apa yang perlu diadakan menyangkut sarana prasarana sekolah tersebut. Menurut beberapa ketua Komite Madrasah, ada beberapa pertimbangan yang dijadikan dasar dalam merumuskan skala prioritas perencanaan pengadaan sarana prasarana sekolah, antara lain: (1) kondisi keuangan yang dimiliki oleh masing-masing MAN; (2) sumber potensial sumber keuangan (dana) yang dapat membiayai pengadaan sarana prasarana sekolah yang diperlukan; (3) urgensi (pentingnya) sarana prasarana madrasah tersebut terhadap peningkatan pelayanan mutu pendidikan.

Kegiatan selanjutnya, setelah dilakukan audit terhadap daftar rencana pengadaan sarana prasarana madrasah tersebut sesuai dengan prinsip skala prioritas, maka ketua Komite Madrasah/Majelis Madrasah membuat program pengadaan sarana prasarana madrasah yang biasanya disatukan dalam RAPBM. Dalam RAPBM tersebut, biasanya digambarkan *item-item* rencana pengadaan sarana prasarana sekolah beserta dengan rincian biayanya.

a. Pengadaan Sarana dan Prasarana

Setelah program pengadaan sarana prasarana madrasah disusun, maka Kepala MAN mengusulkan pengadaan *item-item* sarana prasarana tersebut sesuai dengan yang direncanakan. Dalam tahap ini pula, nampak adanya perbedaan pada masing-masing. Untuk MAN yang belum memiliki jaringan kerja sama dengan kalangan pengusaha dan *stakeholders* lainnya, maka pengadaan sarana prasarana madrasah hanya ditujukan kepada instansi pemerintah, yang dalam hal ini adalah Kepala Kantor Departemen Agama Kabupaten Garut dan Kepala Kanwil Departemen Agama Propinsi Jawa Barat.

Lain halnya yang dilakukan oleh MAN Pameungpeuk, pengadaan sarana prasarana sekolah sebagian dapat digali dari bantuan dana yang bersumber dari BOP (Bantuan Operasional Pendidikan) dan Anggaran Rutin/DIK, meskipun bantuan tersebut lebih ditekankan pada peningkatan sumber daya manusia (guru dan kepala Madrasah) melalui KKG dan KKKM. Dalam rincian alokasi pengelolaan keuangan yang bersumber dari APBN, pihak Madrasah Aliyah Negeri dapat menyisipkan pengadaan alat tulis sekolah yang mana hal tersebut sebenarnya dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan kualitas proses belajar mengajar. Dengan adanya bantuan tersebut, diakui oleh ketua Komite Madrasah MAN Cisewu, dapat membantu atau mengatasi minimnya anggaran pembiayaan yang bersumber dari pemerintah.

Sementara pengadaan sarana prasarana yang dilakukan oleh Komite Madrasah/Majelis Madrasah MAN 1 dan MAN 2 Garut, adalah digali dari partisipasi masyarakat dan kalangan pengusaha yang terlibat dalam kepengurusan Komite Madrasah/Majelis Madrasah. Misalnya menurut pengakuan Komite Madrasah/ Majelis Madrasah yang bersangkutan, dikatakan bahwa pengadaan benteng madrasah, perangkat komputer, ruangan komputer, ruangan kegiatan siswa, semuanya berhasil diadakan di luar anggaran pemerintah.

b Penggunaan dan perawatan

Setelah pengadaan sarana prasarana madrasah yang dibutuhkan tersebut adalah menjadi kewajiban pihak madrasah untuk menggunakannya sesuai dengan peran dan fungsinya serta merawat pemeliharaannya. Hasil dari wawancara dengan para ketua Komite Sekolah, terungkap bahwa sarana prasarana sekolah yang telah diberikan oleh pemerintah, seperti pengadaan meja dan bangku, papan tulis, alat laboratorium dan sebagainya menjadi tanggung jawab pihak madrasah untuk menggunakan dan merawatnya.

Bentuk kegiatan yang dilakukan oleh ketua Komite Madrasah/Majelis Madrasah dalam memonitor penggunaan dan perawatan sarana prasarana sekolah yang dimilikinya, ia melakukan inventarisir terhadap barang-barang yang ada, format yang digunakan untuk memberikan gambaran mengenai penggunaan dan perawatan tentang sarana dan prasarana madrasah tersebut, untuk masing-masing MAN

berbeda-beda, dan sangat tergantung pada kreativitas ketua Komite Sekolah/Majelis Madrasah, meskipun pada dasarnya Kantor Departemen Agama Kabupaten telah mengeluarkan format monitoring dan evaluasi terhadap inventaris barang-barang yang dimiliki oleh masing-masing MAN. Misalnya format yang digunakan oleh Komite Madrasah MAN 1 Garut, menggambarkan informasi atau keterangan seperti barang-barang yang layak pakai dan sudah tidak layak pakai. Dan hasil monitoring dan evaluasi tersebut, dilaporkan kepada instansi terkait dan dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam pengadaan sarana prasarana sekolah pada tahap berikutnya.

3. Pembiayaan/Anggaran

a. Perencanaan Anggaran

Membuat perencanaan pembiayaan atau anggaran belanja madrasah merupakan keterampilan lainnya yang harus dimiliki oleh ketua dan anggota Komite Sekolah/Majelis Madrasah. Dari hasil wawancara dan telaah dokumentasi, semua Ketua Komite Sekolah/Majelis MAN di Kabupaten Garut sudah bisa membuat perencanaan pembiayaan pendidikan pada MAN yang ada di lingkungannya. Akan tetapi, dari telaah dokumentasi dan wawancara dengan Komite Sekolah MAN CIBATU dan MAN CISEWU, terungkap pula bahwa terdapat perbedaan dalam mengidentifikasi sumber dana pendidikan pada masing-masing madrasah. Untuk sekolah yang berkategori kurang dan sedang (berdasarkan klasifikasi mutu pendidikan), umumnya hanya mengandalkan alokasi sumber dana pendidikan dari



pemerintah semata. Sementara untuk beberapa MAN yang berkategori (baik), memiliki sumber dana pendidikan lainnya di luar anggaran pemerintah. Proses perumusan rencana pembiayaan pendidikan di MAN, dilakukan oleh Ketua Komite Sekolah/Majelis Madrasah dengan membahasnya secara bersama-sama dengan berbagai pihak yang berkepentingan. Untuk Madrasah Aliyah Negeri yang belum memiliki kepengurusan Komite Sekolah seperti MAN CIBATU, maka perumusan rencana pembiayaan pendidikan tersebut dilakukan dengan pengurus BP3 dan dihadiri oleh beberapa guru yang dipandang memiliki kompetensi dalam perumusan rencana pembiayaan sekolah. Hasil dari pembahasan tersebut, kemudian disusun dalam rumusan rencana pembiayaan madrasah yang umumnya dikenal dengan istilah RAPBM. Rumusan RAPBM ini merupakan salah satu bahan informasi kelembagaan yang disampaikan Madrasah kepada orang tua siswa dan stake holders di saat pendaftaran siswa baru dan tahun ajaran baru untuk kelas-kelas berikutnya.

b. Penggalian Sumber Dana Pendidikan

Berdasarkan hasil wawancara dengan Komite Madrasah MAN 1 Garut dan Majelis Madrasah MAN 2 Garut, bahwa sumber dana pendidikan untuk Tahun Ajaran 2003/2004, pihakya memperoleh bantuan di luar anggaran pemerintah, yakni berasal dari APBN untuk lokal, untuk MAN 2 Garut sebanyak 8 lokal dan MAN 1 Garut sebanyak 2 lokal, yang pengerjaannya diserahkan kepada Komite Madrasah/Majelis Madrasah masing-masing. Disamping itu MAN 2 Garut memperoleh Bantuan Operasional Manajemen

Mutu (BOMM). Dengan adanya subsidi dana tersebut, pihaknya merasa terbantu dalam merumuskan dan melaksanakan berbagai program unggulan sekolah, terutama yang menyangkut ke peningkatan kualitas sumber daya manusia (guru). Dikatakan juga oleh ketua Majelis Madrasah yang bersangkutan, bahwa proses penerimaan dan pengelolaan dana atau uang yang bersumber dari APBN maupun BOMM tersebut dilakukan secara langsung antara pihak pemberi dana dengan pihaknya secara langsung. Dengan pola tersebut, ketua Komite Madrasah/Mejelis Madrasah memiliki kewenangan penuh untuk mengalokasikan dan mengelola dana tersebut untuk kepentingan peningkatan mutu pelayanan pendidikan. Lain halnya yang dilakukan oleh MAN 1 Garut, analisis atau identifikasi sumber dana pendidikan dilakukannya dengan cara menawarkan program-program unggulan sekolah kepada orang tua siswa, *stakeholder*, masyarakat, dan kalangan pengusaha yang terlibat dalam kepengurusan Komite Madrasah. Dengan jaringan atau akses yang dimilikinya tersebut, perencanaan pembiayaan pendidikan dapat dirumuskan sesuai dengan kebutuhan peningkatan mutu pendidikan. Bentuk bantuan yang diberikan oleh kalangan di luar pemerintah. Berbagai macam barang seperti uang, kayu, semen dan sebagainya.

Bantuan dalam bentuk pikiran dan tenaga, diwujudkan banyaknya kalangan orang tua siswa yang memiliki latar belakang pendidikan sarjana dan memiliki kualifikasi tertentu untuk masuk dalam kepengurusan Komite Madrasah. Misalnya adanya perwakilan orang tua siswa yang berprofesi sebagai guru, anggota DPR Kabupaten, untuk duduk dalam kepengurusan Komite Sekolah.

Sementara bantuan dalam bentuk materi yang telah diterima madrasah, antara lain perangkat gamelan degung, perangkat komputer, sebagai bentuk dari pengelolaan sekolah secara mandiri, kreatif dan inovatif.

Menurut hasil wawancara dengan Komite Madrasah MAN Pameungpeuk, dikatakan bahwa dicapainya semua prestasi yang disebutkan di atas, sulit untuk dilaksanakan manakala tidak didukung oleh pendanaan yang memadai. Kondisi seperti yang disebutkan di atas, belum berjalan pada pengelolaan dana untuk Madrasah Aliyah Negeri yang lainnya. Umumnya pengelolaan dana pada beberapa MAN di Kabupaten Garut belum memberikan kontribusi atau sumbangan nyata ke arah peningkatan mutu pendidikan. Kondisi tersebut, umumnya hampir terjadi pada MAN Cisewu dan MAN Cibatu yang belum memiliki sumber dana lain di luar anggaran rutin pemerintah.

c. Akuntabilitas

Akuntabilitas merupakan salah satu karakteristik lainnya yang dikehendaki dalam, pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah. Sebenarnya sebagian dari prinsip-prinsip akuntabilitas madrasah telah dilaksanakan oleh semua MAN yang ada di Kabupaten Garut, hanya bentuk dan kadar yang berbeda-beda. Untuk Madrasah Aliyah yang hanya memperoleh sumber pembiayaan pendidikan dari pemerintah semata, seperti MAN 1 dan MAN 2 Garut, format yang digunakan untuk menyampaikan akuntabilitas pengelolaan madrasah menggunakan format yang telah disediakan oleh Kantor Wilayah Departemen Agama Propinsi Jawa Barat. Lain halnya dengan bentuk akuntabilitas dari Madrasah Aliyah Negeri yang memperoleh bantuan dana

pendidikan dari *stakeholder* di luar pemerintah. Misalnya yang dilakukan oleh MAN Pameungpeuk pertanggung jawaban dengan adanya bantuan dana pendidikan dari BOMM dilakukan dalam format laporan yang dirinci dengan detail bentuk laporan keuangan tersebut disajikan dalam lampiran. Dikatakan oleh Komite Madrasah MAN Pameungpeuk, bahwa dengan adanya laporan tersebut dapat menghindari munculnya prasangka dalam penyimpangan pengelolaan keuangan madrasah dalam pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah. Dari keseluruhan uraian tentang partisipasi atau tingkat kepedulian *Stakeholder* terhadap penyelenggaraan pendidikan di Kabupaten Garut, digambarkan dalam tabel berikut:

Tabel 4
Partisipasi *Stakeholder* dalam Pendidikan
di Kabupaten Garut Tahun 2004

No	Kewenangan Komite Sekolah/Majelis Madrasah	
	Indikator	Sesudah Komite Sekolah
1	Partisipasi dalam Peningkatan Mutu Belajar	Masih beragam pada, beberapa sekolah. Partisipasi masyarakat yang tinggi dalam peningkatan mutu belajar terjadi pada MAN 1 Garut, MAN 2 Garut. Sementara rendahnya partisipasi masyarakat terjadi pada MAN PAMEUNGPEUK dan MAN CISEWU, untuk MAN Cibatu, umumnya partisipasi masyarakat dalam peningkatan mutu pendidikan masih rendah.
2	Partisipasi dalam anggaran/ pembiayaan Sekolah	Masih beragam pada. beberapa madrasah. Partisipasi masyarakat yang tinggi dalam hal anggaran sekolah terjadi pada MAN 1 Garut, sementara rendahnya partisipasi masyarakat dalam hal anggaran madrasah terjadi pada MAN 2 Garut, untuk MAN yang lainnya, umumnya partisipasi masyarakat dalam anggaran sekolah masih rendah.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN-SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan deskripsi yang disajikan dalam Bab IV, berikut ini disajikan kesimpulan sebagai berikut :

Kebijakan kepala-kepala ~~Madrasah~~ dalam Manaiemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) di ~~MAN Kabupaten Garut~~

- a. Di Kabupaten ~~Garut~~ yang menjadi payung hukum tentang pembentukan dan pemberdayaan Komite Sekolah yaitu Undang-Undang No. 22 Tahun 1999, Undang-Undang Nomor 15 Tahun 1999, dan didukung dan Surat Keputusan Kepala Dinas Pendidikan Propinsi ~~Jawa Barat~~ Nomor 420/Kep.2556-Disdik/2001 tentang Penerapan MBS di Jawa Barat, serta Keputusan Bupati Kabupaten Garut Nomor 422.4/Kep.309-Dispend/2002. Tentang pembentukan Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah, serta Keputusan Dewan Pendidikan Kabupaten Garut Nomor 31.B/Kep-DP/III/03 tentang program Kerja Dewan Pendidikan Kabupaten Garut.
- b. ~~Madrasah Aliyah Negeri di Kabupaten Garut~~ melaksanakan Manaiemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah ialah ~~MAN 1 Garut, MAN 2 Garut, MAN Pameungpeuk, MAN Cisewu dan MAN Cibatu~~. Adapun kebijakan kepala-kepala MAN dalam Manaiemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) diantaranya :
 - 1) Terciptanya lingkungan yang aman dan tertib di lingkungan ~~Madrasah~~;
 - 2) Memiliki visi, misi dan target peningkatan mutu;
 - 3)

Memiliki kepemimpinan yang kuat, dilihat dari kualifikasi pendidikan formal dan memiliki kemampuan teknis tugas guru; 4) Layanan perpustakaan dan pengadaan buku untuk mendukung kegiatan kegiatan guru dan mendukung belajar siswa; 5) Menganggarkan keuangan melalui Rencana Anggaran dan Belanja Madrasah (RAPBM) yang diajukan kepala madrasah kepada Komite Sekolah/Majelis Madrasah; 6) Pengembangan Staf madrasah yang terus menerus sesuai dengan tuntutan IPTEK.

2. Proses Manajemen MPMBS (Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah)

kepala ~~madrasah~~ dalam memberdayakan Komite Sekolah di ~~MAN se~~ Kabupaten ~~Garut~~.

- a. Pemberdayaan Komite Sekolah/Majelis ~~Madrasah~~ oleh Kepala ~~MAN~~ dengan melakukan : 1) Melakukan sosialisasi tentang Komite Sekolah/Madrasah kepada Guru, orang tua Siswa dan pengurus perwakilan orang tua dan orang-orang yang berkepentingan; 2) Meningkatkan sumber daya manusia melalui kinerja komite Sekolah/Majelis Madrasah.
- b. Pemberdayaan *Stakeholder* melalui : 1)Partisipasi *Stakeholder* dalam penyelenggaraan Pendidikan terdiri dari partisipasi masyarakat yang rendah, partisipasi masyarakat sedang dan partisipasi masyarakat yang tinggi; 2) Bentuk partisipasi *Stakeholder* dalam pengelolaan pendidikan berupa sumbangan pemikiran, gagasan, saran, tenaga dan materi termasuk dalam pengadaan sarana dan prasarana yang digali dari masyarakat dan kalangan pengusaha; 3) Akuntabilitas Madrasah Aliyah Negeri yang ada di

Memiliki kepemimpinan yang kuat, dilihat dari kualifikasi pendidikan formal dan memiliki kemampuan teknis tugas guru; 4) Layanan perpustakaan dan pengadaan buku untuk mendukung kegiatan kegiatan guru dan mendukung belajar siswa; 5) Menganggarkan keuangan melalui Rencana Anggaran dan Belanja Madrasah (RAPBM) yang diajukan kepala madrasah kepada Komite Sekolah/Majelis Madrasah; 6) Pengembangan Staf ~~madrasah~~ yang terus menerus sesuai dengan tuntutan IPTEK.

2. Proses Manajemen MPMBS (Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah)

kepala ~~madrasah~~ dalam memberdayakan Komite Sekolah di ~~MAN~~ se-Kabupaten Garut.

- a. Pemberdayaan Komite Sekolah/Majelis Madrasah oleh Kepala MAN dengan melakukan : 1) Melakukan sosialisasi tentang Komite Sekolah/Madrasah kepada Guru, orang tua Siswa dan pengurus perwakilan orang tua dan orang-orang yang berkepentingan; 2) Meningkatkan sumber daya manusia melalui kinerja komite Sekolah/Majelis Madrasah.
- b. Pemberdayaan *Stakeholder* melalui : 1)Partisipasi *Stakeholder* dalam penyelenggaraan Pendidikan terdiri dari partisipasi masyarakat yang rendah, partisipasi masyarakat sedang dan partisipasi masyarakat yang tinggi; 2) Bentuk partisipasi *Stakeholder* dalam pengelolaan pendidikan berupa sumbangan pemikiran, gagasan, saran, tenaga dan materi termasuk dalam pengadaan sarana dan prasarana yang digali dari masyarakat dan kalangan pengusaha; 3) Akuntabilitas Madrasah Aliyah Negeri yang ada di

Kabupaten Garut dari bentuk dan kadarnya berbeda-beda, dari perolehan sumber biaya dari pendapatan dan orang tua tinggi, pendapatan dari orang tua sedang dan pendapatan orang tua rendah.

B. Saran-saran

Berdasarkan kesimpulan sebagaimana dikemukakan di atas, maka merekomendasikan saran sebagai berikut :

1. Perlunya sosialisasi secara komprehensif kepada segenap lapisan masyarakat, sehingga yang tahu mengenai perubahan dalam bidang pendidikan ini tidak secara parsial dan diketahui hanya oleh yang berkepentingan saja. Hal ini penting untuk dilaksanakan guna menyamakan persepsi terhadap Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah.
2. Perlunya program pembinaan yang difokuskan terhadap kemampuan manajerial Komite Sekolah/Majelis Madrasah serta khususnya dalam implementasi Manajemen Berbasis Sekolah.
3. Perlu adanya penyuluhan terhadap masyarakat yang daya dukungnya serta partisipasinya rendah terhadap penyelenggaraan pendidikan, hal ini dapat dilakukan oleh Kantor Departemen Agama, Dewan Pendidikan Kabupaten, Kepala Madrasah bersama-sama tokoh masyarakat, tokoh agama untuk membangkitkan minat terhadap pendidikan.

Kabupaten Garut dari bentuk dan kadarnya berbeda-beda, dari perolehan sumber biaya dari pendapatan dan orang tua tinggi, pendapatan dari orang tua sedang dan pendapatan orang tua rendah.

B. Saran-saran

Berdasarkan kesimpulan sebagaimana dikemukakan di atas, maka merekomendasikan saran sebagai berikut :

1. Perlunya sosialisasi secara komprehensif kepada segenap lapisan masyarakat, sehingga yang tahu mengenai perubahan dalam bidang pendidikan ini tidak secara parsial dan diketahui hanya oleh yang berkepentingan saja. Hal ini penting untuk dilaksanakan guna menyamakan persepsi terhadap Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah.
2. Perlunya program pembinaan yang difokuskan terhadap kemampuan manajerial Komite Sekolah/Majelis Madrasah serta khususnya dalam implementasi Manajemen Berbasis Sekolah.
3. Perlu adanya penyuluhan terhadap masyarakat yang daya dukungnya serta partisipasinya rendah terhadap penyelenggaraan pendidikan, hal ini dapat dilakukan oleh Kantor Departemen Agama, Dewan Pendidikan Kabupaten, Kepala Madrasah bersama-sama tokoh masyarakat, tokoh agama untuk membangkitkan minat terhadap pendidikan.

DAFTAR PUSTAKA

- An Nahlawi, Abdurrahman. 1996. *Prinsip-prinsip dan Metoda Pendidikan Islam dalam Keluarga, di Sekolah dan di Masyarakat*. Bandung : CV. Diponogoro.
- Alwasilah, A. Chaedar. 2002. *Pokoknya Kualitatif Dasar-Dasar Merancang dan Melakukan Penelitian Kualitati.*, Jakarta : PT. Kiblat Buku Utama.
- Arcaro, Jerome S. 2005. *Pendidikan Berbasis Mutu : Prinsip-prinsip Perumusan dan Tata Langkah Penerapan*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Arikunto, Suharsimi. 1992. *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta : Rieka Cipta.
- Azizy, Qodri A. Keputusan Dirjen Kelembagaan Agama Islam Nomor :Dj.II/409/2003. tentang *Pedoman Pembentukan Komite Madrasah*. Jakarta : Departemen Agama.
- Burhanudin. 1994. *Kepemimpinan*. Bandung :Karya Nusantara.
- Departemen Agama RI.2003. *Pedoman Komite Madrasah*. Jakarta : Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam.
- Direktorat Jenderal Pendidikan dan Menengah. 1999. *Panduan Manajemen Sekolah*. Jakarta : Departemen Pendidikan dan Kebudayaan.

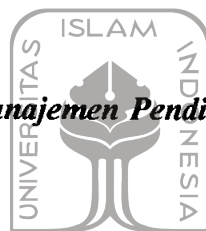
Dinas Pendidikan Propinsi Jawa Barat. 2004. *Pedoman Kinerja Komite Sekolah Dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung : Dinas Pendidikan Propinsi Jawa Barat.

Fattah, Nanang , 2000. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung : CV. Archieta.

-----, 2003. *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan Dewan Sekolah*. Bandung : CV.Pustaka Bani Quraisy.

-----, 2002. *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan*. Bandung : PT. Remaja Rosda Karya.

-----, 2001. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.



Gaffar, Fakry M. 1989. *Perencanaan Pendidikan Teori dan Metodologi*. Jakarta : P2LPTK.

Himpunan Peraturan Perundang-undangan Bidang Pendidikan keagamaan. Kantor Wilayah Departemen Agama Propinsi Jawa Barat.

Hamsi, Syaiful. 2003. "Pemberdayaan Pendidikan Madrasah; Kajian atas Profesionalitas Guru dalam Proses Pembelajaran pada Madrasah Aliyah Negeri 1 Mataram Nusa Tenggara". Yogyakarta : *Tesis*. Magister Studi Islam Universitas Islam Indonesia.

lim Wasliman. 2000. *Pemberdayaan Sistem Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah* (Makalah). Bandung : Depdiknas.

Jalal, Fasli dan Dedi Supriadi. 2001. *Reformasi Pendidikan dalam Konteks Otonomi Daerah*. Yogyakarta : Adicita.

- Kartini, Kartono. 1986. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta : CV. Rajawali.
- Lexy J. Maleong. 1987. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Jakarta : Erlangga.
- Michael Fulan. 1992. *The Future Educational Change; The Meaning of Education Change*. New York : Ontario Press.
- Mulyani, 1999. *Paradigma Baru Pengelolaan Pendidikan di Daerah dalam Rangka Desentralisasi Pendidikan*. (Makalah). Bandung.
- Mulyasa. 2002. *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi dan Implementasi*. Bandung : PT. Remaja Rosda Karya.
- , 2003. *Manajemen Berbasis Madrasah*. Makalah. Makassar.
- , 2004. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukseskan MBS dan KBK*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Mahdi, Jamal. 2004. *Al Qiyadah Al Muatsirah*. Alih Bahasa Amang Safrudin. Bandung : Asy Syaamil.
- Miles, Matethew B. dan A. Michael Huberman. 1992. *Analisis Data Kualitatif : Suku Sumber tentang Metode-meteode Baru*. Penerjemah Tjetjep Rohendi Rohidi. Jakarta : Penerbit Universitas Indoensia (UI-Press).
- Nasution. 1972. *Usaha Perbaikan dalam Bidang Pendidikan dan Administrasi Pendidikan*. Bandung : Masa Baru.
- , 1991. *Metode Research (Penelitian Ilmiah)*. Bandung : Jemmars.

Nasichin, 2001. "Peranan Dewan Sekolah di Era Otonomi Daerah". Dalam *Buletin Perbukuan*, Vol. 5. Jakarta : Departemen Pendidikan Nasional.

Nawawi, Hadari. 1983. *Administrasi Pendidikan*. Jakarta : Gunung Agung.

Satori, Djam'an. 1999. *Analisis Kebijakan dalam Konteks Desentralisasi dan Otonomi Pendidikan*. Jakarta : Depdiknas.

Sinungan, 1997. *Produktivitas, Apa dan Bagaimana*. Jakarta : Bumi Aksara.

Rahim, Husni. 2001. *Arah Baru Pendidikan Islam di Indonesia*. Jakarta : PT. Logos Wacana Ilmu.

Satori, Djam'an, dan Nanang Fattah, 2001. *Konsep Dasar MBS dan Dewan Sekolah, Model Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung : Dinas Pendidikan Propinsi Jawa Barat.

Samani. 1999. *Panduan Manajemen Sekolah*. Jakarta : Dirjen Dikdasmen.

Supriadi, Dedi. 1998. *Mengangkat Citra dan Martabat Guru*. Jakarta : Adicita Karya Nusa.

-----, 2001. *Reformasi Pendidikan Dalam Konteks Otonomi Daerah*. Jakarta : Adicita Karya Nusa.

Supandi dan Ahmad Sanusi. 1988. *Kebijakan dan Keputusan Pendidikan*. Jakarta : Departemen Pendidikan dan kebudayaan.

Sutisna, Oteng, 1993. *Administrasi Pendidikan : dasar Teoritis dan Praktek Profesional*. Bandung : CV. Angkasa.

- Shaleh, Abdurrahman. 1989. *Penyelenggara Madrasah, Peraturan Perundangan*. Jakarta : Darma Bhakti.
- Sugiharto, 2003. "Penerapan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah di SMU Negeri 1 Balapulang Tegal", *Tesis*. Magister Studi Islam Univesitas Islam Indonesia.
- Suderadjat, Hari, 2003. *Konsep dan Implementasi Pendidikan Berbasis Luas (BEE) yang Berorientasi Pada Kecakapan Hidup (life Skill)*. Bandung : CV Cipta Cekas Grafika.
- Tilaar, H.A.R., 1991. *Beberapa Agenda Reformasi Pendidikan Nasional Dalam Perspektif Abad 21*. Jakarta : Tera Indonesia.
- Tim Pokja SBM Dinas Pendidikan Propinsi Jawa Barat. 2001. *Pedoman Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di Jawa Barat; MBS Dewan Sekolah*. Bandung : Dinas Pendidikan Propinsi Jawa Barat.
- Umaedi, 1999. *Peningkatan Mutu Pendidikan melalui Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta : Departemen Pendidikan dan Kebudayaan.
- , 1999. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah Sebuah Pendekatan Baru dalam Pengelolaan Sekolah Untuk Peningkatan Mutu*. Departemen Pendidikan dan Kebudayaan.
- Undang-Undang Republik Indonesia, Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional*. Jakarta : Departemen Pendidikan Nasional.
- Undang-Undang Otonomi Daerah*. 1999. Jakarta : Sinar Grafika.
- Undang-Undang No. 2 Tahun 1989 Tentang Sistem Pendidikan Nasional*.

LAMPIRAN-LAMPIRAN



**UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA**

**PEMBERDAYAAN KOMITE SEKOLAH
DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN
(Studi Analisis Terhadap Implementasi Konsep Manajemen Berbasis
Sekolah di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) se-Kabupaten Garut)**

INTRUMEN PENELITIAN



Oleh: **UNIVERSITAS**
ISLAM
INDONESIA

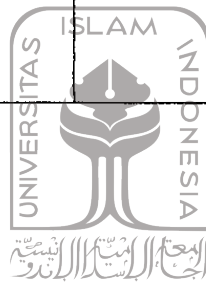
DEDE M. ALWI NURDIN
NIM : 03913069

**MAGISTER STUDI ISLAM
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA**

KISI – KISI
INSTRUMEN PENELITIAN
Pemberdayaan Komite Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan
Studi Analisis Terhadap Implementasi Konsep MBS di MAN se-Kabupaten Garut

Pertanyaan Penelitian	Sub Pertanyaan Penelitian	Sumber Informasi	Alat Pengumpul Data	Media
1	2	3	4	5
Bagaimana kondisi dan kriteria Kepala Madrasah dalam sistem MPMBS di MAN	a. Konsisi apakah yang ada dan dimiliki Kepala MAN dalam sistem MPMBS b. Bagaimana visi ,misi dan tujuan ? c. Bagaimana Renstra MPMBS di MAN ?	a. Kep. Sek b. Guru c. Komite Sekolah d. Stap TU. e. Siswa	a. Observasi b. Wawancara c. Dokumentasi	a. Tustel b. Catatan Lapangan c. Tape recorder
Bagaimana Proses Manajemen MPMBs Kepala MAN dalam memberdayakan Komite Sekolah di MAN.	a. Bagaimana tantangan nyata MPMBs di MAN? b. Apakah sasaran program mengandung peningkatan? c. Apakah hasil analisis fungsi-fungsi tepat sasaran ? d. Bagaiman langkah-langkah untuk memecahkan masalah yang ingin dipecahkan ? e. Bagaimana rencana dan program peningkatan mutu ? f. Bagaimana dan rencana jadwal anggaran g. Bagaimana Pelayanan Komite sekolah terhadap siswa, guru ?	a. Kep. Sek b. Guru c. Komite Sekolah d. Stap TU. e. Siswa	a. Observasi b. Wawancara c. Dokumentasi	a. Tustel b. Catatan Lapangan c. Tape recorder

<p>Kendala apa saja yang dicapai komite Madrasah dalam menjalankan tugas dan fungsinya</p>	<p>a. Bagaimana pembentukan Komite Sekolah/Madrasah ?</p> <p>b. Apakah faktor penunjang dalam meningkatkan mutu Pendidikan</p> <p>d. Apakah faktor yang menghambat ditimbulkan dari Peningkatan Pendidikan.</p>	<p>a. Kep. Sek</p> <p>b. Guru</p> <p>c. Komite Sekolah</p> <p>d. Stap TU.</p> <p>e. Siswa</p>	<p>a. Observasi</p> <p>b. Wawancara</p> <p>c. Dokumentasi</p>	<p>a. Tustel</p> <p>b. Catatan Lapangan</p> <p>c. Tape recorder</p>
--	---	---	---	---



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

A. Rumusan Masalah

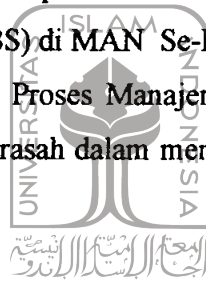
Masalah pokok yang menjadi fokus penelitian ini, adalah :

1. Apa kebijakan Kepala-kepala Madrasah dalam Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) di MAN se-Kabupaten Garut ?
2. Bagaimana Proses Manajemen MPMBS (Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah) Kepala Madrasah dalam memberdayakan Komite Sekolah di MAN Se-Kabupaten Garut ?

B. Tujuan Penelitian

Berdasarkan permasalahan yang telah dikemukakan diatas, maka tujuan pokok dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui Kebijakan Kepala Sekolah dalam Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) di MAN Se-Kabupaten Garut.
2. Untuk memperoleh Informasi Proses Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) Kepala Madrasah dalam memberdayakan Komite Sekolah di MAN se-Kabupaten Garut.



C. MADRASAH ALIYAH NEGERI YANG DITELITI :

1. MAN 1 GARUT
2. MAN 2 GARUT
3. MAN PAMEUNGPEUK
4. MAN CISEWU
5. MAN CIBATU

UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

**KAPASITAS PEMAHAMAN PENDIDIKAN ETIKA DAN TATA KRAMA
DALAM KEHIDUPAN SEHARI - HARI
DI SMK BINA PUTRA TRENGGALEK**

BAB I : PENDAHULUAN

- A. Latar Belakang Masalah
- B. Perumusan Masalah
- C. Tujuan Penelitian
- D. Manfaat Penelitian
- E. Tinjauan Pustaka
- F. Kerangka Teori
- G. Metode dan Pendekatan Penelitian
- H. Sistematika Pembahasan

BAB I : LANDASAN TEORI

- A. Manajemen Berbasis Sekolah
 - 1. Kepemimpinan Kolektif Kepala Sekolah
 - 2. Pemberdayaan stakeholder
 - 3. Kemandirian Sekolah/Madrasah
- B. Komite Sekolah dalam MBS
 - 1. Pengertian Komite Sekolah/Madrasah
 - 2. Tujuan, Peran dan Fungsi Komite Sekolah
 - 3. Keanggotaan dan Kepengurusan Komite Sekolah/Madrasah
 - 4. Proses Pembentukan Komite Sekolah
- C. Peranan Komite Sekolah/Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan
 - 1. Peningkatan Mutu Pendidikan
 - 2. Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah

BAB III : METODOLOGI PENELITIAN

- A. Populasi dan Sampling.
- B. Teknik Pengumpulan Data
- D. Teknik Analisa Data

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

- A. Gambaran Umum Madrasah Aliyah Negeri (MAN) di Garut
- B. Analisis MPMBS
- C. Analisis Pemberdayaan Komite Sekolah oleh Kepala Madrasah.
- D. Analisis Pemberdayaan Stake Holder

BAB V : KESIMPULAN

- A. Kesimpulan
- B. Saran-saran

PEDOMAN WAWANCARA

Hari/tanggal : _____
Nama responden : _____
Jabatan : _____

1. Apakah Madrasah memiliki rencana strategi Peningkatan Mutu ?
2. Apakah Madrasah termasuk tipe/Akreditasi ?
3. Apakah Madrasah memiliki sejumlah guru /
4. bagaimana kepedulian Madrasah/Kepala Madrasah terhadap proses belajar mengajar ?
5. Bagaimana kepedulian Madrasah/Kepala Madrasah terhadap proese bimbingan dan konseling ?
6. Bagaimana tingkat kedisiplinan di Madrasah ?
7. Apakah Madrasah memiliki Perpustakaan ?
8. Apakah Madrasah Memiliki Laboratorium IPA ?
9. Bagaimana rata-rata waktu penggunaan laboratorium IPA perminggu ?
10. Apa yang dimiliki kegiatan ekstra kurikuler (Olah raga,Kesenian, KIR,Pramuka,PMR)
11. Bagaimana jumlah siswa pendaftar selama 3 taun terakhir?
12. Bagaimana kecenderungan NEM lulusan dari tahun ketahun ?
13. Bagaimana Transparasi administrasi dan pertanggungjawaban keuangan ?
14. Bagaimana Kecenderungan kerjasama antara Komite Madrasah dan masyarakat ?
15. Apakah Visi, misi dan tujuan Madrasah mengadung wawasan kedepan ?
16. Apakah penunjang sararan pelaksanaan program mengdung peningaktan yang diinginkan ?
17. Apakah ada rencana program peningkatan mutu dengan sasaran yang rinci ?
18. Apakah ada penanggung ajwab program untuk setiap program ?
19. Apakah ada rincian program untuk mewujudkan sasaran tersebut ?
20. Apakah ada jadwal kegiatan dan rencan anggaran ?
21. Apakah yang menjadi hambatan dalam pelaksanaan Peningkatan mutu Madrasah ?



DEWAN PENDIDIKAN KABUPATEN GARUT

Jl. Kiansantang No. 5 Telp. (0262) 233225 Garut

Nomor : 137/DP/II/2005
Lampiran :
Perihal : Izin Penelitian

Garut, 16 Februari 2005

Kepada Yth.
Ketua Program Pasca Sarjana
Magister Studi Islam
Universitas Islam Indonesia
Yogyakarta.

Assalamu'alaikum wr. wb.

Membalas Surat No 068/PS.Msi/I/2005 Tanggal 5 Februari 2005, Tentang izin Penelitian dengan ini kami nyatakan tidak berkeberatan kepada :

Nama : Dede M. Alwi Nurdin
No Mhs. : 03913069
Konsentrasi : Pendidikan Islam
Mahasiswa : Magister Studi Islam
Program Pasca Sarjana Yogyakarta

Untuk melakukan Penelitian dan Pendataan pada Dewan Pendidikan Kab. Garut.

Mudah-mudahan Allah SWT memberkati-Nya.

Wassalamu'alaikum wr. wb.

DEWAN PENDIDIKAN KABUPATEN GARUT

Ketua,

Sekretaris,

H. A. Tidjani, Drs



Djohan Djauhari, Drs.SH.MH

Tembusan :

1. Sdr. Dede M. Alwi Nurdin
2. Instansi terkait



DEPARTEMEN AGAMA
KANTOR KABUPATEN GARUT
Jalan Pahlawan No. 65 Telp. (0262) 233537 Fax. 233937 Kode Pos - 44151

SURAT IZIN

Nomor: Kd.10.05.1/Kp.01.1/082/05

Berdasarkan Surat dari Universitas Islam Indonesia Jogjakarta tanggal 15 Januari 2005 Nomor : 045/MSI-C/Tsm / 2004 tentang Permohonan Izin Penelitian, maka dengan ini Kami Kepala Departemen Agama Kantor Kabupaten Garut mengizinkan kepada :

Nama : Dede Alwinudin
N I M : 03913069

Untuk melakukan penelitian dalam pengajuan tesis yang berjudul PEMBERDAYAAN KOMITE SEKOLAH DALAM PERINGKATAN MUTU PENDIDIKAN (Studi Analisis Terhadap Implementasi Konsep Manajemen Berbasis Sekolah di Madrasah Aliyah Negeri (MA) se Kabupaten Garut)

Demikian izin ini kami buat untuk dimaklumi dan dilaksanakan sebagaimana mestinya .

Drs. H. NURUL ARI, M.SI
NIS. 150137118



DEPARTEMEN AGAMA
KANTOR KABUPATEN GARUT
Jalan Pahlawan No. 65 Telp. (0262) 233537 Fax. 233937 Kode Pos - 44151

SURAT KETERANGAN

Nomor : Kd.10.05.1/I/PP.00/ /2005.

Yang bertanda tangan dibawah ini :

N a m a : Drs. H. Nurul Aen, MSI.
NIP : 150187118
Jabatan : Kepala Kantor Departemen Agama Kabupaten Garut
Alamat : Jalan Pahlawan No. 65 Telp. (0262) 233537 Garut

Menerangkan bahwa :

N a m a : Drs. Dede Moh. Alwinuridin
N I M : 03913069
Fakultas : Pasca Sarjana Magister Studi Islam Universitas Islam
Indonesia Yogyakarta. Konsentrasi Pendidikan Islam.
Alamat : Jl. Jend. Ahmad Yani Blk. No 344 Koropeak Garut.

Yang bersangkutan telah mengadakan penelitian dengan Judul : "PEMBERDAYAAN KOMITE SEKOLAH DALAM PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN (Studi Analisis Terhadap Implementasi Konsep Manajemen Berbasis Sekolah di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) se Kabupaten Garut." pada tanggal 19 Januari sampai dengan 28 Maret 2005. dengan rincian :

1. Tanggal 15-16 Pebruari 2005 di MAN 2 Garut
2. Tanggal 21 dan 23 Pebruari 2005 di MAN 1 Garut
3. Tanggal 21-22 Pebruari 2005 di MAN CIBATU Garut
4. Tanggal 26 -27 Pebruari 2005 di MAN PAMEUNGPEUK Garut.
5. Tanggal 4-5 Maret 2005 di MAN CISEWU Garut.

Surat keterangan ini dikeluarkan untuk dapat dipergunakan seperlunya.

Garut, April 2005.

Kepala

Drs. H. Nurul Aen, MSI.

NIP. 150187118