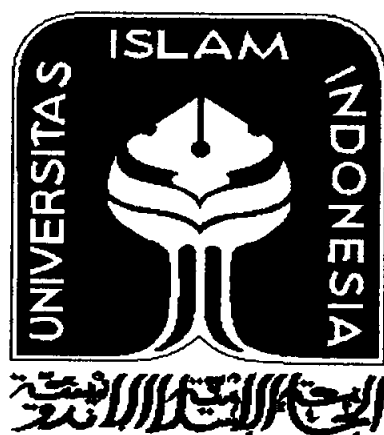


**KONSEP DAN MODEL MANAJEMEN BERBASIS
MADRASAH DENGAN ANALISIS *SWOT*
DI MADRASAH IBTIDAIYAH NEGERI SINDUTAN
TEMON KULON PROGO**



Oleh :
Noer Faidah Maharini
NIM. 11913096

T E S I S

Diajukan kepada Program Pascasarjana
Fakultas Ilmu Agama Islam Universitas Islam Indonesia
Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Guna
Memperoleh Gelar Magister Studi Islam

**YOGYAKARTA
2014**

**KONSEP DAN MODEL MANAJEMEN BERBASIS
MADRASAH DENGAN ANALISIS *SWOT*
DI MADRASAH IBTIDAIYAH NEGERI SINDUTAN
TEMON KULON PROGO**



Oleh :

Noer Faidah Maharini

NIM. 11913096

Pembimbing

Dr. Drs.H. Ahmad Darmadji, M.Pd.

T E S I S

Diajukan kepada Program Pascasarjana
Fakultas Ilmu Agama Islam Universitas Islam Indonesia
Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Guna
Memperoleh Gelar Magister Studi Islam

YOGYAKARTA

2014



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

PENGESAHAN

Nomor: 1236/PS-MSI/Peng./III/2014

TESIS berjudul : **KONSEP DAN MODEL MANAJEMEN BERBASIS
MADRASAH DENGAN ANALISIS SWOT DI MADRASAH
IBTIDAIYAH NEGERI SINDUTAN TEMON KULON
PROGO**

Ditulis oleh : Noer Faidah Maharini

N. I. M. : 11913096

Konsentrasi : Pendidikan Islam

Telah dapat diterima sebagai salah satu syarat memperoleh gelar Magister Studi Islam

Yogyakarta, 5 Maret 2014

Ketua



Dr. Drs. H. Ahmad Darmadji, M.Pd



PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER STUDI ISLAM (S2)
FAKULTAS ILMU AGAMA ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
Jl. Demangan Baru No. 24 Lantai II Yogyakarta
Telp/Fax (0274) 523637 e-mail: msi@uii.ac.id

TIM PENGUJI UJIAN TESIS

Nama : Noer Faidah Maharini
Tempat/tgl lahir : Tanah Laut, 13 Desember 1976
N. I. M. : 11913096
Konsentrasi : Pendidikan Islam
Judul Tesis : **KONSEP DAN MODEL MANAJEMEN BERBASIS MADRASAH
DENGAN ANALISIS *SWOT* DI MADRASAH IBTIDAIYAH
NEGERI SINDUTAN TEMON KULON PROGO**

Ketua : Dr. Junanah, MIS (.....)
Sekretaris : Drs. H. Syarif Zubaidah, M.Ag (.....)
Pembimbing : Dr. Drs. H. Ahmad Darmadji, M.Pd. (.....)
Penguji : Drs. Aden Wijdan, M.Si (.....)
Penguji : Drs. H. Muzhoffar Akhwan, MA (.....)

Diuji di Yogyakarta pada tanggal 25 Februari 2014

Pukul : 08.30–09.30 WIB

Hasil : **Lulus**

Mengetahui
Direktur Program Pascasarjana MSI UII



Dr. Drs. H. Ahmad Darmadji, M.Pd.



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

NOTA DINAS

No. : 1236/PS-MSI/ND/II/2014

TESIS berjudul : **KONSEP DAN MODEL MANAJEMEN BERBASIS
MADRASAH DENGAN ANALISIS SWOT**

Ditulis oleh : Noer Faidah Maharini

NIM : 11913096

Konsentrasi : Pendidikan Islam

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

Yogyakarta, 13 Februari 2014

Ketua,


Dr. Drs. H . Ahmad Darmadji, M.Pd.

PERSETUJUAN

Tesis berjudul : **Konsep dan Model Manajemen Madrasah
Dengan Analisis SWOT**

Nama : Noer Faidah Maharini

NIM : 11913096

Konsentrasi : Pendidikan Islam

Disetujui untuk diuji oleh Tim Penguji Tesis Program Pascasarjana Fakultas Ilmu
Agama Islam Universitas Islam Indonesia.



Yogyakarta, Februari 2014
Pembimbing


Dr. Drs.H. Ahmad Darmadji, M.Pd.

UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

MOTTO

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



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

PERSEMBAHAN

Tesis ini saya persembahkan kepada :

1. Ayahanda Noer Chozin, SH dan Ibunda Siti Sumaridah S Ag tercinta yang selalu berusaha memberikan yang terbaik dan selalu berdoa untuk kesuksesan anak-anaknya.
2. Ary Mukhlis suami tercinta yang selalu memberikan dukungan baik moril maupun materiil selama perkuliahan hingga selesainya tesis ini.
3. Muhammad Iqbal Rifa'i dan Maziya Najma Khairani ananda tersayang yang dengan penuh pengertian mendukung penulis dalam menempuh pendidikan hingga selesainya tesis ini.



**UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA**

PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN

Berdasarkan Surat Keputusan Bersama Menteri Agama RI dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI Nomor 158/1987 dan 0543 b/U/1987, tanggal 22 Januari 1988.

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Keterangan
ا	Alif	Tidak dilambangkan	Tidak dilambangkan
ب	ba'	b	Be
ت	ta'	t	Te
ث	sa'	s	Es (dengan titik di atas)
ج	jim	j	Je
ح	ha'	h	Ha (dengan titik di bawah)
خ	kha'	kh	Ka dan ha
د	dal	d	De
ذ	zal	z	Zet (dengan titik di atas)
ر	ra'	r	Er
ز	zai	z	Zet
س	sin	s	Es
ش	syin	sy	Es dan ye
ص	sad	s	Es (dengan titik di bawah)
ض	dad	d	De (dengan titik di bawah)
ط	ta'	t	Te (dengan titik di bawah)
ظ	za'	z	Zet (dengan titik di bawah)

ع	'ain	'	Koma terbalik di atas
غ	gain	G	Ge
ف	fa'	F	Ef
ق	qaf	q	Qi
ك	kaf	k	Ka
ل	lam	l	El
م	mim	m	Em
ن	nun	n	En
و	wawu	w	We
ه	ha'	h	Ha
ء	hamzah	'	Apostrof
ي	ya'	Y	Ye

Konsonan rangkap karena Syaddah ditulis Rangkap

عدة	Ditulis	'iddah
-----	---------	--------

Ta' marbutah

1. Bila dimatikan ditulis h

هبة	Ditulis	hibah
جزية	Ditulis	jizyah

(ketentuan ini tidak diperlukan terhadap kata-kata Arab yang sudah terserap ke dalam bahasa Indonesia, seperti shalat, zakat, dan sebagainya, kecuali bila dikehendaki lafal aslinya).

Bila diikuti dengan kata sandang “al” serta bacaan kedua itu terpisah, maka ditulis dengan h.

كرامة الأولياء	Ditulis	Karamah al-aulya'
----------------	---------	-------------------

2. Bila ta' marbutah hidup atau dengan harakat, fathah, kasrah dan dammah ditulis t.

زكاة الفطر	Ditulis	zakat fitri
------------	---------	-------------

Vocal Pendek

ـ	Kasrah	ditulis	i
ـَ	fathah	ditulis	a
ـُ	dammah	ditulis	u

Vocal Panjang

Fathah + alif	ditulis	a
جاهلية	ditulis	jahiliyyah
Fathah + ya' mati	ditulis	a
يسعى	ditulis	yas'a
Kasrah + ya' mati	ditulis	i
كريم	ditulis	karim
Dammah + wawu mati	ditulis	u
فروض	ditulis	furud

Vocal Rangkap

Fathah + ya' mati	Ditulis	ai
بينكم	ditulis	bainakum
Fathah + wawu mati	ditulis	au
قول	ditulis	qaulun

ABSTRAK

KONSEP DAN MODEL MANAJEMEN BERBASIS MADRASAH DENGAN ANALISIS SWOT DI MADRASAH IBTIDAIYAH NEGERI SINDUTAN TEMON KULON PROGO

Oleh Noer Faidah Maharini
NIM 11913096

Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan data dan informasi objektif pelaksanaan model manajemen berbasis madrasah dengan analisis SWOT di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Sindutan Temon Kulon Progo serta hambatan yang dihadapi dalam pelaksanaan manajemen berbasis madrasah di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Sindutan Temon Kulon Progo.

Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Untuk memperoleh data yang berkaitan dengan permasalahan diatas penulis menggunakan metode wawancara, observasi, dan penelaahan dokumen. Teknik analisis data dilakukan dengan langkah yang terdiri dari reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan yang dilakukan secara simultan.

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh kesimpulan bahwa : pelaksanaan manajemen berbasis madrasah di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Sindutan Temon Kulon Progo telah dilaksanakan dengan langkah-langkah Sosialisasi manajemen berbasis madrasah pada semua stakeholder, analisis situasi sasaran, merumuskan sasaran tujuan situasional melakukan analisis SWOT, menyusun rencana peningkatan mutu, melaksanakan rencana peningkatan mutu, evaluasi keberhasilan pelaksanaan peningkatan mutu, merumuskan sasaran mutu baru. Hambatan yang dihadapi dalam pelaksanaan manajemen berbasis madrasah dengan analisis SWOT di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Sindutan Temon Kulon Progo adalah belum optimalnya peran komite madrasah .

Kata kunci : Konsep, Manajemen Berbasis Sekolah, Analisis SWOT

ABSTRACT

THE CONCEPT AND MODEL OF MADRASAH BASED MANAGEMENT THROUGH SWOT ANALYSIS AT MADRASAH IBTIDAIYAH NEGERI SINDUTAN TEMON KULON PROGO

By Noer Faidah Maharini
NIM 11913096

The purpose of the research were to get the objective data and information of implementation of the model of madrasah based management through SWOT analysis at Madrasah Ibtidaiyah Negeri Sindutan Temon Kulon Progo and the obstacle which is faced in the implementation of madrasah based management at Madrasah Ibtidaiyah Negeri Sindutan Temon Kulon Progo.

This research was a qualitative research using descriptive approach. In gaining the data which is related to the problem the writer used interview method, observation, and document analysis. The data analysis technique was done using some steps which contains of data reduction, data presentation, and conclusion making which is done simultaneously.

Based on the result of the research, it can be concluded that : the implementation of madrasah based management at Madrasah Ibtidaiyah Negeri Sindutan has been implemented using some steps : socializing madrasah based management for all stakeholders, analysing of target situation, formulating the target of situational purpose, doing SWOT analysis, arranging plans of quality improvement, implementing plans of quality improvement, evaluating the achievement of implementation of quality improvement, and formulating a new quality target. The obstacle faced in implementing madrasah based management using SWOT analysis at Madrasah Ibtidaiyah Negeri Sindutan Temon Kulon Progo is the role of madrasah committee is not optimum.

Key words : Concept, Madrasah Based Management, SWOT Analysis

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

أَلْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ وَبِهِ نَسْتَعِينُ عَلَى أُمُورِ الدُّنْيَا وَالْآخِرَةِ وَالصَّلَاةُ وَالسَّلَامُ عَلَى سَيِّدِ الْمُرْسَلِينَ سَيِّدِنَا وَمَوْلَانَا مُحَمَّدٍ وَعَلَى آلِهِ وَاصْحَابِهِ أَجْمَعِينَ أَمَا بَعْدُ

Alhamdulillah, segala puji senantiasa kami panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, taufiq dan hidayahNya sehingga setelah melalui proses yang panjang penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan baik. Sholawat serta salam semoga tetap tercurahkan kepada uswah dan suri tauladan kita Nabi Muhammad SAW beserta seluruh keluarga, sahabat dan umatnya sampai di akhir zaman.

Tesis ini dapat terselesaikan dengan baik berkat dukungan berbagai pihak, baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan rasa hormat, terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada :

1. Kementerian Agama Republik Indonesia yang telah memberikan ijin belajar kepada penulis untuk menempuh pendidikan pascasarjana (S2) di Universitas Islam Indonesia
2. Prof. Dr.H. Edy Suandi Hamid, M .Ec selaku Rektor Universitas Islam Indonesia Yogyakarta yang telah memberikan kesempatan

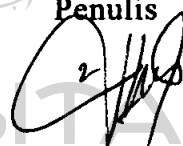
kepada penulis untuk menempuh pendidikan di Universitas Islam Indonesia

3. Dr. Drs. H. Dadan Muttaqien, SH., M.Hum selaku Dekan Fakultas Ilmu Agama Islam Universitas Islam Indonesia yang telah memberi kesempatan dan juga kemudahan kepada penulis selama proses pendidikan.
4. Bapak Dr.Drs.H. Ahmad Darmadji, M Pd selaku Ketua Program Pasca Sarjana Universitas Islam Indonesia sekaligus selaku Dosen Pembimbing yang telah memberikan bimbingan, arahan dan petunjuk-petunjuknya kepada penulis sehingga tesis ini dapat terselesaikan dengan baik.
5. Bapak Drs.H. Syarif Zubaidah, M.Ag selaku Sekretaris Program Pasca Sarjana Universitas Islam Indonesia yang telah memberi kesempatan dan juga kemudahan kepada penulis selama proses pendidikan.
6. Segenap dosen, Orang tua, Suami serta anak-anak yang selalu memberikan dukungan tiada henti sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan baik.
7. Segenap civitas akademika Universitas Islam Indonesia terutama Program Pascasarjana FIAI UII yang telah memberikan bantuan dan kerjasama yang sangat baik dan menyenangkan selama proses studi.

8. Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri Sindutan beserta jajarannya yang telah banyak membantu penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.
9. Semua pihak yang telah memberikan dan doa kepada penulis yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu. *Jazakumullah Khairan Katsira.*

Tak ada gading yang tak retak. Tentu saja tesis ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu saran dan kritik yang bersifat membangun dari semua pihak sangat penulis harapkan demi perbaikan dan penyempurnaan tesis ini. Semoga karya kecil ini dapat memberikan sumbangan yang bermanfaat bagi kemajuan pendidikan. Semoga Allah senantiasa melimpahkan barakah dan ridhaNya untuk setiap usaha dan langkah kita.

Penulis



Noer Faidah Maharini

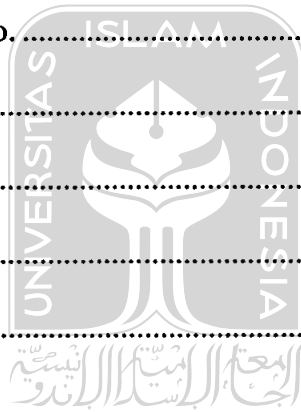
UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL LUAR	i
HALAMAN SAMPUL DALAM.....	ii
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
HALAMAN TIM PENGUJI UJIAN TESIS.....	v
HALAMAN NOTA DINAS	vi
HALAMAN PERSETUJUAN.....	vii
HALAMAN MOTTO	viii
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	ix
PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN.....	x
HALAMAN ABSTRAK.....	xiv
HALAMAN ABSTRACT.....	xv
KATA PENGANTAR.....	xvi
DAFTAR ISI.....	xix
DAFTAR TABEL	xxii
DAFTAR LAMPIRAN	xxiii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Fokus Penelitian	6
C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian.....	6

D. Sistematika Pembahasan	8
BAB II TELAAH PUSTAKA DAN KERANGKA TEORI.....	9
E. Telaah Pustaka.....	9
F. Kerangka Teori.....	13
1. Madrasah Dalam Sistem Pendidikan Nasional.....	13
2. Pengertian Manajemen Berbasis Sekolah	19
3. Maksud dan Tujuan Manajemen Berbasis Sekolah.....	27
4. Prinsip-prinsip dalam Manajemen Berbasis Sekolah.....	33
5. Komponen-Komponen Dalam Pelaksanaan MBS	41
6. Strategi Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah	46
G. Model-Model Manajemen Berbasis Sekolah	53
H. Konsep Dasar Analisis SWOT	70
1. Pengertian Analisis SWOT.....	70
2. Cara menggunakan analisis SWOT.....	74
BAB III METODE PENELITIAN.....	79
A. Jenis Penelitian dan Pendekatan.....	79
B. Lokasi Penelitian	80
C. Sumber Data	80
D. Analisis Data	81
E. Pengecekan Keabsahan Data.....	83
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	86
A. Hasil Penelitian.....	86
1. Kondisi Obyektif Lokasi Penelitian	86

B. Analisis Penelitian.....	95
1. Pelaksanaan Konsep dan Model Manajemen Berbasis Madrasah Dengan Analisis SWOT di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Sindutan Temon Kulon Progo.....	95
2. Hambatan yang dihadapi dalam pelaksanaan konsep dan model manajemen berbasis madrasah di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Sindutan Temon Kulon Progo.....	116
BAB V PENUTUP.....	118
A. Kesimpulan.....	118
B. Saran.....	119
DAFTAR PUSTAKA.....	120



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

DAFTAR TABEL

TABEL 1. DAFTAR KEPALA MIN SINDUTAN	87
TABEL 2. DAFTAR SARANA PRASARANA MIN SINDUTAN	88
TABEL 3. KEADAAN GURU MIN SINDUTAN TP 2013/2014.....	89
TABEL 4. DATA KARYAWAN MIN SINDUTAN	90
TABEL 5. STRUKTUR ORGANISASI MIN SINDUTAN	91
TABEL 6. STRUKTUR ORGANISASI KOMITE	92
TABEL 7. DATA SISWA 5 TAHUN TERAKHIR	93
TABEL 8. JUMLAH LULUSAN 5 TAHUN TERAKHIR	93
TABEL 9. DAFTAR PEROLEHAN KEJUARAAN	86
TABEL 10. SASARAN 1 PENINGKATAN PRETASI AKADEMIK	99
TABEL 11. SASARAN 2 PENINGKATAN PRESTASI NON AKADEMIK	100
TABEL 12. ANALISIS FUNGSI SASARAN 1	101
TABEL 13. ANALISIS FUNGSI SASARAN 2	104

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Surat Ijin Pelaksanaan Penelitian

Lampiran 2 Surat Keterangan Pelaksanaan Penelitian dari Lokasi Penelitian

Lampiran 3 Kisi-Kisi Wawancara

Lampiran 4 Pedoman Wawancara

Lampiran 5 Transkrip Verbatim Hasil Wawancara



**UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA**

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pendidikan merupakan suatu cara untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia menjadi lebih baik. Dalam peningkatan sumber daya manusia, pendidikan memegang peranan yang sangat penting dalam proses peningkatan kualitas tersebut karena peningkatan sumber daya manusia tidak bisa dipisahkan dengan proses peningkatan mutu pendidikan.

Dewasa ini banyak upaya peningkatan mutu pendidikan terus dilakukan oleh berbagai pihak. Upaya-upaya tersebut dilandasi suatu kesadaran betapa pentingnya peranan pendidikan dalam pengembangan sumber daya manusia dan pengembangan watak bangsa (*Nation Character Building*) untuk kemajuan masyarakat dan bangsa. Harkat dan martabat suatu bangsa sangat ditentukan oleh kualitas pendidikannya. Dalam konteks bangsa Indonesia, peningkatan mutu pendidikan merupakan sasaran pembangunan di bidang pendidikan nasional dan merupakan bagian integral dari upaya peningkatan kualitas manusia Indonesia secara menyeluruh.¹

Madrasah yang merupakan sekolah umum bercirikan agama diyakini menjadi lembaga pendidikan yang mampu mengantarkan peserta didik pada ranah yang lebih komprehensif, meliputi aspek-aspek intelektual, moral, spiritual dan ketrampilan secara padu. Madrasah diyakini mampu

¹E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Menyukkseskan MBS dan KBK* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2005), hal. 31.

mengintegrasikan kematangan religius dan keahlian ilmu modern kepada peserta didik sekaligus.

Kehadiran madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam setidaknya-tidaknya mempunyai empat latar belakang, yaitu: (1) Sebagai manifestasi dan realisasi pembaharuan sistem pendidikan Islam. (2) Usaha penyempurnaan terhadap sistem pesantren kearah suatu sistem pendidikan yang lebih memungkinkan lulusannya untuk memperoleh kesempatan yang sama dengan sekolah umum, misalnya masalah kesamaan kesempatan kerja dan perolehan ijazah.(3) Adanya sikap mental pada sementara golongan umat Islam, khususnya santri yang terpukau pada barat sebagai sistem pendidikan mereka. (4) Sebagai upaya untuk menjembatani antara sistem pendidikan tradisional yang dilakukan oleh pesantren dan sistem pendidikan modern dari hasil akulturasi.²

Sebagai lembaga pendidikan yang sudah lama berkembang di Indonesia, madrasah selain telah berhasil membina dan mengembangkan kehidupan beragama di Indonesia, juga ikut berperan dalam menanamkan rasa kebangsaan ke dalam jiwa rakyat Indonesia. Disamping itu, madrasah juga sangat berperan dalam mencerdaskan kehidupan bangsa.

Namun demikian, performa madrasah sampai pada saat ini masih sangat rendah. Akan tetapi tidak semua madrasah kondisi dan prestasinya kurang baik. Ada madrasah yang performa dan prestasinya jauh lebih unggul di

²Abdul Mujib dkk, *Ilmu Pendidikan Islam* (Jakarta : Kencana, 2008), hal. 241.

banding sekolah umum pada umumnya. Hanya saja, jumlah madrasah yang tergolong maju seperti itu masih sangat sedikit, sehingga menimbulkan kesan stigmatik, jika menyebut madrasah, maka yang tergambar adalah sekolah yang kurang maju.

Sampai saat ini jumlah madrasah di Indonesia cukup signifikan, yaitu sebanyak 72.650 buah, tetapi dari sekian ribu madrasah tersebut sebagian besar kondisinya masih cukup memprihatinkan. Sebab itu menjadi tanggungjawab bersama untuk melakukan inovasi dan pengembangan lembaga madrasah ini karena keberadaanya sebagai sub sistem pendidikan nasional mempunyai peran yang sama dengan lembaga pendidikan lain, yakni berusaha meningkatkan kualitas manusia Indonesia. Menurut H.A.R. Tilaar, perlu diupayakan reposisi pendidikan madrasah agar sesuai dengan paradigma baru tuntutan dan harapan masyarakat dan pembangunan bangsa.³

Kaitannya dengan problem internal kelembagaan, bahwa problem internal madrasah yang selama ini dirasakan, seperti dikatakan A. Malik Fadjar dalam buku karangan Marno, meliputi seluruh sistem kependidikannya, terutama sistem manajemen dan etos kerja madrasah, kualitas dan kuantitas guru, kurikulum, dan sarana fisik dan fasilitasnya. Problem semacam itu, seperti yang dipaparkan Imam Suprayogo, karena posisi madrasah berada dalam lingkaran setan, sebuah problem yang bersifat *causal relationship*; dari program dana yang kurang memadai, fasilitas

³Marno dan Triyo Supriyatno, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam* (Bandung: PT Refika Aditama, 2008), hal. 71-72.

kurang, pendidikan apa adanya, kualitas rendah, semangat mundur, inovasi rendah, dan peminat kurang, demikian seterusnya bagi lingkaran setan.⁴

Undang-undang Nomor 20 tahun 2003 tentang sistem pendidikan Nasional, sebagai pengganti undang-undang nomor 2 tahun 1989. Salah satu isu penting dalam undang-undang tersebut adalah pelibatan masyarakat dalam pengembangan sektor pendidikan, sebagaimana ditegaskan pada pasal 9 bahwa masyarakat berhak untuk berperan serta dalam perencanaan, pelaksanaan, pengawasan dan evaluasi program pendidikan. Pasal ini merupakan kelanjutan dari pernyataan pada pasal 4 ayat 1 bahwa pendidikan di Indonesia diselenggarakan secara demokratis dan berkeadilan. demokratisasi pendidikan merupakan implikasi dari dan sejalan dengan kebijakan mendorong pengelolaan sektor pendidikan pada daerah, yang implementasinya ditingkat sekolah, baik rencana pengembangan sarana, dan alat ketenagaan, kurikulum serta berbagai program pembinaan siswa, semua diserahkan pada sekolah untuk merancanginya serta mendiskusikannya dengan mitra horizontalnya dari komite sekolah.⁵

Pemberian otonomi pendidikan yang luas pada sekolah merupakan kepedulian pemerintah terhadap gejala-gejala yang muncul di masyarakat serta upaya peningkatan mutu pendidikan secara umum. Pemberian otonomi ini menuntut pendekatan manajemen yang lebih kondusif di sekolah agar dapat mengakomodasi seluruh keinginan sekaligus memberdayakan berbagai

⁴*ibid.*, hal. 143.

⁵ Dede Rosyada, *Paradigma Pendidikan Demokatis*, (Jakarta: Kencana 2004) hal 265

komponen masyarakat secara efektif guna mendukung kemajuan dan sistem yang ada di sekolah.

Seiring dengan era otonomi dengan asas desentralisasi, peningkatan kualitas pendidikan menuntut partisipasi dan pemberdayaan seluruh komponen pendidikan dan penerapan konsep pendidikan sebagai suatu sistem. Pendekatan peningkatan mutu pendidikan yang sesuai dengan paradigma dan gagasan tersebut diatas adalah konsep *School Based Management* atau manajemen berbasis sekolah.

Madrasah Ibtidaiyan Negeri Sindutan sebagai lembaga pendidikan yang sederajat dengan sekolah dasar yang dikelola oleh Kementerian Agama Republik Indonesia tentunya juga harus menerapkan manajemen berbasis sekolah dalam pelaksanaan pendidikan.

Dalam penelitian ini, peneliti menjadikan Madrasah Ibtidaiyah Negeri Sindutan sebagai objek kajian. Madrasah Ibtidaiyah Negeri Sindutan adalah salah satu dari Madrasah Ibtidaiyah Negeri yang terdapat di wilayah Kabupaten Kulon Progo yang keberadaannya sangat diminati oleh masyarakat dengan jumlah siswa paling banyak untuk madrasah ibtidaiyah di Kabupaten Kulon Progo.

Di sekitar MIN Sindutan juga ada beberapa Sekolah Dasar antara lain SDN Jangkar (±1 km), SD Sindutan (± 0,5 km), dan SD BOPKRI Palihan (± 2 km). Akan tetapi sekitar tahun 2004 SD Negeri Sindutan gulung tikar, karena kehabisan murid. Dengan letak geografis berada di tengah-tengah Sekolah Dasar secara logika jumlah siswa MIN Sindutan akan sedikit karena

persaingan dengan sekolah lain yang begitu dekat. Akan tetapi justru sebaliknya madrasah ini mempunyai siswa yang banyak, karena eksistensi madrasah bagi masyarakat sangat baik. Sehingga kepercayaan masyarakat terhadap madrasah masih sangat dominan dibanding dengan sekolah-sekolah yang lain. Dengan tingkat kepercayaan masyarakat yang demikian tinggi, secara tidak langsung juga mempengaruhi jumlah murid pada suatu madrasah.

Dengan memperhatikan uraian tersebut diatas mendorong penulis untuk mengetahui pelaksanaan konsep manajemen berbasis madrasah melalui penelitian dengan judul : “ KONSEP DAN MODEL MANAJEMEN BERBASIS MADRASAH DENGAN ANALISIS SWOT DI MADRASAH IBTIDAIYAH NEGERI SINDUTAN TEMON KULON PROGO“

B. Fokus Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah di atas maka fokus penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pelaksanaan model manajemen berbasis sekolah dengan analisis SWOT di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Sindutan Temon Kulon Progo ?
2. Apakah hambatan yang dihadapi dalam pelaksanaan manajemen berbasis sekolah dengan analisis SWOT di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Sindutan Temon Kulon Progo?

C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendapatkan data dan informasi yang objektif tentang:

- a. Pelaksanaan konsep dan model manajemen berbasis sekolah dengan analisis SWOT di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Sindutan.
- b. Hambatan yang dihadapi dalam pelaksanaan manajemen berbasis sekolah dengan analisis SWOT di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Sindutan.

2. Kegunaan Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat berguna untuk pengembangan manajemen pengelolaan madrasah baik secara teoritis maupun praktis

1. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan bahan kajian mengenai pelaksanaan manajemen berbasis madrasah dengan analisis SWOT khususnya pada Madrasah Ibtidaiyah Negeri Sindutan dan seluruh institusi madrasah pada umumnya.
2. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pandangan praktis bagi bagi seluruh stake holder madrasah dalam melaksanakan manajemen berbasis madrasah.
3. Penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi bahan bagi pengambil kebijakan dalam menentukan kebijakan untuk pengembangan madrasah

D. Sistematika Pembahasan

Untuk memberikan gambaran alur pembahasan penulisan tesis ini, maka penulis mendeskripsikan sistematika pembahasan sebagai berikut :

Bab pertama, merupakan pendahuluan yang meliputi sejumlah sub bahasan : latar belakang masalah , rumusan masalah, tujuan penelitian dan kegunaan penelitian, dan sistematika pembahasan.

Bab kedua, berisi telaah pustaka dan kerangka teori tentang konsep manajemen berbasis sekolah/ madrasah, model manajemen berbasis sekolah/ madrasah, konsep dasar analisis SWOT, cara menggunakan analisis SWOT strategi pelaksanaan manajemen berbasis sekolah/madrasah.

Bab ketiga, berisi tentang metode penelitian yang berisi tentang jenis penelitian, metode pendekatan, sumber data, dan analisis data.

Bab keempat, berisi tentang hasil penelitian dan pembahasan yang terdiri dari kondisi obyek penelitian dan pembahasan analisis hasil penelitian.

Bab kelima, berisi kesimpulan dan saran dari hasil penulisan yang didapatkan dan pemberian saran –saran yang perlu untuk disampaikan dalam upaya pengembangan pelaksanaan manajemen berbasis madrasah.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN KERANGKA TEORI

E. Telaah Pustaka

Pada pembahasan ini akan diketengahkan pemaparan tentang telaah pustaka dari penelitian yang relevan sebagai perbandingan berbagai aspek untuk melihat kesamaan dan perbedaan dari masalah yang sedang dikaji yaitu Konsep dan Model Manajemen Berbasis Sekolah Dengan Analisis SWOT di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Sindutan.

Hasil penelitian dari Titik Sayekti (2005) dalam tesisnya yang berjudul Pelaksanaan Model Manajemen Berbasis Sekolah di Sekolah Dasar Kota Surakarta (Studi Pada Sekolah Dasar Negeri Tempel 1 Kecamatan Banjarsari Kota Surakarta)⁶, dalam tesisnya ada 3 permasalahan yang diangkat yakni masalah sosialisasi dan pemahaman masyarakat sekolah terhadap MPBS, pelaksanaan model peningkatan mutu berbasis sekolah, hambatan yang dihadapi dalam pelaksanaan model peningkatan mutu berbasis sekolah. Kesimpulan dari hasil penelitiannya adalah bahwa sosialisasi dan pemahaman masyarakat tentang pelaksanaan manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah di SD Negeri Tempel 1 Kecamatan Banjarsari kota Surakarta dilakukan dengan diikuti oleh guru kelas, guru mata

⁶Titik Sayekti, *Pelaksanaan Model Manajemen Berbasis Sekolah Di Sekolah Dasar Kota Surakarta (Studi Pada Sekolah Dasar Negeri Tempel 1 Kecamatan Banjarsari Kota Surakarta)*, (Tesis Universitas Muhammadiyah Surakarta, Surakarta : 2005)

pelajaran, pengurus komite (saat itu BP3), ketua RT setempat, Lurah Banyuanyar dan tokoh masyarakat setempat. Pelaksanaan model peningkatan mutu berbasis sekolah disesuaikan dengan perencanaan yang telah disusun bersama pihak sekolah dan masyarakat setempat. Efektifitas pelaksanaan MPBS mengacu pada empat indikator yang meliputi input, process, output dan outcome. Hambatan yang dihadapi dalam pelaksanaan MPBS mencakup tiga hal yaitu kurangnya minat masyarakat untuk terlibat dalam MPBS, kurangnya pengetahuan tentang MPBS dan kurangnya koordinasi karena MPMBS merupakan program baru. Solusi yang dilakukan adalah dengan memberikan sosialisasi dan pelatihan yang dilakukan secara intensif.

Hasil penelitian Kuwat (2004) dalam tesisnya yang berjudul *Implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah di Madrasah Tsanawiyah Negeri Surakarta I*⁷, yang mengungkapkan permasalahan relevansi program MBS dengan kondisi lingkungan. Transparansi manajemen, ketersediaan dan kesiapan fasilitas terhadap input pendidikan yang mendukung keterlaksanaan program sekolah. Bagaimana iklim kemandirian dan kerjasama antar sesama komunitas sekolah dengan masyarakat. Dampak program terhadap sekolah serta kendala-kendala pelaksanaan program sekolah. Adapun kesimpulan penelitiannya adalah warga masyarakat menyadari arti pentingnya perubahan dalam pendidikan utamanya manajemen mutu berbasis sekolah disikapi secara positif. Kesiapan Madrasah Tsanawiyah Negeri Surakarta 1 dalam manajemen mutu berbasis

⁷Kuwat, *Implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah Di Madrasah Tsanawiyah Negeri Surakarta I*, (Tesis Universitas Muhammadiyah Surakarta, Surakarta : 2005)

sekolah nampak pada rencana program pengembangan madrasah, sikap positif masyarakat melalui tokoh-tokohnya terhadap manajemen mutu berbasis sekolah nampak dengan dibentuknya kepengurusan Komite Madrasah, anggaran dasar dan anggaran rumah tangganya. Kendala madrasah dalam penerapan manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah meliputi : pembagian tugas belum proporsional, perbandingan guru siswa belum ideal, keterbatasan sarana dan subsidi pemerintah.

Hasil penelitian Sutikno (2004) yang berjudul *Pengaruh Manajemen Sekolah, Pengelolaan Pembelajaran dan Komite Sekolah Terhadap Mutu Sekolah SMP Rintisan Manajemen Berbasis Sekolah (Studi Kasus di SMP Negeri 2, SMP Negeri 3 dan SMP Domenico Savio Semarang)*.⁸ Tesisnya mengungkap permasalahan pengaruh manajemen sekolah terhadap mutu sekolah rintisan MBS, pengaruh kualitas pembelajaran terhadap mutu sekolah rintisan MBS, pengaruh peranan komite sekolah terhadap sekolah rintisan MBS, pengaruh manajemen sekolah, kualitas pembelajaran dan komite sekolah terhadap mutu sekolah rintisan MBS. Kesimpulan dari hasil penelitiannya adalah berdasarkan analisis deskriptif diperoleh variabel manajemen sekolah, pengelolaan pembelajaran dan komite sekolah terhadap mutu sekolah SMP rintisan MBS kota Semarang sebagian besar berada pada kategori baik. Sedangkan hasil analisis regresi menunjukkan bahwa variabel manajemen sekolah, kualitas pengelolaan pembelajaran dan komite sekolah

⁸ Sutikno, *Pengaruh Manajemen Sekolah, Pengelolaan Pembelajaran Dan Komite Sekolah Terhadap Mutu Sekolah SMP Rintisan Manajemen Berbasis Sekolah (Studi Kasus di SMP Negeri 2, SMP Negeri 3 dan SMP Domenico Savio Semarang)*, (Tesis , Universitas Diponegoro, Semarang : 2004)

secara bersama memiliki pengaruh signifikan terhadap mutu sekolah. Apabila diperhatikan lebih jauh hasil analisis regresi menunjukkan secara sendiri-sendiri variabel manajemen sekolah dan variabel pengelolaan pembelajaran memiliki pengaruh yang signifikan terhadap mutu sekolah sedangkan pengaruh variabel komite sekolah terhadap mutu sekolah tidak signifikan. Implikasi hasil penelitian yang menemukan bahwa variabel manajemen sekolah dan kualitas pengelolaan pembelajaran memiliki pengaruh yang signifikan terhadap mutu sekolah rintisan MBS, maka dalam pemberlakuan MBS di seluruh SMP di Semarang, perlu adanya pelatihan manajemen sekolah yang ideal bagi kepala sekolah. Selain itu variabel komite sekolah tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap mutu sekolah rintisan MBS, hal ini memiliki implikasi bahwa komite sekolah belum secara optimal berperan dalam memberikan sumbangan untuk peningkatan mutu sekolah. Keadaan ini lebih disebabkan oleh komite sekolah merupakan badan yang masih muda usianya, sehingga belum mampu secara optimal untuk berperan dalam meningkatkan mutu sekolah.

Beberapa penelitian diatas mengupas masalah pelaksanaan dan penerapan manajemen berbasis sekolah. Sedangkan yang mengkaji tentang pelaksanaan konsep dan manajemen berbasis madrasah khususnya menggunakan analisis SWOT dalam strategi pelaksanaannya belum ada . Dengan demikian permasalahan ini layak untuk diteliti.

F. Kerangka Teori

1. Madrasah Dalam Sistem Pendidikan Nasional

Madrasah merupakan lembaga pendidikan Islam yang keberadaannya tidak lepas dari peran serta para alim ulama atau intelektual muslim Indonesia terhadap perkembangan agama Islam. Mahmud Yunus menyatakan bahwa perkembangan pendidikan Islam bisa dibagi ke dalam awal perintisan, masa awal penjajahan dan pasca kemerdekaan.⁹ Perjalanan madrasah hingga saat ini menarik untuk dikaji, karena madrasah merupakan lembaga pendidikan perpaduan antara pendidikan agama dan sains.

Namun demikian posisi madrasah oleh masyarakat dianggap nomor dua dibanding sekolah-sekolah yang lain termasuk di kalangan muslimin sendiri. Di satu sisi keberadaan madrasah masih tertutup untuk kalangan non muslim, madrasah pada saat ini terbatas sebagai penyelenggara pendidikan khusus bagi kaum muslimin. Maka madrasah lebih dikenal dengan sebutan sekolah umum yang berciri khas Islam. Jika dikaitkan dengan sebutan ini, nampaknya sebagian besar umat Islam bahkan lembaga pemerintah dalam hal ini Kementerian Agama sebagai pengelola madrasah masih mempertahankan ideologinya dari pada kebutuhan praktis. Dengan demikian madrasah tetap akan mengalami kendala psikologis, apabila ada perubahan pengembangan madrasah yang mengidentifikasi sekuler.

⁹ Mahmud Yunus, *Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia* (Jakarta: Mutiara 1979) hlm 52

Hal ini nampak pada pelajarannya pada tahun 1900-1908 yang diajarkan misalnya Ilmu Nahwu, Ilmu Sharaf, Ilmu Fiqh, Ilmu Tafsir, Ilmu Tauhid, Ilmu Mantiq, Ilmu Ma'ani, Ilmu Bayan, Ilmu Badi', Ilmu Ushul Fiqh. Kurikulum ini adalah pengajaran yang kembali dari sistem pendidikan Timur Tengah pada masa abad pertengahan.¹⁰ Oleh karena itu madrasah merupakan kopian dari sistem pendidikan klasik yang dibawa ke masa sekarang.

Menurut Maksum disebutkan bahwa madrasah baru berkembang pada abad XX yang mengadopsi sistem pendidikan mirip dengan Timur Tengah.¹¹ Hal ini disebabkan oleh adanya para pelopor intelektual Islam Indonesia yang notabene lulusan dari Timur Tengah yang peduli terhadap nasib bangsa Indonesia itu sendiri. Ada ahli antropologi agama yang meneliti pendidikan islam yaitu Karl Steenbrink mengidentifikasi bahwa ada empat faktor yang melatarbelakangi perubahan Islam di Indonesia pada abad XX, antara lain :

- a. Faktor keinginan untuk kembali kepada Al Qur'an dan Hadist
- b. Faktor semangat nasionalisme dalam melawan penjajah
- c. Faktor memperkuat basis gerakan sosial ekonomi budaya dan politik
- d. Faktor pembaharuan pendidikan islam di Indonesia

Keempat faktor tersebut diatas, tidak serta merta mendorong pembaharuan pendidikan islam di Indonesia, melainkan bahwa gerakan

¹⁰ *Ibid* ., hlm. 54,

¹¹ Maksum, *Madrasah Sejarah dan Perkembangannya* . (Jakarta : Logos, 1999) , hlm. 97.

pembaharuan yang terjadi di Indonesia menurut Karel mempunyai motif yang berbeda.¹²

Apapun yang dikatakan Karel , yang jelas keinginan bagi para ulama atau intelektual muslim Indonesia untuk memperbaiki keadaan umat islam di Indonesia yang masih belum memahami ajaran islam secara benar. Oleh karena itu pendirian pendidikan atau madrasah merupakan salah satu hal pokok bagi pemahaman Al Qur'an dan Al Hadist sebagai sumber ajaran Islam. Namun dalam perkembangannya madrasah tidak hanya sebagai lembaga pendidikan yang tidak hanya mengajarkan agama islam namun juga pelajaran umum

Sesuai dengan SKB tiga menteri akibat dari Kepres No 34 Tahun 1972 dan Inpres No 15 Tahun 1974, pemerintah mengambil kebijakan terhadap pengembangan dan kebijakan madrasah. Yang pada gilirannya ketiga Menteri tersebut adalah Menteri Agama, Menteri Pendidikan dan Kebudayaan dan Menteri Dalam Negeri bersama-sama ikut bertanggung jawab dalam pembinaan madrasah. Adapun isi Kepres No 34 tahun 1974 adalah :

- a. Pembinaan pendidikan umum adalah tanggung jawab Menteri Pendidikan dan Kebudayaan, sedangkan Agama tanggung jawab Menteri Agama.

¹² Karel A Steenbrink, *Pesantren Madrasah Sekolah, Pendidikan Islam Dalam Kurun Modern*. (Jakarta LP3ES,1994), hlm. 24-25.

- b. Untuk pelaksanaan Kepres No 4 Tahun 1972 dan Inpres No 15 tahun 1974 dengan sebaik-baiknya perlu ada kerjasama antara Departemen Dalam Negeri dan Departemen Agama.

Berdasarkan Kepres dan Inpres di atas diberikan gambaran bahwa keberadaan madrasah sudah memiliki posisi yang sama dengan sekolah umum, walaupun harus menyesuaikan kurikulum yang diajarkan oleh sekolah umum dengan madrasah. Oleh karena itu dalam menyusun kurikulum madrasah, disusun komposisi sekurang-kurangnya 30 % mata pelajaran Agama dan 70% untuk mata pelajaran umum. Hal ini pada tingkatan madrasah, yang mana pada Bab I, pasal 1 ayat (2) dari SKB 3 Menteri dinyatakan bahwa madrasah meliputi :

- a. Madrasah Ibtidaiyah setingkat sekolah dasar.
- b. Madrasah Tsanawiyah setingkat Sekolah Menengah Pertama.
- c. Madrasah Aliyah setingkat Sekolah Menengah Atas.

Selanjutnya dari implikasi Bab I tersebut di atas menimbulkan bab II pasal (2) disebutkan :

- a. Ijazah Madrasah dapat mempunyai nilai yang sama dengan sekolah umum yang setingkat
- b. Lulusan Madrasah dapat melanjutkan ke sekolah umum yang setingkat lebih atas.
- c. Siswa Madrasah dapat berpindah ke sekolah umum yang setingkat.

Kalau dilihat dari sisi tersebut posisi madrasah masih di bawah sekolah umum, sebab tidak ada bunyi yang menyatakan bahwa sekolah

umum dapat melanjutkan ke Madrasah, namun demikian walaupun tidak dinyatakan secara otomatis madrasah di bawah pembinaan sekolah umum. Di satu pihak juga memberikan eksistensi yang kuat secara hukum bahwa madrasah sudah terintegrasi dengan sistem pendidikan nasional yang pengelolaannya menjadi tanggung jawab pemerintah. Walaupun ada kesan bahwa setiap Departemen mempunyai lembaga pendidikan sendiri-sendiri yang di bawah payung pendidikan nasional. Maka yang terjadi adalah perebutan anggaran pendidikan yang diberikan pemerintah, bukan orientasi pendidikan yang benar-benar mengembangkan potensi peserta didik.¹³

Tidak hanya berhenti pada SKB tiga menteri, untuk perbaikan dunia pendidikan, disusun UU No 2 Tahun 1999 tentang sistem Pendidikan Nasional. UU Nomor 2 Tahun 1999 juga mempertegas tentang sistem pendidikan madrasah, seperti yang dinyatakan bahwa pendidikan nasional mencakup jalur sekolah dan luar sekolah, serta meliputi jenis-jenis pendidikan akademik, pendidikan profesional, pendidikan kejuruan dan pendidikan keagamaan. Oleh karena itu berdasarkan Undang-Undang tersebut, Menteri Agama mengeluarkan Keputusan Nomor 373 Tahun 1993 tentang kurikulum Pendidikan dasar Berciri Khas agama Islam.¹⁴

Dengan demikian madrasah di semua tingkat merupakan jalur sekolah yang melaksanakan kurikulum sekolah nasional. Adapaun mata

¹³ Ainurofiq Dawam, *Pendidikan Terpadu Sebagai Sebuah Sistem Pendidikan Nasional Alternatif Sebuah Pemikiran Sederhana Dalam Pendidikan Islam dan Tantangan Globalisasi Sebuah Pikiran Peputar Filsafat, Politik Ekonomi, Sosial Budaya*. (Yogyakarta : Presma Fakultas Tarbiyah UIN SUKA, 2004), hlm. 72-74.

¹⁴ Malik Fajar, *Madrasah dan Tantangan Modernitas*. (Bandung : Mizan, 1999), hlm. 91.

pelajaran yang diajarkan di madrasah adalah pendidikan pancasila dan kewarganegaraan, pendidikan agama, bahasa indonesia, matematika, ilmu pengetahuan alam, ilmu pengetahuan sosial, kerajinan tangan dan kesenian, pendidikan jasmani dan kesehatan dan mata pelajaran yang merupakan muatan lokal. Untuk menunjukkan bahwa madrasah adalah pendidikan umum yang berciri khas islam, maka pendidikan agama dipecah menjadi beberapa mata pelajaran diantaranya Qur'an Hadist, aqidah Akhlak, Fikih, Bahasa Arab dan Sejarah Kebudayaan Islam. Yang semua ini adalah untuk membentuk kepribadian muslim sesuai dengan tujuan pendidikan islam di Madrasah.

Untuk di era reformasi sekarang, DPR dan pemerintah peduli terhadap peningkatan pendidikan nasional yang dituangkan dalam bentuk UU No 20 tahun 2003, tentang sistem pendidikan nasional. Dalam UU tersebut terutama Bab VI pasal 17 ayat (2) dikatakan bahwa pendidikan dasar berbentuk Sekolah dasar (SD) dan Madrasah Ibtidaiyah (MI) atau bentuk lain yang sederajat serta sekolah Menengah Pertama (SMP) dan Madrasah Tsanawiyah (MTS) atau bentuk lain yang sederajat. Oleh karena itu berdasarkan pemahaman di atas madrasah sudah menjadi bagian dari sistem pendidikan nasional. Dengan demikian, umat islam perlu mengapresiasi dan mengembangkan madrasah supaya menjadi pendidikan ideal yang mampu membawa masyarakat islam umumnya dan bangsa Indonesia khususnya untuk mewujudkan masyarakat madani.

2. Pengertian Manajemen Berbasis Sekolah

Dalam maknanya yang paling umum, istilah manajemen sekolah atau madrasah memiliki pengertian tergantung pada kecenderungan orang yang mengartikannya. Johnson dalam Made Pidarta mengemukakan bahwa "Manajemen adalah proses mengintegrasikan sumber-sumber yang tidak berhubungan menjadi sistem total untuk menyelesaikan suatu tujuan".¹⁵ Di sini dijumpai adanya pelaku yang menjadikan suatu yang berbeda itu menjadi suatu yang terintegrasi yang disebut manajer. Peran manajer adalah memberdayakan semua sumber daya yang dimiliki ke dalam sebuah sistem yang terpadu sehingga terdapat sinergi antara satu komponen dengan komponen lain, guna mencapai tujuan yang telah direncanakan dan ditetapkan sebelumnya.

Manajemen yang dalam bahasa Inggris *management* atau "*managing*" yang dalam bahasa Indonesia diartikan sebagai pengurusan, pengelolaan, ketatalaksanaan, kepemimpinan, pengendalian, penyelenggaraan maupun penanganan.¹⁶

Dalam bukunya yang berjudul *Management*, Peter P. Schoderbek mengatakan "*Management is a process of achieving organizational goals through others*".¹⁷

¹⁵Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia* (Jakarta:Bina Aksara,1998 Cet 1) hlm.3

¹⁶ I.G. Wursanto, *Dasar-Dasar Manajemen Umum*, (Jakarta: Pustaka Dian, 1986), hlm. 12-13.

¹⁷ Peter P. Schoderbek, *et. al.*, *Management*, (London: Harcourt Brace Jovanovich Publishers, 1988), hlm. 8.

Nanang Fatah menjelaskan bahwa manajemen sering diartikan sebagai ilmu, kiat dan profesi. Dikatakan sebagai ilmu oleh Luther Gulick karena manajemen dipandang sebagai suatu bidang pengetahuan yang secara sistematis berusaha memahami mengapa dan bagaimana orang bekerjasama. Dikatakan sebagai kiat oleh Follet karena manajemen mencapai sasaran melalui cara-cara dengan mengatur orang lain menjalankan dalam tugas. Dipandang sebagai profesi karena manajemen dilandasi oleh keahlian khusus untuk mencapai suatu prestasi manajer, dan para profesional dituntut oleh suatu kode etik.¹⁸

Menurut Donal E Orlosky dalam bidang pendidikan, istilah manajemen sekolah atau madrasah seringkali disandingkan dengan istilah administrasi sekolah, bahkan dalam berbagai kesempatan istilah manajemen dan administrasi sering digunakan dalam term yang sama.¹⁹ Hal ini karena didasarkan pada fungsi pokok yang sama antara manajemen dan administrasi yaitu fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan.²⁰

Manajemen Berbasis Madrasah pada hakikatnya adalah penyerasian sumber daya yang dilakukan secara mandiri oleh sekolah dengan melibatkan semua kelompok kepentingan (*stakeholder*) yang

¹⁸Nanang Fatah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung : PT Remaja Rosdakarya,2004) hal.1.

¹⁹Donald.E.Orlosky,et al. *Educational Administration Today*, (London : Charles E. Merrill Publishing Company and A Bell & Howel Company,1984) hlm.3

²⁰E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep,Strategi dan Implementasi*, (Bandung:PT Remaja Rosdakarya,2002) hal .19

terkait dengan madrasah secara langsung dalam proses pengambilan keputusan untuk memenuhi kebutuhan peningkatan mutu madrasah atau untuk mencapai tujuan pendidikan nasional.²¹

Menurut Mulyasa istilah manajemen berbasis sekolah (MBS) merupakan terjemahan dari *school-based management*. Istilah ini muncul pertama kali di Amerika Serikat ketika masyarakat mulai mempertanyakan relevansi pendidikan dengan kebutuhan masyarakat. MBS memberikan otonomi luas pada tingkat sekolah. Otonomi diberikan agar sekolah leluasa mengelola sumber daya dan sumber dana dengan mengalokasikannya sesuai dengan prioritas kebutuhan dan lebih tanggap terhadap kebutuhan setempat²²

Dalam kamus lengkap Bahasa Indonesia manajemen berbasis sekolah berasal dari tiga kata yaitu manajemen, berbasis dan sekolah. Manajemen adalah proses menggunakan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran. Berbasis memiliki kata dasar basis yang berarti dasar atau asas. Sekolah adalah lembaga untuk belajar mengajar serta tempat menerima dan memberikan pelajaran.²³ Maka MBS dapat diartikan

²¹ Direktorat Pembinaan Taman Kanak-kanan dan Sekolah Dasar, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Jakarta: TP, 2009), h. 4

²²E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep, Strategi dan Implementasi*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2002), hlm .24.

²³Kamisa, *Kamus Lengkap Bahasa Indonesia* (Surabaya: Kartika, 1997) hal.358, hal. 64 dan hlm.482.

sebagai penggunaan sumber daya yang berasaskan pada sekolah itu sendiri dalam proses pengajaran atau pembelajaran.²⁴

Manajemen berbasis sekolah merupakan salah satu wujud dari reformasi pendidikan yang menawarkan kepada sekolah untuk menyediakan pendidikan yang lebih baik bagi para peserta didik. Pada sistem MBS, sekolah dituntut untuk secara mandiri menggali, mengalokasikan, menentukan prioritas, mengendalikan dan mempertanggungjawabkan pemberdayaan sumber-sumber baik kepada masyarakat maupun pemerintah.²⁵

Manajemen Berbasis Madrasah merupakan langkah peningkatan kualitas pendidikan melalui pendelegasian pengambilan keputusan dari pemerintah ke madrasah. Redistribusi otoritas pengambilan keputusan mengandung pemahaman desentralisasi kewenangan yang diberikan kepada madrasah untuk membuat keputusan. Dengan manajemen berbasis madrasah, penyelenggaraan pendidikan di madrasah akan menjadi lebih fokus dan terencana dengan baik.²⁶

Manajemen berbasis madrasah merupakan salah satu upaya untuk meningkatkan mutu dan kualitas pendidikan yang berkelanjutan, baik secara makro, meso maupun mikro. Kerangka makro erat kaitannya

²⁴ Nurkholis, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia, 2003), hlm. 1.

²⁵ E. Mulyasa, *Manajemen*, hlm. 24.

²⁶ E. Mulyasa, *Pedoman Manajemen Berbasis Madrasah* (Jakarta: Depag RI, 2003), h. III.

dengan upaya politik yang saat ini banyak dibicarakan yaitu desentralisasi kewenangan dari pusat ke daerah, aspek mesonya berkaitan dengan kebijakan daerah tingkat provinsi sampai tingkat kabupaten sedangkan aspek mikro melibatkan seluruh sektor di lembaga pendidikan yang paling bawah, tetapi terdepan dalam pelaksanaannya yang dalam hal ini adalah madrasah.²⁷

M. Samsul Hadi, dkk., menjelaskan bahwa manajemen berbasis madrasah mengandung pengertian pemberian otonomi kepada madrasah, dalam hal ini kepala madrasah, untuk memenej pendidikan dan penyelenggaraan di madrasah.²⁸ Dalam konteks ini, penyelenggaraan di madrasah bertumpu pada kemampuan kepala madrasah karena padanya diberi kewenangan dalam merencanakan, melaksanakan, mengawasi, dan menilai hasil pendidikan di madrasah bersangkutan.

Albers Mohrman menguraikan bahwa: sebagai suatu konsep, bisa dikatakan MBS merupakan tawaran model reformasi pendidikan. Konsep ini merupakan salah satu bentuk rekstrukturisasi madrasah dengan mengubah sistem madrasah dengan melakukan kegiatannya. Tujuannya adalah untuk meningkatkan prestasi akademik madrasah dengan mengubah desain stuktur organisasinya.²⁹

²⁷ E. Mulyasa, *Manajemen*, hml. 11.

²⁸ M. Samsul Hadi, dkk., *Manajemen Madrasah* (Jakarta:Depag RI., 2001), hlm. 11.

²⁹ Susan Albers Moharman, *School-Based Manajemen:Organizing for High Performance* (San Fransisco: Jossey Bass, 1994), hlm. 53.

Ketika *School based Management* (Manajemen Berbasis Sekolah)

MBS menjadi agenda inovasi pendidikan yang didesiminasikan oleh negara dan distrik pendidikan di berbagai negara, ada kekhawatiran bahwa fenomena ini tidak akan memiliki akses yang berarti bagi perbaikan di level kinerja unit pendidikan.³⁰ Alasannya sederhana saja inovasi kinerja sekolah merupakan harapan yang tidak realistis apabila diikuti dengan pembagian otoritas dan kewenangan antara sistem pendidikan secara keseluruhan dan unit-unit pendidikan.³¹

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

Bila pembagian ini dilakukan secara gegabah, risikonya MBS akan dipahami sebagai paket jadi yang hanya memfungsikan sekolah sebagai pelaksana teknis saja. Sebaliknya, bila pembagian tersebut dilakukan secara akurat, berbagai ketegangan bisa diharmonikan menjadi

³⁰Odden,A. And E.odden ,1994. *School Based Management-The View From 'Down Under* (Breif no 62, (Madison,WI: University of Wisconsin.Madison,Center on Organization and Restructuring of School .

³¹ Wohlstetter,Priscilla(ed),1997. *Organzing for Succesfull School Based Management* (Virginia USA.ASCD

energi perubahan yang melibatkan kepentingan dalam proses inovasi pendidikan.³²

MBS nampaknya harus dipahami dalam kerangka ini. Sebagai sebuah pandangan dasar manajemen mutu pendidikan, MBS seharusnya tidak ditafsirkan secara tunggal oleh birokrasi pendidikan di Indonesia untuk dijadikan paket jadi yang berpotensi mereduksi inisiatif instrinsik sekolah.³³ Sebab bila ini yang terjadi maka inovasi pendidikan di Inonesia akan seperti memperbaiki atap rumah yang bocor tanpa memperdulikan fundamen bangunan yang rapuh. Hal ini dikarenakan kegagalan proses inovasi pendidikan sebelumnya selalu dimaknai berdasarkan tafsir tunggal kebijakan.

Bila MBS harus dimaknai sebagai goodwill pusat yang harus didiktekan ke unit-unit pendidikan, maka besar kemungkinan proses inovasi kali ini pun akan memperoleh hasil akhir yang sama.³⁴ Resikonya kebijakan MBS akan mengulang-ulang kegagalan proyek inovasi pendidikan sebelumnya. Oleh karena itu, MBS harus dimaknai sebagai spirit perubahan yang pemaknaannya dipasrahkan pada kemampuan masing-masing. Hal ini akan menjadikan kebijakan ini terbingkai dalam gerak dinamis pluralitas persepsi dan penerjemahan pada lintas unit pendidikan.

³² Sarason, Seynaur. 1972 *The Cultur of School and the Problem of Change* hlm. 77

³³ Depdiknas 2001a. *Manajemen Berbasis Sekolah : Konsep dan Pelaksanaan*. Hh.33

³⁴ Mulyasa, E., *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep, Strategi dan Implementasi* (Bandung Rodakarya : 2003), hlm .55.

Menurut Priscilla Wohlstetter,³⁵ MBS diartikan sebagai : ‘ *a strategy to improve education by transferring significant decision-making authority from state and district officers to individual schools*. Bila diterjemahkan uraian tersebut kurang lebih demikian : MBS adalah “ sebuah strategi untuk memperbaiki pendidikan dengan cara melakukan transfer otoritas pengambilan kebijakan secara signifikan dari negara dan distrik pendidikan kepada individu sekolah.”

Berdasarkan definisi tersebut, MBS dimaknai sebagai strategi peningkatan mutu dan perbaikan sekolah yang diawali dengan transfer otoritas kebijakan. Dengan kata lain, nilai terpenting MBS sebenarnya terletak pada transfer otoritas pengambilan keputusan tersebut. MBS menekankan betapa signifikan upaya melakukan transfer otoritas kebijakan dari negara dan distrik pendidikan kepada sekolah dalam rangka menjamin perbaikan mutu pendidikan. Bertalian dengan definisi Wohlsett tersebut. Alan Dornsiefer (1996) mendeskripsikan MBS sebagai berikut :

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

Merujuk pada keterangan Alan di atas, maksudnya kurang lebih adalah bahwa perwujudan inovasi pendidikan, nilai penting MBS adalah bagaimana setiap individu dari level apapun di sekolah merasa memiliki

³⁵ Wohlstetter, Priscilla (ed), *Organizing for Successful School Based Management* (Virginia USA. ASCD: 1997)

hal atas kebijakan sekolah. Sekolah menjadi memiliki hak otonom untuk mengelola rumah tangganya sendiri sesuai dengan kondisi kebutuhan yang diinginkan.

Hal ini tentu tidak mungkin terjadi dengan sendirinya. Oleh karena itu alan menegaskan bahwa, sebagai sebuah konsep inovasi pendidikan, MBS harus dimulai dengan upaya desentralisasi dan delegasi kewenangan. Pertama desentralisasi. Term ini dimaknai sebagai upaya pendistribusian wewenang yang sebelumnya menggumpal di pusat, untuk dibagi secara proporsional dengan kelompok-kelompok pemilik kebijakan, yakni konstituen dan stakeholder pendidikan.³⁶

Kedua delegasi. Terminologi ini sebenarnya merujuk pada makna yang sama, akan tetapi lebih menekankan pada faktor operasionalisasi distribusi kewenangan di level unit pendidikan. Jelasnya, delegasi adalah usaha untuk menggeser struktur kewenangan sekolah yang dioperasikan secara kaku menuju struktur kewenangan yang lebih bersifat kesejawatan.³⁷

3. Maksud dan Tujuan Manajemen Berbasis Sekolah

Kehadiran MBS di Indonesia dilatar belakangi oleh fakta yang menunjukkan bahwa kualitas pendidikan di Indonesia sangat rendah. Rendahnya kualitas pendidikan ini ditandai dengan adanya beberapa

³⁶ Wohlstetter, Priscilla (ed). *Organizing for Successful School Based Management* (Virginia USA. ASCD: 1997)

³⁷ Haire, A. Paul, *Handbook of Small Group Research*, (New York; Free Press, 1962)

indikator, diantaranya pelajar dan mahasiswa Indonesia tidak dapat bersaing di taraf internasional; peringkat sekolah dan perguruan tinggi di Indonesia belum bisa menduduki peringkat atas; lulusan sekolah dan perguruan tinggi tidak sanggup berkompetisi dalam merebut pasaran kerja nasional maupun internasional; dan yang paling parah lagi lulusan pendidikan kita tidak dapat membentuk manusia yang bertanggung jawab, jauh dari harapan dan cita-cita pendidikan nasionalnya.³⁸

Manajemen Berbasis Sekolah sebenarnya sudah dimulai dirintis secara resmi oleh pemerintah sejak tahun 1999 dengan istilah Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS). Sampai dengan tahun 2004 model manajemen ini diujicobakan pada banyak sekolah dasar dan menengah yang tersebar di seluruh Indonesia dengan daya pancingan block-grant yang disalurkan langsung dari pemerintah pusat ke rekening sekolah. Meskipun telah dilakukan antisipasi sejak awal oleh pemerintah penyaluran dana langsung melalui rekening sekolah, model manajemen yang berkait dengan keuangan ini ternyata menimbulkan kasus-kasus yang tidak diinginkan.

Kehadiran MBS di Indonesia, di satu sisi merupakan suatu pembaruan dalam rangka peningkatan kualitas dan demokratisasi pendidikan serta disambut baik oleh pelaku dan penyelenggara pendidikan, namun di sisi yang lain masih mengundang kritik dan permasalahan yang harus menjadi perhatian utama pengelola pendidikan baik di tingkat

³⁸ Zamroni, *Paradigma Pendidikan Masa Depan*, (Yogyakarta:Bigraf Publishing , 2000), hlm. 104.

kabupaten/kota maupun pada level pemerintah pusat. Upaya untuk menghindari hal itu cukup rumit karena pelaku-pelaku penyimpangan telah menyelip sedemikian rupa dengan lihai dalam berbagai posisi yang dilewati dana penyelenggara pendidikan. Oleh karena itu, setidaknya adanya upaya penyaluran dana yang bersifat bantuan tersebut selalu mengundang perhatian dan kekhawatiran dari banyak pihak.³⁹

Secara umum MBS bertujuan untuk menjadikan agar sekolah lebih mandiri atau memberdayakan sekolah melalui pemberian wewenang (otonomi), fleksibilitas yang lebih besar kepada sekolah dalam mengelola sumber daya, dan mendorong partisipasi warga sekolah dan masyarakat untuk meningkatkan mutu pendidikan.⁴⁰

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

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

41

³⁹ Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Jakarta: Bumi Aksara 1988) hlm.54.

⁴⁰ Hadiyanto, *Mencari Sosok Desentralisasi Manajemen Pendidikan di Indonesia* (Jakarta : Rineka Cipta, 2005) hlm. 70.

⁴¹ Suryadi, *Pendidikan Nasional Menuju Masyarakat Indonesia Baru*, (Bandung : Genesindo, 2004) , hlm. 98.

- 1) Meningkatkan mutu pendidikan melalui peningkatan kemandirian, fleksibilitas, partisipasi, keterbukaan (transparansi), kerjasama, akuntabilitas, sustainabilitas, dan inisiatif sekolah dalam mengelola, memanfaatkan dan memberdayakan sumber daya yang tersedia. Padahal prinsip transparansi dan akuntabilitas sebenarnya didasarkan pada keyakinan bahwa pelaksanaan inovasi pendidikan harus mendapat dukungan partisipasi yang besar dari masyarakat pendidikan, bagian dari dukungan masyarakat tersebut salah satunya adalah fungsi kontrol dan pengawasan agar tidak terjadi penyimpangan pelaksanaan inovasi sekolah.⁴² Transparansi dan akuntabilitas publik seharusnya tidak dipahami hanya terjadi pada masalah keuangan, prinsip transparansi dan akuntabilitas merupakan prinsip yang holistik, mencakup semua unsur manajerial sekolah, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, pengambilan kebijakan, evaluasi dan masalah keuangan.
- 2) Meningkatkan kepedulian warga sekolah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan melalui pengambilan keputusan secara bersama-sama.
- 3) Meningkatkan tanggung jawab sekolah kepada orang tua, masyarakat dan pemerintah untuk meningkatkan mutu sekolah.
- 4) Meningkatkan kompetisi yang sehat antar sekolah dalam meningkatkan kualitas pendidikan

⁴² Odden 1994 *School Based Management the view from down under*. Madison center on organization and restructuring of School , hlm .87.

Melalui MBS pemecahan internal sekolah baik yang menyangkut proses pembelajaran maupun sumber daya pendukungnya cukup dibicarakan di dalam sekolah dengan masyarakatnya sehingga tidak perlu diangkat di tingkat pemerintah daerah apalagi sampai ke pemerintah pusat. Tugas pemerintah (pusat dan daerah) adalah memberikan fasilitas dan bantuan pada saat sekolah dan masyarakat menemui jalan buntu dalam suatu pemecahan masalah. Fasilitasi ini mungkin berbentuk *capacity building*, bantuan teknis pembelajaran atau manajemen sekolah, subsidi bantuan sumber daya pendidikan, serta kurikulum nasional dan pengendalian mutu pendidikan baik di tingkatan daerah maupun pusat.

Paradigma MBS beranggapan bahwa satu-satunya jalan masuk yang terdekat menuju peningkatan mutu dan relevansi adalah demokratisasi, partisipasi dan akuntabilitas pendidikan. Kepala Sekolah, guru dan masyarakat adalah pelaku utama dan terdepan dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah, sehingga segala keputusan mengenai penanganan persoalan pendidikan pada tingkatan mikro harus dihasilkan dari interaksi dari ketiga pihak tersebut. Dengan adanya program sekolah yang relevan, diharapkan sekolah akan mampu menggali partisipasi masyarakat untuk berperan serta dalam pengembangan sekolah, sehingga masyarakat mempunyai rasa memiliki terhadap sekolah. Untuk selanjutnya konsep Komite Sekolah (Majelis Madrasah, atau nama lainnya) amat diperlukan baik dalam arti keanggotaan maupun perannya.

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

Pertama ketika perubahan yang sangat cepat terjadi seperti sekarang ini, kumpulan pengetahuan dan pengalaman masa lalu yang digunakan untuk membimbing anak-anak, ternyata tidak dapat memenuhi harapan untuk mencapai tujuan tersebut. Sesungguhnya orang tua sering kali tidak merasa pasti dibandingkan anak-anaknya, demikian pula keadaan bagi komunitas orang dewasa pada umumnya. Nilai-nilai tradisional dan kebiasaan yang diwarisi kenyataannya telah kehilangan otoritas terhadap anak-anak muda, dan sebagai suatu bimbingan untuk mengambil tindakan yang tepat di dalam suatu lingkungan yang sedang mengalami perubahan ternyata juga tidak memadai. Kenyataan tersebut menyebabkan kita tergantung dari lembaga-lembaga pendidikan formal.⁴³

Kedua , sekolah sendiri hendaknya menyesuaikan diri dengan kenyataan bahwa pengetahuan baru yang menembus keluar dinding yang membatasinya tidak saja mencapai dalam jumlah yang juga jauh lebih banyak dibandingkan apa yang dikuasai sekolah, melainkan juga jauh lebih penting bagi kehidupan riil siswanya. Dalam konteks ini sekolah tidak saja harus memperbaharui persediaan pengetahuannya, tetapi juga harus dapat menyesuaikan diri terhadap fungsi baru cara mengajar anak-

⁴³ Sidi, *Pendidikan Di Era Desentralisasi* (Jakarta: Depdiknas, 2003), hlm. 25.

anak agar mereka dapat menguasai serta memanfaatkan dengan sebaik-baiknya himpunan pengetahuan yang akan mereka jumpai di dalam kehidupan sehari-hari di lingkungan sekolahnya.

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

Memperhatikan berbagai tantangan dan peluang tersebut, sekolah diharapkan semakin mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya yang ada. Sekolah juga mengetahui kebutuhan lembaganya, khususnya kepada peserta didik, sesuai dengan tingkat perkembangan dan kebutuhannya. Bertolak dari semua ini, MBS yang diterapkan dapat memandirikan dan memberdayakan sekolah melalui pemberian otonomi yang lebih luas.⁴⁴

4. Prinsip-prinsip dalam Manajemen Berbasis Sekolah

a. Kemandirian Sekolah

Nilai penting MBS adalah terciptanya kemandirian sekolah.

Kemandirian berarti bahwa sekolah mampu melahirkan inisiatif instrinsik untuk mengelola sumber daya yang dimilikinya.

Kemandirian juga berarti bahwa sekolah memiliki kemampuan untuk

⁴⁴ Azumardi Azra, *Paradigma Baru Pendidikan Nasional : Rekonstruksi dan Demokratisasi* (Jakarta: Kompas, 2002). hlm. 115

melakukan setting agenda terhadap kebutuhan pengembangan dan inovasi.

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

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

- 1) Pengembangan kurikulum yang mampu memenuhi kebutuhan siswa
- 2) Pengembangan keterampilan pengelolaan untuk menyajikan kurikulum tersebut kepada siswa sedapat mungkin secara efektif dan efisien dengan memperhatikan sumber daya yang ada.
- 3) Pengembangan pendekatan yang mampu mengatur perubahan sebagai fenomena alamiah sekolah.⁴⁵

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

- 1) Kemandirian melahirkan kompetensi individual dalam rangka proses-proses pengambilan kebijakan bersama
- 2) Kemandirian dalam menentukan arah kebijakan sekolah.
- 3) Kemandirian dalam hal akuntabilitas untuk mengontrol dan mengevaluasi arah kebijakan inovasi sekolah.
- 4) Kemandirian dalam hal mendesain program-program inovasi berdasarkan kebutuhan sekolah
- 5) Kemandirian dalam mengelola mengembangkan program-program sekolah

⁴⁵Wohlsetter Smyer, dan Mohrman, *New Boundaries for School Based Management : The High Involvement Model education and anyss*, hlm. 14.

6) Kemandirian dalam penyusunan anggaran pendidikan yang realistik dengan kebutuhan sekolah bersangkutan.

b. Transparansi dan Akuntabilitas

Akuntabilitas yang dimaksud dalam MBS tidak selalu berhubungan dengan persoalan anggaran sekolah dan penggunaannya. Akuntabilitas adalah konsep yang menyeluruh berkaitan dengan proses pengambilan keputusan bersama, monitoring dan evaluasi kebijakan sekolah.⁴⁶

Banyak kelompok pendidikan yang masih memahami bahwa proses adaptasi MBS dapat dilakukan dengan menebalkan anggaran belanja sekolah saja. Hal ini mempengaruhi pemahaman tentang akuntabilitas yang juga terfokus pada masalah anggaran dana.⁴⁷

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

c. Pengambilan Keputusan Partisipatif

Pengambilan keputusan merupakan masalah pokok dalam hal inovasi. Hal ini karena pengambilan keputusan merupakan faktor yang berkaitan langsung dengan asas kemandirian dan desentralisasi dalam MBS. Semakin tinggi tingkat kemandirian sekolah, maka semakin

⁴⁶ Sangge *A Fifth Discipline Resource : School That Learn* (London: 1988), hlm. 27.

⁴⁷ Depdiknas b. *MBS : Panduan Penyusunan Proposal Pelaporan* 2001, hlm 32

tinggi pula potensi sekolah untuk mengembangkan sistem pengambilan keputusan bersama.⁴⁸

Lahirnya sistem pengambilan keputusan bersama, bermula dari masalah pemahaman tentang kewenangan di sekolah. Menurut hasil penelitian Wohlsetters, inovasi MBS dapat dilakukan apabila suatu sekolah telah berhasil membagi kewenangan secara luas ke dalam sistem organisasi sekolah. Inilah yang akan melahirkan keterlibatan stakeholders dalam proses pengambilan keputusan bersama.⁴⁹

Dalam pengambilan keputusan juga berhubungan dengan struktur organisasi sekolah. Pada dasarnya fungsi struktur organisasi sekolah adalah menjamin lahirnya inovasi sekolah. Akan tetapi, struktur organisasi sekolah juga sering menjadi hambatan bagi lahirnya inovasi. Menurut teori manajemen struktur organisasi sekolah dapat dikembangkan dengan empat pendekatan.⁵⁰ Masing-masing pendekatan membawa pengaruh yang berbeda bagi sistem pengambilan keputusan organisasi sekolah.

Pendekatan pertama disebut dengan istilah *exploitative authoritative* (pemanfaatan otoritas), yaitu pendekatan kekuasaan murni yang dikembangkan untuk mengontrol kelancaran organisasi.

⁴⁸ Dornsief, *Pocket Guide School Based Management*, (Virginia USA: 1996) h 56

⁴⁹ Wohlsetter Smyer, dan Mohrman , *School Based Management : The High Involvement Model . Education and Policy Analysis* (New Boundaires : 1994), hlm .14.

⁵⁰ Bowers. *System of Organization : Manajemen of Human Resource*, 1976 hlm 41

Pendekatan ini mempengaruhi pola pengambilan keputusan yang terpusat.

Kedua disebut dengan istilah *benevolent-outhoritative* atau sering disebut *paternalistic- outhoritative*, yakni pendekatan manajemen yang menekankan pentingnya patron dalam proses manajemen di lingkungan organisasi. Pendekatan ini memiliki pengaruh yang hampir sama dengan pendekatan pertama, hanya saja keputusan terpusat dalam pendekatan ini lebih banyak dipengaruhi oleh figur seorang pemimpin yang kharismatik.⁵¹

Pendekatan ketiga adalah konsultasi (*Consultative*), yakni pendekatan manajemen yang berusaha meningkatkan keefektifan organisasi dengan cara konsultasi kepada atasan. Pendekatan ini berpengaruh pada cara perundingan secara individual dalam proses pengambilan kebijakan.⁵²

Adapun pendekatan keempat adalah pendekatan partisipasi (*participate*), yaitu pendekatan yang menekankan pentingnya melibatkan partisipasi semua komponen organisasi. Pendekatan ini berpengaruh pada lahirnya kepercayaan diri masing-masing individu untuk berpartisipasi dalam semua proses pengambilan keputusan.⁵³

⁵¹ Owens, *Organization Behavior in Education* , 1981,hlm 45

⁵² Stan Kossen, *Aspek Manuasia Dalam Organisasi*, (Jakarta :Erlangga,1993), hlm 49.

⁵³ Yuki, *Kepemimpinan dalam Organisasi (edisi Bahasa Indonesia)* (Jakarta :Penhallindo, 1988), hlm. 63.

Memperhatikan keempat pendekatan yang tersebut diatas maka pendekatan yang keempatlah yang paling sesuai dengan MBS. Hal ini karena MBS berusaha menciptakan manajemen sekolah yang mampu melibatkan partisipasi semua komponen sekolah dalam proses pengambilan keputusan.⁵⁴

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

d. Partisipasi Masyarakat

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

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

⁵⁴ Wohlsetter Smyer, dan Mohrman, *School Based Management : The High Involvement Model . Education and policy analysis* (New Boundaires : 1994) , hlm. 94.

sekolah sulit mengembangkan diri karena rendahnya perhatian masyarakat. MBS berusaha mengubah kebiasaan lama ini dengan memberikan pemahaman baru bahwa partisipasi yang penting justru berkaitan dengan aspek-aspek pengembangan manajemen sekolah.⁵⁵

Partisipasi berhubungan pula dengan masalah akuntabilitas di dalam organisasi sekolah semakin tinggi partisipasi publik, maka semakin tinggi pula akuntabilitas sekolah. Semakin tinggi partisipasi publik, juga akan berpengaruh pada masalah sirkulasi informasi di sekolah. Harus diakui bahwa kecepatan sirkulasi informasi adalah masalah yang paling vital dalam proses inovasi. Hal ini dikarenakan kecepatan menangkap informasi akan menentukan kecepatan melakukan respon terhadap masalah yang dihadapi sekolah.⁵⁶

Dalam rangka mendukung lahirnya partisipasi publik yang lebih besar suatu sekolah sudah selayaknya mampu mengelola informasi dari berbagai sumber konstituen sekolah dalam rangka membangun prioritas inovasi sekolah bersangkutan. Sekolah juga mendesak untuk memiliki jaringan informasi yang memungkinkan setiap informasi diakses secara cepat oleh konstituen sekolah.⁵⁷

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

⁵⁵ Depdiknas 2001.a *Manajemen Berbasis Sekolah : Konsep dan Pelaksanaan.*, 2001 hlm. 144.

⁵⁶ Dornsief, *Pocket Guide School Based Management.* (Virginia USA 1996) hlm 62

⁵⁷ Odden and Odden 1994 *School Based Management The view from down under*, hlm 50

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

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

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

e. **Badan-Badan Kerjasama dengan Lembaga Eksternal**

Sebagaimana sudah diulas di atas, sekolah-sekolah yang sukses dalam mengadaptasi MBS adalah sekolah yang berhasil melakukan pergeseran paradigma kewenangan dan pengambilan kebijakan.⁵⁸ Sekolah-sekolah model demikian umumnya memiliki tim-tim kerja yang secara vertikal maupun horizontal melibatkan semua konstituen pendidikan di dalamnya. Tim-tim kerja ini di samping berfungsi membantu sekolah dalam proses pengambilan kebijakan juga

⁵⁸ Wohlstetter, Priscilla (ed.), *Organizing for Successful School Based Management*, (Virginia USA. ASCD, 1997) hlm 9.

berfungsi mengembangkan jaringan sekolah dengan dunia eksternal termasuk dunia bisnis dan industri.⁵⁹

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

Dalam kaitan ini perlu dipahami bahwa manajemen pengembangan dalam konteks inovasi berhubungan langsung dengan pengelolaan produktivitas sekolah dalam mendayagunakan sumber-sumber yang dimilikinya untuk mengakses potensi-potensi ekonomi di luar sekolah.⁶⁰

5. Komponen-Komponen Dalam Pelaksanaan MBS

Pelaksanaan MBS ini perlu mengimplementasikan dari komponen-komponen berikut agar pelaksanaan MBS dapat berjalan dengan baik dan

⁵⁹ Sengge, *A Fifth Discipline Resource : School That Learn* (London : 1988), hlm .21.

⁶⁰ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep,Strategi dan Implementasi*, (Bandung:PT Remaja Rosdakarya,2002), hlm. 98.

sesuai dengan sasaran yang tepat. Ada beberapa komponen yang perlu diperhatikan .

a. Manajemen Kurikulum dan Program Pengajaran

Manajemen ini meliputi kegiatan perencanaan, dan penilaian kurikulum. Agar proses belajar mengajar dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien, serta dapat mencapai hasil yang diharapkan. Maka diperlukan manajemen program pengajaran. Manajemen atau administrasi pengajaran adalah keseluruhan proses penyelenggaraan kegiatan di bidang pengajaran yang bertujuan agar seluruh kegiatan pengajaran terlaksana secara efektif dan efisien. Seorang kepala sekolah adalah manager di sekolahnya. Ia bertanggung jawab terhadap perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian, perubahan atau perbaikan program pengajaran di sekolah. Untuk kepentingan ini maka harus dilakukan dengan empat langkah yaitu (1) menilai kesesuaian program yang ada dengan tuntutan kebudayaan dan kebutuhan murid, (2) meningkatkan perencanaan program, (3) memilih dan melaksanakan program serta (4) menilai perubahan program.⁶¹

b. Manajemen Tenaga Kependidikan

Tujuan dari manajemen tenaga kependidikan atau manajemen personalia adalah mendayagunakan tenaga kependidikan secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal, namun tetap dalam kondisi yang menyenangkan. Manajemen tenaga kependidikan (guru

⁶¹ Jalal , *Reformasi Pendidikan dalam Konteks Otonomi Daerah*. (Yogyakarta : Adi Cita,2001), hlm. 78

Sarana pendidikan itu sendiri adalah peralatan dan perlengkapan yang secara langsung dipergunakan menunjang proses pendidikan, khususnya proses belajar mengajar, seperti gedung, ruang kelas, meja kursi serta alat-alat dan media pengajaran. Adapun tentang prasarana pendidikan adalah meliputi fasilitas-yang secara langsung menunjang jalannya proses pendidikan atau pengajaran , seperti lapangan olah raga, halaman, taman sekolah dan lainnya. Sedangkan manajemen sarana dan prasarana pendidikan mengatur dan menjaga sarana dan prasarana pendidikan agar dapat memberikan kontribusi secara optimal dan berarti pada jalannya proses pendidikan.⁶³

f. Manajemen Hubungan Sekolah dengan Masyarakat

Manajemen ini pada hakikatnya merupakan suatu sarana yang sangat berperan dalam membina dan mengembangkan pertumbuhan pribadi peserta didik di sekolah. Dalam hal ini dapat dipahami bahwa sekolah sebagai sistem sosial yang merupakan bagian integral dari sistem yang lebih besar yaitu masyarakat untuk : (1) memajukan kualitas pembelajaran dan pertumbuhan anak, (2) memperkokoh tujuan serta meningkatkan kualitas hidup dan penghidupan masyarakat, (3) menggairahkan masyarakat untuk menjalin hubungan dengan sekolah.

g. Manajemen Layanan Khusus

⁶³ Nurkholis, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia, 2003) hlm.15.

Manajemen layanan khusus meliputi manajemen perpustakaan, kesehatan dan keamanan sekolah. Fungsi perpustakaan sebagai tambahan informasi bagi siswa karena tidak bisa mengandalkan guru saja. Sekolah juga bertanggung jawab akan kesehatan peserta didik baik rohani maupun jasmani. Manajemen ini sangat penting agar proses pembelajaran di sekolah tidak terganggu baik dari segi kesehatan maupun keamanannya.⁶⁴

Manajemen Berbasis Sekolah bukanlah satu-satunya model yang dapat mendongkrak mutu pendidikan tanpa dukungan faktor lain. Ada sejumlah faktor yang menentukan misalnya tingkat partisipasi stakeholders dan kondisi ekonomi masyarakat. Artinya sekolah tidak dapat berjalan sendiri dalam upaya meningkatkan mutu efisiensi, pemerataan pendidikan dan kemandirian sekolah. Kondisi politik atau kebijakan pemerintah dalam hal manajemen/organisasi/kepemimpinan, proses belajar mengajar, sumber daya manusia dan administrasi merupakan komponen MBS yang perlu diperhatikan dalam konteks persekolahan di Indonesia. Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) akan dapat berjalan dengan baik dengan melihat beberapa komponen yang berjalan sesuai dengan fungsinya dan saling mendukung satu sama dengan lainnya.⁶⁵

⁶⁴ Ibid., hlm.34

⁶⁵ Mulyasa. *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep,Strategi dan Implementasi*, (Bandung:PT Remaja Rosdakarya,2002), hlm32

6. Strategi Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah

Menurut Wohlsetter dan Mohran,⁶⁶ dkk terdapat empat kewenangan (otonomi) dan tiga prasyarat yang bersifat organisasional yang seharusnya dimiliki sekolah/madrasah dalam mengimplementasikan MBS. Hal itu berkaitan dengan : (1) kekuasaan (power) untuk mengambil keputusan, (2) pengetahuan dan keterampilan termasuk untuk mengambil keputusan yang baik dan pengelolaan secara profesional, (3) informasi yang diperlukan sekolah untuk mengambil keputusan, (4) penghargaan atas prestasi (reward), (5) panduan instruksional (pembelajaran), seperti rumusan visi dan misi sekolah memfokuskan pada peningkatan mutu pembelajaran, (6) kepemimpinan yang mengupayakan kekompakan (kohesif) dan fokus pada upaya perbaikan atau perubahan, serta (7) sumber daya yang mendukung.

Disamping itu, penerapan MBS di sekolah juga hendaknya memperhatikan karakteristik dari MBS, baik dilihat dari aspek input, proses dan output. Pemahaman terhadap prinsip MBS dan karakteristik MBS akan membawa sekolah kepada penerapan MBS yang lebih baik. Pada akhirnya mutu pendidikan yang diharapkan dapat tercapai dan dipertanggungjawabkan, karena pelaksanaannya dilakukan secara partisipatif, transparan dan akuntabel.

⁶⁶ Wohlsteeter & Mohran, *School Based Management: Strategies For Success*, CORE Finance. <http://www.ed.gov/pubs/CPRE/fb2sbm.html>, 1997

Nur Kholis mengemukakan⁶⁷ sembilan strategi keberhasilan melaksanakan MBS, pertama sekolah harus memiliki otonomi terhadap empat hal yaitu dimilikinya otonomi dalam kekuasaan dan kewenangan, pengembangan pengetahuan, keterampilan secara berkesinambungan, akses informasi ke segala bagian serta pemberian penghargaan terhadap setiap pihak yang berhasil. Salah satu bentuk otonomi sekolah dalam kebijakan pengembangan kurikulum yang mengacu pada standar kompetensi, kompetensi dasar dan standar isi, serta pembelajaran beserta sistem evaluasinya, sepenuhnya menjadi wewenang sekolah, yang disesuaikan dengan kebutuhan siswa dan masyarakat dilakukan secara fleksibel.⁶⁸ Dengan demikian, otonomi sekolah yang dilakukan secara benar dalam kerangka pelaksanaan MBS diharapkan dapat meningkatkan mutu pendidikan sekolah.

Kedua adanya peran serta masyarakat secara aktif dalam hal pembiayaan, proses pengambilan keputusan terhadap kurikulum dan pembelajaran dan non pembelajaran, sekolah harus lebih banyak mengajak lingkungan dalam mengelola sekolah karena bagaimanapun sekolah adalah bagian dari masyarakat secara luas. Wujud dari partisipasi masyarakat dan orang tua siswa bukan hanya terbatas dalam bantuan dana, tetapi lebih dari itu dalam memikirkan peningkatan kualitas sekolah.

⁶⁷ Nur Kholis, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia, 2003) hlm.132

⁶⁸ Mulyasa., *Manajemen*, hlm.41.

Misalnya partisipasi masyarakat dalam merencanakan dan mengembangkan program-program pendidikan.

Ketiga adanya kepemimpinan sekolah yang kuat sehingga mampu menggerakkan dan mendayagunakan setiap sumber inspirasi atas pembangunan dan pengembangan sekolah secara umum. Dalam MBS kepala sekolah berperan sebagai disigner, motivator, fasilitator dan liasion. Oleh karena itu, pengangkatan kepala sekolah harus didasarkan kemampuan manajerial dan kepemimpinan, dan bukan lagi didasarkan atas jenjang kepangkatan.

Kepala Sekolah merupakan sosok kunci (*the key person*) keberhasilan peningkatan kualitas pendidikan di sekolah dalam kerangka implementasi Manajemen Berbasis Sekolah. Oleh karena itu dalam implementaasi 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. Kepala sekolah juga dituntut untuk menjalin kerjasama yang harmonis dengan berbagai pihak yang terkait dengan program pendidikan di sekolah. Singkatnya dalam implementasi MBS , kepala sekolah harus mampu berperan sebagai educator , manajer , administrator , supervisor , leader , inovator dan motivator.⁶⁹

Keempat, adanya proses pengambilan keputusan yang demokratis dalam kehidupan dewan sekolah yang efektif. Dalam pengambilan

⁶⁹ Ibid.

keputusan kepala sekolah harus mengembangkan iklim demokratis dan memperhatikan aspirasi dari bawah. Konsumen yang harus dilayani kepala sekolah adalah murid dan orang tuanya, masyarakat serta para guru. Kelima semua pihak harus memahami peran dan tanggung jawabnya secara sungguh-sungguh. Untuk memahami peran dan tanggung jawabnya masing-masing harus ada sosialisasi tentang konsep MBS.

Keenam, adanya panduan (*guidelines*) dari Departemen Pendidikan terkait sehingga mampu mendorong proses pendidikan di sekolah secara efisien dan efektif. Dengan dasar hukum pelaksanaan MBS tertuang dalam UU No 25 Tahun 2000, UU No 20 Tahun 2003, Departemen Pendidikan diharapkan memberikan panduan sebagai rambu-rambu dalam pelaksanaan MBS yang sifatnya tidak mengekang dan membelenggu sekolah.

Ketujuh sekolah harus transparan dan akuntabel yang minimal diwujudkan dalam laporan pertanggung jawaban tahunan. Akuntabilitas sebagai bentuk pertanggung jawaban sekolah terhadap semua stakeholder. Untuk itu, sekolah harus dikelola secara transparan, demokratis, dan terbuka terhadap segala bidang yang dijalankan dan kepada setiap pihak terkait. Kedelapan, penerapan MBS harus diarahkan untuk pencapaian kinerja sekolah, khususnya pada peningkatan prestasi belajar siswa. Kesembilan implementasi diawali dengan sosialisasi konsep MBS, identifikasi peran masing-masing, pembangunan kelembagaan (*capacity building*), pengadaan pelatihan-pelatihan terhadap peran barunya,

implementasi pada proses pembelajaran monitoring dan evaluasi serta melakukan perbaikan-perbaikan.

Disamping itu, pelaksanaan MBS perlu didukung oleh iklim sekolah yang memadai yaitu iklim sekolah yang kondusif bagi terciptanya suasana yang aman, nyaman, tertib, sehingga proses pembelajaran dapat berlangsung dengan tenang dan menyenangkan (*enjoyable learning*). Iklim sekolah akan mendorong terwujudnya proses pembelajaran yang efektif, yang lebih menekankan pada *learning how to know, learning how to do , learning how to be dan learning to live together*. Untuk mendukung semua itu, sekolah perlu dilengkapi oleh sarana dan prasarana pendidikan serta sumber-sumber belajar yang memadai.

Menurut Slamet PH⁷⁰, pelaksanaan MBS merupakan proses yang berlangsung secara terus menerus dan melibatkan semua unsur yang bertanggung jawab dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah. Oleh karena itu, strategi utama yang perlu ditempuh dalam melaksanakan MBS adalah sebagai berikut :

Pertama mensosialisasikan konsep MBS. Sosialisasi dilakukan kepada seluruh warga sekolah melalui seminar, diskusi, forum ilmiah dan media masa dengan memperhatikan sistem, budaya dan sumber daya sekolah. Kedua melakukan analisis situasi. Analisis situasi akan menghasilkan tantangan nyata, yang harus dihadapi oleh sekolah. Tantangan adalah kesenjangan antara keadaan sekarang dan keadaan yang

⁷⁰ Slamet PH, *Manajemen Berbasis Sekolah. Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan No 27*, <http://www.pdk.go.id/jurnal/27/manajemen-berbasis-sekolah.html>

diharapkan (idealnya) memberitahukan besar kecilnya tantangan yang ada.

Ketiga tujuan situasional yang akan dicapai melalui pelaksanaan MBS, berdasarkan tantangan nyata yang dihadapi. Kriteria kesiapan setiap fungsi dan faktor-faktornya ditetapkan. Kriteria ini digunakan sebagai standar atau kriteria untuk mengukur setiap fungsi dan faktor-faktornya. Keempat, mengidentifikasi fungsi-fungsi yang perlu dilibatkan untuk mencapai tujuan situasional dan yang masih perlu diteliti tingkat kesiapannya. Untuk mencapai tujuan situasional yang ditetapkan , maka perlu diidentifikasi fungsi-fungsi mana yang perlu dilibatkan untuk mencapai tujuan situasional dan mana yang masih perlu diteliti tingkat kesiapannya.

Kelima menentukan tingkat kesiapan setiap fungsi dan faktor-faktornya melalui analisis SWOT (Strength, Weakness, Opportunity dan Threat). Analisis SWOT dilakukan dengan maksud mengenali tingkat kesiapan setiap fungsi dari keseluruhan fungsi yang telah ditetapkan. Berhubung tingkat kesiapan fungsi ditentukan oleh tingkat kesiapan masing-masing faktor yang terlibat dalam setiap fungsi, maka analisis SWOT dilakukan terhadap keseluruhan faktor dalam setiap fungsi, baik faktor yang tergolong internal maupun eksternal. Tingkat kesiapan setiap fungsi harus memadai. Paling tidak memenuhi ukuran kesiapan yang diperlukan untuk mencapai tujuan situasional, yang dinyatakan sebagai kekuatan, bagi faktor yang tergolong internal serta peluang bagi faktor

yang tergolong faktor eksternal. Sedang tingkat kesiapan yang kurang memadai, artinya memenuhi ukuran kesiapan, dinyatakan sebagai kelemahan bagi faktor yang tergolong internal dan ancaman bagi faktor yang tergolong faktor eksternal.

Keenam memilih langkah-langka pemcahan masalah atau tantangan, yakni tindakan yang diperlukan untuk mengubah fungsi yang tidak siap menjadi fungsi yang siap. Agar tujuan situasional tercapai, perlu dilakukan tindakan-tindakan yang mengubah ketidak siapan menjadi kesiapan fungsi. Tindakan yang dimaksud lazimnya disebut langkah-langkah pemecahan persoalan yang hakekatnya merupakan tindakan mengatasi kelemahan dan/atau ancaman, agar menjadi kekuatan dan atau peluang. Hal ini dapat dilakukan dengan memanfaatkan adanya satu/lebih faktor kekuatan dan/atau peluang.

Ketujuh membuat rencana untuk jangka pendek, menengah dan panjang, berikut program-program untuk merealisasikan rencana tersebut. Perencanaan dilakukan secara partisipatif dan berdasarkan pada pemecahan masalah. Sekolah tidak selalu memiliki sumber daya yang cukup untuk melaksanakan manajemen berbasis sekolah, sehingga perlu dibuat skala prioritas untuk rencana jangka pendek, menengah dan panjang.

Kedelapan melaksanakan program-program untuk merealisasikan rencana jangka pendek manajemen berbasis sekolah. Kesembilan melakukan pemantauan serta evaluasi proses hasil MBS. Hasil pantauan

proses dapat digunakan sebagai umpan balik bagi perbaikan penyelenggaraan. Sementara hasil evaluasi dapat digunakan untuk mengukur tingkat ketercapaian tujuan situasional yang telah dirumuskan.

G. Model-Model Manajemen Berbasis Sekolah

Beberapa model manajemen berbasis sekolah yang telah dikembangkan di berbagai negara antara lain : ⁷¹

a. Model MBS di Hongkong

Di Hongkong MBS disebut The School Management Iniatif (SMI) atau sekolah manajemen sekolah inisiatif. Latar belakang munculnya MBS di Hongkong adalah karena kondisi pendidikan yang kurang baik sehingga perlu adanya perbaikan. Struktur dan manajemen yang tidak memadai, peran dan tanggung jawab masing-masing pihak kurang dijabarkan secara jelas, kurang memadainya alat pengukuran prestasi, saat itu masih dipentingkan kontrol secara ketat namun kurangnya kerangka kerja tanggung jawab dan akuntabilitas, dan lebih mementingkan kontrol pembiayaan daripada efektivitas pembiayaan.

Prinsip-prinsip MBS di Hongkong yang di usulkan adalah perlunya telaah ulang secara terus menerus terhadap pembelanjaan anggaran pemerintah, perlunya evaluasi secara sistematis terhadap hasil, hubungan yang erat antara tanggung jawab sumber daya dan tanggung jawab manajemen, perlu adanya organisasi dan kerangka kerja yang

⁷¹Nurkholis, *Manajemen Berbasis Sekolah*,(Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia,2003), hlm 86-87

sesuai, hubungan yang jelas antara pembuat kebijakan dengan agen-agen pelaksana.

b. Model MBS di Kanada

Model MBS di Kanada adalah *School-site Decision Making* (SSDM) atau pengambilan keputusan diserahkan pada tingkat sekolah. Di mulai pada tahun 1970 dengan tujuh sekolah sebagai percobaan . desentralisasi yang diberikan kepada sekolah adalah alokasi sumber daya bagi staf pengajar dan administrasi, peralatan dan pelayanan. Pada tahun 1980-1981 diadopsi secara besar-besaran ke berbagai sekolah dengan pendekatan manajemen mandiri.

Menurut Sungkowo ciri-ciri MBS di Kanada sebagai berikut : penentuan alokasi sumber daya ditentukan sekolah, anggaran pendidikan diberikan secara lumpsum, alokasi anggaran pendidikan tersebut di masukkan ke dalam anggaran sekolah, adanya program efektivitas guru dan adanya program profesionalisme tenaga kerja.

Penekanan model MBS di Kanada ini dalam hal pengambilan keputusan diserahkan kepada masing-masing sekolah secara langsung. Akan tetapi terbatas pada beberapa hal saja, yaitu yang menyangkut pengangkatan, promosi, penghargaan dan penghentian tenaga guru dan administrasi, pengadaan peralatan sekolah, pelayanan kepada pelanggan sekolah.

Sebelum diterapkan MBS tiga bidang yang ditentukan oleh pemerintah pusat. *Pertama*, pengadaan pegawai sekolah semuanya

diangkat dari pusat. *Kedua*, pengadaan peralatan seperti buku, alat tulis dan bahan praktik laboratorium semuanya didrop dari pusat. *Ketiga*, pelayanan pendidikan kepada pelanggan semuanya telah distandarkan dari pusat mulai ditinggalkan.

c. Model MBS di Amerika Serikat

Penerapan MBS secara serius di Amerika Serikat terjadi pada saat adanya gelombang reformasi pendidikan tahap kedua, yaitu pada tahun 1980an. Era itu merupakan kelanjutan reformasi yang terjadi pada tahun 1970an pada saat sekolah-sekolah di distrik menerapkan *Side-Based Management*.

Sistem pendidikan di Amerika Serikat, mula-mula secara konstitusional pemerintah pusat (State) bertanggung jawab terhadap pelaksanaan pendidikan dan pemerintah daerah (district) hanya sebagai unit pembuatan kebijakan dan administrasi. Pemerintah federal memiliki peran terbatas bahkan semakin berkurang perannya. Terutama pada area khusus, yaitu dukungan pendanaan.

Saat itu muncul berbagai rekomendasi baik dari individu maupun organisasi yang berpengaruh untuk mengadopsi MBS. Dukungan datang dari Asosiasi Gubernur Nasional (*National Governor's Association*), persatuan guru terbesar di Amerika Serikat, yaitu The National Education Association dan asosiasi kepala sekolah menengah pertama (*The National Association of secondary school Principal*). Mereka menyarankan bahwa sebagai syarat penting untuk meningkatkan kualitas

pendidikan maka otoritas pengambilan keputusan harus berada pada tingkat sekolah melihat sejarah kemunculannya seperti tersebut itu maka model MBS di Amerika Serikat disebut dengan *Site-Based Management*.

d. Model MBS di Inggris

Kebijakan pemerintahan Thatcher (1986) memberi bukti yang paling nyata dalam reformasi pendidikan di Inggris saat itu si tangan besi tersebut mengemukakan bahwa keseimbangan otonomi, kekuasaan dan akuntabilitas pendidikan sedang dilakukan definisi ulang. Beberapa inisiatif reformasi pendidikan kemudain dimasukkan ke dalam Undang-Undang Pendidikan (*Education Act*) tahun 1988, antara lain berisi adanya kurikulum inti nasional, adanya ujian nasional, serta pelaporan nasional.

Kontrol terhadap anggaran sekolah diberikan kepada lembaga pengelola/pengawas beserta para kepala sekolah menengah atas (*secondary school*) dan sebagian sekolah dasar (*primary school*) dalam waktu lima tahun. Sementara itu, bantuan dana pendidikan dari pemerintah pusat diberikan langsung kepada masing-masing sekolah. Itulah kiranya mengapa model MBS di Inggris disebut *Grant Maintained School* (GMS) atau manajemen dana swakelola pada tingkat lokal.

Awal dari pelaksanaan model MBS di Inggris adalah dalam hal pengelolaan pembiayaan pendidikan yang semula diatur ketat oleh pemerintah kemudian diserahkan pengelolaannya kepada masing-masing sekolah. Pengelolaan anggaran dimulai dari penentuan kebutuhan oleh

masing-masing sekolah hingga pada pengalokasian dananya berdasarkan prioritas.

Dari kemunculan Undang-Undang Pendidikan yang didahului dengan pelaksanaan MBS ini, terlihat jelas arahnya Bahwa UU itu dimaksudkan untuk melindungi inisiatif masyarakat dalam pengelolaan pendidikan dan bukan untuk menggerakkan masyarakat.

e. Model MBS di Australia

Di Australia lebih dari seratus tahun hingga awal 1970an, pengelolaan pendidikan ditangani secara langsung oleh pemerintah pusat, sekolah menengah pertama, dan sekolah menengah atas (*primary and secondary school*) diadministrasikan oleh masing-masing negara bagian (*state*) di bawah pengelolaan sentralistik yang kuat oleh Departemen Pendidikan.

Namun, sejak awal 1970an telah terjadi perubahan yang dramatis dalam pengelolaan pendidikan di negara Kangguru itu. Perubahan yang nyata adalah pemerintah federal mulai memiliki keterlibatan peran yang amat penting dalam pengelolaan pendidikan mulai *Australian Commonwealth School Commision* yang dibentuk tahun 1973. Oleh karena itu, peran Departemen Pendidikan pusat semakin kompleks yang akhirnya mendorongnya untuk melimpahkan pengambilan keputusan pada tingkat sekolah yang berkaitan dengan hal-hal terpenting dalam pengelolaan dana, misalnya yang terjadi di negara bagian Tasmania.

Karakteristik dari MBS di Australia dapat dilihat dari aspek kewenangan sekolah yang meliputi, pertama, menyusun dan mengembangkan kurikulum dan proses pembelajaran untuk meningkatkan hasil belajar siswa. Kedua, melakukan pengelolaan sekolah yang dapat dipilih di antara tiga kemungkinan, yaitu *Standard Flexibility Option (SO)*, *Enhanced Flexibility Option-1 (EO1)*, dan *Enhanced Flexibility Option-2 (EO2)*. Ketiga, membuat perencanaan, melaksanakan dan mempertanggungjawabkannya. Keempat, adanya akuntabilitas dalam pelaksanaan MBS. Kelima, menjamin dan mengusahakan sumber daya manusia dan sumber daya keuangan. Keenam, adanya fleksibilitas dalam penggunaan sumber daya sekolah.

f. Model MBS di Prancis

Prancis adalah negara maju yang agak lambat dalam mereformasi pendidikan. Negara-negara lain seperti Amerika Serikat, Kanada, dan Australia sudah memulainya sejak awal tahun 1970-an, namun Prancis baru melakukan desentralisasi pendidikan secara sungguh-sungguh mulai tahun 1980-an.

Sistem pendidikan di Prancis dikenal sebagai sentralistik yang tradisional. Sekolah dasar diarahkan oleh inspektorat administratif dan pedagogik. Kepala sekolah diambil dari guru dengan tanggung jawab fungsional khusus seperti mengkoordinasi, mengorganisasi, dan berhubungan dengan orang-orang tua dan pihak keamanan. Kepala sekolah dibebaskan dari tugas mengajar berdasarkan besar kecilnya sekolah yang

dipimpinnya. Disini terdapat hubungan keterkaitan antara inspektorat/pengawas daerah dengan para guru.

Sebenarnya upaya desentralisasi pendidikan di Prancis sudah di mulai sejak tahun 1969 sebagai respon huru-hara pada tahun 1968. Namun, pada saat itu sekolah menengah atas (*secondary school*) masih dilihat sebagai sekolah tradisonal sentralistis (*Traditionally school centered*) dimana pelaksanaan desentralisasi masih dibayang-bayangi oleh sentralisasi pendidikan.

Kemajuan yang sangat berarti terjadi untuk hampir setiap sekolah pada tahun 1982-1984 di mana otoritas lokal memiliki tanggung jawab terhadap dukungan finansial. Kekuasaan badan pengelola sekolah menengah atas diperluas ke beberapa area. Sementara itu, pengangkatan dan pemilihan guru masih dilakukan oleh pusat dengan ketat. Masing-masing sekolah menerima anggaran secara lumpsum terhadap jam mengajar guru. Kepala sekolah menentukan jenis staf yang dibutuhkan untuk program-program khusus yang dilaksanakan sekolah.

Upaya untuk mendesentralisasikan keputusan yang berkaitan dengan kurikulum dan pengajaran terjadi pada tahun 1984 pada saat diluncurkan rencana lima tahunan pada lingkup terbatas untuk tingkat pendidikan tinggi (*college level*), yaitu untuk siswa berusia 11-15 tahun.

g. Model MBS di Nikaragua

Masih dalam perdebatan akan dimulainya desentralisasi pemerintahan di Nikaragua. Namun, salah satu pertanda yang terjadi pada

tahun 1982 adalah pemerintah Sandinista berusaha meningkatkan partisipasi dan pengelolaan berbagai pelayanan yang dipindahkan dari pemerintah pusat ke enam pemerintahan regional.

Dalam bidang pendidikan sebuah uji coba terjadi di pemerintahan Chamorro di tahun 1993 untuk mentransformasikan pendelegasian wewenang ke dewan sekolah di dua puluh sekolah menengah. Selanjutnya, pada tahun 1994 sebanyak 33 sekolah menengah setuju untuk menjadi sekolah otonom. Pada akhir 1995 terdapat penambahan sebanyak 350 sekolah dasar dan menengah ikut berpartisipasi dalam reformasi pendidikan.

Pada tahun 1995 dikeluarkan panduan dari kementerian (*Ministry's Direction General de Decentralization*) yang berisi kebijakan tentang bagaimana sekolah yang menyetujui desentralisasi harus berubah. Disitulah dikeluarkan norma-norma pengadministrasian sekolah otonom (Norms for Administering Autonomous Schools) atau dalam bahasa Spanyol disebut *Normativa de Funcionamiento de Centros Autonomos*.

Model MBS Nikaragua difokuskan pada mendesentralisasikan pengelolaan sekolah dan anggaran sekolah yang keputusannya diserahkan kepada dewan sekolah (*consenjos directivos*). Teori kebijakan berpendapat bahwa bila aktor ditingkat sekolah mencakup orang tua, guru, dan pimpinan sekolah memiliki kontrol dalam politik dan keuangan sekolah, sekolah akan memiliki akuntabilitas dan sumber daya sekolah

akan dipergunakan secara rasional dalam rangka meningkatkan prestasi siswa.

MBS sebagai bentuk desentralisasi pendidikan di Nikaragua menyangkut empat tahapan penting yaitu desentralisasi kebijakan, perubahan organisasi sekolah, kondisi lokal dan sejarah organisasi, serta hasil yang diharapkan.

Dewan sekolah di Nikaragua juga memiliki otoritas legal yang luas mencakup kekuasaan untuk mengangkat dan memberhentikan staf sekolah, mengangkat dan memberhentikan peminan sekolah, menyesuaikan insentif dan gaji guru, memantapkan dan menarik sumbangan pendidikan dari siswa, pemilihan buku pelajaran dan melakukan evaluasi terhadap para guru sekolah. Dalam teorinya dewan sekolah tersebut juga memiliki kewenangan untuk mengalokasikan dana untuk pengajaran, mengelola pendapatan sekolah, program pelatihan, dan dalam hal kurikulum yang dianggap sesuai.

h. Model MBS di Selandia Baru

Di Selandia Baru, perhatian masyarakat luas untuk terlibat dalam pendidikan sudah tampak sejak tahun 1970-an dengan adanya konferensi Pengembangan Pendidikan (*Education Development Conference*) yang melibatkan 60.000 orang dalam 4.000 kelompok diskusi.

Salahsatu hal yang mempermudah pelaksanaan implementasi MBS di Selandia Baru adalah keterbukaan pemerintah untuk menerima rekomendasi laporan picot (1998) bahwa perlu dilakukan transfer

kekuasaan/kewenangan yang sesungguhnya dalam pengambilan keputusan dari jajaran birokrasi pemerintah ke tingkat sekolah. Hal itulah yang oleh Chapman disebut sebagai perubahan dramatis.

Laporan Picot menyimpulkan bahwa saat itu struktur administrasi pendidikan di Selandia Baru terlalu sentralistis dan terlalu kompleks dengan adanya titik-titik pengambilan keputusan yang terlalu banyak. Ia meyakini bahwa sistem administrasi yang efektif harus sesederhana mungkin dan keputusan harus dibuat sedekat mungkin dengan tempat pelaksanaan pendidikan

Tahun 1989 pemerintah Selandia Baru mengeluarkan Undang-Undang Pendidikan (Education act). Setelah itu pada tahun 1990 sistem pendidikan disana dijalankan secara desentralistik. Benar bahwa saat itulah sistem pendidikan mengalami reformasi besar-besaran. Sebagai bentuk perubahan dalam pengelolaan pendidikan di Selandia Baru didasarkan pada laporan Picot yang berjudul "*Administering for Excellence; Effective Administration in Education*" yang memuat lima kritik terhadap sistem pendidikan di Selandia baru, yaitu pengambilan keputusan yang terlalu sentralistik, kompleksitas titik-titik pengambilan keputusan kurangnya informasi dan pilihan, kurangnya efektifitas praktik manajemen, dan perasaan ketidakberdayaan."

Sebagian sekolah menengah atas (*secondary school*) dikontrol dan dikelola oleh dewan gubernur yang keanggotaannya kebanyakan dari orang tua siswa dan anggota masyarakat lainnya.

Kerangka kerja kurikulum nasional masih akan berlaku, namun masing-masing sekolah mengembangkan pendidikan khusus kepada siswanya. Dukungan pendanaan pendidikan disekolah dijalankan dengan sistem quasi-free market di mana sekolah akan membuat perencanaan dan keleluasaan pengelolaan dana sekolah.

i. Model MBS di El-Salvador

Dilatarbelakangi oleh keadaan pascaperang pada tahun 1991 menteri Pendidikan El Salvador menciptakan model MBS baru untuk melayani siswa-siswa pendidikan prasekolah dan siswa sekolah dasar di daerah-daerah pedesaan dan daerah terpencil. Setelah penerapan MBS di daerah pedesaan dan terpencil ini dianggap berhasil maka pada tahun 1997 diterapkan pada sekolah sekolah tradisional di daerah perkotaan.

Model MBS di El-Salvador disebut dengan Community Managed Schools Program yang kemudian dikenal dengan akronim bahasa Spanyol, EDUCO (*Education con Participacion de la Comunided*). Maksud dari model ini untuk mendesentralisasikan pengelolaan sekolah negeri dengan cara meningkatkan keterlibatan orang tua di dalam tanggung jawab menjalankan sekolah.

Program EDUCO memiliki tiga tujuan utama, yaitu meningkatkan penyediaan layanan pendidikan di dalam komonitas masyarakat termiskin, mendorong partisipasi anggota komonitas lokal di dalam pendidikan anak-anaknya, dan meningkatkan kualitas pendidikan prasekolah dan pendidikan dasar.

Akhirnya dibentuklah ACE (*Asiciation Comunal para la Education*) atau dalam bahasa Inggrisnya disebut (*Comunity Education Association*). Anggotanya dipilih dari orang tua siswa. ACE secara legal bertanggung jawab untuk menjalankan sekolah-sekolah EDUCO termasuk masalah anggaran dana dan personilnya. ACE dapat mengangkat dan memberhentikan guru serta bertanggung jawab untuk mensupervisi kinerja dan kehadiran para guru.

Model MBS tersebut menjadi program nasional untuk pendidikan di El Salvador. Sasaran utama pendidikan disana adalah mencapai sasaran pada tahun 2005 sedikitnya 90% anak-anak di El Salvador harus menyelesaikan pendidikan dasar, yaitu dari kelas satu hingga kelas sembilan.

j. Model MBS di Madagaskar

Model MBS di Madagaskar difokuskan pada pelibatan masyarakat pada pengontrolan pendidikan dasar sejak tahun 1994. Dengan dukungan Bank Dunia maka Kementerian Pendidikan telah mengembangkan dan mempraktikkan prinsip-prinsip, strategi dan prosedur yang mengarah pada tujuan MBS. Implementasi MBS di arahkan di dalam kerangka kerja dengan melibatkan masyarakat desa tidak hanya untuk merehabilitasi, membangun dan memelihara sekolah-sekolah dasar, tetapi juga dilibatkan dalam pengelolaan dan supervisi sekolah dasar.

Model MBS di Madagaskar tidak terlepas dari latar belakang sejarah yang kurang baik. Sejak awal tahun 1990-an, pendaftaran ke

sekolah Madagaskar merosot sebagai akibat dari kurangnya investasi, memburuknya kualitas pendidikan, dan merosotnya moral para orang tua dan guru. Setelah adanya kajian dari sektor pendidikan dan adanya dukungan dari Bank Dunia maka dibentuklah sebuah tim pengambilan keputusan inovatif di tahun 1994, yaitu program rintisan yang dipusatkan pada pendekatan sekolah berbasis masyarakat.

Program itu dimulai di dua lokasi distrik di suatu provinsi, jumlah provinsi disana sebanyak enam provinsi dengan total distrik sebanyak 111 buah. Kemudian, program itu diperluas ke 20 distrik. Kesuksesan implementasi pada tahap awal itu mendorong pemerintah untuk menerapkannya di seluruh sekolah pada seluruh tingkat pada tahun 1997 dan telah menjadi rencana nasional pengembangan pendidikan. Sejak tahun 1998, berbagai donor mengalir dan hingga tahun 2001 lalu program ini telah diterapkan lebih dari separuh distrik yang ada.

Peran utama pemerintah adalah mengurangi ketidakadilan pendidikan, mendefinisikan standar dan mengembangkan kerangka kerja kebijakan dan penelitian pendidikan. Dalam hal ini kebijakan sektoral untuk pendidikan dasar ada tiga tugas pokok yaitu, (a) pentingnya meningkatkan akses semua siswa untuk masuk pendidikan dasar, (b) perlunya meningkatkan kualitas pembelajaran, pengajaran, dan pelatihan pada semua tingkatan, dan (c) perlunya memobilisasi partner dengan orang tua siswa dan masyarakat, ahli waris, dan sektor swasta. Sarana untuk mencapai tujuan tersebut adalah dengan program sekolah berbasis

masyarakat. Maksudnya adalah melibatkan masyarakat di dalam tugas-tugas pendidikan. Tugas-tugas pendidikan tersebut di antaranya dengan memberi kemungkinan kepada semua siswa untuk memiliki keterampilan dasar membaca, menulis, berbicara, memahami, dan menghitung dalam rangka mengintegrasikan masyarakat dan mengembangkan kemampuan untuk melanjutkan pendidikan.

k. Model MBS di Indonesia

Model MBS di Indonesia disebut Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS). MPMBS dapat diartikan sebagai model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah, fleksibilitas pada sekolah, dan mendorong partisipasi langsung warga sekolah dan masyarakat untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional serta peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Otonomi dapat diartikan sebagai kewenangan atau kemandirian, yaitu kemandirian dalam mengatur dan mengurus dirinya sendiri dan tidak tergantung. 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.

Sementara itu, pengambilan keputusan aspiratif adalah suatu cara untuk mengambil keputusan melalui penciptaan lingkungan yang terbuka dan demokratis dimana warga sekolah didorong terlibat secara langsung

dalam proses pengambilan keputusan yang dapat berkontribusi terhadap pencapaian tujuan sekolah.

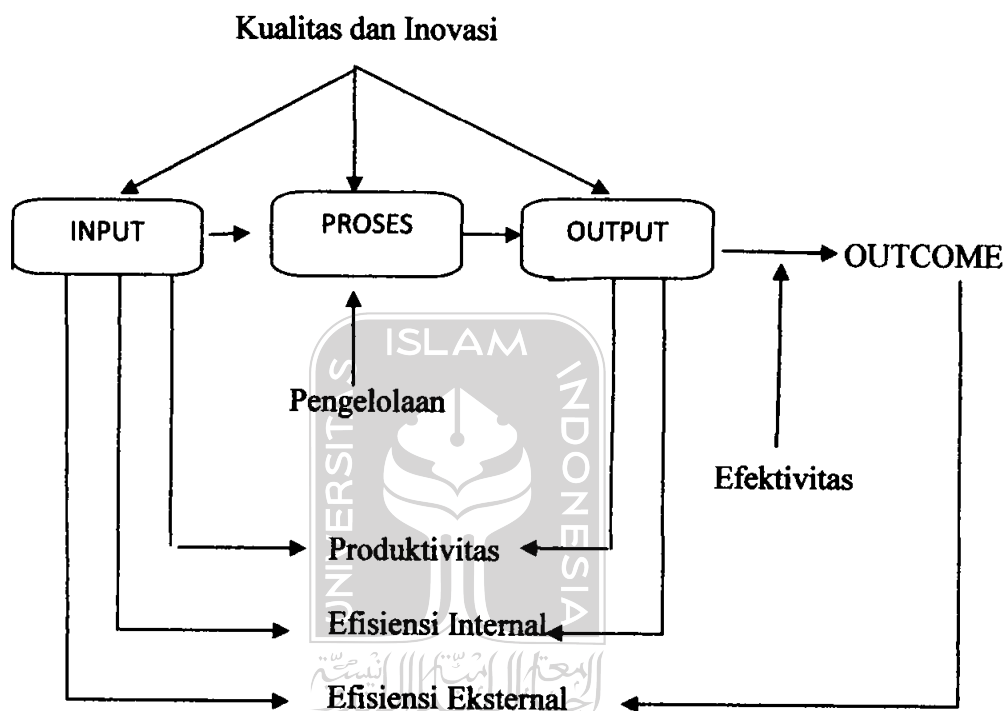
Di Indonesia model MBS difokuskan pada peningkatan mutu, tetapi tidak jelas dalam hal mutu apa. Mutu gurukah, mutu kurikulumkah, mutu hasil pengajarankah, mutu proses belajar mengajarkah, mutu penilainkah, atau mutu manajemennya?. Perspektif mutu ini terlalu luas untuk dicakup semua dalam model MBS di Indonesia.

Hal yang paling mendasar yang tidak diungkap dalam target mutu yang ingin dicapai dalam model MBS di Indonesia adalah mutu yang seperti apa? Apa kriterianya, bagaimana cara mencapainya, kapan harus dicapai, dan bagaimana peran sekolah dalam peningkatan mutu pendidikan ini?

Model MBS di Indonesia tidak berasal dari inisiatif warga masyarakat, tetapi dari pemerintah. Hal ini bisa dimengerti karena setelah 32 tahun Indonesia berada dalam cengkraman pemerintahan otoriter yang membuat warganya takut untuk mengeluarkan pendapat dan inisiatif. Oleh karena itu, pendekatan yang digunakan pun berbeda dengan negara-negara lain yang peran serta masyarakatnya sudah tinggi. Di Indonesia, penerapan MBS diawali dengan dikeluarkannya UU No. 25 tahun 2000 tentang Rencana Strategis Pembangunan Nasional Tahun 2000-2004.

1. Model Manajemen Berbasis Sekolah Ideal

Model yang ideal dikembangkan oleh Slamet P.H. terdiri dari output, proses, dan input. Secara ringkas manajemen berbasis sekolah dapat diuraikan sebagai berikut :⁷²



Efektivitas adalah ukuran yang menyatakan sejauhmana sasaran/ tujuan (kuantitas,kualitas,waktu) telah tercapai. Dalam bentuk persamaan, efektivitas adalah sama dengan hasil nyata dinagi hasil yang diharapkan.

Kualitas dalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalammemuaskan kebutuhan yang ditentukan atau tersirat. Mutu barang atau jasa dipengaruhi oleh banyak tahapan kegiatan yang saling berhubungan seperti desain, operasi produk atau jasa dan pemeliharaan.

⁷²Slamet PH., *Memuju Pengelolaan Pendidikan Berbasis Sekolah*, Makalah pada Acara Seminar dan Temu Alumni Fakultas Ilmu Sosial, Universitas Negeri Yogyakarta dengan Tema “ Pendidikan yang Berwawasan Pembebasan : Tantangan Masa Depan “ pada tanggal 27 Mei 2000

Produktivitas adalah hasil perbandingan antara output dibagi input. Baik output maupun input dinyatakan dalam bentuk kuantitas. Kuantitas output berupa jumlah tamatan dan kuantitas input dapat berupa tenaga kerja, modal, bahan dan energi. Kuantitas output dapat berupa jumlah barang atau jasa, tergantung pada jenis pekerjaan

Efisiensi dapat diklasifikasikan menjadi efisiensi internal dan efisiensi eksternal. Efisiensi internal menunjuk pada hubungan antara output dan input yang digunakan untuk memproses/menghasilkan output. Efisiensi internal sering diukur dengan biaya-efektivitas. Sedangkan efisiensi eksternal adalah hubungan antara biaya yang digunakan untuk menghasilkan kemanfaatan/keuntungan kumulatif. Analisis biaya-manfaat merupakan alat utama untuk mengukur efisiensi eksternal.

Inovasi adalah proses kreatif dalam mengubah input, proses dan output. Inovasi selalu memberikan nilai tambah terhadap input, proses, maupun output yang ada.

Untuk mengetahui model mana yang sesuai dengan sekolah yang akan menerapkan MBS diperlukan kejelian sekolah untuk bisa mengetahui kebutuhan masyarakatnya serta manajemen pengelolaan lembaga yang tepat. Oleh karena itu analisis SWOT dibutuhkan dalam hal ini.

Dalam kamus besar bahasa Indonesia istilah analisis dapat diartikan sebagai proses pemecahan masalah atau permasalahan yang dimulai dengan dugaan akan kebenarannya dan dapat juga diartikan sebagai pengkajian

terhadap suatu peristiwa (tindakan, hasil pemikiran dan sebagainya) untuk mengetahui keadaan yang sebenarnya.⁷³

Kegiatan yang paling penting dalam proses analisis adalah memahami seluruh informasi yang terdapat pada suatu kasus, menganalisis situasi untuk mengetahui isu apa yang sedang terjadi, dan memutuskan tindakan apa yang harus segera dilakukan untuk memecahkan masalah.

H. Konsep Dasar Analisis SWOT

1. Pengertian Analisis SWOT

Dalam kamus besar bahasa Indonesia istilah analisis dapat diartikan sebagai proses pemecahan masalah atau permasalahan yang dimulai dengan dugaan akan kebenarannya dan dapat juga diartikan sebagai pengkajian terhadap suatu peristiwa (tindakan, hasil pemikiran dan sebagainya) untuk mengetahui keadaan yang sebenarnya.⁷⁴ Kegiatan yang paling penting dalam proses analisis adalah memahami seluruh informasi yang terdapat pada suatu kasus, menganalisis situasi untuk mengetahui isu apa yang sedang terjadi, dan memutuskan tindakan apa yang harus segera dilakukan untuk memecahkan masalah.

Analisis SWOT adalah suatu proses identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini

⁷³M. Dahlan. Y. Al-Barry, *Kamus Induk Istilah Ilmiah*, (Surabaya: Target Press,2003)hal. 38.

⁷⁴ *Ibid.*, hlm 38

didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Threats*)⁷⁵.³⁹ Hampir setiap perusahaan maupun pengamat bisnis dalam pendekatannya banyak menggunakan analisis SWOT. Kecenderungan ini tampaknya akan terus semakin meningkat, terutama dalam era perdagangan bebas abad 21, yang satu sama lain saling tergantung.

Penggunaan analisis SWOT ini sebenarnya telah muncul sejak ribuan tahun yang lalu dari bentuknya yang paling sederhana, yaitu dalam rangka menyusun strategi untuk mengalahkan musuh dalam setiap pertempuran sampai menyusun strategi untuk memenangkan persaingan bisnis, dengan konsep menang menang atau *cooperation* dan *competition*.

Menurut Sun Tzu yang dikutip oleh Freddy Rangkuti mengatakan bahwa konsep dasar pendekatan SWOT ini, tampaknya sederhana sekali "apabila kita telah mengenal kekuatan dan kelemahan lawan, sudah dapat dipastikan bahwa kita akan dapat memenangkan pertempuran". Dalam perkembangannya saat ini analisis SWOT, tidak hanya dipakai untuk menyusun strategi di medan pertempuran, melainkan banyak dipakai dalam penyusunan perencanaan strategi bisnis *Strategic Business Planing* yang bertujuan untuk menyusun strategi-strategi jangka panjang sehingga arah dan tujuan perusahaan dapat dicapai dengan jelas dan dapat segera di

⁷⁵ Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT teknik membedah kasus bisnis* (Jakarta, PT Gramedia Pustaka Utama., 2008), hlm. 19.

ambil keputusan, berikut semua perubahannya dalam menghadapi pesaing.⁷⁶

Proses pengambilan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian perencanaan strategis (*strategic planer*) harus menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman) dalam kondisi yang ada pada saat itu.

Faktor-faktor berupa kekuatan. Yang dimaksud dengan faktor-faktor kekuatan yang dimiliki oleh suatu perusahaan adalah antara lain kompetensi khusus yang terdapat dalam organisasi yang berakibat kepada pemilikan keunggulan komparatif oleh unit usaha di pasaran. Dikatakan demikian karena satuan bisnis memiliki sumber keterampilan, produk andalan dan sebagainya yang membuatnya lebih kuat dari para pesaing dalam memuaskan kebutuhan pasar yang sudah dan direncanakan akan dilayani oleh satuan usaha yang bersangkutan. Contoh-contoh bidang-bidang keunggulan itu antara lain ialah kekuatan pada sumber keuangan, citra positif, keunggulan kedudukan di pasar, hubungan dengan pemasok, loyalitas pengguna produk dan kepercayaan para berbagai pihak yang berkepentingan.⁷⁷

Faktor-faktor kelemahan. Jika orang berbicara tentang kelemahan yang terdapat dalam tubuh suatu satuan bisnis, yang dimaksud ialah keterbatasan atau kekuarangan dalam hal sumber, keterampilan dan

⁷⁶ *Ibid.*, hlm x

⁷⁷ Sondang P. Siagian, *Manajemen Stratejik* (Jakarta, PT Bumi Aksara; 2008) hlm 172-173

kemampuan yang menjadi penghalang serius bagi penampilan kinerja organisasi yang memuaskan. Dalam praktek, berbagai keterbatasan dan kekurangan kemampuan tersebut bisa terlihat pada sarana dan prasarana yang dimiliki atau tidak dimiliki, kemampuan manajerial yang rendah, keterampilan pemasaran yang tidak sesuai dengan tuntutan pasar, produk yang tidak atau diminati oleh para pengguna atau calon pengguna dan tingkat perolehan keuntungan yang kurang memadai.⁷⁸

Faktor peluang. Definisi sederhana tentang peluang ialah "berbagai situasi lingkungan yang menguntungkan bagi suatu satuan bisnis". Yang dimaksud dengan berbagai situasi tersebut antara lain:⁷⁹

- a. Kecenderungan penting yang terjadi dikalangan pengguna produk.
- b. Identifikasi suatu segmen pasar yang belum mendapat perhatian.
- c. Perubahan dalam kondisi persaingan.
- d. Perubahan dalam peraturan perundang-undangan yang membuka berbagai kesempatan baru dalam kegiatan berusaha.
- e. Hubungan dengan para pembeli yang "akrab".
- f. Hubungan dengan pemasok yang "harmonis".

Faktor ancaman. Pengertian ancaman merupakan kebalikan pengertian peluang. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa ancaman "adalah faktor-faktor lingkungan yang tidak menguntungkan suatu satuan bisnis." Jika tidak diatasi ancaman akan menjadi "ganjalan" bagi satuan

⁷⁸ *Ibid.*, hlm 173.

⁷⁹ *Ibid.*, hlm 173.

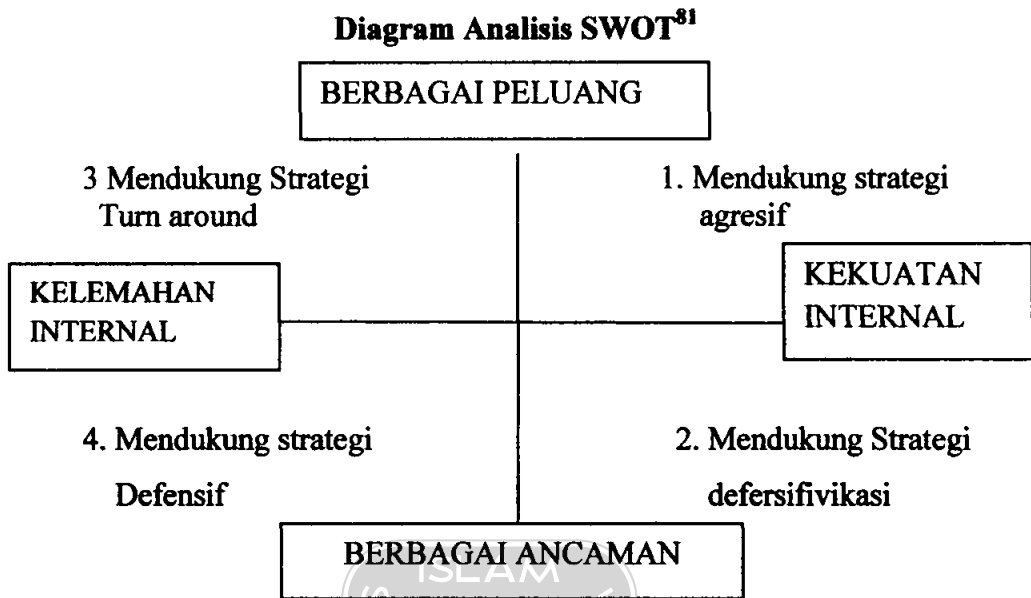
bisnis yang bersangkutan baik untuk masa sekarang maupaun dimasa depan. Berbagai contohnya, antara lain adalah:⁸⁰

- a. Masuknya pesaing baru di pasar yang sudah dilayani oleh satuan bisnis.
- b. Pertumbuhan pasar yang lamban.
- c. Meningkatnya posisi tawar pembeli produk yang dihasilkan.
- d. Menguatnya posisi tawar pemasok bahan mentah atau bahan baku yang diperlukan untuk proses lebih lanjut menjadi produk tertentu.
- e. Perkembangan dan perubahan teknologi yang belum dikuasai.
- f. Perubahan dalam peraturan perundang-undangan yang sifatnya restriktif.

2. Cara menggunakan analisis SWOT

Penelitian menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dapat ditentukan oleh kombinasi faktor internal dan eksternal. Kedua faktor tersebut harus dipertimbangkan dalam analisis SWOT. SWOT adalah singkatan dari lingkungan *internal: Strengths* dan *Weaknesses* serta lingkungan eksternal *Opportunities* dan *Threats* yang dihadapi dunia bisnis.

⁸⁰ *Ibid.*, hlm 173-174.



Kuadran 1 : Ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*Growth oriented strategy*).

Kuadran 2 : Meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (produk/pasar).

kuadran 3 : Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi di lain pihak , ia menghadapi beberapa kendala/kelemahan internal. Focus strategi perusahaan ini adalah meminimalkan masalah- masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yan lebih baik.

⁸¹ Freddy Rangkuti., *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis* (Jakarta, PT Gramedia Pustaka Utama., 2008), hlm 19.

Kuadran 4 : Ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

Dalam menggunakan analisis SWOT sedikitnya terdapat tiga tahapan dalam proses penyusunan perencanaan strategis, yaitu: *pertama* : Tahap pengumpulan data. Tahap ini pada dasarnya tidak hanya sekedar kegiatan pengklasifikasian dan pra-analisis. Pada tahap ini data dapat dibedakan menjadi dua, yaitu data eksternal dan internal. Data eksternal dapat diperoleh dari lingkungan di luar perusahaan, sedangkan data internal diperoleh didalam perusahaan itu sendiri.

Kedua : Tahap analisis. Setelah mengumpulkan semua informasi yang berpengaruh terhadap kelangsungan perusahaan, tahap selanjutnya adalah memanfaatkan semua informasi tersebut dalam model-model kuantitatif perumusan strategi. Alat yang di pakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan adalah matrik SWOT. Matrik ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matrik ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategis.

DIAGRAM MATRIK SWOT⁸²

IFAS EFAS	Strength (S) Tentukan 5-10 Faktor-Faktor Kekuatan Internal	Weaknesses (W) Tentukan 5-10 Faktor-Faktor Kelemahan Internal
Opportunities (O) Tentukan 5-10 Faktor-Faktor Peluang Eksternal	Strategi SO Ciptakan Strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi WO Ciptakan Strategi yang meminimalkan Kelemahan untuk memanfaatkan Peluang
Threats (T) Tentukan 5-10 Faktor-Faktor Ancaman Eksternal	Strategi ST Ciptakan Strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Strategi WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

a. Strategi SO

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.

b. Strategi ST

Ini adalah strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.

c. Strategi WO

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.

⁸² Ibid hlm.31.

- d. Strategi WT Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

Tahapan *ketiga* dalam proses penyusunan perencanaan strategis adalah tahap pengambilan keputusan. Jika dikatakan bahwa analisis SWOT dapat merupakan instrumen yang ampuh dalam melakukan analisis strategik, kemampuan tersebut terletak pada kemampuan para penentu strategi perusahaan untuk memaksimalkan peranan faktor kekuatan dan pemanfaatan peluang sehingga sekaligus berperan sebagai alat untuk meminimalisasi kelemahan yang terdapat dalam tubuh organisasi dan menekan dampak ancaman yang timbul dan harus dihadapi. Jika para penentu strategi perusahaan mampu melakukan kedua hal tersebut dengan tepat, biasanya upaya untuk memilih dan menentukan strategi yang efektif membuahkan hasil yang diharapkan.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian dan Pendekatan

Berdasarkan jenisnya penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif. Menurut Lexy j Meleong penelitian kualitatif adalah penelitian yang dimaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh obyek penelitian dengan cara deskriptif dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus alamiah dengan memanfaatkan berbagai metode ilmiah.⁸³

Peneliti menggunakan pendekatan deskriptif yaitu penelitian terhadap fenomena populasi tertentu yang diperoleh peneliti dari subyek yang berupa individu, organisasional atau perspektif yang lain. Adapun tujuannya adalah untuk menjelaskan aspek relevan dengan fenomena yang diamati dan menjelaskan karakteristik fenomena/masalah yang ada. Pada umumnya penelitian deskriptif tidak menggunakan hipotesis (non hipotesis) sehingga dalam penelitiannya tidak perlu merumuskan hipotesis. Menurut Suharsismi Arikunto ada tiga macam pendekatan yang termasuk dalam penelitian deskriptif yaitu penelitian kasus atau studi kasus, penelitian kausal komparatif dan penelitian korelasi.⁸⁴ Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan

⁸³ Lexy Meleong, *Metode Kualitatif* (Jakarta, Rineka Cipta. 2006) hlm. 34

⁸⁴ Suharsismi Arikunto. *Penelitian Tindakan Kelas*. (Jakarta : Bumi Aksara, 2010) hlm 16

pendekatan studi kasus yaitu mendeskripsikan suatu latar belakang obyek atau peristiwa tertentu secara rinci dan mendalam.

B. Lokasi Penelitian

Penelitian ini mengambil lokasi di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Sindutan yang beralamat di Sindutan Temon Kabupaten Kulon Progo.

C. Sumber Data

Untuk memperoleh data yang akurat dan dapat dipercaya kebenarannya serta relevan dengan masalah yang diteliti, maka pengumpulan data dilakukan dengan :

1. Wawancara

Merupakan proses untuk memperoleh keterangan untuk mencapai tujuan penelitian dengan cara melakukan Tanya jawab responden atau pihak-pihak yang terkait dengan penelitian Konsep dan Model Manajemen Berbasis Sekolah Dengan Analisis SWOT di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Sindutan. Dalam hal ini informan untuk penelitian ini adalah Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri Sindutan Temon Kulon Progo Bapak Asrorudin S Pd karena yang melakukan analisis SWOT di madrasah adalah kepala madrasah. Tiga orang guru yaitu Bapak Agus Madin S Pd , ibu Atik Dwizuaningsih S Pd dan ibu Fitri Asmawati S Ag ketiganya dijadikan informan sebab mereka adalah guru senior dan juga terlibat dalam proses pelaksanaan analisis SWOT di MIN Sindutan. Informan selanjutnya siswa yang bernama Berna Andhika Riyanto yang juga adalah ketua kelas VI dengan alasan bahwa siswa tersebut yang mengikuti sosialisasi manajemen berbasis madrasah di MIN Sindutan sehingga akan diketahui pemahamannya tentang program MBM . Informan berikutnya adalah ibu Ani Masturoh yang merupakan orang tua siswa

sekaligus ketua komite di MIN Sindutan yang secara langsung ikut dalam merumuskan program dan kegiatan peningkatan Mutu di MIN Sindutan.

2. Observasi

Merupakan pengumpulan data dengan mengadakan pengamatan langsung pada objek penelitian untuk memperoleh data yang diperlukan mengenai pelaksanaan konsep dan model manajemen berbasis madrasah di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Sindutan Temon Kulon Progo.

3. Penelahan Dokumen

Guba dan Lincoln dalam Moleong membedakan pengertian dokumen dan record. Record adalah setiap pernyataan tertulis yang disusun oleh seseorang atau lembaga untuk keperluan pengujian suatu peristiwa atau penyajian akunting. Dokumen adalah setiap bahan tertulis ataupun film, lain dari *record* yang tidak dipersiapkan karena adanya permintaan penyidik.⁸⁵ Namun demikian jika peneliti menemukan record perlu dimanfaatkan. Dalam penelitian ini peneliti memanfaatkan dokumen sebagai sumber data skunder, karena terbukti dokumen sudah lama digunakan dalam penelitian sebagai diata sumber data karena dalam banyak hal dokumen sebagai sumber data dimanfaatkan untuk menguji, menafsirkan, bahkan untuk meramalkan.⁸⁶ Lebih lanjut dikatakan alasan penggunaan dokumen dan record yaitu (a) sebagai sumber data yang stabil, kaya dan mendorong; (b) sebagai bukti suatu pengujian, (c) bersifat

⁸⁵ Moleong, Lexy J, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung : PT. Remaja Rosdakarya,2006) hlm.216.

⁸⁶ Ibid,hlm 217

alamiah, dan sesuai dengan konteksnya sehingga sangat berguna dan sesuai dengan penelitian kualitatif, (d) mudah didapatkan, (e) lebih memperluas tubuh pengetahuan terhadap sesuatu yang diselidiki.

D. Analisis Data

Moleong menegaskan bahwa pekerjaan analisis data adalah mengatur, mengurutkan, mengelompokkan, memberikan kode, dan mengkategorikannya. Tujuannya adalah menemukan makna yang akhirnya bisa diangkat menjadi teori. Pada prinsip pokoknya penelitian kualitatif adalah menemukan teori dari data atau dapat juga menguji suatu teori yang sedang berlaku. Sesuai dengan pendapat di atas, pada prinsipnya penelitian dilaksanakan juga bermaksud menemukan suatu teori sekaligus menguji suatu teori yang sedang berlaku. Data yang diperoleh dalam penelitian ini pada hakikatnya berwujud kata-kata, kalimat-kalimat, atau paragraph paragraf, dan dinyatakan dalam bentuk narasi yang bersifat deskripsi mengenai peristiwa-peristiwa nyata yang terjadi dan dialami oleh subjek. Karena itu teknik analisis digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif. Dalam model analisis ini, tiga komponen analisisnya, yaitu reduksi data, sajian data dan penarikan kesimpulan/verifikasi dilaksanakan bersama dengan proses pengumpulan data dalam bentuk interaktif melalui proses siklus.

Adapun panduan yang dijadikan dalam proses analisis data, dapat dikemukakan sebagai berikut:

1. Dari hasil wawancara, observasi, pencatatan dokumen, dibuat catatan lapangan secara lengkap. Catatan lapangan ini terdiri dari deskripsi dan refleksi.

2. Berdasarkan catatan lapangan, selanjutnya dibuat reduksi data. Reduksi data ini berupa pokok-pokok temuan yang penting.
3. Dari reduksi data kemudian diikuti penyusunan sajian data yang berupa cerita sistematis dengan suntingan peneliti supaya maknanya lebih jelas dipahami. Sajian data ini, dilengkapi dengan faktor pendukung, antara lain metode, skema, bagan, tabel, dan sebagainya.
4. Berdasarkan sajian data tersebut, kemudian dirumuskan simpulan sementara.
5. Simpulan sementara tersebut senantiasa akan terus berkembang sejalan dengan penemuan data baru dan pemahaman baru, sehingga akan didapat suatu simpulan yang mantap dan benar-benar sesuai dengan keadaan yang sebenarnya. Demikian seterusnya aktivitas penelitian ini berlangsung, yaitu terjadi, interaksi yang terus menerus antara ketiga komponen analisisnya bersamaan dengan pengumpulan data baru yang dirasakan bisa menghasilkan data yang lengkap sehingga dapat dirumuskan simpulan akhir.
6. Dalam merumuskan simpulan akhir, agar dapat terhindar dari unsur subjektif, dilakukan upaya:
 - a. Melengkapi data-data kualitatif dengan kata-kata kuantitatif.
 - b. Mengembangkan “intersubjektivitas” melalui diskusi dengan orang lain.

E. Pengecekan Keabsahan Data

Untuk menetapkan keabsahan (*trustworthiness*) data diperlukan teknik pemeriksaan. Pelaksanaan teknik pemeriksaan didasarkan atas sejumlah

criteria tertentu. Ada empat kriteria yang digunakan, yakni (1) derajat kepercayaan (*credibility*); (2) keteralihan (*transferability*); (3) kebergantungan (*dependability*); dan (4) kepastian (*confirmability*).⁸⁷

1. Derajat kepercayaan (*credibility*)

Derajat kredibilitas dibuktikan dengan menggunakan pendekatan etik dan emik, dengan harapan agar temuan data dan penafsiran sesuai dengan yang sebenarnya, sehingga hasil penelitian disetujui oleh subjek penelitian. Oleh karena itu derajat kepercayaan ini dilakukan dengan cara pemanfaatan waktu di lapangan, ketekunan pengamatan, pengujian dengan triangulasi dan analisis kasus negatif.

2. Keteralihan (*transferability*)

Keteralihan (*transferability*) sebagai persoalan empiris bergantung pada kesamaan konteks pengirim dan penerima. Untuk melakukan pengalihan, peneliti hendaknya mencari dan mengumpulkan kejadian empiris tentang kesamaan konteks. Keteralihan hasil penelitian biasanya berkenaan dengan pertanyaan, sejauh mana hasil penelitian ini dapat dipublikasikan atau digunakan dalam situasi-situasi lain.

3. Kebergantungan (*dependability*)

Ketergantungan merupakan substitusi istilah reliabilitas dalam penelitian non kualitatif. Realibilitas merupakan syarat validas data. Hanya dengan alat yang reliable, akan diperoleh data yang valid. Jika dua atau beberapa kali diadakan pengulangan suatu studi dalam kondisi yang sama dan

⁸⁷ *Ibid*, hlm 324

hasilnya secara esensial sama, maka dikatakan reliabilitasnya tercapai. Personalnya adalah bagaimana menciptakan kondisi yang benar-benar sama. Hal ini sama dengan kualitatif alamiah yang mengandalkan orang sebagai instrument. Mungkin karena ketelitian, atau karena keterbatasannya sehingga membuat kesalahan. Namun, dalam penelitian alamiah penekanan bukan pada orangnya, melainkan pada data. Dapat dijelaskan bahwa kebergantungan itu bukan lagi pada orangnya melainkan pada datanya itu sendiri. Sehingga, kekeliruan yang dibuat orang demikian jelas tidak mengubah keutuhan kenyataan. Juga tidak mengubah adanya desain yang muncul dari data, dan tidak juga mengubah pandangan dan hipotesis kerja yang dapat bermunculan.

4. Kepastian (*confirmability*)

Kriteria kepastian berasal dari konsep objektivitas menurut nonkualitatif. Nonkualitatif menetapkan objektivitas dari segi kesepakatan antar subjek. Dengan demikian dipastikan bahwa sesuatu itu objektif atau tidak bergantung pada persetujuan beberapa orang terhadap pandangan, pendapat, dan penemuannya. Jika sesuatu itu objektif, berarti dapat dipercaya, factual dan dapat dipastikan. Dengan demikian subjektif berarti dapat dipercaya, factual dan dapat dipastikan.. dengan demikian subjektif berarti tidak dapat dipercaya atau melenceng. Pengertian inilah yang dijadikan tumpuan pengalihan pengertian objektivitas menjadi menjadi kepastian (*confirm ability*) Jika non kualitatif menekankan pada orang, maka penelitian alamiah menghendaki agar penekanan bukan pada orangnya, melainkan pada data. Dengan demikian kebergantungan ini bukan lagi pada orangnya melainkan pada data itu sendiri.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Kondisi Obyektif Lokasi Penelitian

a. Sejarah Madrasah Ibtidaiyah Negeri Sindutan

Pada tanggal 31 Mei 1980 terbit Surat Keputusan Menteri Agama Nomor 27 tahun 1980. Isi KMA tersebut adalah relokasi dari Madrasah Ibtidaiyah Negeri Pijenan Panggang Gunung Kidul menjadi Madrasah Ibtidaiyah Negeri Sindutan Temon Kulon Progo.

MIN Sindutan didirikan oleh tokoh-tokoh masyarakat setempat, antara lain KH. Zainal Abidin, almarhum H. Bajuri, dan H. Zubaidi pada tahun 1979. Pada awal berdiri MIN Sindutan ini hanya mampu menampung dua kelas. Dua orang guru yang mengampu pada saat itu adalah Supangat dan Warso. Karena belum mempunyai gedung dan ruang kelas sendiri, lokasi tempat belajar mengajar menempati perumahan milik penduduk setempat. Yang digunakan untuk kegiatan belajar mengajar adalah rumah KH. Zaenal Abidin dalam kurun waktu selama 4 tahun.

MIN Sindutan dalam perkembangannya telah mengalami delapan kali pergantian Kepala Sekolah, lihat tabel di bawah ini :

Tabel 1. Daftar Kepala Sekolah MIN Sindutan

No	Nama	Masa Jabatan
1	Drs. Supangat	1980-1985
2	Warso	1985-1995
3	Srijatun	1995-1999
4	Dra. Hj. Marsini	1999-2003
5	Sahabi, A.Ma.	2003-2005
6	Rohmat Agus Salim, S.Ag	2005-2010
7	Samsudin, S.Ag, M. A	2010-2011
8	H. Asrorudin, S. Pd. I	2011- sekarang

Sumber Dokumen MIN Sindutan

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa MIN Sindutan Temon Kulon Progo sejak dari tahun 1980 sampai sekarang masih tetap eksis. Dan dalam perkembangannya MIN Sindutan telah mengalami kemajuan yang sangat pesat, baik segi kuantitas maupun kualitasnya. Hal ini merupakan buah dari keberhasilan para kepala sekolah dalam membangun, mengembangkan, dan memajukan MIN Sindutan.

b. Profil Madrasah

1) Keadaan Fisik

Dalam upaya untuk menunjang tujuan pendidikan, diperlukan sarana dan prasarana yang memadai serta pemanfaatannya secara optimal. Adapun sarana dan prasana yang dimiliki oleh Madrasah Ibtidaiyah Negeri Sindutan antara lain terdiri dari:

2) Tanah

Tanah yang dimiliki Madrasah Ibtidaiyah Negeri Sindutan merupakan tanah pemerintah seluas 3.448 m² dan luas bangunan 1.144 m².

3) Sarana Prasarana

Sarana prasarana yang dimiliki Madrasah Ibtidaiyah Negeri Sindutan terdiri dari 1 ruang kepala madrasah, 1 ruang guru, 11 ruang kelas, 1 ruang UKS yang tidak memadai, 1 ruang perpustakaan, 1 mushola, 2 toilet guru, 4 toilet siswa. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 2 Daftar Sarana dan Prasarana MIN Sindutan

Ruang	Yang ada		Dibutuhkan	Kekurangan
	Memadai	Tdk Memadai		
Kepala Madrasah	1	-	1	0
Guru	1	-	1	0
Kelas	11	-	11	0
UKS	-	1	1	0
Perpustakaan	1	-	1	0
Lab. Komputer	1	-	1	0
Mushola	1	-	1	0
Aula	-	-	1	1
Koperasi	-	-	1	1
Tempat Wudhu	2	-	2	0
Toilet Guru	2	-	2	0
Toilet Siswa	4	-	4	0
Dapur	1	-	1	0
Gudang	1	-	1	0
Tempat Parkir	1	-	2	1
Mesin Tik	1	-	1	0
Komputer KBM	11	6	20	9
Laptop	5	-	10	5
Printer	8	4	8	0
Tape Recorder	-	1	1	0
Alat Kesenian/ alat musik	1 set	-	1 set	0
Alat Drumb Band	1 set	-	1 set	0
Lap. Bulutangkis	1	-	1	0

Sumber Dokumen MIN Sindutan

4) Keadaan Tenaga Pendidik dan Kependidikan

Guru merupakan unsur vital pendidikan yang eksistensinya tidak dapat ditinggalkan. Oleh karena itu kuantitas dan kualitas tenaga pendidikan selalu saja diupayakan oleh setiap lembaga yang mengelola pendidikan yang tujuan akhirnya kualitas *out-put* yang dihasilkan dapat dipertanggungjawabkan. Madrasah Ibtidaiyah Negeri Sindutan memiliki tenaga edukatif sebanyak 17 orang. Secara keseluruhan jumlah tenaga pengajar di sekolah tersebut dapat dirinci sebagai berikut:

Tabel 3 Data Guru MIN Sindutan

No	Nama	Status Kepegawaian	Tingkat Pendidikan	Jabatan
1	H. Asrorudin, S. Pd. I	PNS	S1	Ka. Mad
2	Siti Istikhomah, A. Ma	PNS	D2	Guru Kelas
3	R. Agus Madin, S. Pd	PNS	S1	Guru Kelas
4	Dra. Atik Dwi Z	PNS	S1	Guru Kelas
5	Fitri Asmawati, S. Pd. I	PNS	S1	Guru Kelas
6	Siti Mustaqimah, S. Pd. I	PNS	S1	Guru Kelas
7	Suprpta, S. Pd	PNS	S1	Guru Penjas
8	Ary Mukhlis, S. Pd. I	PNS	S1	Guru Kelas
9	Siti Fatini, S. Pd. I	PNS	S1	Guru Kelas
10	Dewi L, A. Ma. Pd	PNS	D2	Guru Kelas
11	Tuharsih, S. Pd. I	PNS	S1	Guru Kelas
12	Dwi Ratna FR, A. Ma. Pd	PNS	D2	Guru Kelas
13	Puji Astuti, S. HI	PNS	S1	Guru PAI
14	Faiqoh, S. Pd. I	GTT	S1	Guru PAI
15	Nur Rohmah, S. Pd. I	GTT	S1	Guru PAI
16	Arif Hidayat, S. Pd. I	GTT	S1	Guru Mulok
17	Giyantoro	GTT	SLTA	Guru Mulok

Sumber dokumen MIN Sindutan

Di samping peran guru di madrasah, peran staf administrasi atau yang dalam UU Sisdiknas disebut dengan istilah tenaga kependidikan juga tidak kalah pentingnya. Ia berperan dalam menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan. Lihat UU Sisdiknas No. 20 tahun 2003 BAB IX pasal 39 tentang pendidik dan tenaga kependidikan.

Untuk mendapat gambaran yang lebih detail tentang keadaan karyawan MIN Sindutan Temon Kulon Progo , dapat dilihat pada tabel berikut:

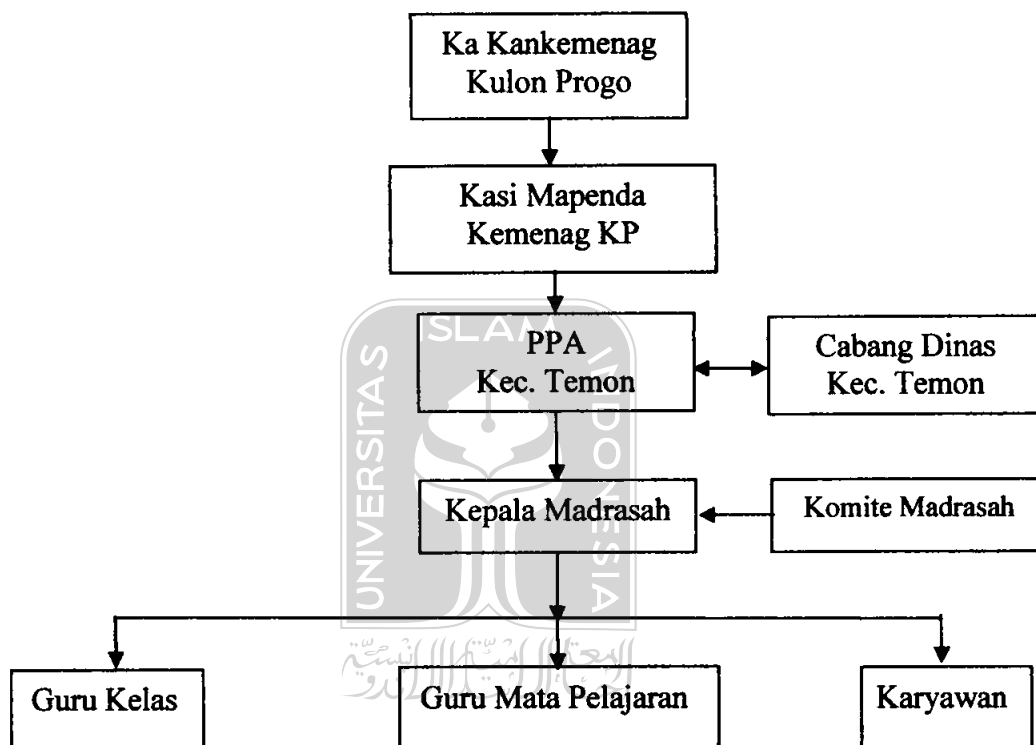
Tabel 4 Data Karyawan MIN Sindutan

No	Nama	Status Kepegawaian	Tingkat Pendidikan	Jabatan
1	Syu'bah Isnaini	PNS	S1	Bendahara
2	Suwarsih	PNS	D2	Pustakawati
3	Karjiyo	PNS	SLTA	Administrasi
4	Muh. Thoha	PNS	SLTA	Pesuruh
5	M. Mujiburrohman	PTT	D3	Pesuruh
6	Jumono	PTT	SLTA	Penjaga Malam

Sumber : Dokumen MIN Sindutan

5) Struktur Organisasi Kerja Madrasah

Struktur organisasi pada suatu lembaga pendidikan sangat diperlukan, dengan upaya penggabungan kerja beberapa orang atau kelompok dapat mencapai tujuan bersama, yaitu tujuan pendidikan nasional pada umumnya dan tujuan pendidikan pada lembaga tersebut khususnya. Adapun bagan struktur organisasi Madrasah Ibtidaiyah Negeri Sindutan adalah sebagai berikut:

Tabel 5 Struktur Organisasi MIN Sindutan⁸⁸*Keterangan :*

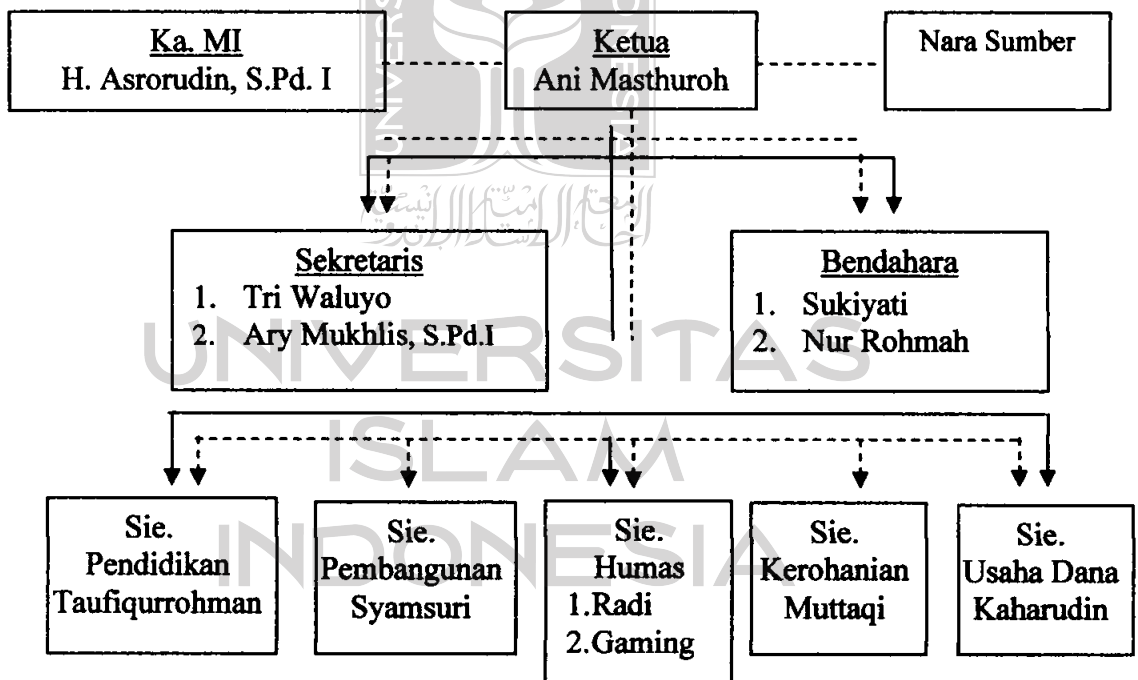
1. Kepala Kementerian Agama Kantor Kabupaten Kulon Progo membawahi dan mengkomando Kasi Mapenda.
2. Kasi Mapenda membawahi Pengawas Pendidikan Agama Kecamatan Temon.
3. PPA Kecamatan Temon bersama dengan Cabang Dinas Kecamatan Temon membawahi Kepala Madrasah.

⁸⁸ Dokumen MIN Sindutan Temon Kulon Progo tahun 2012

4. Kepala Madrasah membawahi para guru-guru dari kelas I s/d VI, guru bidang studi agama Islam dan guru bidang studi Penjasorkes serta karyawan.
5. Guru-guru kelas I s/d VI dan guru bidang studi bekerja sama saling berkonsultasi.

Selain struktur organisasi MIN Sindutan Temon Kulon Progo, di bawah ini adalah struktur organisasi pengurus komite Madrasah Ibtidaiyah Negeri Sindutan:

Tabel 6 Struktur Organisasi Pengurus Komite MIN Sindutan ⁸⁹



: Garis Koordinasi.....

: Garis Komando—————

⁸⁹ Dokumen MIN Sindutan Temon Kulon Progo tahun 2012

6) Keadaan Peserta didik (5 tahun terakhir) dan tingkat kelulusan

Secara kuantitas siswa MIN Sindutan ini jumlahnya lebih banyak bila dibandingkan dengan jumlah siswa di SD yang ada di sekitarnya. Hal ini dikarenakan kesadaran mayoritas orang tua yang menginginkan putra-putrinya untuk mempelajari pelajaran agama Islam secara mendalam di madrasah.

Tabel 7 Data Siswa MIN Sindutan

No	Tahun Pelajaran	Jumlah Siswa
1.	2009/2010	188
2.	2010/2011	199
3.	2011/2012	198
4.	2012/2013	220
5.	2013/2014	231

Sumber Dokumen MIN Sindutan

Tabel 8 Jumlah lulusan 5 tahun terakhir

No	Tahun Pelajaran	L	P	Jumlah
1.	2008/2009	9	14	23
2.	2009/2010	5	12	17
3.	2010/2011	9	23	32
4.	2011/2012	14	18	32
5.	2012/2013	17	15	32

Sumber Dokumen MIN Sindutan

7) Prestasi yang diraih siswa

Berikut ini adalah beberapa capaian serta prestasi siswa-siswi MIN Sindutan baik tingkat kecamatan, kabupaten maupun provinsi. Data selengkapnya mengenai prestasi yang diraih oleh MIN Sindutan diantaranya adalah sebagai berikut :

Tabel 9 Daftar Perolehan Kejuaraan Siswa MIN Sindutan Berbagai Lomba

No	Tahun	Jenis kejuaraan	Perolehan
1	1996	Lomba Ketrampilan Ibadah Tk. Kab. Kulon Progo	1. Juara II Khot Putra 2. Juara III Khot Putri 3. Juara III CCA
2	2002	Lomba Prestasi Madrasah Nasional	Juara I Kategori Model
3	2003	Lomba Ketrampilan Ibadah Tk. Kab. Kulon Progo	1. Juara I MTQ Putra 2. Juara III MTQ Putri
4	2004	Festifal Kesenian Yogyakarta XVI Kab. Kulon Progo	Juara I Peserta Pentas Seni Terbaik
		Lomba UKS	Juara II Tk. Propinsi DIY
5	2005	Lomba Ketrampilan Ibadah Tk. Kab. Kulon Progo	1. Juara I MTQ Putri 2. Juara III MTQ Putra
6	2007	1. Lomba Seni Musik Islami Sekaten 2007 2. Lomba Bidang Studi (IPA) 3. Porseni MI Tingkat Kab. Kulon Progo	Juara II Qosidah Al Jamilah MIN Sindutan 1. Juara III tingkat Kabupaten (An Miftahurrohman kelas V) 2. Juara IV Tingkat Propinsi Juara Umum
7	2008	Lomba Madrasah Berprestasi	Juara I Tingkat Propinsi
8	2009	Lomba Madrasah Berprestasi	Juara III Tingkat Nasional
9	2010	Lomba Drumband Dalam Rangka HUT KEMRI 2010 Kecamatan Temon	Juara I tingkat Kecamatan
10	2011	Lomba Mapel antar MI se-Kabupaten Kulon Progo dalam rangka HAB Depag 2011	Juara Umum Juara I Bahasa Arab Juara I IPA Juara II B. Indonesia Juara I Catur Putra Juara II Lari Putra
11	2012	Lomba Drum Band Tingkat Kabupaten	Juara II Tingkat Kabupaten

Sumber Dokumen MIN Sindutan

B. Analisis Penelitian

1. Pelaksanaan Konsep dan Model Manajemen Berbasis Madrasah Dengan Analisis SWOT di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Sindutan Temon Kulon Progo

Manajemen berbasis madrasah merupakan konsep pengelolaan yang memberikan wewenang yang lebih besar kepada sekolah dalam mengelola sumber daya dan mendorong partisipasi warga sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala madrasah dalam pelaksanaan konsep manajemen berbasis sekolah kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri Sindutan Temon Kulon Progo melakukan langkah-langkah sebagai berikut :

a. Tahap sosialisasi

Pada awal tahun pelajaran, kepala madrasah mensosialisasikan konsep manajemen berbasis madrasah kepada setiap unsur madrasah yaitu guru, karyawan, siswa, orang tua siswa, komite madrasah pada saat rapat kerja awal tahun pelajaran. Hal itu penting dilakukan karena madrasah adalah kerja kolektif dari semua unsur madrasah. Pada rapat kerja tersebut disampaikan beberapa hal : pemahaman secara komprehensif semua sumber daya yang ada di sekolah yang diperlukan dalam pelaksanaan MBM, adanya komitmen secara rinci yang diketahui semua unsur, pelaksanaan tugas secara kolaboratif untuk mewujudkan visi dan misi madrasah dan menginventarisasi sumber daya yang belum ada tapi diperlukan dalam pelaksanaan MBM.⁹⁰

⁹⁰ Wawancara dengan kepala madrasah

b. Visi dan misi

MIN Sindutan Temon Kulon Progo merupakan salah satu lembaga pendidikan yang bercirikan Islam, dalam menghadapi perkembangan dan tantangan masa depan seperti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, era informasi, dan globalisasi yang sangat cepat serta tantangan moral dan akhlak yang dirumuskan dalam visi, misi dan tujuan MIN Sindutan Temon Kulon Progo sebagai berikut:

- 1) Visi : Unggul dalam prestasi, tangguh dalam kompetisi dan santun dalam budi pekerti.
- 2). Untuk merealisasikan visi madrasah perlu adanya misi yang merupakan tindakan untuk memenuhi kepentingan-kepentingan terkait madrasah. Adapun misi Madrasah Ibtidaiyah Negeri

Sindutan :

- a. Menyelenggarakan pendidikan secara efektif sehingga siswa berkembang secara maksimal
- b. Menyelenggarakan pembelajaran untuk menumbuhkembangkan kemampuan berfikir aktif dan kreatif dalam memecahkan masalah.
- c. Menyelenggarakan pengembangan diri sehingga siswa dapat berkembang sesuai dengan minat dan bakatnya.

- d. Menumbuhkembangkan lingkungan dan perilaku religius sehingga siswa dapat mengamalkan dan menghayati agamanya secara nyata
- e. Menumbuhkembangkan perilaku terpuji dan praktek nyata sehingga siswa dapat menjadi teladan bagi teman dan masyarakatnya.

Tujuan. Secara khusus tujuan pendidikan di MIN Sindutan adalah:

- a) Meningkatkan kualitas tenaga pendidik
 - b) Meningkatkan kualitas dan kuantitas sarana dan prasarana
 - c) Meningkatkan kualitas lulusan madrasah
 - d) Meningkatkan dan optimalisasi kegiatan ekstrakurikuler
 - e) Meningkatkan peran serta Komite Madrasah
 - f) Meningkatkan kerjasama dengan unit lain⁹¹
- c. Identifikasi tantangan nyata sekolah / madrasah

Sebelum merumuskan sasaran /target /tujuan situasional dan belum melaksanakan analisis SWOT yang bertujuan untuk mengetahui tingkat masing-masing fungsi dan faktornya, tantangan nyata yang ada di madrasah harus diketahui terlebih dahulu.

Berikut ini adalah tantangan nyata yang dihadapi Madrasah Ibtidaiyah Negeri Sindutan adalah

⁹¹ MIN Sindutan, *Kurikulum MIN Sindutan Tahun 2013/2014* (2011), hal. 2.

- 1) Diharapkan peringkat nilai ujian nasional/ujian sekolah di tingkat kecamatan meningkat masuk urutan 5 besar.
- 2) Belum adanya partisipasi aktif dan dukungan sepenuhnya dari orang tua terhadap beberapa kebijakan madrasah yang meliputi sumbang saran, pemikiran dan terutama sumbangan dana untuk peningkatan mutu madrasah. Diharapkan pada tahun ini orang tua siswa lebih peduli dan proaktif.

d. Sasaran/ tujuan situasional

Sasaran/ tujuan situasional atau disebut tujuan jangka pendek, adalah sesuatu yang harus dicapai oleh madrasah dalam jangka waktu singkat yaitu satu tahun ajaran. Sasaran tersebut tentu saja lebih singkat dari tujuan sekolah. Rumusan sasaran harus selalu mengandung peningkatan, baik peningkatan kualitas, efektivitas, produktivitas maupun efisiensi

Adapaun sasaran yang sudah ditentukan di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Sindutan selama satu tahun adalah :

- 1) Kelulusan 100 % , adanya peningkatan rata-rata nilai ujian nasional mencapai 7,5
- 2) Sebagian besar lulusan diterima di sekolah lanjutan pertama terakreditasi A
- 3) Menjuarai lomba beberapa akademik dan non akademik tingkat kabupaten

e. Fungsi-fungsi yang perlu dilibatkan untuk mencapai sasaran

Fungsi-fungsi yang perlu dilibatkan untuk mencapai sasaran yang sudah ditentukan untuk jangka waktu satu tahun dan yang masih perlu diteliti tingkat kesiapannya adalah fungsi proses belajar mengajar, fungsi ketenagaan dan kurikulum, fungsi sarana prasarana dan perpustakaan beserta faktor pendukungnya. Fungsi-fungsi dan faktor-faktor ini harus benar-benar siap. Apabila masih ada faktor yang belum menampakkan kesiapannya, harus dicari penyebab dan solusinya. Berikut, fungsi dan faktor yang harus dipersiapkan dalam upaya meningkatkan prestasi akademik

Tabel 10. Sasaran ke 1 : Peningkatan prestasi akademik

No	Fungsi	Faktor Internal	Faktor Eksternal
1	Proses Belajar Mengajar	a. Pemberdayaan siswa b. Keberagaman metode mengajar c. Perilaku siswa d. Hubungan guru-siswa e. Penggunaan waktu belajar	a. Dukungan orang tua dalam meningkatkan motivasi belajar siswa b. Lingkungan social siswa c. Lingkungan fisik sekolah
	Ketenagaan dan Kurikulum	a. Jumlah Guru b. Kualifikasi Guru c. Kesesuaian mapel dengan kualifikasi guru d. Jumlah beban mengajar e. Dokumen kurikulum f. Buku Paket sesuai kurikulum g. Rencana program pengembangan dan evaluasi kurikulum h. Tim Pengembang kurikulum	a. Pengalaman mengajar b. Kesiapan mengajar c. Fasilitas pengembangan diri d. Kesesuaian kurikulum dengan IPTEK e. Kesesuaian kurikulum dengan kebutuhan siswa, masyarakat dan pengguna lulusan
	Sarana Prasarana dan Perpustakaan	a. Jumlah buku paket setiap mata pelajaran b. Jumlah buku penunjang c. Ruang Perpustakaan d. Pengelola Perpustakaan	a. Dukungan orang tua dalam pengadaan buku baik paket, penunjang atau buku perpustakaan

		e. Dana Pengembangan perpustakaan	b. Kesesuaian buku penunjang dengan potensi daerah c. Kerjasama dengan perpustakaan lain yang lebih lengkap
--	--	-----------------------------------	--

Tabel 11 Sasaran ke 2 : Peningkatan Prestasi Non Akademik

No	Fungsi	Faktor Internal	Faktor Eksternal
1	Proses Bimbingan dan pelatihan	a. Pemberdayaan siswa b. Motivasi siswa c. Perilaku siswa d. Hubungan guru dan murid e. Penggunaan waktu belajar	a. Dukungan orang tua dalam meningkatkan motivasi siswa b. Lingkungan social siswa c. Lingkungan fisik sekolah
	Materi pelatihan dan ketenagaan	a. Materi pelatihan sesuai kebutuhan siswa b. Ada program kerja yang jelas c. Jumlah pelatih d. Jumlah beban tiap pelatih	a. Kesesuaian materi penunjang dengan potensi daerah dan iptek b. Pemberian penghargaan bagi yang berprestasi c. Publikasi dan sponsor
	Sarana Prasarana pelatihan	a. Tersedianya sarana dan prasarana setiap jenis pelatihan b. Tempat/ruang pelatihan c. Pengelolaan peralatan d. Dana Pengembangan sarana	a. Dukungan orang tua baik pendanaan maupun motivasi b. Kerjasama dengan pihak lain c. Fasilitas lain untuk pengembangan diri

f. Analisis SWOT

Analisis SWOT merupakan langkah yang sangat menentukan keberhasilan pelaksanaan manajemen berbasis madrasah. SWOT merupakan kepanjangan dari *Strength* (kekuatan), *Weakness* (kelemahan), *Opportunity* (peluang) dan *Threat* (ancaman),

merupakan langkah berikutnya setelah mengidentifikasi fungsi-fungsi, untuk mengetahui sejauhmana tingkat kesiapan setiap fungsi dan faktor-faktornya dalam upaya mencapai sasaran yang ditetapkan.

“Sebelum melaksanakan analisis SWOT identifikasi fungsi-fungsi yang dilibatkan untuk mencapai sasaran, masih perlu diteliti tingkat kesiapannya. Fungsi-fungsi dimaksud misalnya, fungsi proses belajar mengajar (PBM) beserta faktor-faktor pendukungnya. Berhubung tingkat kesiapan fungsi ditentukan oleh kesiapan masing-masing faktor yang terlibat pada setiap fungsi, maka analisis SWOT dilakukan terhadap keseluruhan faktor dalam setiap fungsi baik faktor yang tergolong internal maupun eksternal.”⁹²

Pelaksanaan Analisis SWOT

Tabel 12. Sasaran ke 1 : Peningkatan rata-rata nilai UN menjadi 7,5

A	Fungsi dan Faktornya	Kriteria kesiapan	Kondisi Nyata	Tingkat Kesiapan	
				Siap	Tidak siap
1	Faktor internal a. Pemberdayaan siswa b. Keberagaman metode mengajar c. Perilaku siswa d. Hubungan guru-siswa e. waktu belajar	a. Guru mampu memberdayakan siswa b. Bervariasi c. Disiplin dan tertib di dalam kelas d. Akrab e. Efektif	a. Guru cukup mampu b. Tidak banyak Variasi c. Kurang disiplin d. Akrab e. Kurang efektif	V V	 V V
2	Faktor Eksternal • Dukungan orang tua dalam meningkatkan motivasi belajar	a. Tinggi	a. Kurang		V

⁹² Wawancara dengan kepala madrasah

Fungsi dan Faktornya	Kriteria kesiapan	Kondisi Nyata	Tingkat Kesiapan	
			Siap	Tidak siap
b. Lingkungan sosial siswa c. Lingkungan fisik sekolah	b. Kondusif c. Nyaman dan tenang	b. Kondusif c. Nyaman dan tenang	V V	
B Ketenagaan dan Kurikulum				
1 Faktor Internal				
a. Jumlah Guru	a. Memadai	a. Cukup memadai	V	
b. Kualifikasi Guru	b. Pendidikan guru minimal S 1	b. 90 % tamat S 1	V	
c. Kesesuaian mapel dengan kualifikasi guru	c. Sesuai	c. Sesuai	V V	
d. Jumlah beban mengajar	d. Rata-rata 24 JP	d. Rata-rata 24 JP	V	
e. Dokumen kurikulum	e. Ada dan sesuai	e. Ada dan sesuai	V	
f. Buku Paket sesuai kurikulum	f. Sesuai	f. Kurang sesuai		V
g. Rencana program pengembangan dan evaluasi kurikulum	g. Ada	g. Tidak ada		V
h. Tim Pengembang kurikulum				
2 Faktor Eksternal				
a. Pengalaman mengajar	a. Rata-rata pengalaman mengajar \geq 5 tahun	a. Rata-rata pengalaman mengajar 4 tahun	V	
b. Kesiapan mengajar	b. Siap	b. Kurang siap		V V
c. Fasilitas pengembangan diri	c. Lengkap	c. Kurang lengkap		V
d. Kesesuaian kurikulum dengan IPTEK	d. Sesuai	d. Kurang sesuai		V

	Faktor dan Fungsinya	Kriteria Kesiapan	Kondisi Nyata	Tingkat Kesiapan	
				Siap	Tidak Siap
	e. Keseuaian Kurikulum dengan kebutuhan siswa, masyarakat dan penggunaan lulusan	Sesuai	Kurang sesuai		V
C Sarana Prasarana Perpustakaan					
	Faktor Internal				
	a. Jumlah buku paket setiap mata pelajaran	a. Cukup dan Lengkap	a. Kurang lengkap	V	V
	b. Jumlah buku penunjang	b. Cukup dan Lengkap	b. Kurang lengkap		V
	c. Ruang Perpustakaan	c. Luas, Bersih dan Rapi	c. Memadai		V
	d. Pengelola Perpustakaan	d. Tersedia	d. Tidak tersedia		V
	e. Dana Pengembangan perpustakaan	e. Ada memadai	e. Ada kurang memadai		V
	Faktor Eksternal				
	a. Dukungan orang tua dalam pengadaan buku baik paket, penunjang atau buku perpustakaan	a. Mendukung	a. Kurang mendukung	V	V
	b. Kesesuaian buku penunjang dengan potensi daerah	b. Ada Kerjasama	b. Tidak ada		V
	c. Kerjasama dengan perpustakaan lain yang lebih lengkap	c. Tingkat kesesuaian tinggi	c. Tingkat kesesuaian rendah		V

Tabel 13. Sasaran ke 2 : Peningkatan Prestasi akademik dan non akademik

Fungsi dan Faktornya		Kriteria kesiapan	Kondisi Nyata	Tingkat Kesiapan	
A. Proses Bimbingan dan Pelatihan					
1	a. Pemberdayaan siswa b. Minat siswa c. Perilaku siswa d. Hubungan guru dan murid e. Penggunaan waktu belajar	a. Pelatih mampu memberdayakan siswa b. Minat siswa tinggi c. Disiplin dan tertib selama latihan d. efektif	a. Pelatih cukup mampu b. Minat siswa kurang c. Tidak Disiplin dan tertib selama latihan d. Kurang efektif	V	V V V
2	Faktor Eksternal a. Dukungan orang tua dalam meningkatkan motivasi siswa b. Lingkungan social siswa c. Lingkungan fisik sekolah	a. Tinggi b. Kondusif c. Nyaman/ tenang	a. Rendah b. Kondusif c. Nyaman tenang	V V	V
B. Materi Pelatihan dan Ketenagaan					
	Faktor Internal a. Materi pelatihan sesuai kebutuhan siswa b. Ada program kerja yang jelas c. Jumlah pelatih d. Jumlah beban tiap pelatih	a. Sesuai b. Ada dan jelas c. Mencukupi d. Sesuai	a. Sesuai b. Ada dan jelas c. Mencukupi d. Sesuai	V V V	V
	Faktor Eksternal a. Kesesuaian materi	a. Sesuai b. Ada penghargaan	a. Kurang sesuai b. Kurang		V V

	dengan potensi daerah dan iptek b. Pemberian penghargaan bagi yang berprestasi c. Publikasi dan sponsor	membantu	penghargaan c. Ada tapi tidak membantu		V
C	Sarana Prasarana Pelatihan				
	Faktor Internal a. Tersedianya sarana dan prasarana setiap jenis pelatihan b. Tempat/ruang pelatihan c. Pengelolaan peralatan d. Dana Pengembangan sarana	a. Cukup dan Lengkap b. Ada dan Lengkap c. Ada d. Ada dan cukup	a. Kurang lengkap b. Ada dan lengkap c. Ada d. Kurang	V V	V
	Faktor Eksternal a. Dukungan orang tua baik pendanaan maupun motivasi b. Kerjasama dengan pihak lain c. Fasilitas lain untuk pengembangan diri	a. Mendukung b. Ada kerjasama c. Ada dan memadai	a. Kurang mendukung b. Tidak ada kerjasama c. Ada tapi tidak memadai		V V V

Hasil analisis SWOT menunjukkan bahwa masih banyak faktor dari masing-masing fungsi yang belum menunjukkan kesiapannya, sehingga faktor-faktor tersebut merupakan kelemahan dan ancaman,

sehingga faktor-faktor tersebut merupakan kelemahan dan ancaman, yang tentu saja menjadi satu persoalan yang membutuhkan penanganan khusus. Selanjutnya, penentuan alternatif langkah-langkah pemecahan persoalan, yakni tindakan yang diperlukan untuk mengubah fungsi yang tidak siap menjadi fungsi yang siap.

Menurut data pada sasaran 1, yakni meningkatkan prestasi akademik, faktor-faktor yang merupakan persoalan adalah:

- 1) *Weakness* (kelemahan) dan *Threat* (ancaman) dari faktor internal:
 - a) Fungsi PBM, yakni metode mengajar, perilaku siswa, penggunaan waktu belajar.
 - b) Fungsi ketenagaan dan kurikulum, yakni tim pengembangan kurikulum.
 - c) Fungsi sarana prasarana dan perpustakaan, yakni buku paket setiap mata pelajaran, jumlah buku penunjang, dana pengembangan perpustakaan.
- 2) *Weakness* (kelemahan) dan *Threat* (ancaman) dari faktor eksternal :
 - a) Fungsi PBM, yakni dukungan orang tua dalam peningkatan motivasi belajar.
 - d) Fungsi ketenagaan dan kurikulum, yakni kesiapan mengajar guru, fasilitas pengembangan diri, kesesuaian kurikulum dengan iptek, kesesuaian kurikulum dengan kebutuhan siswa, masyarakat, dan pengguna lulusan.

- b) Fungsi sarana dan prasarana dan perpustakaan, yakni dukungan orang tua dalam upaya melengkapi perpustakaan, kerja sama dengan perpustakaan lain yang lebih lengkap, kesesuaian buku penunjang dengan potensi daerah dan perkembangan iptek.

Menurut data pada sasaran 2, yakni meningkatkan prestasi non akademik, faktor-faktor yang merupakan persoalan adalah:

- 1) *Weakness* (kelemahan)) dan *Threat* (ancaman) dari faktor internal:
 - a) Proses Bimbingan dan Pelatihan, yakni motivasi siswa perilaku siswa, penggunaan waktu latihan, kesiapan dan keseriusan siswa selama latihan.
 - b) Materi Pelatihan dan Ketenagaan, yakni kesesuaian materi pelatihan dengan materi kompetisi.
 - c) Sarana Prasarana Pelatihan, yakni tersedianya sarana prasarana setiap jenis pelatihan, pengelola peralatan, dana pengembangan.
- 2) *Weakness* (kelemahan) dan *Threat* (ancaman) dari factor eksternal:
 - a) Proses Bimbingan dan Pelatihan, yakni dukungan orang tua dalam upaya meningkatkan motivasi siswa.
 - b) Materi Pelatihan dan ketenagaan, kesesuaian materi penunjang dengan potensi daerah dan iptek, pemberian penghargaan bagi yang berprestasi, adanya publikasi dan sponsor.
 - c) Sarana Prasarana Pelatihan, yakni dukungan orang tua baik dana maupun motivasi, kerja sama dengan instansi lain,

g. Alternatif Pemecahan Masalah

Setelah mengetahui kelemahan (*weakness*) and ancaman (*threat*) terhadap sasaran 1 yakni peningkatan mutu akademik, selanjutnya mencari alternatif langkah pemecahan persoalan, dengan tujuan agar kelemahan dan ancaman yang sudah teridentifikasi tersebut dapat berubah fungsi menjadi kekuatan (*strength*) dan peluang (*opportunity*). Selama masih ada persoalan, sama artinya dengan adanya ketidaksiapan fungsi, maka sasaran yang telah ditetapkan sekolah tidak akan tercapai. Oleh karena itu, agar sasaran tercapai perlu dilakukan tindakan-tindakan yang dapat mengubah ketidaksiapan fungsi menjadi kesiapan fungsi. Tindakan mengubah ketidaksiapan fungsi menjadi kesiapan fungsi tersebut lazimnya disebut langkah-langkah pemecahan persoalan, yang hakekatnya adalah tindakan mengatasi kelemahan dan atau ancaman agar menjadi kekuatan dan peluang.

Alternatif pemecahan masalah yang ditempuh Madrasah Ibtidaiyah Negeri Sindutan dalam hal ini adalah 1) meningkatkan profesionalitas guru melalui berbagai pendidikan dan pelatihan; (2) melakukan pembenahan perpustakaan; (3) meningkatkan disiplin siswa; (4) melaksanakan program kerja secara efektif; (5) meningkatkan komunikasi interaktif antara siswa dengan sekolah; (6) peningkatan koordinasi sekolah dengan komite sekolah;⁹³

h. Penyusunan rencana dan Program Kerja Peningkatan Mutu

Berdasarkan alternatif langkah pemecahan persoalan, sekolah bersama guru dan komite sekolah membuat rencana dan program kerja peningkatan mutu untuk mencapai sasaran yang ditetapkan. Adapun

⁹³ Wawancara dengan Kepala Madrasah

beberapa rencana dan program kerja Madrasah Ibtidaiyah Negeri Sindutan dalam rangka meningkatkan mutu sekolah, seperti yang disampaikan kepala sekolah.

“Rencana dan program kerja yang kami susun untuk mewujudkan sasaran ke-1 yakni peningkatan mutu secara akademik dan sasaran ke-2 peningkatan mutu secara non akademik. Ada enam rencana peningkatan mutu lengkap dengan program-program kerjanya.”

Dari hasil wawancara pada beberapa guru dapat peneliti interpretasikan bahwa tingkat pemahaman guru-guru yang sempat peneliti wawancarai terhadap rencana dan program kerja untuk mencapai sasaran, menunjukkan adanya kelemahan dan kekurangan mereka, sehingga dapat dikatakan sebagian besar mereka kurang perlu memahami hal itu. Menurut mereka, “Itu kan tugas kepala sekolah”

“Rencana dan program kerja yang sudah kami rumuskan untuk mewujudkan sasaran adalah cukup banyak, sehingga saya tidak bisa menyebutkan di sini. Silahkan saja buka dokumen program kerja sekolah!”⁹⁴

Adapun rencana dan program kerja Madrasah Ibtidaiyah Negeri Sindutan dalam rangka mewujudkan sasaran/target/tujuan situasional/tujuan jangka pendek sekolah yang harus dicapai dalam waktu satu tahun ke depan, adalah:

Sasaran ke-1 : Meningkatkan prestasi akademik

Rencana 1 : Pencapaian rata-rata nilai ujian nasional 7,50 tahun 2013

Program Kerja 1 : Peningkatan profesionalitas guru kelas menuju pada produktivitas dan efektivitas

⁹⁴ Wawancara dengan guru bpk agus madin

pembelajaran.

Rincian Program :

- 1) Mengikutsertakan guru-guru mata pelajaran dalam kegiatan pendidikan dan pelatihan, *workshop*, bimtek, seminar, studi banding serta kegiatan akademik lainnya, menuju pencapaian empat kompetensi guru.
- 2) Menyediakan fasilitas sebagai media pembelajaran (LCD, Laptop, komputer) lengkap dengan perangkat lunaknya agar tercipta pembelajaran yang PAIKEM (pembelajaran yang aktif, inovatif, kreatif, efektif dan menyenangkan).

Program Kerja 2 : Pembenahan Perpustakaan dan Pengadaan buku.

Berdasarkan pengamatan dan dari hasil analisis ternyata perpustakaan Madrasah Ibtidaiyah Negeri Sindutan belum lengkap dan masih banyak membutuhkan buku-buku baik untuk pelajaran maupun buku-buku bacaan siswa. Pengadaan buku pustaka diarahkan untuk mendukung kegiatan guru dalam meningkatkan kompetensi pedagogik dan profesionalnya. Sedangkan bagi siswa kelengkapan perpustakaan dapat menambah pengetahuan dan mendukung motivasi belajar siswa. Sehubungan dengan hal tersebut program Madrasah Ibtidaiyah Negeri Sindutan perlu melakukan pembenahan perpustakaan.

Rincian Program ;

- 1) Melengkapi buku-buku yang diperlukan siswa untuk pendalaman materi pelajaran dan buku-buku bacaan yang relevan.
- 2) Mengadakan identifikasi dan mendata buku-buku yang tidak ada namun dibutuhkan oleh guru dan siswa.
- 3) Mengadakan kerja sama dengan perpustakaan yang lebih lengkap yang berada di sekitar kita.
- 4) Dana pengadaan buku perpustakaan dialokasikan dalam RAPBS.
- 5) Diadakan pelatihan tenaga pengelola perpustakaan agar lebih Professional
- 6) Menyusun jadwal layanan perpustakaan termasuk aturan peminjaman

Program Kerja 3 : Peningkatan kedisiplinan siswa

Madrasah Ibtidaiyah Negeri Sindutan memiliki 200 lebih peserta didik dengan keanekaragaman status sosial, ekonomi, dan peradaban. Siswa sebanyak ini tentu saja tidak mudah melakukan kepengawasan secara individu baik pada saat pembelajaran berlangsung maupun di luar jam pelajaran.

Berdasarkan pengamatan peneliti, tingkat kepatuhan dan disiplin siswa masih rendah baik dalam mematuhi aturan dan tata tertib sekolah maupun pada saat mengikuti kegiatan belajar di kelas. Kondisi seperti ini dapat mengakibatkan lingkungan belajar di sekolah menjadi kurang kondusif. Untuk itu Madrasah Ibtidaiyah Negeri Sindutan memandang perlu dalam rangka peningkatan disiplin siswa

melalui optimalisasi penerapan APPS (Angka Prestasi dan Pelanggaran Siswa), yang sejak awal tahun pelajaran baru sudah diketahui dan ditandatangani baik oleh siswa maupun orang tua. Melalui penerapan sistem ini diharapkan dapat tercipta kebiasaan bertingkah laku baik dan disiplin dalam segala hal dan pada akhirnya akan tercipta iklim sekolah yang lebih kondusif dan menggairahkan motivasi belajar siswa.

Rincian Program:

- 1) Menyusun aturan, tindakan dan sangsi serta penghargaan bagi yang berprestasi terstruktur dalam APPS.
- 2) Mengidentifikasi pelanggaran yang sering dilakukan siswa.
- 3) Menindaklanjuti hasil identifikasi pelanggaran.
- 4) Memberikan motivasi kepada peserta didik untuk selalu aktif dalam setiap pembelajaran di kelas melalui berbagai cara diantaranya teknik belajar yang menyenangkan dan pemberian hadiah bagi mereka yang berprestasi.
- 5) Membuat laporan berdasarkan jenis pelanggaran secara periodic untuk disampaikan pada forum rapat guru, dan dilaporkan kepada orang tua siswa, komite sekolah.

Program Kerja 4 : Peningkatan komunikasi interaktif antara sekolah dengan orang tua siswa.

Rincian Program:

- 1) Menyampaikan laporan kemajuan belajar siswa sehabis ulangan mid semester maupun semester.
- 2) Memanggil orang tua tertentu terutama yang putra putrinya mendapatkan nilai di bawah ketuntasan belajar minimal untuk diajak bicara kesulitan / masalah belajar mereka.
- 3) Selalu membicarakan dengan orang tua siswa terhadap setiap kebijakan sekolah.

Program Kerja 5 : Peningkatan koordinasi sekolah dengan komite sekolah

Rincian Program:

- 1) Memanfaatkan secara efektif peran dan fungsi komite sekolah (pemberi pertimbangan, pemberi dukungan, pengontrol, dan mediator) dalam rangka penyusunan dan pelaksanaan program sekolah.
- 2) Meningkatkan frekuensi pertemuan dengan komite, membahas berbagai upaya untuk memajukan sekolah.
- 3) Sekolah selalu minta persetujuan komite terhadap setiap kebijakan sekolah mengkait dengan peningkatan mutu, terutama yang menyangkut penarikan dana dari orang tua siswa.

- 4) Mencari terobosan baru untuk mendapatkan bantuan baik dari pemerintah maupun masyarakat (anggota komite sebagai mediator) dalam rangka penggalangan dana (*income generating activity*) untuk mendukung pencapaian rencana peningkatan mutu.

i. Pelaksanaan Program dan Evaluasi

Langkah berikutnya setelah rencana dan program-program peningkatan mutu tersebut adalah bagaimana melaksanakannya secara efektif melalui langkah dan tindakan yang proaktif, yakni mendayagunakan sumber daya pendidikan yang tersedia seoptimal mungkin, menggunakan pengalaman-pengalaman masa lalu yang dianggap ampuh untuk menyelesaikan masalah, dan menggunakan teori-teori yang terbukti mampu meningkatkan kualitas pembelajaran. Untuk itu diperlukan strategi dalam pembelajaran berdasarkan keterangan dari salah satu guru yang menyebutkan :

“Dalam proses pembelajaran kita terapkan konsep belajar tuntas (*mastery learning*). Artinya siswa menguasai materi pelajaran secara utuh dan bertahap sebelum melanjutkan ke topik yang lain.”⁹⁵

“Untuk menghindari berbagai penyimpangan dan pelaksanaan program yang tidak konsisten langkah yang dilakukan kepala madrasah adalah memberikan arahan, bimbingan, teguran kepada guru dan pelaksana pendidikan yang lain namun hal tersebut tidak mengekang mereka.”⁹⁶

Lebih lanjut kepala sekolah mengatakan bahwa monitoring dilakukan untuk memantau dan mendapatkan informasi tentang proses

⁹⁵ Wawancara dengan Ibu Atik Dwizuaningsih

⁹⁶ Wawancara dengan Kepala Madrasah

pelaksanaan kegiatan. Hasil dari monitoring ini digunakan untuk bahan masukan (umpan balik) bagi perbaikan pelaksanaan suatu kegiatan. Sedangkan evaluasi dilakukan untuk mengetahui tingkat keberhasilan program, baik jangka pendek maupun jangka panjang. Evaluasi jangka pendek dilakukan setiap akhir semester atau tengah semester. Apabila pada semester pertama masih banyak faktor-faktor yang tidak siap/tidak mendukung, akan segera diperbaiki pada semester berikutnya. Sedangkan evaluasi jangka menengah dilakukan pada setiap akhir tahun, untuk mengetahui seberapa jauh program peningkatan mutu telah mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Melalui hasil evaluasi ini pula akan diketahui kekuatan dan kelemahan program yang akan diperbaiki pada tahun berikutnya.

j. Merumuskan sasaran mutu baru

Perumusan sasaran mutu baru ini didasarkan pada hasil evaluasi terhadap pelaksanaan program baik evaluasi jangka pendek (akhir semester) atau evaluasi jangka menengah (akhir tahun). Hasil evaluasi dapat dipakai sebagai alat perbaikan kinerja untuk program berikutnya, dan merupakan input sekolah untuk merumuskan sasaran mutu baru. Apabila hasil evaluasi menunjukkan keberhasilan, sasaran berikutnya dapat ditingkatkan sesuai dengan sumber daya yang tersedia. Jika tidak berhasil, sasaran peningkatan mutu tetap seperti semula, namun dilakukan perbaikan strategi dan mekanisme pelaksanaan kegiatan. Namun apabila dirasa sasaran itu terlalu berat, sasaran dapat

diturunkan, karena dianggap tidak sepadan dengan sumber daya yang tersedia (tenaga, sarana dan dana).

Perumusan mutu baru Madrasah Ibtidaiyah Negeri Sindutan baru dapat dilakukan setelah sekolah mengetahui sejauhmana pencapaian program selama tahun pelajaran dikarenakan

2. Hambatan yang dihadapi dalam pelaksanaan konsep dan model manajemen berbasis madrasah di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Sindutan Temon Kulon Progo.

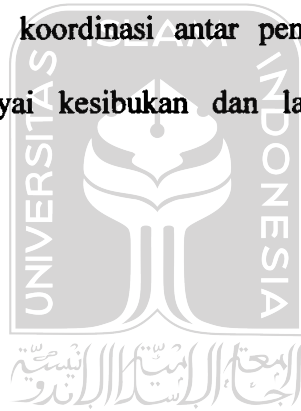
Dalam pelaksanaan suatu program atau kebijakan tidak selalu berjalan dengan mulus. Pasti ada kendala yang dihadapi demikian juga halnya dengan pelaksanaan manajemen berbasis madrasah di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Sindutan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Madrasah adanya hambatan dalam pelaksanaan konsep dan model manajemen berbasis madrasah :

Hambatan yang kami hadapi dalam menerapkan manajemen berbasis madrasah dengan analisis SWOT di sekolah ini adalah masih belum optimalnya program kerja komite dalam mendorong program di madrasah. Komite sebenarnya telah merumuskan program kerja namun pada prakteknya masih belum optimal dikarenakan belum mendalamnya kesadaran masyarakat akan fungsi dan manfaat komite bagi madrasah, kurangnya waktu koordinasi antar pengurus komite karena masing-masing mempunyai kesibukan dan latar belakang pekerjaan yang berbeda.⁹⁷

⁹⁷ Wawancara dengan kepala Madrasah

Dari penjelasan tersebut dapat diketahui bahwa hambatan yang dihadapi Madrasah Ibtidaiyah Negeri Sindutan dalam melaksanakan manajemen berbasis madrasah adalah belum maksimalnya peran komite madrasah dalam mendorong program di madrasah. Kepengurusan komite telah dibentuk serta program kerjanya juga telah dirumuskan. Penyebab belum optimalnya komite madrasah adalah belum mendalamnya kesadaran masyarakat akan fungsi dan manfaat komite bagi madrasah, kurangnya waktu koordinasi antar pengurus komite karena masing-masing mempunyai kesibukan dan latar belakang pekerjaan yang berbeda-beda.



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Pelaksanaan manajemen berbasis madrasah di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Sindutan Temon Kulon Progo telah berjalan dengan baik dengan mengacu kepada strategi pelaksanaan manajemen berbasis madrasah dimana ada delapan langkah yang harus dilakukan. Analisis SWOT juga telah dilaksanakan . Dari hasil analisis SWOT diketahui bahwa kelemahan(*weakness*) dan ancaman (*threat*) yang merupakan persoalan (fungsi yang tidak siap) dari faktor internal dan eksternal untuk sasaran meningkatkan kualitas akademik tahun 2013 ada pada fungsi PBM, fungsi ketenagaan dan kurikulum dan fungsi sarana prasarana dan perpustakaan. Sedangkan untuk sasaran peningkatan prestasi non akademik yang merupakan persoalan dari factor internal dan eksternal yaitu fungsi proses bimbingan dan pelatihan, materi pelatihan dan ketenagaan serta sarana dan prasarana latihan. Dari persoalan tersebut langkah pemecahan yang dilakukan meningkatkan profesionalitas guru melalui berbagai pendidikan dan pelatihan, melakukan pembenahan perpustakaan, meningkatkan disiplin siswa, melaksanakan program kerja secara efektif, meningkatkan komunikasi interaktif antara siswa dengan sekolah, peningkatan koordinasi sekolah dengan komite sekolah

2. Hambatan yang dihadapi dalam pelaksanaan manajemen berbasis madrasah dengan analisis SWOT di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Sindutan Temon Kulon Progo adalah belum maksimalnya program kerja komite madrasah dalam mendukung program di madrasah dikarenakan belum mendalamnya kesadaran masyarakat akan fungsi dan manfaat komite madrasah, kurangnya waktu koordinasi antar pengurus komite madrasah karena masing-masing mempunyai kesibukan dan latar belakang pekerjaan yang berbeda-beda

B. Saran

1. Penerapan Manajemen berbasis sekolah/ madrasah yang efektif seyogianya dapat mendorong kinerja kepala sekolah dan guru yang pada gilirannya akan meningkatkan prestasi murid. Oleh sebab itu, harus ada keyakinan bahwa Manajemen Berbasis Sekolah/ madrasah memang benar-benar akan berkontribusi bagi peningkatan mutu pendidikan. Ukuran prestasi harus ditetapkan multidimensional, jadi bukan hanya pada dimensi prestasi akademik.
2. Madrasah dan komite madrasah hendaknya bisa bekerjasama secara sinergis untuk dapat mengoptimalkan peran komite di madrasah sehingga tujuan dan sasaran madrasah bias tercapai.

DAFTAR PUSTAKA

- Ainurofiq, Dawam. 2004. *Pendidikan Terpadu Sebagai Sebuah Sistem Pendidikan Nasional Al ternatif Sebuah Pemikiran Sederhana Dalam Pendidikan Islam dan Tantangan Globalisasi Sebuah Pikiran Peputar Filsafat, Politik Ekonomi , Sosial Budaya*. Yogyakarta: Presma Fakultas Tarbiyah UIN SUKA .
- Arikunto, Suharsismi. 2010. *Penelitian Tindakan Kelas*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Azra, Azumardy. 2002. *Paradigma Baru Pendidikan Nasional : Rekonstruksi dan Demokratisasi* . Jakarta: Kompas.
- Barry,M. Dahlan. Y. 2003. *Kamus Induk Istilah Ilmiah*. Surabaya: Target Press.
- Bowers. 1976. *System of Organization : Manajemen of Human Resource*.
- Departemen Agama RI.2003. *Pedoman Manajemen Berbasis Madrasah* . Jakarta: Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam.
- Depdiknas 2001 b. *MBS : Panduan Penyusunan Proposal Pelaporan* . Jakarta Departemepn Pendidikan Nasional.
- Depdiknas 2001.a *Manajemen Berbasis Sekolah : Konsep dan Pelaksanaan*. Jakarta:Departemen Pendidikan Nasional.
- _____ 2001b. *Manajemen Berbasis Sekolah : Konsep dan Pelaksanaan*. Jakarta:Departemen Pendidikan Nasional.
- Direktorat Pembinaan Taman Kanak-kanak dan Sekolah Dasar.2009. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta: TP.
- Direktorat Pendidikan Luar Biasa. 2008. *Manajemen Berbasis Sekolah* . Jakarta: Direktorat Pendidikan Luar Biasa.
- Dirjen Pendidikan Islam Depag RI. 2009. *Quality Assurance, Pada Madrasah (Modul Pelatihan)*.
- Donald.E.Orlosky,et al.1984. *Educational Administration Today*. London : Charles E. Merrill Publishing Company and A Bell & Howel Company.

- Dornsief, Allan. 1996. *Pocket Guide School Based Management* . Virginia : USA.ASCD.
- Gafar, Abd., Muhammad Jamil. 2003. *Re-formulasi Rancangan pembelajaran Pendidikan Agama Islam* . Jakarta: Nur Insani.
- Hadi, M. Samsul Hadi., dkk. 2001. *Manajemen Madrasah*. Jakarta: Depag RI.
- Hadiyanto. 2005. *Mencari Sosok Desentralisasi Manajemen Pendidikan di Indonesia* . Jakarta : Rineka Cipta.
- Haire,A.Paul, *Handbook of Small Group Research* .New York:Free Press.
- Hamalik, Oemar. 1995. *Kurikulum dan Pembelajaran* . Jakarta : PT. Bumi Aksara, Cet. Ke-1.
- Himpunan Redaksi Grafika. 2003. *UUSPN No. 20 Th 2003*. Jakarta : Sinar Grafika.
- HS. Hasibuan. 2008. *Kurikulum SD Citra Al Madina Padang*. Padang: SD Citra Al Madina Padang.
- Jalal. 2001. *Reformasi Pendidikan dalam Konteks Otonomi Daerah*. Yogyakarta : Adi Cita.
- Kamisa. 1997.*Kamus Lengkap Bahasa Indonesia*. Surabaya: Kartika.
- Kossen, Stan. 1993. *Aspek Manusia Dalam Organisasi*. Jakarta : Erlangga.
- Kuwat. 2005. *Implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah Di Madrasah Tsanawiyah Negeri Surakarta I* . Surakarta : Program Pasca Sarjana Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Maksum. 1999. *Madrasah Sejarah dan Perkembangannya* . Jakarta : Logos.
- Malik Fajar. 1999. *Madrasah dan Tantangan Modernitas* . Bandung: Mizan.
- Marno., Triyo Supriyatno. 2008. *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Meleong. Lexy J. 2006. *Metodologi Penelitian Kualitatif* . Bandung: PT. Rosdakarya.
- Moharman Susan Albers. 1994. *School-Based Manajemen:Organizing for High Performance* . San Fransisco: Jossey Bass.

- Mujib , Abdul, dkk. 2008. *Ilmu Pendidikan Islam*. Jakarta : Kencana.
- Mulyasa. 2002. *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep,Strategi dan Implementasi*. Bandung:PT Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa. 2005. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Menyukkseskan MBS dan KBK*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Nanang, Fatah. 2004. *Landasan Manajemen Pendidikan* .Bandung:PT Remaja Rosdakarya.
- Nazir.M. 2003. *Metode Penelitian* . Jakarta:Ghalia Indonesia cet 5
- Nurkholis. 2003. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Odden,A. And E.odden. 1994. *School Based Management-The View From 'Down Under (Breif no 62,)*. Madison,WI: University of Wisconsin.Madison,Center on Organization and Restructuring of School
- Owens,Robert.G. 1981. *Organization Behavior in Education* .Englewood Chiffs.New Jersey.Prentice-Hall,Inc.
- Pidarta Made. 1998. *Manajemen Pendidikan Indonesia* . Jakarta:Bina Aksara Cet 1
- Wohlstetter,Priscilla., (ed). 1997. *Organzing for Succesfull School Based Management* . Virginia : USA.ASCD.
- Ramayulis. 2003. *Pengantar Ilmu Pendidikan*. Jakarta : Kalam Mulia.
- Rangkuti, Freddy. 2008 *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis* . Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama.
- Rosyada, Dede. 2004. *Paradigma Pendidikan Demokratis*. Jakarta: Kencana
- Sabri, Ahmad . 2000. *Administrasi Pendidikan* .Padang : IAIN IB Press
- Sagala, Syaiful. 2005. *Konsep dan Makna Pembelajaran* . Bandung : Alfa Beta Cet Kedua.
- Sayekti Titik. 2005. *Pelaksanaan Model Manajemen Berbasis Sekolah Di Sekolah Dasar Kota Surakarta (Studi Pada Sekolah Dasar Negeri Tempel 1 Kecamatan Banjarsari Kota Surakarta)* Surakarta : Program Pasca Sarjana Universitas Muhammadiyah Surakarta.

- Schoderbek, et.al., 1988. *Management*. London: Harcourt Brace Jovanovich Publishers
- Sangge, Peter. 1988. *A Fifth Discipline Resource : School That Learn*. London: Nicholas Brealey Publishing
- Seynaur, Sarason. 1972. *The Cultur of School and the Problem of Change*. Allyn & Bacon, Inc. Boston.
- Siagian, Sondang P. 2008. *Manajemen Strategik*. Jakarta : PT Bumi Aksara.
- Sidi. 2003. *Pendidikan Di Era Desentralisasi*. Jakarta: Depdiknas.
- Slamet PH, *Manajemen Berbasis Sekolah*. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan* No 27, <http://www.pdk.go.id/jurnal/27/manajemen-berbasis-sekolah.html> diakses pada 16 Desember 2013, pukul 16:30 WIB.
- _____, *Menuju Pengelolaan Pendidikan Berbasis Sekolah*, Makalah pada Acara Seminar dan Temu Alumni Fakultas Ilmu Sosial, Universitas Negeri Yogyakarta dengan Tema “ Pendidikan yang Berwawasan Pembebasan : Tantangan Masa Depan “ pada tanggal 27 Mei 2000
- Streenbrink, Karel A. 1994. *Pesantren Madrasah Sekolah, Pendidikan Islam Dalam Kurun Modern*. Jakarta LP3ES.
- Suryadi. 2005. *Pendidikan Nasional Menuju Masyarakat Indonesia Baru*. Bandung : Genesindo.
- Sutikno. 2004. *Pengaruh Manajemen Sekolah, Pengelolaan Pembelajaran Dan Komite Sekolah Terhadap Mutu Sekolah SMP Rintisan Manajemen Berbasis Sekolah (Studi Kasus di SMP Negeri 2, SMP Negeri 3 dan SMP Domenico Savio Semarang)*. Semarang: Universitas Diponegoro, Semarang.
- Wohlsteeter & Mohram. 1997. *School Based Management: Strategis For Success*, CORE Finance. [Hhttp://www.ed.gov/pubs/CPRE/fb2sbm.html](http://www.ed.gov/pubs/CPRE/fb2sbm.html). diakses tanggal 12 Desember 2013
- Wohlsetter ,P.R. Smyer and Mohrman. 1994. *New Boundaires for School Based Management : The High Involvement Model*. Education and Policy Analysis. 16(3).
- Wursanto, I.G. 1986. *Dasar-Dasar Umum Manajemen*. Jakarta: Pustaka Dian.
- Yuki, G.A. 1988. *Kepemimpinan dalam Organisasi (edisi Bahasa Indonesia)*. Jakarta : Penhallindo.

Yunus Mahmud. 1979. *Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia*. Jakarta: Mutiara

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



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA



PROGRAM PASCASARJANA (S-2)
MAGISTER STUDI ISLAM
FAKULTAS ILMU AGAMA ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Terakreditasi "A"
SK BAN-PT No. 002/BAN-PT/AK-X/S2V/2012

Jl. Demangan Baru No. 24 Lantai II, Yogyakarta 55281, Telp/Faks. (0274) 523637, Hp. 081754257
Website: www.master.islamic.uui.ac.id; email: msi@uui.ac.id dan msi_uui@yahoo.com

Nomor : 020/PPs-MSI/III/2014
Hal : Permohonan Izin Penelitian

Yogyakarta, 24 Januari 2014

Kepada Yang Terhormat:
Kepala MIN Sindutan
di-

Wates

Assalamu'alaikum Wr.Wb

Program Pascasarjana (S-2) Magister Studi Islam Fakultas Ilmu Agama Islam Universitas Islam Indonesia Yogyakarta menyatakan bahwa:

Nama : Noer Faidah Maharini
NIM : 11913096
Konsentrasi : Pendidikan Islam

adalah Mahasiswa Program Pascasarjana Magister Studi Islam Fakultas Ilmu Agama Islam Universitas Islam Indonesia dan saat ini yang bersangkutan sedang dalam proses penyelesaian Tesis dengan judul: "Konsep dan Model Manajemen Berbasis Madrasah dengan Analisis SWOT di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Sindutan "

Sehubungan dengan hal tersebut, kami mohon kepada Bapak/Ibu untuk memberikan izin kepada yang bersangkutan guna melakukan penelitian di lembaga yang Bapak/Ibu pimpin.

Demikian permohonan ini disampaikan, atas perhatian dan kerjasamanya diucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr.Wb

Ketua Program,

H. Ahmad Darmadji, M.Pd





KEMENTERIAN AGAMA

MADRASAH IBTIDAIYAH NEGERI SINDUTAN

Alamat : Jl. Daendels, Ngelak, Jangkaran, Temon, Kulon Progo, Yogyakarta 55654

SURAT KETERANGAN

Nomor : *MJ-12.05.1/HM.01/16/2014*

Yang bertanda tangan di bawah ini :

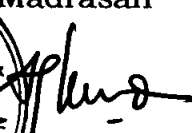
Nama : H. Asrorudin, S.Pd.I
NIP : 19710315 199203 1 003
Jabatan : Kepala MIN Sindutan Temon Kulon Progo


Menerangkan bahwa :

Nama : Noer Faidah Maharini
NIM : 11913096
Konsentrasi : Pendidikan Islam
Universitas : Universitas Islam Indonesia Yogyakarta
Judul Tesis : **Konsep dan Model Manajemen Berbasis Madrasah dengan Analisis SWOT di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Sindutan Temon Kulon Progo**

Benar-benar telah melaksanakan penelitian di MIN Sindutan Temon Kulon Progo dalam rangka penyusunan tesis dari bulan Februari sampai dengan Maret 2014

Sindutan, 6 Maret 2014

Kepala Madrasah

H. Asrorudin, S.Pd.I
NIP. 19710315 199203 1 003



KISI-KISI INSTRUMEN PENELITIAN

Komponen	Indikator	Teknik Pengambilan Data	Responden
Pelaksanaan konsep dan model Manajemen Berbasis Madrasah dengan analisis SWOT di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Sindutan	Pelaksanaan konsep dan model Manajemen Berbasis Madrasah dengan analisis SWOT : Tahap sosialisasi 1. Perumusan visi, misi dan tujuan sekolah 2. Identifikasi tantangan nyata sekolah 3. Sasaran / tujuan situasional 4. Fungsi-fungsi yang perlu dilibatkan untuk mencapai sasaran 5. Analisis SWOT 6. Alternatif langkah pemecahan masalah 7. Penyusunan rencana dan program kerja peningkatan mutu 8. Pelaksanaan program dan evaluasi 9. Merumuskan sasaran mutu baru	Observasi Wawancara Dokumen	1. Kepala Sekolah (KS) 2. Guru (G) 3. Siswa (S) 4. Komite sekolah (K)
Hambatan yang dihadapi dalam pelaksanaan Manajemen Berbasis Madrasah di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Sindutan	Hambatan yang dihadapi dalam pelaksanaan MBM di MIN Sindutan:	Observasi Wawancara Dokumen	Kepala Madrasah

KISI-KISI INSTRUMEN WAWANCARA

No	Pokok Pertanyaan	Sumber Data	Alat Pengumpul Data	Keterangan
1.	Pelaksanaan konsep dan model Manajemen Berbasis Madrasah dengan analisis SWOT di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Sindutan	Kepala Madrasah Guru Siswa Komite sekolah	Wawancara	Wawancara terstruktur
2.	Hambatan yang dihadapi dalam pelaksanaan Manajemen Berbasis Madrasah di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Sindutan	Kepala Madrasah	Wawancara	Wawancara terstruktur

UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

PEDOMAN WAWANCARA
Kepala Sekolah Madrasah Ibtidaiyah Negeri Sindutan

A. Tujuan

Untuk memperoleh informasi pelaksanaan manajemen berbasis madrasah dengan analisis SWOT di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Sindutan

B. Pertanyaan Panduan

Kepala MIN Sindutan Temon Kulon Progo

1. Identitas diri

- a. Nama : Asrorudin S Pdi
- b. Jabatan : Kepala Sekolah
- c. Agama : Islam
- d. Pekerjaan : PNS

C. Pertanyaan Penelitian

1. Pertanyaan : Apa yang Bapak lakukan dalam melaksanakan Manajemen Berbasis Madrasah ?
2. Pertanyaan : Apa yang bapak lakukan untuk merealisasikan visi?
3. Pertanyaan : Apakah MIN Sindutan sudah memiliki visi dan misi
4. Pertanyaan : Apa visi dan misi sekolah bapak?
5. Pertanyaan : Menurut bapak mengapa madrasah perlu merumuskan visi dan misi?
6. Pertanyaan : Bagaimana kepala sekolah melakukan sasaran/tujuan situasional apa langkah Bapak berikutnya supaya pelaksanaannya dapat berjalan secara efektif?
7. Pertanyaan : Setelah sasaran ditetapkan, apa langkah Bapak berikutnya supaya pelaksanaannya dapat berjalan secara efektif?
8. Pertanyaan : Setelah terumuskan sasaran / tujuan situasional selama satu tahun kedepan, langkah Bapak selanjutnya apa?

9. Pertanyaan : Bagaimana tentang pelaksanaan analisis SWOT?
10. Pertanyaan : Langkah selanjutnya apa yang Bapak lakukan?
11. Pertanyaan : Apa rencana dan program kerja peningkatan mutu untuk mencapai sasaran yang ditetapkan?
12. Pertanyaan : Mungkin Bapak bisa menyebutkan fokus sasaran ke-1 yang sudah dipersiapkan!
13. Pertanyaan : Apa yang bapak lakukan agar program-program tersebut efektif?
14. Pertanyaan: Bagaimana langkah Bapak selaku pemimpin (*leader*) dalam institusi ini untuk menghindari berbagai penyimpangan dan pelaksanaan yang tidak konsisten?
15. Pertanyaan : Kapan Bapak merumuskan sasaran mutu?
16. Pertanyaan: Apakah hambatan yang dihadapi dalam pelaksanaan MBM di MIN Sindutan?
17. Pertanyaan : Bagaimana pelaksanaan MBM ditinjau dari sisi kemandirian sekolah?
18. Pertanyaan : Bagaimana keterlibatan warga sekolah dalam pengambilan keputusan partisipatif?
19. Pertanyaan : Dalam menjalankan MBM terkait dengan transparansi, hal-hal apa yang Bapak lakukan?
20. Pertanyaan : Sebagai bentuk akuntabilitas publik mengenai kinerja sekolah, apa yang Bapak lakukan?
21. Pertanyaan : Bagaimana system pembagian tugas KBM di MIN Sindutan?
22. Pertanyaan : Program apa saja yang Bapak buat terkait dengan manajemen kesiswaan?
23. Pertanyaan : Bagaimana pengelolaan keuangan di MIN Sindutan?

PEDOMAN WAWANCARA

Guru MIN Sindutan

A. Tujuan

Untuk memperoleh informasi Pelaksanaan Manajemen Berbasis Madrasah Di MIN Sindutan

B. Pertanyaan Panduan

1. Identitas diri

- a. Nama : Agus Madin S P d
- b. Jabatan : Guru Kelas
- c. Agama : Islam
- d. Pekerjaan : PNS

C. Pertanyaan Penelitian

1. Pertanyaan : Apakah Bapak mendukung dengan pelaksanaan MBM di MIN Sindutan ?
2. Pertanyaan : Salah satu langkah pelaksanaan program MBM adalah perumusan sasaran / tujuan situasional atau tujuan jangka pendek (satu tahun ke depan). Sepengetahuan bapak apa saja tujuan situasional sekolah ini?
3. Pertanyaan : Sejauh mana Bapak tahu tentang analisis SWOT!
4. Pertanyaan : Sebagai guru, apa sasaran untuk meningkatkan potensi siswa kelas I-V?
5. Pertanyaan : Bapak pernah diajak kepala sekolah berbincangbincang tentang perumusan sasaran / target sekolah untuk tahun pelajaran ini?
6. Pertanyaan : Apakah Bapak mengetahui bentuk pertanggungjawaban sekolah terkait dengan pelaksanaan kegiatan dan hasilnya serta penggunaan dananya?
7. Pertanyaan : Apakah dalam pembagian tugas mengajar, selalu dirapatkan terlebih dahulu atau langsung ditunjuk oleh Kepala Sekolah?

8. Pertanyaan: Apakah Kepala Sekolah pernah mempromosikan para guru untuk melimpah menjadi Kepala sekolah atau jabatan yang lain yang lebih tinggi?



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

PEDOMAN WAWANCARA

Guru MIN Sindutan

A. Tujuan

Untuk memperoleh informasi Pelaksanaan Manajemen Berbasis Madrasah Di MIN Sindutan

B. Pertanyaan Panduan

1. Identitas diri

- a. Nama : Atik Dwi Zuaningsih S Pd
- b. Jabatan : Guru Kelas
- c. Agama : Islam
- d. Pekerjaan : PNS

C. Pertanyaan Penelitian

1. Pertanyaan: Sejauhmana pengertian ibu tentang MBM?
2. Pertanyaan : Sejauhmana partisipasi Ibu dalam pelaksanaan MBM?
3. Pertanyaan : Apakah ibu tahu tentang SWOT!
4. Pertanyaan : Apakah setiap awal tahun pelajaran sekolah ini ada sasaran yang harus dicapai?
5. Pertanyaan : Bagaimana strategi yang diambil dalam proses pembelajaran ?
6. Pertanyaan : Apakah dalam memutuskan suatu kebijakan, kepala sekolah mengajak Ibu membicarakannya?
7. Pertanyaan : Apakah dalam menganalisis SWOT saudara dilibatkan dalam rapat?
8. Pertanyaan : Apakah Ibu mengetahui bentuk pertanggungjawaban sekolah terkait dengan pelaksanaan kegiatan dan hasilnya serta penggunaan dananya?
9. Pertanyaan : Apakah Ibu mengetahui program apa yang dibuat kepala sekolah dalam memajukan manajemen tenaga kependidikan di MIN Sindutan?

PEDOMAN WAWANCARA
Guru MIN Sindutan

A. Tujuan

Untuk memperoleh informasi Pelaksanaan Manajemen Berbasis Madrasah
Di MIN Sindutan

B. Pertanyaan Panduan

1. Identitas diri

- a. Nama : Fitri Asmawati S Ag
- b. Jabatan : Guru Kelas
- c. Agama : Islam
- d. Pekerjaan : PNS

C. Pertanyaan Penelitian

1. Pertanyaan : Apakah ada sosialisasi tentang pelaksanaan MBM di MIN Sindutan?
2. Pertanyaan : Sejauh mana keberhasilan visi dan misi di sekolah ibu?
3. Pertanyaan : Apakah pelaksanaan MBM pernah disosialisasikan oleh Kepala Sekolah?
4. Pertanyaan : Ibu sebagai guru di MI yang tengah melaksanakan program MBM, sejauh mana ibu tahu tentang analisis SWOT!
5. Pertanyaan : Sejauh mana pelaksanaan MBM di MIN Sindutan
6. Pertanyaan : Ibu dapat menyebutkan sasaran di MIN Sindutan?
7. Pertanyaan : Menurut Ibu tadi bahwa sekolah sudah merumuskan sasaran sejak awal tahun pelajaran baru. Untuk mewujudkan sasaran / target tersebut perlu adanya rumusan rencana dan program kerja. Rencana dan program kerja apa saja untuk mencapai sasaran yang ditetapkan ?
8. Pertanyaan : Apakah Ibu sering mengajukan usul pada saat rapat dinas? dan bagaimana nasib usul Ibu?
9. Pertanyaan : Bagaimana keberadaan perpustakaan di MIN Sindutan

PEDOMAN WAWANCARA

Siswa MIN Sindutan

A. Tujuan

Untuk memperoleh informasi Pelaksanaan Manajemen Berbasis Madrasah
Di MIN Sindutan

B. Pertanyaan Panduan

1. Identitas diri

- a. Nama : Berna Andhika Riyanto
- b. Siswa Kelas VI
- c. Agama : Islam

C. Pertanyaan Penelitian

1. Pertanyaan : Anda sebagai siswa di MIN Sindutan apakah mengetahui bahwa sekolah kita melaksanakan program MBM? Dan apakah anda diikutsertakan kegiatan sosialisasi?
2. Pertanyaan : Apakah MIN Sindutan sudah memiliki visi dan misi sekolah?
3. Pertanyaan : Apa visi dan misi sekolah anda?

UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

PEDOMAN WAWANCARA

Komite MIN Sindutan

A. Tujuan

Untuk memperoleh informasi Pelaksanaan Manajemen Berbasis Madrasah Di MIN Sindutan

B. Pertanyaan Panduan

1. Identitas diri

- a. Nama : Ani Masturoh
- b. Ketua Komite
- c. Agama : Islam
- d. Pekerjaan Wiraswasta

C. Pertanyaan Penelitian

1. Pertanyaan : ibu selaku anggota komite mengetahui bahwa MIN Sindutan melaksanakan program MBM? Mohon dijelaskan!
2. Pertanyaan : Ibu dapat menyebutkan visi dan misi sekolah?
3. Pertanyaan : Selaku komite madrasah , apakah Bapak tahu salah satu bentuk akuntabilitas sekolah terhadap orang tua, komite sendiri, masyarakat dan pemerintah?

WAWANCARA DENGAN KEPALA SEKOLAH
NAMA KEPALA SEKOLAH : Asrorudin S P di

1. Pertanyaan : Apa yang Bapak lakukan dalam melaksanakan Manajemen Berbasis Madrasah ?
Jawaban : “Sosialisasi kepada segenap warga sekolah mengetahui agar mereka mengetahui bahwa sekolah kita melaksanakan program manajemen berbasis madrasah, dan diharapkan mereka memahami substansi Manajemen Berbasis Madrasah. Sosialisasi ini saya sampaikan pada rapat kerja mengawali tahun pelajaran baru. “Yang kami lakukan pada saat sosialisasi adalah (1) Pemahaman secara komperhensif semua sumber daya yang ada di sekolah yang diperlukan dalam pelaksanaan MBM. (2) Adanya komitmen secara rinci yangdiketahui oleh semua unsur. (3) Pelaksanaan pekerjaan / tugas secara kolaboratif untuk mewujudkan visi, misi, tujuan, sasaran, rencana dan program-program peningkatan mutu, dapat menginventarisasi. ”
2. Pertanyaan : Apa yang Bapak lakukan untuk merealisasi visi?
Jawab : “Untuk merealisasikan visi (gambaran sekolah di masa depan secara utuh atau ideal), perlu adanya tindakan berupa misi dan merupakan bentuk layanan untuk memenuhi tuntutan yang dituangkan dalam visi.”
3. Pertanyaan : Apakah MIN Sindutan sudah memiliki visi dan misi Jawab : Tentu sudah punya!
- 4.
5. Pertanyaan : Apa visi dan misi sekolah bapak?
Jawab : Seperti yang terpampang di bagian depan sekolah ini, visinya Unggul dalam prestasi, tangguh dalam kompetisi dan santun dalam budi pekerti.. Sedangkan misinya sebagai berikut :
(a) menyelenggarakan pendidikan secara efektif sehingga siswa berkembang optimal,
(b) menyelenggarakan pendidikan yang menumbuhkembangkan kemampuan berfikir

aktif dan kreatif dalam memecahkan masalah, (c) menyelenggarakan pengembangan diri sehingga siswa dapat berkembang sesuai minat dan bakatnya, (d) menumbuhkembangkan lingkungan perilaku religious sehingga siswa dapat mengamalkan dan menghayati agamanya secara nyata (e) menumbuhkembangkan perilaku terpuji dan praktek nyata sehingga siswa dapat menjadi teladan bagi teman dan masyarakatnya.

6. Pertanyaan

: Menurut bapak mengapa madrasah perlu merumuskan visi dan misi?

Jawab

: Sebuah lembaga/ institusi harus mempunyai visi dan misi serta tujuan untuk mencapai target yang ditentukan sebab visi dan misi adalah tujuan jangka panjang yang harus dicapai sekolah, sedangkan tujuan sekolah merupakan tujuan jangka menengah, 3-5 tahun mendatang. Pada awal tahun pelajaran, sekolah merumuskan sasaran / tujuan situasional atau lebih dikenal dengan tujuan jangka pendek, yakni target yang harus dicapai selama satu tahun ajaran kedepan yang tentu saja berdasar tantangan nyata sekolah pada tahun pelajaran berjalan.”

7. Pertanyaan

: Bagaimana kepala sekolah melakukan sasaran/tujuan situasional apa langkah Bapak berikutnya supaya pelaksanaannya dapat berjalan secara efektif?

Jawab

: “Tantangan nyata sekolah hendaknya sejak awal tahun pelajaran sudah diidentifikasi untuk diketahui sebagai acuan penyusunan sasaran selama satu tahun kedepan. Tantangan adalah selisih (ketidaksesuaian) antara output sekolah saat ini (kenyataan) dengan output sekolah yang diharapkan (idealnya).” “Sasaran / tujuan situasional sekolah sudah disusun pada awal tahun pelajaran yang tentu saja tetap mengacu pada tujuan sekolah, visi dan misi yang sudah ada serta tantangan nyata yang dihadapi sekolah pada tahun pelajaran berjalan.”

8. **Pertanyaan** : Setelah sasaran ditetapkan, apa langkah Bapak berikutnya supaya pelaksanaannya dapat berjalan secara efektif?
- Jawab** : Sasaran atau tujuan jangka pendek merupakan target sekolah selama satu tahun pelajaran ke depan yang ditetapkan oleh sekolah (bukan hanya kepala sekolah) berdasarkan tujuan sekolah yang sudah lebih dulu ditetapkan. Agar efektif pelaksanaannya, harus diadakan identifikasi fungsi-fungsi yang diperlukan dalam mencapai sasaran.
9. **Pertanyaan** : Setelah terumuskan sasaran / tujuan situasional selama satu tahun kedepan, langkah Bapak selanjutnya apa?
- Jawab** : Melakukan analisis SWOT yang bertujuan untuk mengetahui tingkat kesiapan fungsi-fungsi dan faktor-faktornya. Namun sebelumnya harus diketahui dulu fungsi-fungsi dan faktor-faktor tersebut yang perlu dilibaikan untuk mencapai sasaran.
10. **Pertanyaan** : Bagaimana tentang pelaksanaan analisis SWOT?
- Jawab** : “Sebelum melaksanakan analisis SWOT identifikasi fungsi-fungsi yang dilibatkan untuk mencapai sasaran, masih perlu diteliti tingkat kesiapannya. Fungsi-fungsi dimaksud misalnya, fungsi proses belajar mengajar (PBM) beserta faktor-faktor pendukungnya. Berhubung tingkat kesiapan fungsi ditentukan oleh kesiapan masing-masing faktor yang terlibat pada setiap fungsi, maka analisis SWOT dilakukan terhadap keseluruhan factor dalam setiap fungsi baik factor yang tergolong internal maupun eksternal.” Lebih lanjut beliau mengatakan, “Tingkat kesiapan harus memadai artinya, minimal memenuhi ukuran kesiapan yang diperlukan untuk mencapai sasaran, yang dinyatakan sebagai kekuatan bagi factor yang tergolong internal, peluang bagi factor yang tergolong eksternal. Sedangkan tingkat kesiapan yang kurang memadai, artinya tidak memenuhi ukuran kesiapan, dinyatakan sebagai kelemahan bagi factor yang tergolong internal, dan ancaman bagi factor yang tergolong eksternal. Baik kelemahan maupun ancaman

sebagai faktor yang memiliki tingkat kesiapan kurang memadai disebut persoalan.”

11. Pertanyaan
Jawab

: Langkah selanjutnya apa yang Bapak lakukan?
: Hasil analisis SWOT kan sudah kita ketahui, berarti sudah jelas ancaman dan kelemahan kita. Ancaman dan kelemahan tersebut merupakan persoalan yang dihadapi sekolah dan merupakan kendala dalam mencapai sasaran. Oleh karena itu langkah berikutnya tentu saja bagaimana memecahkan / mengatasi persoalan tersebut. Alternatif pemecahan yang ditempuh di madrasah kami adalah

Alternatif pemecahan masalah yang ditempuh Madrasah Ibtidaiyah Negeri Sindutan dalam hal ini adalah 1) meningkatkan profesionalitas guru melalui berbagai pendidikan dan pelatihan; (2) melakukan pembenahan perpustakaan; (3) meningkatkan disiplin siswa; (4) melaksanakan program kerja secara efektif; (5) meningkatkan komunikasi interaktif antara siswa dengan sekolah; (6) peningkatan koordinasi sekolah dengan komite sekolah.

12. Pertanyaan

: Apa rencana dan program kerja peningkatan mutu untuk mencapai sasaran yang ditetapkan?

Jawab

: “Rencana dan program kerja yang kami susun untuk mewujudkan sasaran ke-1 yakni peningkatan mutu secara akademik dan sasaran ke-2 peningkatan mutu secara non akademik.”

13. Pertanyaan

: Mungkin Bapak bisa menyebutkan fokus sasaran ke-1 yang sudah dipersiapkan!

Jawab

: Sasaran ke-1 peningkatan mutu akademik ini difokuskan pada peningkatan prestasi akademik pencapaian rata-rata nilai ujian nasional menjadi 7,5 pada UN 2013.

14. Pertanyaan

: Apa yang bapak lakukan agar program-program tersebut efektif?

Jawab

: Langkah berikutnya adalah melaksanakan rencana dan program-program tersebut secara efektif. Untuk bisa melaksanakannya secara efektif, perlu diambil langkah-langkah proaktif, yakni mendayagunakan sumber daya pendidikan yang tersedia semaksimal mungkin.

15. **Pertanyaan** : Bagaimana langkah Bapak selaku pemimpin (*leader*) dalam institusi ini untuk menghindari berbagai penyimpangan dan pelaksanaan yang tidak konsisten?
- Jawab** : Mutlak adanya monitoring dan evaluasi terhadap pelaksanaan program-program tersebut. Arahan, bimbingan dan teguran kepada guru dan pelaksana pendidikan yang lain perlu saya lakukan, namun yang perlu digaris bawahi bahwa hal ini tidak berarti mengekang mereka.
16. **Pertanyaan** : Kapan Bapak merumuskan sasaran mutu?
- Jawab** : “Perumusan sasaran mutu baru dapat dilakukan setelah sekolah mengetahui sejauh mana pencapaian sasaran program selama satu tahun pelajaran, yakni setelah tahun pelajaran ini. Karena proses pencapaian sasaran program ini tengah berjalan, sekolah belum dapat merumuskan sasaran mutu baru.
17. **Pertanyaan** : Apakah hambatan yang dihadapi dalam pelaksanaan MBM di MIN Sindutan?
- Jawab** : Hambatan yang kami hadapi dalam menerapkan manajemen berbasis madrasah dengan analisis SWOT di sekolah ini adalah masih belum optimalnya program kerja komite dalam mendorong program di madrasah. Komite sebenarnya telah merumuskan program kerja namun pada prakteknya masih belum optimal dikarenakan belum mendalamnya kesadaran masyarakat akan fungsi dan manfaat komite bagi madrasah, kurangnya waktu koordinasi antar pengurus komite karena masing-masing mempunyai kesibukan dan latar belakang pekerjaan yang berbeda-beda.
18. **Pertanyaan** : Bagaimana pelaksanaan MBM ditinjau dari sisi kemandirian sekolah?
- Jawab** : “Dalam pelaksanaan MBM sekolah memiliki kewenangan / kemandirian dan tidak tergantung pada pihak manapun, sehingga sekolah leluasa dalam merancang kegiatan, melaksanakan, mengelola dan mendanai sendiri.
19. **Pertanyaan** : Bagaimana keterlibatan warga sekolah dalam pengambilan keputusan partisipatif?

Jawab : “Keterlibatan semua warga sekolah dalam pengambilan keputusan ini penting untuk mewujudkan sekolah yang demokratis. Dan masing-masing yang terlibat dalam pengambilan keputusan itu tentu akan memiliki tanggungjawab dan dedikasi yang lebih besar terhadap pelaksanaan keputusan tersebut. Namun yang perlu diingat bahwa tidak semua (dalam arti harfiah) warga sekolah, melainkan mereka yang memiliki wewenang dan keterkaitan dengan esensi masalah yang dibahas.”

20. Pertanyaan : Dalam menjalankan MBM terkait dengan transparansi, hal-hal apa yang Bapak lakukan?

Jawab : “Untuk mengetahui tantangan nyata yang dihadapi sekolah, saya bicarakan secara terbuka dengan guru dan komite sekolah, dan keputusannya sekolah sampaikan kepada orang tua”

21. Pertanyaan : Sebagai bentuk akuntabilitas publik mengenai kinerja sekolah, apa yang Bapak lakukan?

Jawab : Semua hasil kegiatan sekolah baik yang memenuhi target maupun belum, dilaporkan kepada orang tua siswa, komite sekolah dan kepada Kementerian Agama , termasuk juga laporan penggunaan dana.

22. Pertanyaan : Bagaimana system pembagian tugas KBM di MIN Sindutan ?

Jawab : Dalam pembagian tugas mengajar di MIN Sindutan disesuaikan dengan keadaan dan skill guru tersebut, misalnya berdasarkan usia, kualifikasi akademik guru tersebut, semuanya kami musyawarahkan bersama.

23. Pertanyaan dengan : Program apa saja yang Bapak buat terkait

Jawab : manajemen kesiswaan?
: Untuk meningkatkan manajemen kesiswaan, kami membuat program setiap tahunnya untuk mengetahui sejauh mana program tersebut tercapai mulai dari program penerimaan siswa baru, program kegiatan kemajuan belajar, program bimbingan dan pembinaandisiplin

24. Pertanyaan

: Bagaimana pengelolaan keuangan di MIN Sindutan?

Jawab

: “Masalah keuangan di MIN Sindutan bersifat transparan, seluruh warga sekolah mengetahui pemasukan dan pengeluaran uang, karena setiap triwulan bendara selalu membuat laporan. Dalam meningkatkan manajemen pembiayaan bendahara kami ikutkan seminar, dan juga konsultasi dengan SD lain dalam pengelolaan dana BOS”



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

WAWANCARA DENGAN GURU
NAMA GURU : AGUS MADIN S Pd

1. **Pertanyaan** : Apakah Bapak mendukung dengan pelaksanaan MBM di MIN Sindutan ?

Jawab : “Kami dukung apabila kepala sekolah menggunakan pendekatan partisipatif dalam menentukan kebijakan sekolah, walaupun tidak semua kebijakan prosesnya seperti itu.”
2. **Pertanyaan** : Salah satu langkah pelaksanaan program MBM adalah perumusan sasaran / tujuan situasional atau tujuan jangka pendek (satu tahun ke depan). Sepengetahuan bapak apa saja tujuan situasional sekolah ini?

Jawab : Saya tidak bisa membedakan secara pasti, antara tujuan sekolah dan tujuan situasional. Sejauh saya tahu bahwa sekolah bertujuan agar muridnya bisa mengikuti pelajaran dengan baik, akhirnya menjadi pandai bisa lulus semua, punya keterampilan untuk bekal hidup di masyarakat.
3. **Pertanyaan** : Sejauh mana Bapak tahu tentang analisis SWOT!

Jawab : Analisis SWOT, apa ya? Setahu saya itu adalah suatu kegiatan untuk mengetahui kekurangan dan kelemahan sekolah ini, kemudian dicari jalan pemecahannya agar tujuan sekolah tercapai.
4. **Pertanyaan** : Sebagai guru, apa sasaran untuk meningkatkan potensi siswa kelas I-V?

Jawab : Bisa berprestasi baik akademik maupun non akademik sehingga bisa bersaing dengan siswa dari Sekolah Dasar lain.
5. **Pertanyaan** : Bapak pernah diajak kepala sekolah berbincangbincang tentang perumusan sasaran / target sekolah untuk tahun pelajaran ini?

Jawaban : Sering, kalau membicarakan masalah sekolah, terutama anak-anak kelas VI ini, bagaimana strategi yang kita tempuh agar mereka bisa sukses.
6. **Pertanyaan** : Apakah Bapak mengetahui bentuk pertanggungjawaban sekolah terkait dengan

pelaksanaan kegiatan dan hasilnya serta penggunaan dananya?

Jawab

: Kegiatan ada dan banyak! hasilnya berupa kejuaraan dalam lomba, dan ada yang tidak berhasil. Kalau masalah pendanaan, itu urusan bendahara. Setahu saya hasil kegiatan itu selalu diumumkan hasilnya pada saat upacara bendera hari Senin. Pada saat orang tua menerima rapat dan atau pada saat rapat pleno komite, pertanggungjawaban semua kegiatan dan hasil yang sudah dicapai sekolah beserta pendaannya dilaporkan baik lisan maupun tertulis.

7. Pertanyaan

: Apakah dalam pembagian tugas mengajar, selalu dirapatkan terlebih dahulu atau langsung ditunjuk oleh Kepala Sekolah?

Jawab

: Pembagian tugas mengajar dimusyawarahkan pada saat rapat pembagian tugas. Apabila ada usul atau saran dari guru yang ingin memegang kelas karena suatu alasan pun, Kepala Sekolah kami bisa menerima.

8. Pertanyaan

: Apakah Kepala Sekolah pernah mempromosikan para guru untuk melimpah menjadi Kepala sekolah atau jabatan yang lain yang lebih tinggi?

Jawab

: Ya, Kepala Sekolah selalu mempromosikan salah satu dari kami untuk mengikuti pencalonan Kepala Sekolah.

WAWANCARA DENGAN GURU
NAMA GURU : ATIK DWIZUANINGSIH S Pd

1. **Pertanyaan** : Sejahteraman pengertian ibu tentang MBM?
Jawab : “Singkatan dari Manajemen Berbasis Sekolah/Madrasah . Ciri-cirinya antara lain, pemberian otonomi seluas-luasnya kepada sekolah, pengambilan keputusan partisipatif, kolaboratif dan adanya transparansi serta akuntabilitas publik. Ya pokoknya upaya sekolah untuk meningkatkan mutu.”

2. **Pertanyaan** : Sejahteraman partisipasi Ibu dalam pelaksanaan MBM?
Jawab : “Kepala sekolah selalu melibatkan kami dalam setiap upaya menetapkan kebijakan sekolah, termasuk model manajemen yang satu ini. Yang dilibatkan dalam perumusan program ini adalah guru, komite sekolah. “Ya, karena ini keputusan bersama, konsekuensinya ya kami siap mendukung dan mensukseskannya.”

3. **Pertanyaan** : Apakah ibu tahu tentang SWOT!
Jawab : Analisis SWOT adalah suatu langkah yang dilakukan untuk mengetahui faktor-faktor mana yang tidak siap / tidak memenuhi syarat, kemudian sekolah berusaha membuat hal-hal yang tidak siap menjadi siap sehingga tujuan sekolah dapat tercapai.

4. **Pertanyaan** : Apakah setiap awal tahun pelajaran sekolah ini ada sasaran yang harus dicapai?
Jawab : Ya tentu ada. Sebagai lembaga pendidikan, pasti punya sasaran / target yang harus dicapai.

5. **Pertanyaan** : Bagaimana strategi yang diambil dalam proses pembelajaran?
Jawab : Dalam proses pembelajaran kita terapkan konsep belajar tuntas (*mastery learning*). Artinya siswa menguasai materi pelajaran secara utuh dan bertahap sebelum melanjutkan ke topik yang lain.

6. **Pertanyaan** : Apakah dalam memutuskan suatu kebijakan, kepala sekolah mengajak Ibu membicarakannya?
Jawab : Nampaknya selalu melibatkan kami dalam memutuskan sasaran / target, merancang program sampai dengan pelaksanaannya. Dalam rapat

mengawali pelaksanaan tahun pelajaran baru, kepala sekolah menyampaikan program-programnya selama satu tahun ke depan, dan tidak menutup kemungkinan ada penambahan dan pengurangan disesuaikan dengan sumber daya yang ada.”

7. Pertanyaan : Apakah dalam menganalisis SWOT saudara dilibatkan dalam rapat?

Jawab : “Dalam melaksanakan analisis SWOT untuk mengetahui tingkat kesiapan fungsi-fungsi dan faktor-faktornya kepala sekolah mengajak kami mendiskusikan secara bebas dan terbuka dengan semua warga sekolah terkait.”

8. Pertanyaan : Apakah Ibu mengetahui bentuk pertanggungjawaban sekolah terkait dengan pelaksanaan kegiatan dan hasilnya serta penggunaan dananya?

Jawab : Kalau jenis kegiatannya saya tidak hapal karena banyak, ada laporan secara berkala dari bendahara pada saat kordinasi madrasah

9. Pertanyaan : Apakah Ibu mengetahui program apa yang dibuat kepala sekolah dalam memajukan manajemen tenaga kependidikan di MIN Sindutan?

Jawab : Menurut saya, untuk meningkatkan manajemen tenaga pendidikan sekolah hanya sebagai prasarana, meningkatnya manajemen tenaga pendidik itu sebetulnya datang dari diri masing-masing guru. Di MIN Sindutan ini banyak program yang di sekolah kepala sekolah dan meningkatkan tenaga pendidik misalnya mengikuti program pendidikan yang lebih tinggi, ikut seminar, diklat, dan mengikuti lomba kompetensi guru

WAWANCARA DENGAN GURU
NAMA GURU : FITRI ASMAWATI S Ag

1. **Pertanyaan** : Apakah ada sosialisasi tentang pelaksanaan MBM di MIN Sindutan?
Jawab : Ada. Kalau tidak salah, sosialisasi dilaksanakan pada awal tahun pelajaran, bersamaan dengan rapat pembagian tugas.
2. **Pertanyaan** : Sejauh mana keberhasilan visi dan misi di sekolah ibu?
Jawab : “Iya tahu, bahwa sekolah ini tengah melaksanakan MBM. Namun keberhasilan visi misi itu tidak pernah saya perhatikan, apalagi saya hafalkan demikian juga maknanya karena tidak pernah ada pertanyaan disitu.” “Ingat saya, ada sosialisasi pada awal tahun pelajaran, tapi kurang mengena, karena semacam penyampaian program dan tak ada tindak lanjutnya.”
3. **Pertanyaan** : Apakah pelaksanaan MBM pernah disosialisasikan oleh Kepala Sekolah?
Jawab : Ya, memang pernah disosialisasikan pelaksanaan MBM di MIN Sindutan tapi saya tidak hapal visi, misi dan lain-lain itu. Tapi saya tetap siap dan mendukung.”
4. **Pertanyaan** : Ibu sebagai guru SD yang tengah melaksanakan program MBM, sejauh mana tahu tentang analisis SWOT!
Jawab : Analisis SWOT, apa ya? Pokoknya suatu kegiatan dalam langkah langkah MBM untuk mengetahui kekurangan dan kelemahan sekolah ini, kemudian dicari jalan pemecahannya agar tujuan sekolah tercapai.
5. **Pertanyaan** : Sejauh mana pelaksanaan MBM di MIN Sindutan
Jawab : Saya kurang tahu itu. Menurut perkiraan saya bahwa suatu kegiatan yang dilakukan sekolah untuk mengetahui sampai dimana ketercapaian tujuan, terutama dalam setiap bentuk pembelajaran,. Apabila ada kekurangan, sekolah mencari jalan lain untuk menutup kekurangan tersebut.
6. **Pertanyaan** : Ibu dapat menyebutkan sasaran di MIN Sindutan?

- Jawab : Insya Allah bisa, tapi garis besarnya saja. Yang jelas, sekolah mengupayakan siswa kelas VI lulus semua, kalau bisa nilainya bagus-bagus dan akhirnya mereka dapat diterima di SMP Negeri yang diinginkan.
7. Pertanyaan : Baik! Menurut Ibu tadi bahwa sekolah sudah merumuskan sasaran sejak awal tahun pelajaran baru. Untuk mewujudkan sasaran / target tersebut perlu adanya rumusan rencana dan program kerja. Rencana dan program kerja apa saja untuk mencapai sasaran yang ditetapkan ?
- Jawab : Wah... saya tidak tahu pasti. Tanya bapak kepala sekolah saja. Tapi yang jelas, banyak yang harus dilakukan guru untuk mewujudkan sasaran itu, yang paling utama adalah melakukan proses pembelajaran yang baik, guru mau meningkatkan diri dan kegiatan lain yang bersifat educatif.
8. Pertanyaan : Apakah Ibu sering mengajukan usul pada saat rapat dinas? dan bagaimana nasib usul Ibu?
- Jawab : Kalau saya ya pernah, tapi tidak sering. Yang jelas setiap usul pasti ditampung dan ditanggapi, beberapa usul sekaligus diputuskan dalam rapat itu juga, dan ada beberapa yang ditangguhkan karena perlu pembahasan lebih lanjut".
9. Pertanyaan : Bagaimana keberadaan perpustakaan di MIN Sindutan
- Jawab : "Perpustakaan di MIN Sindutan dari tahun ke tahun mengalami kemajuan, mulai dari adanya gedung, jumlah buku yang semakin bertambah karena upaya Kepala Sekolah dalam mengajukan bantuan kepada pemerintah dan juga wali murid"

WAWANCARA DENGAN SISWA
NAMA GURU : Berna Andhika Riyanto

1. **Pertanyaan** : Anda sebagai siswa di MIN Sindutan apakah mengetahui bahwa sekolah kita melaksanakan program MBM? Dan apakah anda diikutsertakan kegiatan sosialisasi?

Jawab : Ya, tahu. Dan saya sebagai ketua kelas VI dilibatkan dalam sosialisasi

2. **Pertanyaan sekolah?** : Apakah MIN Sindutan sudah memiliki visi dan misi

Jawab : Punya bu,

3. **Pertanyaan** : Apa visi dan misi sekolah anda?

Jawab : Seperti yang terpampang di bagian depan sekolah ini bu.



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

**WAWANCARA DENGAN KOMITE SEKOLAH
NAMA KOMITE : ANI MASTUROH**

1. **Pertanyaan** : Ibu selaku anggota komite mengetahui bahwa MIN Sindutan melaksanakan program MBM? Mohon dijelaskan!
- Jawab** : Ya tahu. Pada waktu menyusun program peningkatan mutu, kami juga diundang, termasuk saat kegiatan sosialisasi. MBM itu kan suatu cara yang digunakan sekolah untuk meningkatkan mutu pendidikan.
2. **Pertanyaan** : Ibu bisa menyebutkan visi dan misi sekolah?
- Jawab** : Saya tidak hafal. Kalau itu yang tahu kepala sekolah dan guru-guru. Tapi visi dan misi itu bisa dilihat di pedoman kerja sekolah atau dapat dilihat pada dinding yang dipasang di bagian depan sekolah
3. **Pertanyaan** : Selaku anggota komite sekolah, apakah ibu tahu salah satu bentuk akuntabilitas sekolah terhadap orang tua, komite sendiri, masyarakat dan pemerintah?
- Jawab** : Akuntabilitas itu kan suatu bentuk pertanggungjawaban. MIN Sindutan termasuk sekolah yang baik, tidak termasuk sekolah *trouble maker*. Sering sekali mengadakan koordinasi dengan kami. Kegiatan peningkatan mutu satu tahun kedepan, komite sekolah pasti dilibatkan dalam penentuan baik jenis kegiatannya maupun dananya. Dan semua hasil kegiatan dan pendanaannya selalu dilaporkan kepada orang tua siswa pada saat rapat pleno, walaupun laporannya bersifat global.

CURICULUM VITAE

Nama : Noer Faidah Maharini
Tempat /Tanggal Lahir : Tanah Laut, 13 Desember 1976
Agama : Islam
Status : Menikah
Pekerjaan : Pegawai Negeri Sipil (PNS)
Alamat Rumah : Sideman Giripeni Wates Kulon Progo
DI. Yogyakarta
Alamat Kantor : Jl. Bhayangkara Telepon (0274) 773086-773087
Wates Kulon Progo
Email : noerfa_maharini@yahoo.com

Pendidikan Formal :

1. MIN Ngestiharjo Wates , Tahun 1989
2. MTsN Wates, Tahun 1991
3. MAN Wates , Tahun 1994
4. S1 Universitas Cokroaminoto Yogyakarta, Tahun 1998

Riwayat Pekerjaan :

1. Staf Seksi Pergurais Kemenag KP Tahun 1997
2. Staf Seksi Mapenda Kemenag KP Tahun 2004
3. Staf Seksi Keuangan Kemenag KP Tahun 2005
4. Staf Seksi Mapenda Kemenag KP Tahun 2009
5. Staf Seksi Pendidikan Madrasah Kemenag KP Tahun 2013

Orang Tua :

- Ayah : Noer Chozin, SH
- Ibu : Siti Sumaridah S Ag
- Suami : Ary Mukhlis S Pdi
- Anak :
 - a. Muhammad Iqbal Rifai
 - b. Maziya Najma Khairani

Yogyakarta, 10 Februari 2014