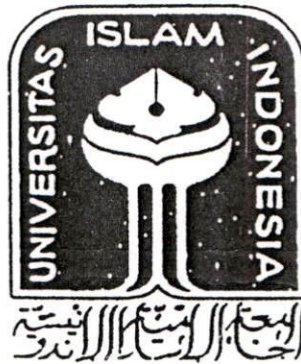


**PARTISIPASI GURU DAN KOMITE SEKOLAH
PADA MANAJEMEN SEKOLAH
DI MADRASAH TSNAWIYAH NEGERI SURAKARTA II**



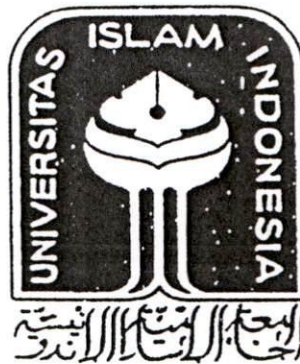
Oleh:
NUR HIDAYAH
NIM: 2012046

TESIS

Diajukan kepada Magister Studi Islam
Program Pascasarjana Universitas Islam Indonesia
untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Guna
Memperoleh Gelar Magister Studi Islam

**YOGYAKARTA
2008**

**PARTISIPASI GURU DAN KOMITE SEKOLAH
PADA MANAJEMEN SEKOLAH
DI MADRASAH TSNAWIYAH NEGERI SURAKARTA II**



Oleh:
NUR HIDAYAH
NIM: 2012046

Pembimbing
Prof. Dr. H. Usman Abu Bakar, MA

TESIS

Diajukan kepada Magister Studi Islam
Program Pascasarjana Universitas Islam Indonesia
untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Guna
Memperoleh Gelar Magister Studi Islam

YOGYAKARTA
2008



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

PENGESAHAN

Nomor: 425/PS-MSI/Peng./VII/2008

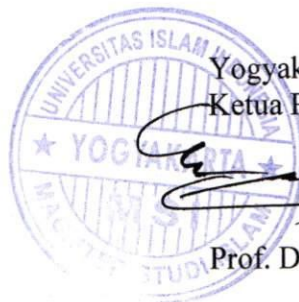
TESIS berjudul : **PARTISIPASI GURU DAN KOMITE SEKOLAH PADA
MANAJEMEN SEKOLAH DI MADRASAH TSANAWIYAH
NEGERI SURAKARTA II**

Ditulis oleh : Nur Hidayah

N. I. M. : 2012046

Konsentrasi : Pendidikan Islam

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



Yogyakarta, 2 Juli 2008

Ketua Program

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



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

TIM PENGUJI UJIAN TESIS

Nama : Nur Hidayah
Tempat/tgl.lahir : Kendal, 30 Januari 1969
N. I. M. : 2012046
Konsentrasi : Pendidikan Islam
Judul Tesis : **PARTISIPASI GURU DAN KOMITE SEKOLAH PADA
MANAJEMEN SEKOLAH DI MADRASAH TSANAWIYAH
NEGERI SURAKARTA II**

Ketua/Sekretaris: Drs. Yusdani, M.Ag

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

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

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

(.....)

(.....)

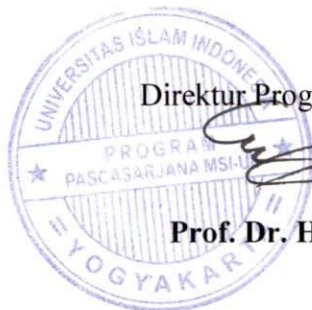
(.....)

(.....)

Diuji di Yogyakarta pada tanggal 25 Juni 2008

Pukul : 08.00–09.00 WIB

Hasil / Nilai : **86.00 / A**



Mengetahui
Direktur Program Pascasarjana MSI UII

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



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

NOTA DINAS
No. : 512/PS-MSI/ND/VI/2008

TESIS berjudul : **PARTISIPASI GURU DAN KOMITE SEKOLAH PADA
MANAJEMEN SEKOLAH DI MADRASAH TSANAWIYAH
NEGERI SURAKARTA II**

Ditulis oleh : Nur Hidayah

NIM : 2012046

Konsentrasi : Pendidikan Islam

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



Yogyakarta, 21 Juni 2008
Ketua Program,

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

PERSETUJUAN

TESIS Berjudul : **PARTISIPASI GURU DAN KOMITE SEKOLAH
PADA MANAJEMEN SEKOLAH DI MADRASAH
TSANAWIYAH NEGERI SURAKARTA II**

Ditulis : Nur Hidayah

NIM : 2012046

Konsentrasi : Pendidikan Islam

Telah dapat disetujui untuk diuji di hadapan Tim Penguji Tesis Magister Studi
Islam Universitas Islam Indonesia



Yogyakarta, 31 Mei 2008

Pembimbing

Prof. Dr. H. Usman Abu Bakar, M.A

UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN

Transliterasi kata Arab-Latin yang dipakai dalam penyusunan Tesis ini berpedoman pada Surat Keputusan Bersama Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor: 158/1987 dan 0543b/U/1987 tertanggal 22 Januari 1988.

A. Konsonan Tunggal

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Keterangan
ا	Alīf	tidak dilambangkan	-
ب	Ba'	b	-
ت	Ta'	t	-
ث	ṡa'	ṡ	s (dengan titik di atas)
ج	Jīm	j	-
ح	Ḥa'	ḥ	h (dengan titik di bawah)
خ	Kha'	kh	-
د	Dāl	d	-
ذ	Ẓāl	ẓ	z (dengan titik di atas)
ر	Ra'	r	-
ز	Za'	z	-
س	Sin	s	-
ص	Syīn	sy	-
ش	Şād	ş	s (dengan titik di bawah)
ض	Ḍād	ḍ	d (dengan titik di bawah)
ط	Ṭa'	ṭ	t (dengan titik di bawah)
ظ	Ẓa'	ẓ	z (dengan titik di bawah)
ع	'Aīn	'	koma terbalik ke atas
غ	Gaīn	g	-
ف	Fa'	f	-

ق	Qāf	q	-
ك	Kāf	k	-
ل	Lām	l	-
م	Mīm	m	-
ن	Nūn	n	-
و	Wāwu	w	-
ه	Ha'	h	-
ء	Hamzah	'	Apostrof
ي	Ya'	y	-

B. Konsonan Rangkap karena *Syaddah* ditulis rangkap

مُتَعَدِّدَةٌ	Ditulis	<i>muta'addidah</i>
عِدَّةٌ	Ditulis	<i>'iddah</i>

C. *Ta' Marbūṭah* di akhir kata

1. Bila *ta' marbūṭah* dibaca mati ditulis dengan *h*, kecuali untuk kata-kata Arab yang sudah terserap menjadi bahasa Indonesia, seperti *salat*, *zakat* dan sebagainya.

حِكْمَةٌ	Ditulis	<i>ḥikmah</i>
جِزْيَةٌ	Ditulis	<i>Jizyah</i>

2. Bila *ta' marbūṭah* diikuti dengan kata sandang "al" serta bacaan kedua itu terpisah, maka ditulis dengan *h*

كِرَامَةُ الْأَوْلِيَاءِ	ditulis	<i>karāmah al-auliyā'</i>
--------------------------	---------	---------------------------

3. Bila *ta' marbūṭah* hidup atau dengan *ḥarakat*, *fathah*, *kasrah* dan *ḍammah* ditulis *t*

زَكَاةُ الْفِطْرِ	ditulis	<i>zakāt al-fiṭr</i>
-------------------	---------	----------------------

D. Vokal Pendek

-----	<i>fathah</i>	ditulis	a
-----	<i>kasrah</i>	ditulis	i
-----'	<i>dammah</i>	ditulis	u

E. Vokal Panjang

1.	<i>fathah + alif</i> جَاهِلِيَّة	ditulis ditulis	<i>ā</i> <i>jāhiliyyah</i>
2.	<i>fathah + ya' mati</i> تَنَسَّى	ditulis ditulis	<i>ā</i> <i>tansā</i>
3.	<i>kasrah + ya' mati</i> كَرِيم	ditulis ditulis	<i>ī</i> <i>karīm</i>
4.	<i>dammah + wawu mati</i> فُرُوض	ditulis ditulis	<i>ū</i> <i>furūḍ</i>

F. Vokal Rangkap

1.	<i>fathah + ya' mati</i> بَيْنَكُمْ	ditulis ditulis	<i>ai</i> <i>bainakum</i>
2.	<i>fathah + wawu mati</i> قَوْل	ditulis ditulis	<i>au</i> <i>qaul</i>

G. Vokal Pendek yang berurutan dalam satu kata

Penulisan vokal pendek yang berurutan dalam satu kata dipisahkan dengan tanda apostrof (').

أَنْتُمْ	Ditulis	<i>a'antum</i>
لَيْنِ شَكَرْتُمْ	Ditulis	<i>la'in syakartum</i>

H. Kata Sandang *Alif + Lām*

1. Bila kata sandang *alif + lām* diikuti huruf *Qamariyyah* ditulis dengan *al*.

الْقُرْآن	ditulis	<i>al-Qur'ān</i>
الْقِيَّاس	ditulis	<i>al-Qiyās</i>

2. Bila kata sandang *alīf* + *lām* diikuti huruf *Syamsiyyah* ditulis dengan menggunakan huruf *Syamsiyyah* yang mengikutinya, serta dihilangkan huruf *l* (el)-nya.

السَّمَاء	ditulis	<i>as-Samā'</i>
الشَّمْس	ditulis	<i>asy-Syams</i>

I. Huruf Besar

Penulisan huruf besar disesuaikan dengan Ejaan Yang Disempurnakan (EYD).

J. Penulisan kata-kata dalam rangkaian kalimat

Kata-kata dalam rangkaian kalimat ditulis menurut bunyi atau pengucapannya.

ذَوِي الْفُرُودِ أَهْلُ السُّنَّةِ	ditulis ditulis	<i>zawi al-furūd</i> <i>ahl as-Sunnah</i>
---------------------------------------	--------------------	--



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

ABSTRAK

Partisipasi Guru dan Komite Sekolah Pada Manajemen Sekolah di MTsN Surakarta II

Oleh: Nur Hidayah

Manajemen sekolah yang efektif untuk mencapai tujuan seharusnya melibatkan partisipasi guru dan komite sekolah. Partisipasi guru dan komite sekolah dalam manajemen sekolah ini dengan berbagai bentuknya banyak dipengaruhi oleh pandangan dan pemahaman guru dan komite tentang manajemen sekolah sedangkan partisipasi itu sendiri akan dilatarbelakangi oleh aspek-aspek kondisi yang ada pada guru dan komite sekolah. Padahal belum banyak tersedia penjelasan tentang bagaimana pandangan, aspek-aspek kondisi yang melatarbelakangi partisipasi dan bentuk-bentuk partisipasi guru dan komite sekolah pada manajemen sekolah, sehingga diperlukan penelitian yang mengkaji hal ini dalam upaya mengoptimalkan manajemen sekolah tersebut untuk mencapai tujuannya.

Metode penelitian, menggunakan kualitatif deskriptif dengan pendekatan studi kasus. Metode pengumpulan data yang digunakan wawancara, observasi dan dokumen. Sumber datanya diperoleh dari Kepala Sekolah dan Wakilnya, serta para guru. Teknik Cuplikan yang digunakan bersifat purposive. Untuk keabsahan data dipergunakan triangulasi data dan member check. Sedangkan analisis datanya menggunakan model interaktif.

Kesimpulannya, (1) Pandangan guru dan komite sekolah pada manajemen sekolah pada aspek kurikulum sudah baik, namun perlu partisipasi yang lebih dalam menangani kekosongan jam, sedang komite tidak pernah terlibat dalam hal manajemen kurikulum, aspek ketenagaan masih ada perlakuan yang berbeda antara guru PNS dan honorer dalam kegiatan, dan pembagian jam mengajar, termasuk kepanitiaan kegiatan, aspek kesiswaan partisipasi guru sangat besar khususnya dalam pengembangan akademik, aspek keuangan partisipasi guru kecil dan komite besar tetap pada penentuan besarnya sumbangan sekolah dan tarikan dana komite, aspek sarana pra sarana partisipasi di dominasi oleh pimpinan sekolah, aspek humas cukup partisipatif karena guru dan komite sangat berperan, aspek koseleling dominasi pada BP dan guru sedang komite sama sekali tidak berpartisipasi. (2) aspek-aspek kondisi yang melatarbelakangi partisipasi guru pada manajemen sekolah adalah pengalaman guru dan komite, pendidikan guru dan status kepegawaian guru (3) bentuk partisipasi guru dan komite pada manajemen sekolah beragam dalam aspek dan tingkat kesesuaiannya dengan tuntutan manajemen sekolah. Keragaman ini berkaitan partisipasi terhadap manajemen sekolah dan peluang yang ada bagi guru dan komite sekolah untuk berpartisipasi dalam manajemen sekolah tersebut.

Implikasi dan saran; (1) diperlukan upaya membangun kesamaan persepsi dan aspek manajemen sekolah adalah perlu karena aspek-aspek tertentu dalam manajemen sekolah seharusnya dipersepsi sama, (2) diperlukan upaya memberikan peluang lebih banyak kepada guru dan komite sekolah untuk berpartisipasi yang mendukung manajemen sekolah.

Kata kunci : *Partisipasi, guru dan komite sekolah, manajemen*

ABSTRACT

Participation of Teachers and School Committee in the School Management in Madrasah Tsanawiyah Negeri Surakarta II

By: Nur Hidayah

School management should involve the participation of teachers and school committee to obtain the goal effectively. Various forms of participation of teachers and school committee are mostly influenced by the perception of teachers and school committee about school management, and the participation itself will be influenced by conditional aspects of the teachers and school committee. However, the explanation about perception, conditional aspects and the forms of participation of teachers and school committee in the school management has not been available. So, it is needed to do the research about this in order that the goal can be achieved.

The method of research used here is qualitative descriptive with the case study approach. The method of data collection used here is interview, observation and document. The source of data is obtained from the headmaster and his staff and teachers. The samples are taken purposively. To get the validity of data, triangulation and member check are used. And to analyze the data, interactive model is used.

Conclusions: (1) The perception of teachers to the school management in the curriculum aspect is good, but more participation is needed to handle the ineffectively usage of time schedule for teaching. And the school committee is never involved in the curriculum management. There is still different treatment between the teachers of civil government officer and honorary teachers in every activity, the distribution of time schedule for teaching. Teachers have a big participation in the academic development. The teachers have a little participation in the financial aspect and the school committee has a big participation in determining the amount of contribution that should be given to the school and in collecting donation from its members. The headmaster and his staff have a big participation in the aspect of equipment. The teachers and school committee have a big participation in the public relation aspect. The teachers have a big participation in counseling aspect, while the school committee doesn't participate at all. (2) Conditional aspects that become the background of the teacher's participation in the school management are teacher's experience, committee's experience, teacher's education and the status of teachers either they are civil government officers or honorary officers. (3) The forms of participation of teachers and school committee in the school management are varied according to the demands of school management. This variety is related to the school management and the chance for the teachers and school committee to participate in the school management.

Implications and suggestions: (1) An effort to make the same perception and school management aspects is needed. (2) An effort to give more chances for the teachers and the school committee is needed to support the success of school management.

Key words : participation, teachers and school committee, management

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الحمد لله رب العلمين والصلاة والسلام على اشرف المرسلين وعلى اله وصحبه اجمعين

Segala puji syukur, penyusun haturkan kehadiran Allah swt, atas segala fadlilahNya, sehingga tesis yang berjudul “*Partisipasi Guru dan Komite Sekolah Pada Manajemen Sekolah di MTsN Surakarta II*”) dapat diselesaikan meskipun dengan berbagai kendala di tengah-tengah kesibukan dan keterbatasan segalanya.

Penyusunan tesis ini dapat selesai berkat bantuan dari berbagai pihak, untuk itu pada kesempatan ini, penyusun mengucapkan tenimakashih kepada:

1. Prof. Dr. H. Edy Suandi Hamid, M.Ed, selaku Rektor Universitas Islam Indonesia;
2. Drs. H. Fajar Hidayanto, MM, selaku Dekan Fakultas Ilmu Agama Islam Universitas Islam Indonesia;
3. Prof. Dr. H. Amir Mu'allim, MHS, selaku Ketua Program Pascasarjana Magister Studi Islam Universitas Islam Indonesia;
4. Prof. Dr. H. Usman Abu Bakar, MA. selaku dosen pembimbing yang senantiasa berkenan memberikan bimbingan, saran, dan masukan dalam penyelesaian tugas akhir ini;
5. Drs. H. Asmuni M. Tahir, MA, selaku Sekretaris Program Pascasarjana Universitas Islam Indonesia beserta seluruh staff, yang telah memberikan semangat dan kesempatan kepada penyusun untuk menyelesaikan studi;

6. Seluruh Dosen yang telah menyampaikan materi kuliah di Program Pasca Sarjana Magister Studi Islam Universitas Islam Indonesia konsentrasi Pendidikan Islam.
7. Bapak Drs. Muslih, MPd., selaku Kepala MTsN Surakarta II, yang telah banyak membantu dan memberikan kemudahan-kemudahan dalam pengumpulan data untuk penulisan tesis ini;
8. Bapak Drs. Buchori, MPdi, selaku Wakabidum, Dra. Savri Indiani Suharno, MPd., wakaur kurikulum, Joko Wahono, SPd., wakaur kesiswaan, Muhammad Islam, SAg, Wakahumas, Susanto, SPd., wakasarpra, Dra. Sri Mutanti guru Bimbingan Konseling, beserta seluruh guru dan karyawan MTsN sebagai informan, sehingga data-data yang diperlukan dapat di kumpulkan.
9. Drs. Hamdani, SH, M.Hum., selaku ketua Komite Madrasah, Ismail Kanci, MPd., H. Sofiyah selaku anggota Komite Madrasah atas partisipasinya sebagai informan dalam pengumpulan data, sehingga dapat melengkapi data-data yang diperlukan.
10. Seluruh civitas akademik STAIMUS, yang terus mendorong untuk menyelesaikan tesis ini, sehingga dapat selesai penulisan meski butuh waktu lama.
11. Suami tercinta Drs. Agus Susilo Sunarto, anak-anak tersayang Nada In'am Al-Aufa dan Intaha Nur Agustina, yang senantiasa memberikan dorongan dan semangat dalam melangkah dan belajar, sehingga tesis ini dapat selesai;

12. Semua teman mahasiswa S-2 Pendidikan Islam, yang telah banyak memberikan masukan tatkala diskusi-diskusi dan seminar proposal tesis ini;

Semoga Allah swt senantiasa memberikan balasan yang lebih baik kepada semua pihak dan mudah-mudahan tesis ini dapat memberikan kontribusi yang positif terutama dalam pengembangan Manajemen Pendidikan Islam

Yogyakarta; Mei 2008

Penyusun;



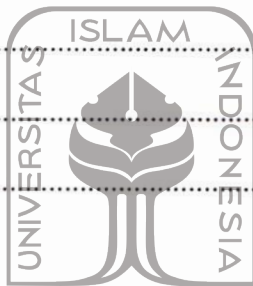
NUR HIDAYAH

UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN NOTA PEMBIMBING	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
PEDOMAN TRANSLITERASI	iv
ABSTRAKSI	viii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI	xii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	7
C. Tujuan dan Manfaat penelitian	7
D. Landasan Teori	8
E. Metode Penelitian	10
F. Sistematika Pembahasan	18
BAB II GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN	19
A. Letak Geografis	19
B. Sejarah Singkat Madrasah Tsanawiyah Negeri Surakarta II	19
C. Struktur Organisasi	23
D. Keadaan Guru dan Karyawan	32
E. Komite Madrasah	38
BAB III MANAJEMEN SEKOLAH	47
A. Konsep Manajemen Berbasis Sekolah	47

B. Komponen-Komponen Manajemen Sekolah	53
C. Implikasi Manajemen Berbasis Sekolah pengelolaan SMP/MTS	56
D. Strategi Pengembangan Manajemen Berbasis Sekolah Di Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama (SLTP).....	58
 BAB IV PARTISIPASI GURU KOMITE SEKOLAH PADA MANAJEMEN SEKOLAH DI MTSN SURAKARTA II	
A. Deskripsi Data	60
B. Pembahasan Hasil penelitian	100
 BAB V PENUTUP	
A. Kesimpulan	117
B. Saran-saran	123
 DAFTAR PUSTAKA	
 LAMPIRAN-LAMPIRAN	
 CURRICULUM VITAE	



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG MASALAH

Menurut Tilaar dewasa ini ada 6 pokok masalah dalam system pendidikan nasional yaitu; (1) menurunnya akhlak dan moral peserta didik, (2) pemerataan kesempatan belajar, (3) rendahnya efesiensi system pendidikan, (4) status kelembagaan, (5) manajemen pendidikan (6) SDM. Oleh karena itu dalam pandangan Indrajati Sidi (2000) kurikulum pendidikan perlu di rekontruksi melalui empat kebijakan yaitu; (1) upaya peningkatan mutu pendidikan dilakukan dengan menetapkan tujuan dan standar kompetensi pendidikan. (2) peningkatan efesiensi pengelolaan pendidikan yang mengarah pendidikan berbasis sekolah. (3) peningkatan relevansi yang mengarah pada pendidikan berbasis masyarakat. (4) pemerataan pelayanan pendidikan yang mengarah pendidikan yang berkeadilan.

Sebagaimana masyarakat pada umumnya, sekolah sebagai *mini society* di representasikan oleh watak penghuninya yaitu para pengelola sekolah. Dalam anatomi yang sederhana, Depdiknas mengelompokkan masyarakat sekolah sebagai *mini society* ke dalam 3 level pokok sesuai dengan fungsinya yakni level kelas (*regulator*), level mediator (profesi) dan level sekolah (manajemen). Persoalan esensi manajemen sekolah (baca: madrasah) yang efektif sebagai mana kerangka berfikir manajemen peningkatan mutu berbasis

¹ H.A.R. Tilaar, *Manajemen Pendidikan Nasional*, Bandung : Remaja Rosdakarya, 1992, h. 1-12

sekolah adalah adanya otonomi sekolah yang disertai dengan pengambilan keputusan partisipatif untuk mencapai sasaran mutu sekolah dalam arti sempit serta kualitas pendidikan dalam arti luas.² Sebagaimana pendapat Mulyasa, hal ini dilandasi keyakinan bahwa untuk meningkatkan kualitas pendidikan sedapat mungkin keputusan seharusnya dibuat oleh mereka yang berada di garis depan yang bertanggung jawab secara langsung terhadap pelaksanaan kebijakan dan yang terkena akibat-akibat dari kebijakan tersebut, yaitu guru dan kepala sekolah.³

Pengambilan keputusan partisipatif adalah cara untuk mengambil keputusan melalui penciptaan lingkungan yang terbuka dan demokratis, warga sekolah (guru, karyawan, siswa, komite sekolah, orang tua siswa, tokoh masyarakat) didorong untuk terlibat secara langsung dalam proses pengambilan yang dapat berkontribusi terhadap pencapaian tujuan sekolah⁴. Karena jika seseorang dilibatkan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, yang bersangkutan akan mempunyai rasa memiliki terhadap keputusan tersebut sehingga yang bersangkutan juga akan bertanggung jawab dan berdedikasi sepenuhnya dalam implementasi keputusan tersebut.

Dalam rangka mewujudkan visi dan misi sekolah sesuai dengan paradigma baru manajemen pendidikan perlu adanya keterlibatan guru secara optimal. Hal ini menjadi penting karena guru merupakan bagian dari sekolah

² Depdiknas, Buku Panduan, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, Jakarta : Dirjen Pendidikan Dasar dan Menengah, 200, h. 9

³ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah : Konsep, Strategi dan Implementasi*, Bandung : Rosda Karya, 2002, h.12

⁴Depdiknas, *Op.Cit*, h.9

dalam menyusun program-program yang relevan dan sekaligus melaksanakan program tersebut. Disisi lain masyarakat membutuhkan jasa sekolah untuk mendapatkan program pendidikan sesuai yang diinginkan. Jalinan semacam ini dapat terjadi apabila Kepala Sekolah, Guru dan masyarakat pengguna jasa pendidikan saling membangun hubungan yang sama-sama menguntungkan. Menurut pendapat Sutisna, urgensi membangun hubungan sekolah dengan masyarakat adalah; (1) untuk mengembangkan pemahaman tentang maksud-maksud dari sekolah, (2) untuk menilai program sekolah, (3) untuk mempersatukan guru dengan orang tua murid dalam memenuhi kebutuhan-kebutuhan anak didik, (4) mengembangkan kesadaran tentang pentingnya pendidikan masa kini, (5) untuk membangun dan memelihara kepercayaan masyarakat dengan sekolah, (6) memberitahu masyarakat tentang pekerjaan sekolah dan (7) untuk mengerahkan dukungan dan bantuan dan peningkatan program sekolah.⁵

Mutu pendidikan dalam kenyataannya masih dirasakan kurang atau tidak berhasil, maka jika hal ini ditarik ke dalam cakupan yang sempit dapat dikatakan pula bahwa kebanyakan mutu sekolah kurang atau tidak sesuai dengan harapan, meskipun tidak memungkiri beberapa sekolah yang telah berhasil mencapai kualitasnya. Kekurangan ini tentu terus diupayakan perbaikannya. Ada dua faktor yang dapat menjelaskan mengapa upaya perbaikan mutu pendidikan selama ini kurang atau tidak berhasil. *Pertama*, strategi pembangunan pendidikan lebih bersifat **input oriented**. *Kedua*,

⁵ Oteng Sutesna, *Administrasi Pendidikan : Dasar Teoritis dan Praktek Profesional*, Bandung : Angkasa, 1993, h. 145.

pengelolaan pendidikan yang lebih bersifat **macro oriented** diatur oleh jajaran birokrasi di tingkat pusat.

Strategi input oriented bersandar pada asumsi bahwa bilamana semua input pendidikan telah terpenuhi, seperti penyediaan buku-buku (materi ajar) dan alat belajar lainnya, penyediaan sarana pendidikan, pelatihan guru dan tenaga kependidikan lainnya, maka secara otomatis lembaga pendidikar (sekolah) akan dapat menghasilkan output (keluaran) yang bermutu sebagaimana yang diharapkan. Tetapi ternyata strategi input oriented ini tidak dapat berfungsi dengan sepenuhnya di lembaga pendidikan (sekolah) bila dibandingkan dengan yang terjadi dalam lembaga lain (ekonomi dan industri). Sedangkan strategi macro oriented yang diatur oleh jajaran birokrasi di tingkat pusat menjadikan penyelenggaraan pendidikan dilakukan secara birokratik-sentralistik sehingga menempatkan sekolah sebagai penyelenggara pendidikan sangat tergantung pada keputusan birokrasi tingkat makro (pusat). Di samping mempunyai jalur birokrasi yang bisa sangat panjang, kadang-kadang kebijakan yang dikeluarkan tidak dapat berjalan sebagaimana seharusnya ketika berada di tingkat mikro (sekolah). Hal ini terjadi karena kompleksitas permasalahan di tingkat mikro (sekolah) tidak dapat terpikirkan secara utuh dan akurat di tingkat makro oleh birokrasi pusat. Dengan kata lain kebijakan dan pemikiran di tingkat makro tidak sesuai dengan kondisi sekolah setempat. Akibatnya adalah sekolah bisa menjadi kehilangan kemandirian, motivasi dan inisiatif untuk mengembangkan dan memajukan lembaganya termasuk peningkatan mutu pendidikan.

Uraian diatas memberi pemahaman bahwa upaya peningkatan mutu pendidikan sekolah tidak cukup pada penyediaan faktor input saja tetapi harus lebih memperhatikan faktor proses pendidikan penyelenggara pendidikan di sekolah. Proses pendidikan yang dimaksud adalah berfungsinya secara optimal potensi sekolah dalam mendukung tercapainya tujuan sekolah.

Potensi sekolah yang berupa masyarakat sekolah , guru, staf , siswa dan sarana prasarana akan dapat berfungsi secara optimal manakala terdapat pengelolaan atau manajemen sekolah. “Me-manage atau mengelola sekolah artinya mengatur agar seluruh potensi sekolah berfungsi secara optimal dalam mendukung tercapainya tujuan sekolah”⁶. Di sinilah partisipasi guru dan masyarakat sekitar sekolah menjadi salah satu faktor penting. Sebaik apapun pengelolaan sekolah atau manajemen sekolah tanpa melibatkan partisipasi guru akan mengalami banyak hambatan karena dengan partisipasi tersebut guru dapat mengekspresikan kemampuannya dalam rangka mencapai tujuan sekolah.

Hubungan sekolah dengan masyarakat mempunyai arti penting bagi pembinaan dan dukungan moral, material dan pemanfaatan masyarakat sebagai sumber belajar. Masyarakat dapat mengetahui hal-hal yang berkaitan dengan kegiatan sekolah dan inovasi-inovasi yang dihasilkan serta kebutuhan berpartisipasi dalam pendidikan. Model manajemen hubungan sekolah dengan masyarakat merupakan seluruh proses kegiatan sekolah yang direncanakan dan diusahakan secara sengaja dan sungguh-sungguh. Sehingga, kegiatan

⁶Depdiknas, *Panduan Op.Cit.* h.1

operasional pendidikan, kinerja dan produktivitas sekolah dapat efektif dan efisien.

Partisipasi guru dan komite sekolah dalam bentuk perilaku, sebagaimana seseorang memberi definisi terhadap dunia sekitarnya dan hasilnya akan menjadi penuntun memperlakukan dunia. sekitarnya tersebut. Partisipasi guru dalam manajemen sekolah penting karena guru merupakan input dalam proses di sekolah yang tanpa partisipasinya tentu program sekolah akan mengalami banyak kendala dan karena guru juga sekaligus sebagai salah satu tiang penyangga keberadaan sekolah. Partisipasi guru tersebut tentunya harus mempertimbangkan batas-batas kewenangan, keahlian dan relevansinya dengan mencapai tujuan sekolah, dalam upaya mencapai mutu. sekolah dalam arti sempit dan mutu pendidikan dalam arti luas, seperti telah yang disebutkan terdahulu.

Dengan demikian diperlukan suatu penelitian yang mengungkap tentang partisipasi, beserta aspek-aspek yang melatarbelakanginya, dan partisipasi guru dan masyarakat sekitar sekolah terhadap manajemen sekolah dalam upaya mengoptimalkan potensi yang dimiliki untuk mencapai tujuan sekolah, khususnya di Madrasah Tsanawiyah Negeri Surakarta II sebagai lembaga pendidikan Madrasah yang diselenggarakan di bawah Departemen Agama Republik Indonesia.

B. RUMUSAN MASALAH

Masalah pokok yang akan dikaji dalam penelitian ini adalah :

Bagaimana partisipasi para guru dan masyarakat sekitar pada manajemen sekolah di Madrasah Tsanawiyah Negeri Surakarta II ?

1. Bagaimanakah pandangan partisipasi guru dan Komite Sekolah dalam manajemen sekolah di Madrasah Tsanawiyah Negeri Surakarta II ?
2. Bagaimana aspek-aspek partisipasi para guru dan Komite Sekolah dalam memberikan sumbangan manajemen sekolah?
3. Bagaimana bentuk-bentuk partisipasi para guru dan Komite Sekolah pada manajemen sekolah Madrasah Tsanawiyah Negeri Surakarta II ?

C. TUJUAN PENELITIAN DAN MANFAAT PENELITIAN

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui kontribusi para guru dan Komite Sekolah pada manajemen sekolah di Madrasah Tsanawiyah Negeri Surakarta II.
2. Untuk mengetahui secara mendalam aspek-aspek kondisi guru dan masyarakat sekitar sekolah yang melatarbelakangi partisipasi guru dan terhadap manajemen sekolah di Madrasah Tsanawiyah Negeri Surakarta II.
3. Untuk mengetahui bentuk-bentuk partisipasi guru dan Komite Sekolah pada manajemen sekolah di Madrasah Tsanawiyah Negeri Surakarta II serta berbagai usaha sebagai usaha untuk lebih mengoptimalkan pencapaian tujuan sekolah di Madrasah Tsanawiyah Negeri Surakarta II.

Hasil penelitian yang berupa pengertian yang mendalam tentang sejauh mana keterkaitan antara partisipasi guru dan komite sekolah pada manajemen sekolah akan bermanfaat bagi para perencana, pengembang maupun pelaksana program, terutama untuk :

1. Membangun kesamaan persepsi positif pada manajemen sekolah di Madrasah Tsanawiyah Negeri Surakarta II.
2. Memecahkan masalah yang dihadapi terutama dalam mengembangkan, partisipasi para guru dan Komite Sekolah pada manajemen sekolah di Madrasah Tsanawiyah Negeri Surakarta II.
3. Memberikan masukan penting untuk memperluas pandangan dalam perencanaan program sehingga dapat disusun rencana yang lebih tepat dan sesuai dengan kondisi guru dan masyarakat pengguna jasa pendidikan.
4. Memberikan masukan penting untuk memperluas pandangan guru dan Komite Sekolah pada pelaksanaan manajemen sekolah sehingga dapat meningkatkan partisipasi agar pelaksanaan manajemen sekolah tersebut menjadi lebih efektif.

D. LANDASAN TEORI

Partisipasi merupakan bentuk perilaku yang bersifat mendukung terhadap suatu program yang harus dilaksanakan. Sebagai suatu bentuk perilaku maka partisipasi dapat didekati dengan kajian perilaku.

Menurut O'nill, pada umumnya orang berperilaku itu didasarkan pada kebiasaan, tata cara atau dorongan hati (persepsi), bukannya dengan melandaskan perilaku pada keyakinan-keyakinan intelektual yang serius.⁷ Pandangan ini tentu bukan berarti menyangkal bahwa manusia adalah hewan yang berfikir, tetapi dalam tataran praktek dan termasuk praktek partisipasi manajemen di sekolah dapat dikatakan secara kuantitatif memang sedikit perilaku orang yang tampaknya dimotivasi keyakinan-keyakinan intelektual itu. Ini berarti bahwa praktek partisipasi manajemen di sekolah dapat menjadi subyek untuk analisis dan ditafsirkan berdasarkan aturan atau teori tertentu. Disisi lain tidak semua praktek partisipasi manajemen sekolah didasarkan pada keyakinan teoritis yang jelas dan sadar.

Sehingga penting untuk diingat bahwa ada perbedaan antara guru yang mengikat dirinya dengan filosofis pendidikan tertentu dengan pendidik yang paraktek-praktek pendidikannya ditafsir orang lain sebagai praktek yang mencerminkan komitmen pribadi tertentu.⁸ Jika partisipasi dikaitkan dengan perilaku, maka makna dari kenyataan kehidupan sangat tergantung pada perilaku pelakunya. Apa dan mengapa seseorang melakukan berbagai hal, akan didasarkan pada batasan-batasan menurut pendapatnya sendiri, dan menjadi komitmen pribadinya itu yang di pengaruhi oleh latar belakang budaya khususnya. Budaya yang berbeda membuat secara secara berbeda pula dalam menangkap makna suatu partisipasi. Karena itu menurut Cohen

⁷ O'neil, william F, *Ideologi Ideologi Pendidikan*, Yogyakarta : Pustaka Pelajar, 2001, h. 48

⁸ Ibid.h.49

sebagaimana di kutip Sutopo, kebudayaan merupakan cara khusus yang membentuk pikiran dan pandangan manusia.⁹

Partisipasi seseorang sangat berkaitan dengan pengalaman, oleh karena tingkah laku dan kepercayaan seseorang tercermin dalam apa yang disebut dengan budaya. Budaya seseorang juga sangat terkait dengan status sosial ekonomi. Dengan demikian pengalaman hidup manusia yang merupakan kumpulan kondisi kehidupan seseorang sehari-hari akan mempengaruhi partisipasi segala peristiwa yang di jumpai. Partisipasi inilah yang selanjutnya akan menentukan kesanggupan atau niat seseorang untuk berpartisipasi dalam kegiatan tertentu.

E. METODE PENELITIAN

1. Lokasi Penelitian.

Penelitian ini dilakukan di Madrasah Tsanawiyah Negeri Surakarta II sebagai lembaga pendidikan yang dikelola Departemen Agama Wilayah Jawa Tengah yang dipilih sebagai lokasi penelitian ini cukup mewakili untuk dapat memperhatikan perbedaan latar belakang guru dan masyarakat sekitar sekolah terutama ditinjau dari status kepegawaian, pengalaman mengajar para guru serta kepedulian masyarakat sekitar sekolah.

⁹ Heribertus Sutopo, *Metodologi Penelitian Kualitatif II*. Surakarta : Universitas Sebelas Maret, 1993, h. 27.

MTsN Surakarta II salah satu sekolah negeri yang sudah cukup tua berdiri dengan tenaga guru yang sangat bervariasi dilihat dari status kepegawaiannya, sebagian kecil guru berstatus pegawai negeri dipekerjakan, tenaga guru PNS dan tenaga guru honorer dengan kondisi ekonomi yang bervariasi pula serta masih labil, begitu juga masyarakat Surakarta dan sekitarnya yang punya kepedulian terhadap keberadaan MTsN Surakarta seakan-akan telah menjadi pilihan utama bagi masyarakat Surakarta dan sekitar khususnya wilayah Sukoharjo. Pengalaman mengajar guru juga bervariasi dari tenaga guru yang dapat disebut guru pejuang yang ikut sedari awal keberadaan sekolah maupun para tenaga guru pendatang baru yang masih belia.



2. Bentuk Penelitian



Berdasarkan pada masalah yang diajukan dalam penelitian ini yang menekankan pada masalah makna dan proses partisipasi. bentuk penelitian yang dipilih adalah *penelitian kualitatif deskriptif*. Pendekatan yang digunakan adalah pendekatan studi kasus, karena lokasi penelitian terdiri dari satu sekolah menengah Atas dengan kekhususan yang dimilikinya yang merupakan unit analisis tersendiri, maka pendekatan ini secara lengkap dapat disebut sebagai studi kasus tunggal.¹⁰

¹⁰ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta : Rineka Cipta, 1998.

3. Sumber Data

Jenis sumber data yang dimanfaatkan dalam penelitian ini adalah :

1. Informasi yang terdiri dari para pengelola sekolah, dan responden yang terdiri dari para guru, dan Komite sekolah.
2. Arsip dan dokumen yang berhubungan dengan manajemen sekolah serta statistik sekolah.

Tempat dan peristiwa, yang terdiri dari tempat terjadinya kegiatan manajemen sekolah yang didalamnya terdapat gedung dan fasilitas lain serta organisasi dari lingkungan sekitar sekolah.

4. Teknik Pengumpulan Data.

Sesuai dengan bentuk penelitian kualitatif deskriptif dan jenis sumber data yang dimanfaatkan, maka teknik pengumpulan data yang digunakan adalah sebagai berikut :

1) Wawancara.

Wawancara yang dilakukan tidak menggunakan struktur yang ketat, tetapi lentur dengan pertanyaan yang semakin mengarah pada pokok penelitian. Dengan teknik ini maka informasi yang diperoleh akan lebih mendalam terutama yang berkaitan dengan partisipasi para guru dan masyarakat terhadap manajemen sekolah.

2) Observasi langsung.

Observasi ini dapat juga disebut observasi partisipasi yang aktif karena observer ikut terlibat langsung dengan para guru dan

masyarakat sekitar sekolah dalam proses manajemen sekolah. Observasi ini dilakukan secara informal artinya para guru dan masyarakat dalam proses manajemen itu tidak diberitahu terlebih dahulu kalau diobservasi sehingga data yang diperoleh akan lebih alamiah. Adapun yang diamati adalah berbagai kegiatan partisipasi guru dan peristiwa pelaksanaan manajemen yang terjadi di sekolah.

3) Analisis Dokumen.

Teknik ini dilakukan untuk mengumpulkan data yang bersumber dari arsip-arsip maupun dokumen serta statistik penyelenggaraan manajemen sekolah. Serta notulen-notulen rapat antara guru dengan pihak sekolah dan pihak sekolah dengan Komite Sekolah.



5. Teknik Cuplikan (Sampling)

Karena penelitian ini merupakan penelitian kualitatif maka sampling yang digunakan adalah lebih bersifat purposive sampling. Artinya sample yang diteliti lebih bersifat selektif dengan pertimbangan karakteristik sample yang sesuai dengan data yang akan dikumpulkan. Dalam hal ini peneliti memilih informan yang dipandang lebih tahu dan lebih sesuai dengan kemandapan data yang diperlukan. Termasuk di dalamnya kepada siapa informasi diperoleh dan kapan harus mengadakan observasi dapat muncul dan berkembang ketika muncul permasalahan dalam melaksanakan penelitian.

6. Keabsahan Data.

Guna menjamin validitas data yang akan diperoleh dalam penelitian ini dilakukan dengan cara yang disebut **triangulasi data**, yaitu mengumpulkan data sejenis dengan menggunakan berbagai sumber data yang berbeda yang tersedia. Dengan kata lain validitas atau keabsahan data tersebut diperoleh dengan memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu.¹¹ Dengan demikian kebenaran data yang satu akan diuji oleh data yang diperoleh dari sumber lain. Sebagai contoh, ketika mengungkap partisipasi guru dalam rapat-rapat pembinaan di sekolah untuk pengembangan kinerja guru pertama dilakukan dengan wawancara dari wawancara diperoleh data tentang apa yang dilakukan guru dalam rapat tersebut. Hasil wawancara selanjutnya diverifikasi dengan dokumen daftar hadir rapat guru dan catatan atau notulen rapat.

Selain itu validitas data juga diperiksa dengan teknik yang oleh Alwasilah disebut dengan **member checks** yaitu melakukan pengecekan kebenaran atau konformasi dengan menanyakan langsung kepada informan yang bersangkutan. Sebagai contoh, ketika selesai mengadakan wawancara dengan guru perihal partisipasinya terhadap manajemen kurikulum atau KBM dan mengadakan observasi partisipasi guru khususnya mematuhi jadwal kegiatan mengajar mereka di kelas, maka hasil kegiatan itu dituliskan secara sederhana dan dimintakan kepada guru

¹¹ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung : Remaja Rosdakarya, 2001, h.178

responden untuk membacanya mendapatkan konfirmasi bahwa tulisan ini sesuai dengan pandangannya. Setelah ditambah bahkan dikurangi maka tulisan tersebut menjadi data yang absah melalui teknik member checks.¹²

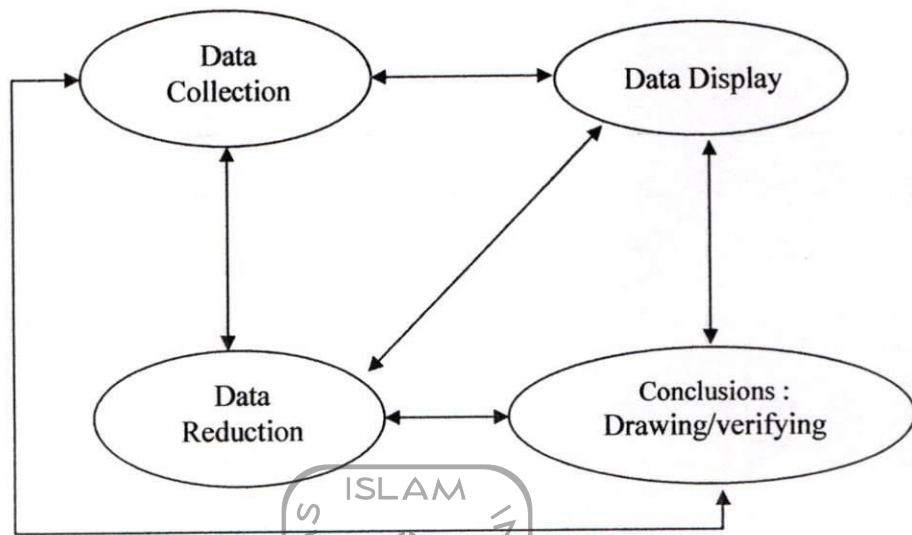
7. Analisis Data.

Mengikuti sintesis Moleong, analisis data adalah proses mengorganisasikan dan mengurutkan data ke dalam pola, kategori dan satuan uraian dasar sehingga dapat ditemukan tema dan dapat dirumuskan hipotesis kerja seperti yang disarankan oleh data.¹³ Sehingga analisis data ini yang dilakukan adalah mengatur, mengurutkan, dan mengelompokkan data yang diperoleh dari lokasi penelitian. Selanjutnya teknik analisa yang digunakan adalah teknik yang menurut Huberman & Miles¹⁴, disebut model analisis interaktif, bahwa pengumpulan data dan tiga komponen analisa yaitu reduksi data, sajian data serta penarikan kesimpulan atau verifikasi, aktifitasnya dilakukan dalam bentuk interaktif dengan proses pengumpulan data sebagai suatu proses siklus. Model ini dapat digambarkan sebagai berikut :

¹² A. Chaidar Al-Wasilah, *Dasar-dasar Merancang dan Melakukan Penelitian Kualitatif*, Jakarta : Pustaka Jaya, 2002, h.172

¹³ Lexy J. Moleong, *Metodologi ...*, *Op.Cit.* h. 103

¹⁴ Haberman & Miles, *Data Management and analysis Methodes*, dalam Colin Dyer, *Research in Psychology : A Practical Guide to Methodes and Statistics*, Victoria : Blackwell, 2006, h. 92



8. Prosedur Kegiatan Penelitian.

Kegiatan penelitian ini seluruhnya meliputi :

1. Persiapan.

Mengurus perijinan, termasuk pembimbingan dari universitas.

- a. Penentuan lokasi penelitian, konsultasi dengan pihak pimpinan Madrasah dan Departemen Agama Kota Surakarta
- b. Mempelajari keadaan guru, orang tua murid dan Komite sekolah terkait kesesuaian penelitian, serta kemungkinan dipilih menjadi informan atau *Key Person*.
- c. Menyusun protokol penelitian dengan merencanakan jadwal pelaksanaan serta mengembangkan pedoman pengumpulan data.

2. Pengumpulan Data.

- a. Mengumpulkan data di lokasi penelitian dengan melakukan observasi, wawancara dan analisis dokumen.
- b. Membahas data yang terkumpul dengan menyusun refleksinya, menelaah masalah yang dianggap penting guna menentukan strategi pengumpulan data berikutnya serta mempersiapkan analisa awal.
- c. Melanjutkan pengumpulan data yang lebih memfokus pada masalah penelitian.

3. Analisa Data

- a. Melakukan analisis awal, bila dari unit sekolah lokasi penelitian sudah dirasa cukup lengkap.
- b. Mengembangkan sajian data, untuk keperluan analisis.
- c. Melakukan analisis data dari unit sekolah lokasi penelitian.
- d. Melakukan pengayaan dan pendalaman data, bila ternyata terdapat kekuranglengkapan atau kurang jelas, sehingga perlu pengumpulan data lagi.
- e. Merumuskan kesimpulan akhir sebagai temuan penelitian.
- f. Merumuskan implikasi guna mengembangkan saran dalam laporan penelitian nanti.

4. Penyusunan Laporan Penelitian.

- a. Menyusun laporan awal.

- b. Review laporan awal, di dalamnya terdapat kegiatan triangulasi dan member checks terhadap laporan penelitian yang disusun sementara tersebut.
- c. Perbaiki laporan berdasarkan hasil Triangulasi maupun member checks.
- d. Penyusunan laporan akhir.

F. SISTEMATIKA PEMBAHASAN

Sistematika penulisan tesis ini meliputi Bab I yaitu Pendahuluan yang berisikan: Latar Belakang Masalah, Rumusan Masalah, Tujuan Penelitian, Manfaat Penelitian, Landasan Teori, Metode Penelitian, dan Sistematika Pembahasan.

Sedangkan Bab II yaitu Gambaran Umum Lokasi penelitian yang berisikan: Latak Geografis, Sejarah Singkat Madrasah Tsanawiyah Negeri Surakarta II, Struktur Organisasi, Keadaan Guru dan Karyawan, Komite Sekolah.

Bab III tentang Manajemen Sekolah yang meliputi konsep Manajemen Berbasis Sekolah, Komponen Manajemen Sekolah, Implikasi Manajemen Sekolah terhadap Pengelolaan SMP / MTS, Strategi Pengembangan Manajemen Berbasis Sekolah Di SLTP.

Bab IV tentang Partisipasi Guru dan Komite Sekolah pada Manajemen Sekolah di MTSN Surakarta II yang meliputi Diskripsi Data, dan Pembahasan Hasil penelitian.

Bab V merupakan terakhir yang berisi Kesimpulan, dan Saran-saran.

BAB II

GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN

A. LETAK GEOGRAFIS

Madrasah Tsanawiyah Negeri Surakarta II merupakan salah satu lembaga pendidikan setingkat dengan sekolah lanjutan pertama yang bercirikan Islam di bawah naungan Departemen Agama. Secara administratif berada di wilayah Desa Suronalan, Kelurahan Pajang, Kecamatan Laweyan, Kota Surakarta.

Secara geografis lokasi Madrasah ini berada di wilayah yang cukup kondusif sebagai lembaga pendidikan, mengingat disamping berada di tengah pemukiman penduduk juga tidak jauh dari sarana transportasi umum angkutan kota (\pm 50 meter) sehingga memudahkan masyarakat untuk menjangkaunya.

B. SEJARAH SINGKAT MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI SURAKARTA II

Madrasah Tsanawiyah Negeri Surakarta II merupakan lembaga pendidikan tingkat lanjutan pertama sebagai alih fungsi dari Pendidikan Guru Agama Pertama (PGAP) yang lama belajarnya 4 tahun, sehingga dahulu sering disebut PGAP 4 tahun, yang sebelumnya bernama Madrasah Mamba'ul 'Ulum Surakarta, yang berlokasi di Komplek Masjid Agung Surakarta

Berdirinya Madrasah Mamba'ul 'Ulum dalam sejarahnya, sangat erat kaitannya dengan Politik Konfrontatif antara Pemerintah Keraton Kasunanan Surakarta dengan Politik Penjajahan Belanda.

Pada Tahun 1900 M, Pemerintah Kolonial Belanda secara diam-diam mendirikan beberapa bangunan megah dan besar di Wilayah Kekuasaan Kasunanan Surakarta, seperti : Sekolah HIS – ES Milo, Gereja, Pabrik Gula di Klaten, Rumah Sakit di Jebres dan sebagainya.

Menyaksikan berdirinya beberapa bangunan tersebut, Kanjeng Sri Susuhunan Paku Buwono (PB) X tidak tinggal diam. Beliau tergugah hatinya dan tertantang untuk mendirikan bangunan serupa. Akhirnya beliau mendirikan Sekolah HIS Kasatrian, Pamardi Putri, Pamardi Siwi, Rumah Sakit di Kadipolo, Pabrik Gula di Pedan Klaten dan Mojo Sragen.

Mengingat Kerajaan Kasunanan Surakarta berdasar atas Asma Dhalem Kanjeng Sinuhun Paku Buwono X Senopati Hing Ngalogo Sayyidin Panatagama Khalifatullah, maka pada Tahun 1908 M beliau mendirikan Madrasah Mamba'ul 'Ulum di Komplek Masjid Agung Surakarta, dengan tujuan untuk membina dan memberi bekal keagamaan kepada para Abdi Dhalem, Ulama, Khatib, Imam, Penghulu, Hakim dan masyarakat pada umumnya.

Pada Tahun 1948, Madrasah Mamba'ul 'Ulum Surakarta oleh Menteri Agama Republik Indonesia (dulu, Kementerian Agama) diubah menjadi Pendidikan Guru Agama Negeri (PGAN) 6 Tahun, dengan tujuan untuk mencetak para Guru Agama Islam yang benar-benar mahir dan profesional.

Pengalih fungsian dari PGAN menjadi Madrasah Tsanawiyah ini didasarkan pada Surat Keputusan Bersama Tiga Menteri, yakni Menteri Dalam Negeri, Menteri Pendidikan dan Kebudayaan, dan Menteri Agama.

Berdasarkan Surat Keputusan Nomor D/ED/I10/78, di dalamnya dinyatakan bahwa ijazah yang dikeluarkan Madrasah Tsanawiyah yang bernaung di bawah Departemen Agama disejajarkan dengan ijazah sekolah lanjutan pertama umum yang berada di bawah naungan Departemen Pendidikan dan Kebudayaan.

Semula Madrasah Tsanawiyah Negeri Surakarta II menempati gedung yang berada di Jl. Secoyudan No. 2 (tepatnya depan Pasar Klewer), dan karena lokasinya yang berhadapan dengan pasar serta dekat dengan jalan raya, maka waktu itu kegiatan belajar mengajar kurang kondusif karena kebisingannya.

Sewaktu Bapak Munawir Sadzali MA menjabat Menteri Agama, maka diadakan ruislaq (tukar bangun) yang melibatkan beberapa instansi pemerintah, seperti : Departemen Agama, Pemerintah Daerah, Badan Archeologi, Menteri Dalam Negeri dan Menteri Keuangan.

Adanya ruislaq inilah kemudian Madrasah Tsanawiyah ini pindah lokasi ke daerah Jl Transito, Suronalan, Pajang, Laweyan, Surakarta, jaraknya kurang lebih 3 km. Berdasarkan surat Nomor : KW.11.4/4/PP.03/624.31.02/2005 Tanggal 28 Juni 2005 Madrasah Tsanawiyah Negeri Surakarta II dalam proses akreditasi madrasah termasuk kategori "A".

Suatu organisasi Kepemerintahan maupun Kemasyarakatan sudah barang tentu mempunyai Visi, Misi dan Obsesi dalam menyelenggarakan roda

kegiatannya. Adapun Visi, Misi dan Obsesi Madrasah Tsanawiyah Negeri Surakarta II adalah sebagai berikut :

1. V I S I Ikhlas Beramal demi kecerdasan anak bangsa secara terpadu antara Iptek dan Imtaq.
2. M I S I Melaksanakan kegiatan Ilmiah dan Amaliyah berdasarkan Aqidah Syar'iyah dan Akhlaqul Karimah.
3. O B S E S I Mewujudkan manusia yang berilmu dan terampil serta bertaqwa untuk mencapai manfaat yang sebesar-besarnya serta kebahagiaan dunia dan akhirat.¹

Selama masa berdiri hingga berulang kali mengalami pergantian

kepala sekolah, yaitu :

KEPALA MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI SURAKARTA II

TAHUN 1978 – 2007.²

NO.	N A M A	PERIODE
1.	Bapak Soetoyo	Tahun 1978 - 1988
2.	Bapak Drs.H. Tuchri	Tahun 1988 -1993
3.	Bapak Drs. H. Muchtar Hayuni	Tahun 1993 -1998
4.	Bapak Drs. H. Mulyono Muchtar	Tahun 1998 - 2001
5.	Bapak Drs. H. Anwaruddin Sarusi, M. HI	Tahun 2001 - 2004
6.	Bapak Sukidi, S. Ag. M. Pdl	Tahun 2004 – Maret 2007
7.	Drs. Muslih, M. Pd.	Maret 2007 – sekarang

¹ Sumber: Dukumen sekolah dan data Monografi sekolah tahun 2007

² Sumber: Monografi Sekolah tahun 2007

C. STRUKTUR ORGANISASI

Sebagai sebuah organisasi yang cukup besar, maka dalam rangka pencapaian tujuan yang optimal dibutuhkan adanya organisasi terhadap *job discription* yang baik, hal ini untuk menghindari terjadinya overlapping dalam wewenang dan tugas. Untuk itulah dibuat struktur organisasi sebagai berikut :

Adapun uraian tugas dari masing-masing Urusan sebagaimana dalam struktur tersebut di atas dapatlah diperinci sebagai berikut :

a. Kepala Madrasah

Kepala madrasah bertanggung jawab atas seluruh pengelolaan sekolah dan melaksanakan tugas-tugas rutin seperti :

- 1) Merencanakan seluruh kegiatan sekolah dibantu oleh semua Pembantu Kepala Sekolah sesuai dengan urusannya masing-masing.
- 2) Mengkoordinasikan semua sumber daya dan dana secara efektif sesuai dengan peraturan yang berlaku untuk mencapai tujuan.
- 3) Mengarahkan semua Pembantu Kepala Sekolah termasuk guru dan staf Tata Usaha untuk mencapai tujuan sesuai dengan Urusan tugasnya.
- 4) Mengkoordinasikan semua pembantu agar terjalin hubungan kerja yang baik dan serasi dalam rangka memberikan motivasi kepada semua unsur sekolah, sehingga dapat membangkitkan partisipasi dan dedikasi.

- 5) Secara terus menerus melaksanakan pengawasan/monitoring kepada semua personil sekolah, sehingga apabila terjadi ketimpangan/hambatan dapat segera diketahui dan diatasi.
 - 6) Secara rutin mengadakan supervise pembinaan dalam rangka mengatasi hambatan sehingga dapat diatasi secara bersama.
 - 7) Menyelenggarakan rapat-rapat sesuai dengan keperluan, seperti : perencanaan program tahunan, persiapan Ujian Akhir Nasional maupun Madrasah, evaluasi, pengembangan madrasah serta penerimaan siswa baru.
- b. Wakil Kepala Madrasah Urusan Kurikulum
- Wakamad Urusan Kurikulum bertanggung jawab atas berlangsungnya semua kegiatan (perencanaan, kordinasi, pelaksanaan, pengendalian dan evaluasi/implementasi kurikulum) di madrasah secara optimal.

Tugas-tugas Wakamad Urusan Kurikulum :

- 1) Menyusun program tahunan dan sementara yang berkaitan dengan implementasi kurikulum di madrasah.
- 2) Mengkoordinasikan pembagian kelas di awal tahun pelajaran.
- 3) Mengkoordinasikan penyusunan jadwal proses belajar mengajar.
- 4) Menyusun dan rnengkoordinasikan tugas mengajar guru.
- 5) Mengawasi kelancaran proses belajar mengajar.
- 6) Mengkoordinasikan kegiatan perencanaan keperluan bahan praktek.

- 7) Mengkoordinasikan kegiatan pengadaan bahan pengajaran (Satpel, Jobsheet, diklat, modul, dan lain-lain).
- 8) Mengumpulkan dan menganalisa absensi guru dan siswa.
- 9) Mengkoordinasikan kegiatan pengembangan staf
- 10) Mengkoordinasikan kegiatan evaluasi dan Ujian Akhir Madrasah dan Ujian Akhir Nasional
- 11) Menyusun laporan pelaksanaan pengajaran secara berkala.

c. Wakil Kepala Madrasah Urusan Kesiswaan

Wakil Kepala Madrasah Urusan Kesiswaan bertanggung jawab kepada kepala sekolah dan bertugas :

- 1) Menyusun program pembinaan kesiswaan/OSIS
 - a) Menyusun dan melaksanakan tata tertib siswa.
 - b) Merencanakan dan menyusun pembinaan siswa.
- 2) Melaksanakan bimbingan, pengarahan dan pengendalian kegiatan OSIS dalam rangka menegakkan disiplin tata tertib sekolah Menjaga dan mengawasi pelaksanaan tata tertib sekolah
- 3) Merencanakan/membentuk tim keamanan sekolah yang terdiri dari tata tertib siswa/ OSIS untuk mengamankan pelaksanaan tata tertib.
- 4) Membantu pelaksanaan tata tertib
- 5) Memberikan pengarahan dalam pemilihan pengurus OSIS, PKS/PMR, Pramuka, Usaha Kesehatan sekolah.
- 6) Melakukan pembinaan pengurus OSIS dalam berorganisasi :
- 7) Memberikan penjelasan tentang AD/ART OSIS

- 8) Memberikan pengarahan kegiatan rutin OSiS
- 9) Diklat kepemimpinan OSIS
- 10) Menyusun program dan jadwal pembinaan siswa secara berkala, insidental
- 11) Kegiatan hari-hari besar keagamaan.
- 12) Kegiatan hari-hari besar nasional
- 13) Melaksanakan pemilihan calon siswa teladan dan siswa penerima beasiswa.
- 14) Cerdas cennat
- 15) Porseni
- 16) Karya Tulis
- 17) Menyusun laporan pelaksanaan kesiswaan secara berkala.

d. Wakil Kepala Madrasah Urusan Sarana dan Prasarana

Wakil Kepala Madrasah Urusan Sarana dan Prasaran bertanggungjawab kepada kepala sekolah atas keutuhan pemeliharaan dan perbaikan, pengadaan sarana dan prasarana, serta menjaga kestabilan kegiatan belajar mengajar agar berjalan secara lancar.

- 1) Menyusun program tahunan, semesteran dan bulanan tentang kegiatan perawatan dan perbaikan.
- 2) Melaksanakan inventarisasi sarana dan prasarana (gedung, mebulair, dan bengkel).
- 3) Menyusun data pengadaan bahan alat serta kegiatan perawatan dan perbaikan yang sudah dilaksanakan.

4) Membuat laporan baik yang bersifat rutin maupun berkala.

e. Wakil Kepala Madrasah Urusan Hubungan Masyarakat

Wakil Kepala Madrasah Urusan Hubungan Masyarakat bertanggung jawab atas terlaksananya kerjasama antara sekolah dengan dunia luar atau masyarakat, disamping itu juga bertugas :

- 1) Membina pengembangan hubungan antara sekolah dan lembaga pemerintah, dunia usaha dan lembaga sosial lainnya.
- 2) Menjalin hubungan dengan instansi lain yang dimungkinkan untuk dapat bekerja sama demi kemajuan sekolah.
- 3) Mengeksploitasi, menjajagi adanya kemungkinan bantuan untuk sekolah.
- 4) Memberikan dorongan untuk dapat lebih memberdayakan potensi demi kemajuan sekolah.
- 5) Mengatur dan menyelenggarakan hubungan sekolah dengan orang tua siswa/wali siswa.
- 6) Menyusun laporan pelaksanaan hubungan sekolah dengan masyarakat secara berkala.
- 7) Memberikan informasi dan promosi kepada masyarakat luas
- 8) Memasarkan lulusan ke dunia usaha maupun lembaga pendidikan setingkat di atasnya.
- 9) Membina jalinan kerja sama dengan alumni.

f. Wali Kelas

Wali kelas bertanggung jawab kepada kepala sekolah tentang kesiswaan untuk lingkup kelas yang diampunya, serta bertugas :

- 1) Sebagai pengganti orang tua di sekolah.
- 2) Sebagai pengganti BP, mengadakan inventarisasi keadaan pribadi siswa untuk mengisi blangko data pribadi.
- 3) Membuat data kelas dan memetakan kerawanan kelas.
- 4) Menjaga, memelihara dan membina agar kelas asuhannya tetap bersih, rapi, indah serta mengarahkan demi keberlangsungan proses belajar mengajar siswa.
- 5) Mengetahui pribadi dan lingkungan keluarga dan masyarakat di mana siswa asuhannya berada.
- 6) Mengatur administrasi siswa, seperti : Presensi siswa, tempat duduk siswa, jurnal kelas, catatan tentang perkembangan siswa, menganalisa hasil belajar sebagai bahan pembinaan.
- 7) Mengatur dan mengkoordinasikan kelompok kerja siswa.
- 8) Mengadakan komunikasi dengan orang tua siswa/wali siswa.
- 9) Menyusun dan melaksanakan program koordinasi dan kerjasama dengan BP untuk :
 - Mengembangkan bakat, minat siswa.
 - Bimbingan karir
 - Membina Urusan ke-OSIS-an
 - Membantu kelancaran pembayaran dana Komite.

10) Dua Belas Langkah Wali Kelas :

- a) Tahu tugas pokoknya.
- b) Tahu jumlah anak didiknya
- c) Tahu nama - nama anak didiknya
- d) Tahu identitas anak didiknya.
- e) Tahu kehadiran anak didiknya.
- f) Tahu masalah yang dihadapi anak didiknya.
- g) Melaksanakan penilaian terhadap kelakuan dan kerajinan anak didiknya.
- h) Memperhatikan laporan buku nilai, kenikan dan Ujian Akhir Madrasah dan Ujian Akhir Nasional.
- i) Memperhatikan kesejahteraan dan kesehaian anak didiknya.
- j) Membina suasana kekeluargaan.
- k) Mengambil tindakan.
- l) Membuat laporan kepada Kepala Sekolah.

Urusan Bimbingan dan Penyuluhan

- 1) Membantu kepala sekolah dan bertanggung jawab kepada Wakamad Kesiswaan.
- 2) Menyusun dan melaksanakan program BP.
- 3) Mengadakan koordinasi dengan wali kelas, guru bidang studi dan Wakamad Urusan Kesiswaan serta orangtua dalam rangka pembinaan siswa.

- 4) Menjalin kerja sama dengan instansi lain yang relevan dengan program ke BP an.
- 5) Mengevaluasi pelaksanaan program.
- 6) Bimbingan karir atau jurusan sekolah siswa kelas tiga.

h. Urusan Perpustakaan

Membantu Wakamad Urusan Kurikulum dalam hal pengaturan dan pelaksanaan perpustakaan, sehingga dapat berfungsi sebagai media pendidikan. Kegiatan-kegiatan perpustakaan meliputi :

- 1) Membuat program kerja tahunan pada setiap awal tahun.
- 2) Merencanakan pengadaan buku/bahan pustaka pada setiap awal tahun.
- 3) Mengadakan pelayanan penyelenggaraan administrasi perpustakaan sesuai dengan sistem yang berlaku.
- 4) Merencanakan pengembangan pelayanan perpustakaan.
- 5) Pemeliharaan, perawatan dan perbaikan buku.
- 6) Menyusun data statistik perpustakaan.
- 7) Menyusun laporan bulanan termasuk mutasi anggota perpustakaan.
- 8) Menampung dan merencanakan pengadaan buku - buku baru yang dapat menunjang peningkatan pengetahuan guru, karyawan dan siswa sesuai dengan kebijaksanaan pemerintah di Urusan pendidikan khususnya bagi sekolah Kejuruan.
- 9) Mengatur penggunaan buku paket kepada guru / siswa sesuai dengan kebutuhan masing - masing.

i. Kepala Urusan Tata Usaha

Bertanggung jawab kepada Kepala Sekolah dan bertugas :

- 1) Menyusun program tata usaha sekolah.
- 2) Menyusun keuangan sekolah.
- 3) Pengurusan pegawai.
- 4) Pembinaan pengembangan karier pegawai TU Sekolah.
- 5) Penyusunan perlengkapan Sekolah.
- 6) Penyusunan dan penyajian data / statistik Sekolah.
- 7) Penyusunan laporan pelaksanaan kegiatan pengurusan ketatausahaan secara berkala.

j. Pembina OSIS

- 1) Membantu Kepala Sekolah dalam kegiatan
- 2) Pembinaan ketaqwaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa.
- 3) Pembinaan kehidupan berbangsa dan bernegara berdasarkan Pancasila.
- 4) Pembinaan pendidikan pendahuluan bela negara.
- 5) Pembinaan kepribadian dan budi pekerti luhur.
- 6) Pembinaan berorganisasi, pendidikan politik dan kepemimpinan.
- 7) Pembinaan ketrampilan dan kewirausahaan.
- 8) Pembinaan kesegaran jasmani.
- 9) Pembinaan persepsi, apresiasi dan kreasi seni.

k. Pembina Ekstra Kurikuler

- 1) Membantu Kepala Sekolah dalam kegiatan
- 2) Membuat perencanaan kegiatan ekstra kurikuler.

- 3) Mengkoordinir dengan petugas ekstra kurikuler.
- 4) Mengadakan evaluasi kegiatan.
- 5) Melaporkan kegiatan kepada Kepala Sekolah lewat Wakasek kesiswaan.³

D. KEADAAN GURU DAN KARYAWAN

1. Guru

Adapun guru yang mengajar di Madrasah Tsanawiyah Negeri Surakarta II pada tahun pelajaran 2006/2007 ini berjumlah 64 orang guru, yang terdiri 36 berstatus Guru Tetap/Pegawai Negeri dan 28 berstatus guru tidak tetap/honorer.⁴

Tugas pokok guru kaitannya dengan kegiatan belajar mengajar :

- a. Membuat program semester, Satuan Pelajaran (SP) dan administrasi guru sesuai tuntutan kurikulum.
- b. Melaksanakan program pengajaran, evaluasi, analisa hasil evaluasi.
- c. Mendorong timbulnya kreatifitas siswa.
- d. Memberikan bimbingan dan pelayanan sesuai dengan keperluan siswa.

1) Urusan Kegiatan Guru

- a) Dalam Urusan pendidikan meliputi :
- b) Mengikuti pendidikan sekolah dan memperoleh gelar.

³ SK Kepala MTsN Nomor : MTs.11.201/PP.01.1/044/2007. Tentang pembagian tugas guru dan tatakrama sekolah

⁴ Sumber : Monografi sekolah tahun 2007

- c) Mengikuti pendidikan dan pelatihan kedinasan dan memperoleh STTPL.
- 2) Dalam proses Belajar Mengajar :
- a) Melaksanakan PBM atau praktek.
 - b) Melaksanakan tugas tertentu di sekolah.
- 3) Mengembangkan protest, meliputi :
- a) Melakukan kegiatan Karya Tulis di Urusan pendidikan.
 - b) Membuat alat peraga atau alat bimbingan.
 - c) Menciptakan karya seni.
 - d) Menemukan tehndologi tepat guna di Urusan pendidikan.
 - e) Mengikuti kegiatan pengembangan kurikulum.
- 4) Penunjang PBM atau bimbingan, meliputi :
- a) Melaksanakan pengabdian pada masyarakat.
 - b) Melaksanakan kegiatan pendudukan pendidikan.

Dalam melaksanakan tugasnya guru memiliki kewenangan yang relevan dengan bidang tugasnya adalah memilih dan menentukan metode kerja untuk mencapai hasil pendidikan yang optimal dalam melaksanakan tugas pekerjaannya dengan sebaik-baiknya sesuai dengan Kode Etik Guru.

Dari sejumlah guru tersebut dalam tugasnya mengampu pada spesialisasinya masing-masing yang relevan sesuai dengan latar belakang pendidikan yang dimiliki. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat dalam tabel berikut :

PEMBAGIAN TUGAS GURU
MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI SURAKARTA II
TAHUN 2006/2007

No	NAMA	NIP	MATA PELAJARAN	TUGAS LAIN
1	Drs. Muslih, M.Pd.	150275623	Matematika	Kepala Madrasah
2	Suprpti, S.Pd.	150198712	Bhs. Indonesia	Wakamad Humas
3	M. Yusuf, S.Ag	150059282	Bhs. Arab	Koord. Sie Keagamaan
4	Sri Murdhani, S.Ag	150262478	Fiqih	Wali Kelas II F Picket
5	Hanik Mukaromah, S.Ag	150214458	Qur'an Hadits	Wali kelas II B
6	Susanto, S.Pd	150218065	SAIN (Fisika)	Kepala Laboratorium
7	Badriyah Munawaroh, S.Ag	150195712	Qur'an Hadits	Wali Kelas 1G Picket
8	Siti Aminah, S.Ag	150192660	Bhs. Arab	Wali Kelas III C
9	Dra. Savri Indiani Suharno	150253768	Bhs. Inggris	Wali Kelas III B
10	Endang Sri P., S.Pd.	150264538	IPS Geografi	Wali Kelas III A
11	Dra. Sri Mutanti	150270405	BK Kelas III	Koordinator BK
12	Rakiya, S.Ag	150272518	Bhs. Jawa	Wakamad Humas
13	Royani, AMd.	150270404	Bhs. Inggris	Wali Kelas I I
14	Siti Udewi Zumaroh, S.Pd	131127468	Matematika	Pembina OSIS/ UKS Picket
15	Sirikit Kusuma Dewi, S.Ag.	150247050	PPKn	Wali kelas I C
16	Drs. Agus Susilo Sunarto	150281598	Bahasa Inggris	Seksi Kesenian Ekstra Musik Wali Kelas I A

17	Dra. Sri Widayati	150258938	Bhs. Inggris	Wali Kelas II E Piket
18	Dra. Eni Mahmudah	150261195	IPS Sejarah	Wali Kelas III H
19	Tri Murti T.M, M.PdI	150246273	IPS	Wali Kelas I D
20	Ismail Kanci, S.Ag., M.Pd.	150252568	SKI	Wali Kelas I H
21	Hj. Tadzkiroh, S.Ag.	150202561	SAIN (Biologi)	Wali Kelas II D Piket
22	Dra. Dyah Kusharini	150262000	PPKn	Koordinator Guru Mapel Piket
23	Bukori, S.Pd., M.PdI.	150282935	IPA Biologi	Pembina OSIS / PMR Wali Kelas III E
24	Syahid, S.Ag	150254350	Aqidah -Akhlaq	Wali Kelas II H
25	Joko Wahono, S.Pd	150294807	Matematika	Piket Wakamad Kurikulum
26	Dra.Kurniawati	150275197	Matematika	Wali Kelas II A
27	Muh.Islam, S.Ag	150263643	Bhs. Indonesia	Wali Kelas I F
28	Nuk Hartini, BA.	150318336	IPS Ekonomi	Wali Kelas III F
29	Suyarto, BBA	150093466	IPS	Wakamad Sarpra
30	Jumarsih, S.Pd.	150280850	Penjaskes IPA Fisika	Piket
31	Akmalia, S.Ag.	150296796	Aqidah -Akhlaq	Wali Kelas I E
32	Asmawi, S.Ag	150319234	Bhs. Arab	SeksiKeagamaan
33	Hayati PN, S.Pd.	150332474	PembSosial dan Prakib Bahasa Indonesia	Wali Kelas II C Pembina OSIS/UKS
34	Agus Hartanto, S.Pd.	150329715	Penjaskes	Wali Kelas I B Pembina OSIS/PMR
35	Dra. Suyati	-	BK Kelas VII	Wali Kelas I J Ekstra Volly Bal Kelas II
36	Is Rokayati, S.Pd	-	Bhs. Indonesia	Wali Kelas III D
37	Dra. Saptawati, A.S	-	Bhs. Indonesia	Wali Kelas III G
				Piket

38	Ahmad Riyadi, S.Ag.	-	Qur'an-Hadits	Staf Perpustakaan
39	Nafsidah, S.Ag	-	Bhs. Arab	Piket
40	Ali Badaruddin, S.Pd	-	Penjaskes	Ekstra Basket
			BK Kelas I	
41	Warsinah, S.Pd	-	PPKn	Piket
42	Mahmudah S.Pd.	-	Matematika	
43	Ahmadi, S.Ag	-	Fiqih	Piket
44	Sulistiyoning Tyas, S.S., S.Ag.	-	Pemb Sosial dan Prakib Bhs. Jawa	Staf Perpustakaan
45	Siti Kasanah, S.Ag.		BTA	Piket
46	Sri Puji Rahayu, S.pd.	-	Bhs. Indonesia	Piket
47	Junianto, S. Hi		Kertangkes	Pembina Pramuka
48	Siti Rocmah, S.Pd.		Matematika	
49	Eni Puji Rahayu, S.Pd.		Matematika	
50	Suwarno, S.Pd., S.Ag.		IPS	Seksi Keagamaan
51	Umi Rohmatun, S.Ag.		BTA	
52	Alfi Nurrohmah	-	Komputer	
53	Hijriyah Annisak		Sains IPA Fisika	
56	Murdiastuti	-	Pramuka	Pembina Pramuka
57	Joko Widiyanto, A.Md.	-	Komputer	Piket
58	Astuti Yuli W., S.Pd.	-	Bahasa Indonesia	Piket
59	Lilis Binti Agustin, S.E.	-	IPS	
60	Ariyani Farida, S.Pd.	-	Sains	Piket
61	Zulfatin Zahro', S.Ag.	-	Quran Hadits	
62	Yulianti Jati M.S.Pd.	-	Sains	
63	Iin Mukharromah, S.Pd.	-	Matematika	
64	Suparmi, S.Pd.	-	IPA	
65	Totok Darmanto, S.Pd.	-	Bahasa Inggris	Piket

2. Karyawan

Guna untuk memperlancar di dalam melayani masyarakat, maka selain guru sebagai pelaksana program (kurikulum) di bidang administrasi dibantu oleh beberapa orang tenaga administrasi yang rekapitulasinya sebagaimana berikut :

REKAPITULASI TENAGA KEPENDIDIKAN
MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI SURAKARTA II
TAHUN 2006/2007⁵

NO	NAMA TENAGA TIDAK TETAP	IJAZAH/ URUSAN/ TAHUN LULUS	TEMPAT DAN TGL. LAHIR	USIA SAMPAI DENGAN 1-Apr- 2006		MASA KERJA SEJAK TTT		JUMLAH MASA KERJA 1-Apr- 2006		NOMOR SK TENAGA TIDAK TETAP
				TH N	BL N	THN	BL N	TH N	BL N	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	RUSDIYANTO	STM / MESIN / 1977	Boyolali, 04-03-1957	49	1	1985	2	21	2	Mts.11.201 /KP.07.6/2 16/2005
2	MULYONO	D2 / AKUNTANSI / 1988	Surakarta 22-06-1964	41	10	1993	7	12	9	Mts.11.201 /KP.07.6/2 16/2005
3	WIDIASTUTI, A.Ma.	D2 / AGAMA / 2003	Jakarta, 20-10-1973	32	6	1993	7	12	9	Mts.11.201 /KP.07.6/2 16/2005
4	MUZAYIN SYARIF THOYIB	MAN / IPS / 1994	Surakarta 18-10-1975	30	6	1994	7	11	10	Mts.11.201 /KP.07.6/2 16/2005
5	SULARNO	SD / 1976	Sukoharjo, 20-10-1961	44	6	1999	7	6	10	Mts.11.201 /KP.07.6/2 16/2005
6	MUSTOFA	SD / 1985	Jember, 15- 03-1969	37	1	2002	7	3	10	Mts.11.201 /KP.07.6/2 16/2005
7	URIP PRABOWO	STM / MESIN / 2001	Bukittinggi, 15-11-1982	23	5	2005	7	0	9	Mts.11.201 /KP.07.6/2 16/2005
8	AMIR KUSNO, A.Md.	D3 / MIP / 2004	Karanganya r, 11-05- 1982	23	11	2005	7	0	9	Mts.11.201 /KP.07.6/2 16/2005

⁵ Sumber : Data Monografi sekolah tahun 2007

E. KOMITE MADRASAH

Berdasarkan Keputusan Direktur Jenderal Kelembagaan Agama Islam Nomor : Dj. II/409/2003 tentang Pedoman Pembentukan Komite Sekolah/Madrasah Direktur Jenderal Kelembagaan Agama Islam menimbang bahwa :

- a. Dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan pada madrasah sesuai dengan tujuan pendidikan yang ditetapkan, serta tuntutan pembangunan dewasa ini perlu adanya peningkatan dukungan dan peran serta masyarakat secara lebih optimal dalam penyelenggaraan pendidikan madrasah.
- b. Dukungan dan peran serta masyarakat perlu didorong untuk bersinergi dalam penyelenggaraan pendidikan dalam suatu wadah Komite Sekolah /Madrasah.
- c. Untuk maksud tersebut pada dictum a dan b dipandang perlu menetapkan Keputusan Direktur Jenderal Kelembagaan Agama Islam tentang Pedoman Pembentukan Komite Sekolah/Madrasah

Disamping itu juga mengingat pada

- a. Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.
- b. Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintah Daerah (Lembaran Negara Tahun 1999 Nomor 60, Tambahan Lembaran Negara Nomor 3839)
- c. Peraturan Pemerintah Nomor 28 Tahun 1999 tentang Pendidikan Dasar.

- d. Peraturan Pemerintah Nomor 29 Tahun 1990 tentang Pendidikan Menengah;
- e. Peraturan Pemerintah Nomor 39 Tahun 1992 tentang Peran Serta Masyarakat dalam Pendidikan Nasional;
- f. Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 102 Tahun 2001 tentang Kedudukan, Tugas, Fungsi, Kewenangan, Susunan Organisasi Departemen yang telah diubah dengan Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 45 Tahun 2002;
- g. Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia No. 044/U/2002 Tahun 2002 tentang Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah;
- h. Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 369 Tahun 1993 tentang Madrasah Tsanawiyah;

Berdasarkan peraturan-peraturan sebagaimana dimaksud di atas, maka diputuskan dan ditetapkan bahwa :

- a. Pada setiap madrasah dibentuk Komite Madrasah
- b. Pembentukan komite madrasah menggunakan pedoman pembentukan sebagaimana tercantum dalam lampiran I dan lampiran II Keputusan Direktur Jenderal Kelembagaan Agama Islam Nomor : Dj. II/409/2003.
- c. Dengan keputusan Direktur Jenderal Kelembagaan Agama Islam Nomor : Dj. II/409/2003, maka seluruh peraturan tentang pembentukan Badan Penyelenggara Pendidikan (BP3) pada madrasah dan keputusan lainnya dinyatakan tidak berlaku.

Adapun pada lampiran I dari Keputusan Direktur Jenderal Kelembagaan Agama Islam Nomor : Dj. II/409/2003 berisi tentang :

a. Pengertian Komite Madrasah

Komite Madrasah/Sekolah adalah lembaga mandiri yang mewadahi peran serta masyarakat dalam meningkatkan mutu, pemerataan, dan efisiensi pengelolaan pendidikan yang berperan dalam memberikan pertimbangan, arahan dan dukungan tenaga, sarana dan pra sarana serta pengawasan pendidikan pada tingkat satuan pendidikan ; madrasah.

b. Kedudukan dan sifat

- 1) Komite madrasah berkedudukan di setiap satuan pendidikan, yaitu madrasah.
- 2) Pada setiap madrasah terdapat satu Komite Madrasah. Dalam hal terdapat beberapa madrasah pada satu lokasi atau beberapa madrasah yang berbeda jenjang tetapi berada pada lokasi yang berdekatan atau beberapa madrasah yang dikelola oleh suatu penyelenggaraan pendidikan, atau karena pertimbangan lainnya dapat dibentuk Koordinator Komite Madrasah.
- 3) Lembaga ini bersifat mandiri, tidak mempunyai hubungan hierarkis dengan lembaga pemerintah.

c. Tujuan Komite Madrasah

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

d. Peran dan Fungsi Komite

1) Peran :

- a) Pemberi pertimbangan (*advisory agency*) dalam penentuan dan pelaksanaan kebijakan pendidikan di madrasah.
- b) Pendukung (*supporting agency*), baik yang berwujud financial, pemikiran maupun tenaga dalam penyelenggaraan pendidikan di madrasah.
- c) Pengontrol (*controlling agency*) dalam rangka transparansi dan akuntabilitas penyelenggaraan dan keluaran pendidikan di madrasah.
- d) Mediator antara pemerintah (eksekutif) dengan masyarakat di lingkungan madrasah.

2) Fungsi Komite Madrasah

- a) Mendorong tumbuhnya perhatian dan komitmen masyarakat terhadap penyelenggaraan pendidikan yang bermutu.
- b) Melakukan kerjasama dengan masyarakat (perorangan/organisasi/dunia usaha/dunia industri) dan pemerintah berkenaan dengan penyelenggaraan pendidikan yang bermutu.
- c) Menampung dan menganalisis aspirasi, ide, tuntutan, dan berbagai kebutuhan pendidikan yang diajukan oleh masyarakat.
- d) Merumuskan penjabaran visi dan misi madrasah.
- e) Memebrikan masukan, eprtimbangan dan rekomendasi pada madrasah tentang criteria kepala madrasah.
- f) Menyusun program operasional dan penjabaran kebijakan pendidikan pada madrasah.
- g) Menyusun Rencana Anggaran Pendidikan dan Belanja Madrasah (RAPBM).
- h) Merumuskan penjabaran dan operasional criteria kinerja madrasah, criteria tenaga kependidikan dan criteria fasilitas pendidikan.
- i) Mendorong orangtua dan masyarakat berpartisipasi dalam pendidikan guna mendukung peningkatan mutu dan pemerataan pendidikan.

j) Melakukan evaluasi dan pengawasan terhadap kebijakan, program, penyelenggaraan dan keluaran pendidikan di satuan pendidikan.

3) Organisasi

a) Keanggotaan

(1) Kenggotaan Komite Madrasah terdiri atas :

(a) Unsur masyarakat yang berasal dari : orangtua/wali peserta didik; tokoh masyarakat, tokoh pendidikan/akademisi, dunia usaha/industri/pengusaha, organisasi profesi tenaga kependidikan, wakil alumni, dan khusus untuk jenjang pendidikan menengah wakil peserta didik.

(b) Unsur dewan guru, paling banyak 15% dari jumlah anggota Komite Madrasah.

(c) Unsur yayasan/lembaga penyelenggara pendidikan.

(d) Badan Pertimbangan Desa atau lain-lain yang dianggap perlu dapat pula dilibatkan sebagai anggota Komite Madrasah.

(e) Perwakilan organisasi siswa, bagi Madrasah Aliyah

(2) Jumlah anggota Komite Madrasah disesuaikan dengan kebutuhan dan jumlahnya gasal.

b) Kepengurusan

- (1) Pengurus Komite Madrasah sekurang-kurangnya terdiri atas : Ketua, Sekretaris, Bendahara dan dua orang anggota.
- (2) Pengurus dipilih dari dan oleh anggota.
- (3) Ketua Komite Madrasah bukan berasal dari madrasah.

c) Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga

- (1) Komite Madrasah wajib memiliki Anggaran Dasar (AD) dan Anggaran Rumah Tangga (ART)
- (2) Anggaran Dasar sebagaimana dimaksud sekurang-kurangnya memuat :
 - (a) Nama dan tempat kedudukan
 - (b) Dasar, tujuan dan kegiatan
 - (c) Keanggotaan dan kepengurusan
 - (d) Hak dan kewajiban anggota dan pengurus
 - (e) Keuangan
 - (f) Mekanisme kerja dan rapat-rapat
 - (g) Perubahan AD dan ART dan pembubaran organisasi

Terhitung mulai tahun pelajaran 2004/2005 Madrasah Tsanawiyah Negeri Surakarta II telah menerapkan manajemen mutu berbasis sekolah, yang di dalamnya terkandung 3 (tiga) aspek pokok yakni :

1. aspek keterbukaan sekolah,
2. aspek kerjasama, dan
3. aspek kemandirian sekolah,

Maka dari ketiga aspek tersebut masing-masing item memiliki karakteristik yang detail.

Aspek keterbukaan sekolah, aspek ini memberikan keterbukaan pihak sekolah/madrasah dalam hal keterbukaan manajemen, pengelolaan keuangan dan akuntabilitas.

Aspek kerjasama, aspek ini karakteristiknya meliputi : partisipasi warga sekolah dan masyarakat, kepemimpinan yang kuat, proses pengambilan keputusan, pengelolaan yang efektif tenaga kependidikan, pembentukan team work yang kompak dan cerdas, komunikasi yang baik, lingkungan sekolah yang aman dan tertib.

Sedangkan aspek kemandirian karakteristiknya meliputi : sekolah memiliki kewenangan, pengelolaan lembaga, pengelolaan program, efektifitas proses belajar mengajar, evaluasi, sustainabilitas, budaya mutu, responsive dan antisipatif serta kemampuan untuk berubah.

Guna menindaklanjuti dari Keputusan Direktur Jenderal Kelembagaan Agama Islam Nomor : Dj. II/409/2003 tentang Pedoman Pembentukan Komite Madrasah Direktur Jenderal Kelembagaan Agama Islam, maka Madrasah Tsanawiyah Negeri Surakarta II terhitung setelah ditetapkannya Surat Keputusan tersebut telah membentuk Komite Madrasah yang susunan kepengurusan, AD dan ARTnya sebagaimana terlampir.

Komite madrasah pada Madrasah Tsanawiyah Negeri Surakarta II dibentuk dimaksudkan untuk membantu pihak madrasah dalam proses

penyelenggaraan pendidikan. Proses pembentukan komite madrasah ini adalah merupakan hasil diadakannya musyawarah orangtua/wali siswa, masyarakat dan pihak madrasah. Sehingga dengan terbentuknya komite madrasah ini maka setiap pihak madrasah hendak menyusun program pengembangan pendidikan Madrasah Tsanawiyah Negeri Surakarta II selalu menghadirkan perwakilan orangtua/wali siswa melalui wakilnya yang duduk dalam kepengurusan komite madrasah untuk berembug guna memperoleh kesepakatan.

Keterlibatan komite madrasah bukan saja hanya sebatas memberikan masukan untuk madrasah, namun lebih lanjut komite juga menindaklanjuti masukan tersebut hingga sampai pada pengambilan keputusan yang terkait dengan konsekuensi dari hasil mufakat, utamanya dalam hal pengembangan madrasah yang membutuhkan biaya.



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

BAB III

MANAJEMEN SEKOLAH

Manajemen sekolah merupakan bagian dari manajemen pendidikan atau penerapan manajemen pendidikan dalam organisasi sekolah sebagai komponen dari sistem pendidikan¹. Oleh karenanya manajemen sekolah menjadi lebih sempit bila dibandingkan dengan manajemen pendidikan. Manajemen sekolah terbatas di satu sekolah, sedangkan manajemen pendidikan lebih luas. Manajemen sekolah merupakan implementasi dari fungsi-fungsi manajemen terhadap komponen-komponen sekolah. Maka sekolah akan efektif dan efisien dalam mencapai tujuan. Menurut Mulyasa terdapat tujuh komponen sekolah yang harus dipenuhi dengan baik yaitu kurikulum atau program kerja, tenaga kependidikan, kesiswaan, keuangan, sarana prasarana, pengelolaan sekolah dengan masyarakat, serta pengelolaan layanan khusus lembaga pendidikan.

A. KONSEP MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH

Salah satu permasalahan pendidikan yang dihadapi oleh bangsa Indonesia adalah rendahnya mutu pendidikan pada tiap-tiap jenjang terutama di tingkat dasar dan menengah. Oleh karena itu berbagai usaha harus dilakukan dalam rangka menuju pendidikan yang lebih maju diantara perbaikan dalam bidang manajemen.

¹E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah : Konsep, Strategi dan Implementasi*, Bandung : Rosda Karya, 2002, h.39

Depdiknas dalam buku panduan *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*² mengemukakan 3 faktor diterapkannya manajemen berbasis sekolah :

- a. Kebijakan dan penyelenggaraan pendidikan nasional menggunakan pendekatan *Education Production Function* atau *input-output-analysis* yang tidak dilaksanakan secara konsekwen. Pendekatan ini melihat bahwa lembaga pendidikan berfungsi sebagai pusat produksi yang apabila dipenuhi semua input (masukan) yang diperlukan dalam kegiatan produksi tersebut, maka lembaga ini akan menghasilkan output yang akan dikehendaki. Pendekatan ini menganggap bahwa apabila input pendidikan seperti pelatihan guru, pengadaan alat pelajaran dan perbaikan sarana prasarana lainnya terpenuhi maka mutu pendidikan (output) secara otomatis akan terjadi dengan baik. Karena selama ini dalam menerapkan pada input pendidikan dan kurang memperhatikan pada proses pendidikan padahal proses sangat menentukan hasil.
- b. Faktor kedua, penyelenggaraan pendidikan nasional dilakukan secara birokratik-sentralistik sehingga menempatkan sekolah sebagai penyelenggara pendidikan sangat tergantung pada keputusan birokrasi yang mempunyai jalur yang sangat panjang dan kadang-kadang kebijakan yang dikeluarkan tidak sesuai dengan kondisi sekolah setempat, dengan demikian sekolah kehilangan kemandirian, motivasi dan inovatif untuk

² Depdiknas, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, Jakarta : Dirjen Dikdasmen, Dirdikmenum, 2001

mengembangkan dan menunjukkan lembaganya termasuk peningkatan mutu pendidikan sebagai salah satu tujuan pendidikan nasional.

Latar belakang pentingnya pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah dalam konteks pengelola pendidikan di Indonesia yakni sebagai berikut :

- 1) Kepala Sekolah kurang memiliki kewenangan yang luas mengelola sekolah yang dipimpinnya;
- 2) Kemampuan manajerial (*managerial skills*) kepala sekolah pada umumnya mereka masih sangat tergantung pada juklak dan juknis;
- 3) Pola anggaran yang teramat kaku, sehingga hampir tidak ada kemungkinan guru yang berprestasi untuk mendapatkan insentif/penghargaan;
- 4) Peran serta masyarakat sangat kecil dalam pengelolaan pendidikan;
- 5) Visi, misi dan strategi pendidikan di sekolah tidak bertumpu pada kemampuan lingkungan.

Dari beberapa latar belakang di atas dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa manajemen berbasis sekolah adalah suatu pendekatan politis yang bertujuan untuk memberikan kekuasaan dan meningkatkan partisipasi sekolah dalam upaya perbaikan kinerjanya yang mencakup guru, siswa, orang tua, dan masyarakat. Sehingga bisa dikatakan Manajemen Berbasis Sekolah merupakan salah satu upaya pemerintah untuk mencapai keunggulan masyarakat bangsa dalam penguasaan ilmu dan teknologi, maka dari itu implementasi manajemen berbasis sekolah menuntut

dukungan tenaga kerja yang terampil yang lebih produktif dan memberdayakan otoritas daerah setempat, serta mengefisiensikan sistem dan menghilangkan birokrasi yang berbelit-belit dan tumpang tindih, sehingga sesuai dengan UU No. 22 dan No. 25 Tahun 1999 juga berkaitan dengan Manajemen Berbasis Sekolah yaitu akan mengubah mekanisme pengambilan kebijakan jika selama ini dilakukan dari pusat, akan berubah dan dilimpahkan menjadi kewenangan daerah kabupaten dan kota, sehingga kebijakan tersebut merupakan paradigma baru yang lebih memungkinkan pelaksanaan desentralisasi pendidikan untuk memperbaiki sistem sentralisasi.

Dari sistem-sistem tersebut sebenarnya sudah dikembangkan di Negara Amerika Serikat yang dipelopori oleh Edward E. Lawler yang hasilnya telah membawa dampak terhadap peningkatan kualitas belajar mengajar. Hal tersebut disebabkan oleh mekanisme yang lebih efektif yaitu pengambilan keputusan dapat dilakukan dengan cepat sekaligus memberikan dorongan semangat kerja baru sebagai motivasi untuk bekerja.³

Nanang Fatah⁴ merumuskan definisi manajemen berbasis sekolah sebagai wujud dari kondisi yang kurang baik dengan memberikan kewenangan (otoritas) kepada sekolah memberdayakan diri. Bentuk reformasi pendidikan yang diamanatkan dalam konsep Manajemen

³Nanang Fatah, *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan*, Bandung : Remaja Rosda Karya, 2000, h. 5

⁴ Ibid. h.8

Berbasis Sekolah tersebut akan berimplikasi terhadap perumusan Manajemen Berbasis Sekolah

Manajemen Berbasis Sekolah merupakan gagasan yang menempatkan kewenangan pengelolaan sekolah dalam satu keutuhan kuantitas sistem. Dalam konteks ini maka aspirasi pihak-pihak yang berkepentingan dengan sekolah diakomodasikan dalam berbagai kepentingan yang ditujukan pada peningkatan kinerja sekolah, antara lain direfleksikan pada rumusan visi, misi, tujuan dan program-program prioritas sekolah. Dengan demikian setiap sekolah akan memiliki ciri khasnya masing-masing yang direfleksikan dalam rumusan visi, misi, tujuan, program prioritas, dan sasaran-sasaran yang akan dicapai dalam pengembangan sekolah.

Karakteristik masing-masing sekolah dicerminkan pula dalam kondisi sarana dan prasarana pendidikan, mutu sumber daya manusianya dan dukungan pembiayaan bagi pengembangan sekolah sesuai dengan aspirasi pihak-pihak yang berkepentingan dengan sekolah (Stake Holder). Dalam kondisi demikian maka realisasi gagasan Manajemen Berbasis Sekolah akan melahirkan sikap kepilikan para Stake Holders terhadap sekolah. Konsep Manajemen Berbasis Sekolah dalam prakteknya akan menggambarkan sifat-sifat otonomi sekolah dan oleh karenanya sering pula disebut "Site Based Management" yang merujuk pada perlunya memperhatikan kondisi dan potensi kelembagaan setempat dalam mengelola sekolah. Dalam hal ini dapat dipahami bahwa makna berbasis

meninggalkan kebijakan-kebijakan strategi yang ditetapkan oleh pemerintah pusat atau daerah. Misalnya standar kompetensi siswa, standar materi pelajaran pokok, standar penguasaan minimum, standar pelayanan minimum, penetapan kalender pendidikan dan jumlah jam belajar pada pengelolaan pendidikan nasional yang perlu dijaga keutuhannya oleh penyelenggaraan pendidikan di sekolah.

Dalam rumusan lainnya, konsep Manajemen Berbasis Sekolah dikemukakan oleh E. Mulyasa bahwa Manajemen Berbasis Sekolah (*School Based Management*) merupakan desentralisasi pendidikan yang ditandai oleh otonomi luas di tingkat sekolah dan partisipasi masyarakat yang tinggi. Otonomi luas ini diberikan agar sekolah dapat leluasa dalam mengelola sumber daya (resources) sesuai dengan prioritas kebutuhan masing-masing.⁵

Manajemen Berbasis Sekolah yang ditandai dengan adanya otonomi yang luas di tingkat sekolah dan partisipasi masyarakat ditujukan untuk meningkatkan efisiensi, mutu dari pemerataan pendidikan siswa stimultan. Peningkatan efisiensi, antara lain, diperoleh melalui keleluasaan sekolah dan mengelola sumber daya, partisipasi masyarakat dan penyederhanaan birokrasi, peningkatan mutu diharapkan dapat dicapai antara lain melalui peningkatan profesionalisme kepala sekolah dan guru, sistem penghargaan dan insentif, partisipasi orang tua terhadap sekolah dan fleksibilitas pengelolaan sekolah dan kelas.

⁵ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Bandung : Remaja Rosdakarya, 2003, h.5

Manajemen Berbasis Sekolah pada gilirannya akan memberikan beberapa keuntungan, sebagaimana dikemukakan oleh Nanang Fatah sebagai berikut :

- 1) Kebijakan dan kewenangan sekolah membawa pengaruh langsung kepada siswa, orang tua, guru.
- 2) Bertujuan bagaimana memanfaatkan sumber daya lokal.
- 3) Efektif dalam melakukan pembinaan peserta didik seperti kehadiran, hasil belajar dan lain-lain.
- 4) Adanya perhatian bersama untuk mengambil keputusan, memberdayakan guru, manajemen sekolah, menanggulangi sekolah, pertumbuhan perencanaan.⁶

B. KOMPONEN-KOMPONEN MANAJEMEN SEKOLAH

Agar dalam pelaksanaan tugas berjalan lancar dan baik maka kepala sekolah tidak mungkin melaksanakan tugas sendiri. Tetapi masih dibantu oleh pembantu-pembantunya walaupun kepala sekolah sebagai penentu keberhasilan,

E. Mulyasa : 39-40) mengemukakan bahwa para pembantu itulah yang disebut dengan komponen-komponen yang terkait, komponennya ada 7 adalah sebagai berikut:

⁶ Nanang Fatah, *Ekonomi ... Op.Cit.*, h.8

a. Manajemen Kurikulum dan Program Pengajaran

Manajemen kurikulum ini mencakup perencanaan pelaksanaan dan penilaian kurikulum, pengembangan kurikulum ini sifatnya yang umum artinya sudah ditentukan oleh sedangkan pengembangnya adalah kurikulum muatan lokal.

b. Manajemen Tenaga Kependidikan

Keberhasilan MBS sangat ditentukan oleh keberhasilan pimpinannya dalam mengelola tenaga kependidikan yang tersedia di sekolah, manajemen ini bertujuan mendayagunakan tenaga kependidikan secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal dalam kondisi yang menyenangkan. Manajemen ini mencakup : 1) Perencanaan pegawai; 2) Pengadaan pegawai; 3) Pembinaan dan pengembangan pegawai; 4) Promosi dan mutasi; 5) Pemberhentian pegawai; 6) Kompensasi; 7) Penilaian pegawai.

c. Manajemen Kesiswaan

Manajemen ini merupakan bidang operasional MBS. Manajemen kesiswaan ini adalah penataan dan pengaturan terhadap kegiatan yang berkaitan dengan peserta didik, mulai masuk menjadi murid sampai keluar. Sedangkan hal-hal yang berkaitan dengan manajemen kesiswaan :

Kehadiran murid di sekolah dan masalah-masalah yang berhubungan dengan itu.

- Penerimaan, orientasi, klasifikasi, penunjukan murid ke kelas/program sekolah.
- Evaluasi dan pelaporan kemajuan belajar.
- Program supervisi bagi murid-murid yang mempunyai kelainan.
- Pengendalian disiplin murid.
- Program bimbingan dan penyuluhan.
- Program kesehatan dan keamanan.
- Penyesuaian pribadi, sosial, emosional.

d. Manajemen Keuangan dan Pembiayaan

Komponen ini menentukan sekali terlaksananya kegiatan-kegiatan proses belajar mengajar di sekolah bersama-sama komponen lain. Agar dana-dana yang ada dapat dimanfaatkan secara optimal untuk menunjang tercapainya tujuan pendidikan, hal ini penting terutama dalam rangka MBS.

e. Manajemen Sarana/Prasaran

Manajemen ini bertugas menjaga dan mengatur sarana dan prasarana pendidikan agar dapat memberikan kontribusi secara optimal dan berarti pada jalannya proses pendidikan.

f. Manajemen Hubungan Sekolah dengan Masyarakat

Hubungan sekolah dengan masyarakat pada hakekatnya merupakan sarana yang sangat berperan dalam membina dan mengembangkan pertumbuhan pribadi peserta didik di sekolah.⁷

g. Manajemen Layanan Khusus

Manajemen ini meliputi manajemen perpustakaan, kesehatan dan keamanan sekolah. Komponen-komponen itu merupakan bagian penting dan MBS yang efektif dan efisien.

C. IMPLIKASI MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH TERHADAP PENGELOLAAN SMP/MTS.

Sejalan dengan gagasan desentralisasi, maka dapat dipahami apabila penyelenggaraan pendidikan perlu memperhatikan karakteristik, aspirasi, dan kebutuhan masyarakat dimana pendidikan itu dilaksanakan. Dengan memperhatikan karakteristik geografis, dan heterogenitas masyarakat Indonesia, maka kebijakan desentralisasi pendidikan di Indonesia memiliki alasan yang kuat, baik secara argumentatif maupun empiris. Beberapa alasan pentingnya desentralisasi pendidikan pada masyarakat Indonesia dikemukakan oleh Nanang Fatah⁸ sebagai berikut :

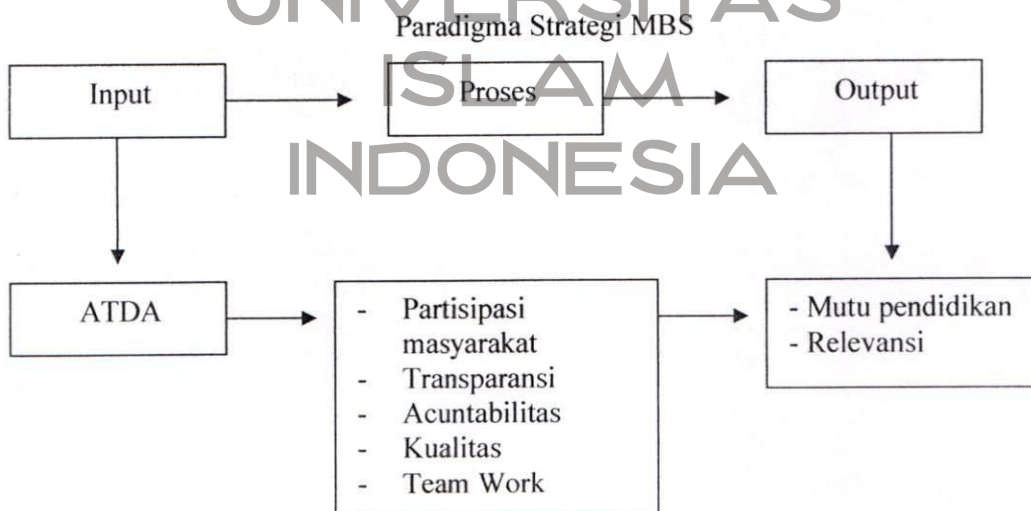
- a. Wilayah Indonesia yang secara geografis sangat luas dan beraneka ragam.
- b. Aneka ragam golongan sosial, budaya, agama, ras, etnik, serta bahasa.

⁷ E. Mulyasa, *Manajemen*, Op.Cit. h.39-40

⁸Nanang Fatah, *Ekonomi*, Op.Cit. h. 16

- c. Besarnya jumlah dan banyaknya jenis populasi pendidikan yang tumbuh sesuai dengan perkembangan ekonomi, iptek, perdagangan, sosial budaya.
- d. Perluasan lingkungan suasana yang menimbulkan aspirasi dan gaya hidup yang berbeda antara wilayah.
- e. Perkembangan sosial, politik, ekonomi, budaya yang cepat dan dinamis menuntut penanganan segala persoalan secara tepat dan dinamis.

Manakala menggiring konsep Manajemen Berbasis Sekolah dalam konteks masyarakat Indonesia, maka diperlukan analisis yang komprehensif tentang berbagai variabel yang mempengaruhi terselenggaranya sistem pendidikan tersebut baik variabel yang sifatnya internal maupun eksternal. Peran serta masyarakat dan tujuan normatif sekolah. Dengan memodifikasi paradigma konsep strategi Manajemen Berbasis Sekolah dan Edward B Fiska yang dikutip Nanang Fatah⁹ maka dapat digambarkan sebagai berikut :



⁹ Ibid. h.17

Operasional pendidikan juga bertujuan politik terutama iklim demokrasi di sekolah. Hanson dan Illich (1994) dalam Nanang Fatah mengungkapkan keberhasilan Manajemen Berbasis Sekolah dan pendidikan, sebagai strategi untuk memperbaiki kinerja sekolah yang mampu meningkatkan proses belajar mengajar. Hal itu dipandang sebagai demokrasi di tingkat lokal sekolah. Merujuk pada kerangka konseptual paling tidak ada 2 implikasi pokok yang ditimbulkan sekolah yakni kewenangan akademik sekolah, dan kelembagaan dan tata kerja MBS.¹⁰

D. STRATEGI PENGEMBANGAN MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH DI SEKOLAH LANJUTAN TINGKAT PERTAMA (SLTP)

Konsep Manajemen Berbasis Sekolah dalam tatanan sistem pendidikan di Indonesia merupakan fenomena yang relatif baru. Sebagaimana diketahui bersama bahwa dalam kurun waktu yang cukup lama (± 60 th) pola manajemen pendidikan di Indonesia dilaksanakan dalam kon sentralistik, birokratis, pola manajemen sentralistik birokratis tersebut memiliki perbedaan yang sangat mendasar dan prinsipil dengan konsep manajemen yang disodorkan dalam manajemen berbasis sekolah.

Pola manajemen sentralistik birokratis yang dilaksanakan dalam kurun waktu yang cukup lama tersebut berimplikasi terhadap pembentukan budaya kerja perosal di lingkungan pendidikan, jaringan kerja (metode) birokrasi

¹⁰ Ibid. h.17

pendidikan, kesiapan infra struktur, dari persepsi masyarakat terhadap penyelenggaraan pendidikan.

Kondisi demikian tidak akan jauh berbeda, manakala konsep manajemen berbasis sekolah tersebut dikembangkan dalam pengelolaan pendidikan di SLTP dengan kondisi birokrasi dan persekolahan seperti yang dijelaskan di atas, maka pelaksanaan manajemen berbasis sekolah di SLTP memerlukan rumusan strategi, yang pada intinya dapat dilaksanakan secara bertahap, dengan memperhatikan dimensi-dimensi seperti kesiapan sumber daya manusia, sarana dan prasarana, anggaran pembiayaan pendidikan dan persepsi dan kesiapan stake holders. Dalam buku Manajemen Berbasis Sekolah yang ditulis oleh Nanang Fatah disebutkan ada 3 tahapan dalam pelaksanaan manajemen berbasis sekolah yakni 1) tahap sosialisasi, 2) tahap picotiang, 3) tahap desiminasi.

Sekolah dikatakan menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) kalau diantara faktor-faktor yang lain juga sudah melaksanakannya. Faktor lain yaitu Sumber Daya Manusia (SDM), Kurikulum, Proses Belajar Mengajar (PBM) dan sarana prasarana.

Keempat faktor ini yang nantinya akan menjadi tolok ukur diterapkannya manajemen berbasis sekolah di Madrasah Tsanawiyah Negeri Surakarta II.

¹¹ Ibid.h.22

BAB IV

PARTISIPASI GURU DAN KOMITE SEKOLAH PADA MANAJEMEN SEKOLAH DI MTSN SURAKARTA II

A. DESKRIPSI DATA

1. Pandangan Guru Tentang Manajemen Sekolah pada Madrasah Tsanawiyah Negeri Surakarta II.

Bahasan persepsi guru terhadap manajemen sekolah, diperoleh dari enam orang guru, yaitu guru JKW, RKY, NH, AMN yang hasilnya sebagai berikut :

a. Pandangan Guru JKW tentang Manajemen

Guru JKW ini mulai mengajar pada tahun 1999, memiliki latar belakang pendidikan S1 UNS tahun 1996, berstatus sebagai guru PNS yang mengajar mata pelajaran Matematika, Memandang bahwa secara umum manajemen yang dilakukan oleh sekolah sudah baik, terbukti bahwa dalam kurun waktu yang singkat ini tidak terlihat adanya konflik-konflik di sekolah, hal ini menunjukkan bahwa manajemen sekolah telah berjalan baik. Selanjutnya mengenai aspek – aspek manajemen sekolah beliau memandang :

Masih seringnya dijumpai jam-jam kosong yang terjadi karena gurunya tidak masuk sedangkan tugas yang diberikan oleh guru ternyata tidak dapat mengatasi masalah jam kosong. Tugasnya tidak sesuai dengan banyaknya waktu yang digunakan untuk mengerjakan

tugas, dan yang terjadi siswa –siswa memiliki kelebihan waktu yang akhirnya menimbulkan masalah baru yaitu minta maju jam berikutnya atau bisa jadi pulang lebih awal. “ *Ini yang mesti dicarikan solusi terbaiknya*”.

Mengenai kesiswaan, masalah ketertiban siswa dirasakan kurang. Memang banyak faktor yang terkait dan merasa belum tahu cara mengatasinya, yang penting sekolah perlu memprogramkan peningkatan disiplin siswa. Salah satunya adalah memprioritaskan bimbingan agama dan itu harus dilakukan oleh orang yang tahu betul tentang agama.

Manajemen keuangan tidak tahu persis, yang terlihat bahwa penggajian kepada guru dan karyawan tanggalnya tidak pernah terlambat, bahkan kadang kala maju. Tentang besarn honor itu relatif, kalau dirasakan kurang ya kurang.

Manajemen sarana dan prasaran, pengadaannya sudah cukup gedungnya sudah baik, meja dan kursi meski belum semua kayu jati tetapi sudah memenuhi kebutuhan dan kondisinya baik. Alat-alat peraga sudah disediakan hanya terkesan kurang mendapatkan perawatan dari warga kelas. “*Wali kelas dan ketua kelas mestinya bisa lebih bertanggungjawab terhadap barang inventaris kelasnya. Ini bisa dilakukan. Saya merasa senang kalau melihat suatu kelas yang perawatan di dalamnya terawat rapi. Di kelas tersebut terdapat kalender, jam dinding, jadwal-jadwal, gambar-gambar tokoh maupun*

alat-alat matematika". Beliau kurang setuju kalau gedung sekolah digunakan oleh lebih dari satu lembaga pendidikan. "Hal ini bisa menimbulkan masalah rumit".

Tentang ketenagaan, beliau mengatakan belum pernah melihat baik itu kepala sekolah maupun wakil kepala sekolah kurikulum menegur guru yang tidak melaksanakan tugas dengan baik.

Sekolah juga memperhatikan lingkungan masyarakat sekitar sewaktu menyembelih hewan kurban masyarakat sekitar diperhatikan lebih dahulu. pada waktu pengumuman kelulusan meskipun ada uang tidak lulus nyatanya tidak terjadi masalah yang mengganggu sekolah.

Dengan kelebihan dan kekurangan yang ada, sekolah hingga saat ini masih diminati siswa, untuk tingkat MTsN di lingkungan kota besar siswanya sudah cukup banyak dengan jumlah 1000 siswa lebih.⁷

Dari pemaparan tersebut dapat disimpulkan bahwa persepsi guru Skm terhadap manajemen sekolah adalah sebagai berikut:

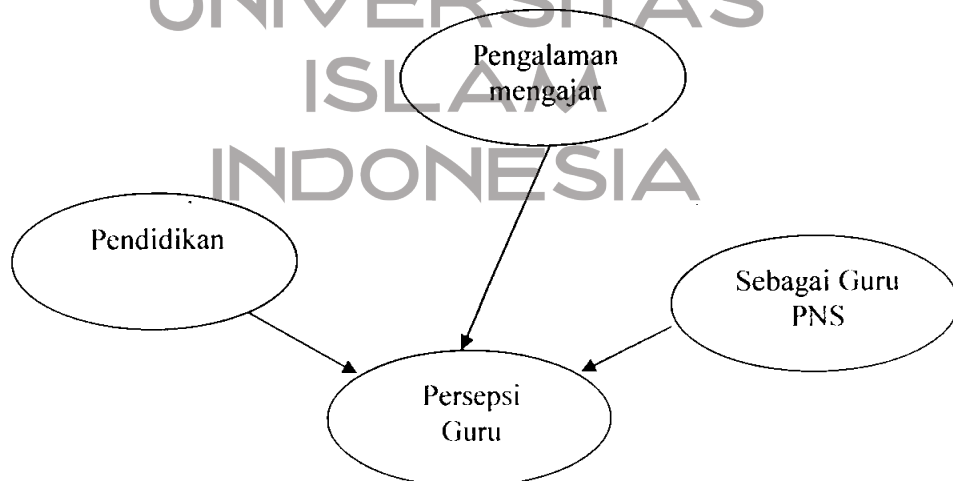
1. Manajemen sekolah telah dijalankan dengan baik, meskipun terdapat beberapa aspek yang harus ditingkatkan, antara lain: mengatasi jam-jam kosong, teguran kepada guru yang kurang bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas, peningkatan disiplin siswa lewat bimbingan agama, peningkatan tanggung jawab wali kelas satu ketua kelas (warga kelas) dalam merawat dan melengkapi peralatan kelas.

⁷ Wawancara dengan guru berinisial JKW tanggal 17 Oktober 2007

2. Tugas manajemen sekolah tidak hanya menjadi tugas kepala sekolah dan wakilnya saja, melainkan semua warga sekolah termasuk guru maupun siswa sesuai dengan kewenangan masing-masing.
3. Pandangan guru berkaitan dengan manajemen keuangan hanya dikatakan “tidak tahu persis”, sedangkan untuk besaran honor tambahan dari sekolah dikatakan “kalau dianggap kurang ya kurang”.

Persepsi guru tersebut dapat disimpulkan dilatarbelakangi oleh beberapa aspek, yaitu: (1) pengalaman mengajarnya yang cukup, (2) latar belakang pendidikan dan mata pelajaran yang diajarnya, (3) status kepegawaiannya sebagai PNS

Interaksi berbagai aspek yang melatarbelakangi persepsi tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:



b. Pandangan Guru RKY tentang Manajemen

Guru RKY Seorang pria berpendidikan SI Agama tahun 1984, sudah mengajar sejak tahun 1985, tetapi mengajar bahasa Jawa Berpendapat bahwa pengelolaan ketenagaan di sekolah yang berkaitan dengan pembagian tugas mengajar belum maksimal, terutama jumlah jam mengajarnya padahal pada sekolah swasta jumlah jam mengajar sangat mempengaruhi jumlah honor yang akan diterima setiap bulannya. Oleh karena itu dalam mengelola tenaga kerja sebaiknya memaksimalkan jumlah jam mengajar guru, dengan jumlah jam mengajar yang banyak, maka honor nya juga akan semakin banyak dan sebaliknya meminimalkan jumlah tenaga guru.

Untuk menambah motivasi dan semangat kerja guru sebaiknya guru yang berprestasi diberi penghargaan sebagai "guru teladan" yang penilaiannya tidak hanya dilakukan oleh pengelola sekolah, melainkan melibatkan pula teman guru sejawat dan siswa-siswa.

Pengelolaan keuangan sudah baik ditandai dengan pemasukan dari siswa lancar demikian pula pengeluaran untuk gaji guru karyawan dan pengeluaran rutin lainnya juga lancar.

Kuangan yang berkaitan dengan kepanitiaan misalnya ulangan umum, penerkmaan siswa baru maupun lainnya terasa kurang transparan, karena banyak kepanitiaan dibentuk tetapi setelah selesai pelaksanaan tidak dibubarkan yang disertai dengan laporan dan evaluasi guru perbaikan di masa mendatang.

Sumber keuangan sekolah masih dominan dari uang sekolah siswa, sebisa mungkin perlu dicari terobosan lain untuk pemasukan keuangan yang tentunya untuk peningkatan kesejahteraan guru dan karyawan.

Tentang pengelolaan kesiswaan sudah baik dalam hal penanganan siswa, dan penjurusannya. Dalam hal pengembangan bakat dan kreasi masih kurang, ini disebabkan karena sarana dan prasarana maupun pembina yang menguasai bidangnya masih belum mencukupi. Oleh karena itu, perlu ditingkatkan lagi kegiatan-kegiatan yang mengarah munculnya kreatifitas siswa misalnya dalam organisasi siswa, penelitian ilmiah, kegiatan olah raga maupun seni.

Mengenai pengelolaan sarana dan prasarana, guru ini lebih meandang pada pengadaan yang masih dirasakan kurang, misalnya belum ada ruang khusus Wakasek, belum ada ruang khusus komputer, belum ada ruang khusus musik. Buku-buku suplemen kurikulum maupun referensi di perpustakaan juga dirasakan masih kurang.

BK belum bisa berfungsi secara baik sebagaimana mestinya, karena petugasnya masih disibukkan dengan tugas lain, misalnya tambahan tugas mengajar dan lainnya. Selanjutnya beliau berpendapat bahwa tugas BK seharusnya tidak hanya mengatasi masalah kenakalan anak saja tetapi juga masalah metode belajar dan membangkitkan motivasi belajar siswa. Untuk itu petuga BK seharusnya tidak disampiri tugas lain dan setiap saat bisa mengatasi masalah siswa,

masuk ke kelas-kelas yang kebetulan jam pelajaran kosong untuk memotivasi siswa, sosialisasi program-program sekolah maupun tata tertib siswa.

Selanjutnya guru RKY berpendapat bahwa program humas adalah program sekolah yang ada hubungan langsung dengan masyarakat luas. Pelaksanaan program humas di sekolah masih dirasakan kurang karena masih sebatas pembagian zakat fitrah dan pembagian daging hewan kurban.⁸

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa persepsi guru RKY terhadap manajemen sekolah adalah sebagai berikut:

1. Manajemen ketenagaan sekolah Negeri sebaiknya memaksimalkan jumlah jam mengajar guru, dengan jumlah jam mengajar yang banyak maka tanggungjawa juga akan semakin banyak dan sebaliknya meminimalkan jumlah tenaga honor.
2. Untuk menambah motivasi dan semangat kerja guru sebaiknya guru yang berprestasi diberi penghargaan sebagai “guru teladan” yang penilaiannya tidak hanya dilakukan oleh pengelola sekolah, melainkan melibatkan pula teman guru sejawat dan siswa-siswa.
3. Pengelolaan keuangan dirasakan sudah baik, pemasukan dan pengeluaran lancar. Pengelolaan keuangan yang terkait beberapa kepanitiaan dirasakan kurang transparan. Sumber pemasukan

^{*} Wawancara dengan RKY, tanggal 18 Oktober 2007

keuangan sekolah didominasi uang sekolah siswa oleh karenanya perlu dicarikan terobosan lain.

Persepsi guru tersebut dapat disimpulkan dilatarbelakangi oleh beberapa aspek, yaitu: (1) pengalaman mengajarnya yang cukup banyak, (2) latar belakang pendidikan dan mata pelajaran yang diajarnya, (3) status kepegawaiannya sebagai PNS

Interaksi berbagai aspek yang melatarbelakangi persepsi tersebut dapat digambarkan sebagai berikut :



c. Pandangan guru NH tentang Manajemen.

Guru NH seorang wanita sudah mengajar pada tahun 2004, jadi merupakan pendatang baru juga, memiliki latar belakang pendidikan SI IKIP, termasuk aktivis dalam kegiatan kemahasiswaan dan status sebagai guru PNS yang mengajar mata pelajaran Ketrampilan. Beliau memandang bahwa manajemen sekolah itu sebagai suatu sistem

pengelolaan sekolah yang dilakukan oleh komponen sekolah, yaitu kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru maupun staf administrasi, untuk mencapai visi, misi serta tujuan sekolah.

Apa yang dilakukan sekolah selama ini mestinya tidak hanya terpaku pada pedoman pengelolaan yang sudah ada tetapi perlu ada kiat-kiat terobosan manajemen. Oleh karenanya otonomi sekolah itu perlu.

Sehubungan dengan manajemen kegiatan belajar mengajar (KBM) Ibu NH, memandang bahwa sekolah lewat Wakil Kepala urusan Kurikulum (Waka Kurikulum) telah melaksanakan tugasnya dengan baik. Namun terlihat kurang tegas menghadapi guru yang “kurang sadar” karena mereka berkomentar yang tidak perlu, sehingga membuat Waka Kurikulum sungkan. Oleh karena itu perlu adanya solusi dengan sistem tegas.

Menurut Ibu NH selanjutnya, pengelolaan kesiswaan yang mengarah ke prestasi akademik kurang bisa diharapkan. Masih ada potensi-potensi lain yang harus digali dan dikembangkan. Oleh karena itu pembinaan secara langsung dalam aspek ini perlu mendapatkan penanganan serius. Karena kemampuan siswa terbatas maka dalam setiap kegiatan, pembinaan harus selalu bersama-sama dengan siswa untuk membimbing dan mendorong. Anak tidak ditunggu tetapi dibina yang benar dan bersama-sama dengan mereka.⁹

⁹ Wawancara dengan guru NH tanggal 19 Oktober 2007

Guru tidak setuju adanya anggapan bahwa masalah kedisiplinan siswa hanya menjadi tugas Waka Kesiswaan dan BK semata, melainkan tugas semua guru secara proporsional, jika guru-guru lain ini tidak memahami, maka upaya pendisiplinan siswa tidak akan berhasil.

Dalam mengelola ketenagaan, terutama dalam pengadaan tenaga guru beliau berpendapat hendaknya sekolah memahamkan kepada guru tersebut bahwa sekolah ini adalah (1) sekolah berbasis agama, (2) input siswa berkemampuan menengah ke bawah. Menurutnya banyak guru muda yang berpengetahuan dan berketrampilan mengajar cukup, tetapi karena ilmu yang dimiliki tidak dapat diserap dengan baik oleh anak. membuat guru tersebut frustrasi sehingga tidak mau “ngoyo”.

Manajemen keuangan tidak tahu persis. “uang bisa membuat bahagia tetapi juga bisa membuat sengsara”, yang penting pengelolaan keuangan harus transparan. Tetapi tidak semuanya harus disampaikan kepada guru atau warga sekolah lainnya. “Ada yang harus diketahui oleh guru dan karyawan tetapi ada juga yang tidak harus diketahui”.

Sarana dan prasarana di rasa sudah cukup pengadaannya, hanya ada bebetapa pagar yang belum berpagar tembok. Untuk sarana ibadah masih sangat kurang. Musholla yang kecil dan tempat wudhu sangat tidak mencukupi untuk kebutuhan sholat siswa. “anak sebanyak ini kalau mau jamaah sholat semua jelas tidak bisa”. Oleh karena itu harapannya. mushola ditingkat diperluas di lantai atas dan bawahnya

bisa untuk kantor maupun ruang guru. “Ini kalau sekolah berlebihan dana”. Pengaturan waktu istirahat siang untuk sholat secara bergilir perlu dipikirkan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa persepsi guru NH terhadap manajemen sekolah adalah sebagai berikut:

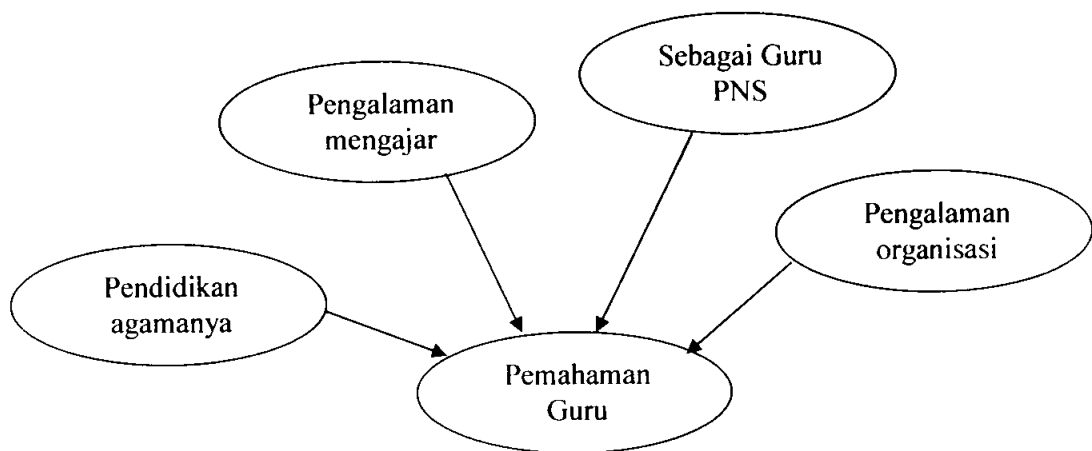
1. Manajemen sekolah sebagai suatu sistem pengelolaan sekolah yang dilakukan oleh komponen sekolah, yaitu kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru maupun staf administrasi, untuk mencapai visi, misi serta tujuan sekolah.
2. Dalam melaksanakan manajemen, sekolah perlu kiat-kiat terobosan manajemen dan tidak hanya terpaku pada pedoman pengelolaan yang ada, oleh karenanya sekolah harus mempunyai otonomi.
3. Manajemen kurikulum telah dilakukan dengan baik, tetapi dihambat oleh “guru yang kurang sadar” dengan komentar miring, oleh karenanya harus dicarikan solusinya.
4. Pengelolaan kesiswaan yang mengarah ke prestasi akademik kurang bisa diharapkan, karena input siswa berkemampuan menengah ke bawah (dilihat dari perolehan Nilai Ebtanas Murni MTS), untuk itu harus ada upaya menggali dan mengembangkan potensi-potensi lain yang dimiliki siswa.
5. Tidak setuju adanya anggapan bahwa masalah kedisiplinan siswa hanya menjadi tugas Waka Kesiswaan dan BK semata, melainkan tugas semua guru secara proporsional, sehingga jika guru-guru

lain tidak memahami maka upaya pendisiplinan siswa tidak akan berhasil.

6. Jumlah guru tidak perlu banyak-banyak yang penting adalah berpengabdian tinggi, sanggup menjadi kader Muhammadiyah.
7. Banyak guru muda yang berpengetahuan dan berketrampilan mengajar cukup, tetapi karena ilmu yang dimiliki tidak dapat diserap dengan baik oleh anak, membuat guru tersebut frustrasi, sehingga tidak mau “ngoyo”.
8. Pengelolaan keuangan harus transparan, tetapi tidak semua harus disampaikan kepada guru atau warga sekolah lainnya. “Ada yang harus diketahui oleh guru dan karyawan tetapi ada yang tidak harus diketahui”.
9. Sarana ibadah masih sangat kurang, musholla yang kecil dan tempat wudhu yang sangat tidak mencukupi untuk kebutuhan sholat siswa.

Persepsi guru tersebut dapat disimpulkan dilatar belakang oleh beberapa aspek, yaitu : (1) pengalaman mengajarnya yang masih sedikit, (2) latar belakang pendidikan agamanya dan mata pelajaran yang diajarnya, (3) status kepegawaiannya sebagai guru honorarium, (4) pengalaman dalam organisasi kemahasiswaan dan organisasi kepemudaan.

Interaksi berbagai aspek yang melatarbelakangi persepsi tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:



d. Pandangan Guru AMN

Seorang wanita, berpendidikan Sarjana berstatus sebagai guru PNS mengajar di sekolah ini sudah 18 tahun, berpengalaman sebagai wali kelas sudah belasan tahun dan hampir selalu menjadi wali kelas III Menurut Ibu AMN manajemen kurikulum atau kegiatan belajar mengajar yang dimulai dengan kegiatan pembagian tugas mengajar sudah disesuaikan dengan basis kualitas guru. Rapat-rapat penyusunan program kegiatan yang dijabarkan dari kalender pendidikan telah dilakukan selanjutnya masing-masing gurulah yang menjabarkan program ini dalam perangkat kegiatan belajar mengajar yang berupa program tahunan, program semester, analisis materi pelajaran, satuan pelajaran dan rencana pembelajaran.

Pada pelaksanaan kegiatan belajar mengajar mekanisme kontrol telah dilakukan oleh sekolah, bahkan sesama teman guru. Namun mekanisme yang baik ini sering dihambat oleh orang-orang dengan “tipe sulit”. Sehingga kontrol pelaksanaan kegiatan belajar mengajar oleh mereka dikatakan sebagai kegiatan “sok disiplin”.

Menurut Bu AMN memandang baik manajemen kurikulum sekolah ini pada aspek, koordinasi yang dilakukan sekolah yaitu rapat-rapat pembagian tugas, penyusunan jadwal juga memperhatikan masukan dan usulan guru-guru. Sedangkan yang jelek, adalah ada kesan sementara guru yang tidak disiplin sulit untuk berubah. Sekolah-sekolah tidak mengambil tindakan kepada mereka. “Guru seperti itu mestinya dipanggil oleh kepala sekolah, saya sendiri kebetulan tidak tahu, apakah mereka sebenarnya sudah dipanggil oleh kepala sekolah tetapi mereka tetap berbuat seperti itu”.

Untuk manajemen kesiswaan guru ini memandang, kredit point pelanggaran yang dibuat oleh sekolah untuk membantu ketertiban jalannya KBM kurang berhasil karena kurangnya dukungan siswa dan orang tua siswa. Menurut Bu AMN “ini bisa dimaklumi Pak, siswa-siswa di sini kebanyakan orang tuanya dari desa dengan pengetahuan pendidikan yang minim, mereka lebih pasrah sepenuhnya kepada sekolah”.

Manajemen ketenagan sudah dilaksanakan sesuai kewenangan sekolah, menurut AMN akan lebih baik kalau sekolah diberi

kewenangan lebih yaitu pada aspek perekrutan tenaga pendidik sehingga sekolah sendirilah yang menentukan tenaga pendidik mana, dan kapan perekrutan itu dilaksanakan yang tentunya melalui proses seleksi untuk menentukan tenaga yang berkualitas sesuai dengan tujuan sekolah dan tentu dengan prosedur yang transparan. Sedangkan majelis dikedasmen cukup memberi garis-garis kebijakan yang menjadi pedoman sekolah.

Manajemen sarana dan prasarana, sudah bagus dan lebih dari cukup. Banyak yang menjadi penyebabnya tetapi yang paling pokok adalah terbatasnya dan untuk mengembangkan sarana dan prasaran. Oleh karena itu sekolah perlu menciptakan kebersamaan antara waka sarana, wali kelas guru dan siswa untuk merawat sarana dan prasarana yang ada sehingga dapat dipergunakan secara optimal, hal ini yang terlihat belum mendapat penanganan maksimal.

Manajemen humas sudah terlaksana dengan baik, bahkan banyak gagasan kreatif. Hal itu misalnya program humas sekolah tidak sebatas memanggil orang tua dalam penerimaan raport atau pegumuman keberhasilan siswa dalam ujian seperti yang banyak dilakukan sekolah lain, tetapi juga secara teratur menghadirkan orang tua siswa yang siswanya bermasalah, sosialisasi pelaksanaan ujian, lomba-lomba yang bekerja sama dengan dinas lain terkait misalnya

Tes Uji coba UAN siswa-siswa SD sekaligus sebagai ajang promosi sekolah.¹⁰

Menurut pemahaman Bu AMN, manajemen yang dilakukan oleh sekolah untuk mencapai kualitas sudah baik, namun belum mencapai hasil yang maksimal. Pencapaian hasil maksimal tersebut banyak faktornya tidak hanya pada aspek manajemen saja, dan yang paling menghambat pencapaian tersebut adalah karena siswa-siswa sulit untuk “diajak maju”.

Dengan demikian maka kesimpulan persepsi guru AMN terhadap manajemen sekolah adalah (1) manajemen kurikulum telah dilakukan dengan baik lewat rapat pembagian tugas dan penyusunan program KBM, (2) mekanisme kontrol telah dilakukan oleh kepala sekolah bahkan sesama teman guru namun kadang dihambat oleh guru dengan tipe “sulit”, (3) pembinaan terhadap guru yang sulit nampak tidak efektif, (4) manajemen kesiswaan yang berkaitan dengan upaya peningkatan ketertiban kurang berhasil karena kurang dukungan siswa, manajemen BK belum optimal sekolah perlu memprogramkan tenaga khusus yang berkeahlian di bidang ini.

2. Pandangan Komite sekolah tentang manajemen Sekolah pada Madrasah Tsanawiyah Negeri II Surakarta

a. Pandangan Komite Sekolah AH terhadap manajemen sekolah

¹⁰ Wawancara dengan Ibu AMN tanggal 21 Oktober 2007

Menjadi ketua komite sudah 2 periode di sekolah ini sejak tahun 2002, berpendidikan Magister Hukum dan mengajar di UNS. Menurut komite yang satu ini, menyatakan bahwa, manajemen sekolah adalah kegiatan merencanakan, melaksanakan, mengevaluasi program maupun mengevaluasi hasil program-program sekolah.

Oleh karena itu sebaiknya menurut AH yang harus dilakukan sekolah adalah, merencanakan program sekolah “jauh-jauh sebelumnya”. Tetapi selanjutnya beliau menyadari “jumlah siswa pada tahun mendatang sering meleset dari prediksi, terutama karena jumlah siswa yang masuk di kelas satu nantinya, kita menanti pendaftar maka perencanaan seperti ini sulit untuk dilakukan. Padahal jumlah siswa ini menjadi angka-angka penting yang menentukan dalam penganggaran sekolah”.

Berkenaan dengan manajemen kurikulum dan KBM terutama manajemen pembuatan perangkat KBM sudah baik, namun karena guru bermacam-macam karakternya, maka jika terdapat guru yang dalam pembuatan perangkat tersebut tidak tepat waktu maka harus “ditagih”. Tagihan tersebut tidak hanya berlaku bagi guru-guru yang yunior saja melainkan termasuk juga guru senior. Semua harus ditagih.

Pengaturan kegiatan belajar mengajar dalam jadwal pelajaran sudah baik, karena dengan pengaturan masing-masing guru jadwal mengajar hariannya tidak terlalu padat dan bisa mendapatkan libur jam satu hari dalam tiap minggunya. Guru-guru dalam melaksanakan KBM-

nya sudah baik. Bahkan menurutnya yang pernah juga mengajar di sekolah negeri *“beberapa teman guru di sini dalam mengelola KBM sudah bagus Pak, melebihi guru-guru di SMPNegeri”*.

Dalam manajemen ketenagaan guru pada aspek pembinaan pelaksanaan kegiatan belajar mengajar oleh guru, sebaiknya Kepala Sekolah dalam kegiatan supervisi sampai pada menunggui guru mengajar di dalam kelas dengan begini maka akan meningkatkan *“greget”* guru dalam melaksanakan KBM. Hasil supervisi semacam ini juga dapat digunakan oleh kepala sekolah untuk mengambil langkah-langkah pembinaan individual sehingga guru tahu kekurangan dan kelebihan dalam mengajar. *“ini perlu Pak, krena kebanyakan orang termasuk saya banyak menganggap bahwa dirinya tidak memiliki kekurangan. Dengan kegiatan ini kita bisa ditunjukkan kekurangan kita oleh orang lain dengan cara yang benar”*.

Manajemen ketenagaan pada aspek penyaluran, yang terkait dengan pembagian tugas, kepala sekolah tidak bisa memilih karena keterbatasan jumlah maupun kualitas guru. Misalnya penempatan guru dalam tugas wali kelas, karena memang tidak ada lagi yang dipilih maka akhirnya seorang wali kelas dipilih dari yang ada saja. Hal ini merupakan pilihan yang sulit.

Selama ini merasa senang dengan pengelolaan ketenagaan yang terjadi di sekolah, terutama dalam penciptaan suasana damai rukun dan kekeluargaan, perbedaan pendapat atau perselisihan yang terjadi baik

dengan sesama guru maupun pejabat sekolah dapat diselesaikan dengan semangat kekeluargaan.¹¹

Menurut Sjn selanjutnya, sekolah ini sebaiknya mengadakan “penciptaan guru teladan” sebagai penghargaan bagi mereka yang terbaik dalam melaksanakan program KBM. Tetapi ini pun menimbulkan efek negatif, bagi mereka yang merasa tidak mampu menjadi terbaik akan apatis.

Manajemen kesiswaan yang bertujuan utama mengoptimalkan potensi siswa menurut Sjn dari segi hasilnya tidak bisa memaksimalkan, ini lebih disebabkan karena obyek yang di garap (siswa pen) “*pancen bocah luwihan, ya hasilnya tidak maksimal*”.

Dapat disimpulkan, bahwa persepsi AH adalah sebagai berikut:

(1) fungsi perencanaan tidak dapat dilakukan jauh-jauh sebelumnya karena jumlah siswa kelas satu baru tidak dapat ditentukan sebelumnya, (2) dalam manajemen kurikulum sekolah harus menagih pekerjaan administrasi guru, (3) dalam pembinaan yang berupa supervisi kepala sekolah penting untuk menunggu guru mengajar di dalam kelas, (4) penciptaan suasana kekeluargaan menyenangkan, (5) untuk mengembangkan tenaga guru sebaiknya sekolah menciptakan “guru teladan”, (6) manajemen kesiswaan belum optimal karena input siswa yang rendah, (7) manajemen keuangan masih sentralistik Kepala

¹¹ Wawancara dengan anggota komite sekolah AH pada tanggal 25 Oktober 2007

Madrasah, (8) manajemen humas sudah dilakukan bahkan lebih kreatif dari sekolah lain yang pernah dilihatnya, (9) jika tidak jelas programnya lebih baik tenaga BK dapat ditambahkan kepada guru mata pelajaran yang jam mengajarnya sedikit.

b. Pandangan anggota komite

SBN adalah seorang tokoh masyarakat dan seorang guru, laki-laki berpendidikan SI Pendidikan. Menurut SBN, yang dimaksud dengan manajemen sekolah adalah mengatur sekolah agar kegiatan belajar mengajar bisa lancar dan berjalan baik, pengaturan itu mulai dari guru, siswa, peralatan, maupun buku-buku-buku pelajaran.

Memandang bahwa proses perencanaan dalam manajemen kurikulum baik, sudah dilakukan koordinasi antara Kepala Sekolah, Waka Kurikulum dan guru-guru mata pelajaran. Demikian juga pengaturan tugas guru, penjadwalan mengajar sampai pada jadwal pelaksanaan ulangan umum mid semester maupun ulangan semester serta ujian akhir. Pemanfaatan laborat untuk KBM juga baik terutama untuk menunjang pencapaian kualitas proses.

Menurut Pak SBN, yang dipandang jelek adalah : (1) pada penyusunan perangkat KBM peran waka kurikulum masih kurang, terbukti pada waktu penentuan kapan seharusnya perangkat KBM itu dikumpulkan untuk diketahui kepala sekolah sedangkan sebagian guru ada yang belum mengumpulkan, guru yang seperti itu ternyata tidak

ditegur atau perangkatnya ditarik. Akibatnya akan mempengaruhi guru yang sudah membuat tepat waktu akan ikut berbuat terlambat, (2) pengaturan jadwal dipandang kurang pas, “saya mengajar jam pertama dan kedua, setelah itu kosong jam baru pada jam terakhir mengajar lain, ini tidak efisien”, (3) pada pelaksanaan KBM masih belum ditemukan solusi yang baik untuk mengatasi guru yang tidak hadir, tugas yang diberikan guru sering tidak sesuai bahkan tidak memberi tugas padahal maju jam akan membuat sebagian kelas pulang terlebih dahulu dan ini akan mengganggu dan mempengaruhi kelas yang lain, (4) untuk pelaksanaan ulangan harian maupun ulangan semester yang masih jelek adalah hasilnya. “nilai-nilainya masih rendah, tetapi ini karena memang input (siswa) berkemampuan kurang”.

Berkaitan dengan manajemen ketenagaan, guru ini masih menyaksikan seorang guru yang terlalu sering meninggalkan tugas atau tidak masuk sekolah. Tugas yang diberikan biasanya tidak sesuai “tugasnya tidak sesuai dengan alokasi jam pelajarannya, tugas semacam ini biasanya dikerjakan anak-anak lebih singkat, sehingga mereka bisa maju jam pelajaran berikutnya atau kelas kosong jam pelajaran. Masak hampir setiap minggu mesti ada ijin atau tidka amsuk sekolahnya. Saya tidak tahu Pak, yang bersangkutan sudah ditegur atau belum ditegur oleh kepala sekolah maupun oleh Waka Kurikulum atau memang gurunya sendiri yang sulit”.

Manajemen sarana dan prasarana belum baik terutama berkaitan dengan pengadaan alat, menurut dia, alat peraga menjadi amat penting pada mata pelajaran biologi sehingga perlu dilengkapi. Kata beliau “coba bapak bayangkan, bagaimana sulitnya mengajar sehingga pokok bahasan bisa dimengerti siswa, kalau harus menerangkan anatomi tubuh ada peraganya. Oleh karena itu minimal gambar anatomi sangat diperlukan”. Manajemen kesiswaan yang berkaitan dengan ketertiban mengikuti KBM menurut dia, pada waktu kegiatan belajar mengajar, guru sebaiknya tidak mengizinkan anak keluar kelas meskipun harus ijin untuk ke kamar kecil. Kantin sementara tutup tidak melayani siswa. Guru piket atau BP melakukan kontrol di tempat-tempat yang dipandang rawan.¹²

Jika disimpulkan Pandangan SBN terhadap manajemen sekolah adalah sebagai berikut : (1) Manajemen kurikulum sudah dilaksanakan dengan baik, (2) kontrol sekolah terhadap pekerjaan administrasi guru kurang, ini akan mempengaruhi kinerja guru, (3) belum ditemukan solusi terbaik untuk mengatasi jam-jam pelajaran kosong karena gurunya tidak hadir. (4) belum melihat efektivitas tindakan sekolah mengatasi guru yang sering ijin meninggalkan sekolah, (5) Teguran kepada guru harus dilakukan dengan adil, (6) pengadaan peraga sebagai sarana mengajar masih perlu ditingkatkan terutama untuk mata

¹² wawancara dengan Pak SBN anggota komite yang juga seorang Guru

pelajaran biologi. (7) belum ada langkah yang sama dalam upaya untuk meningkatkan ketertiban siswa.

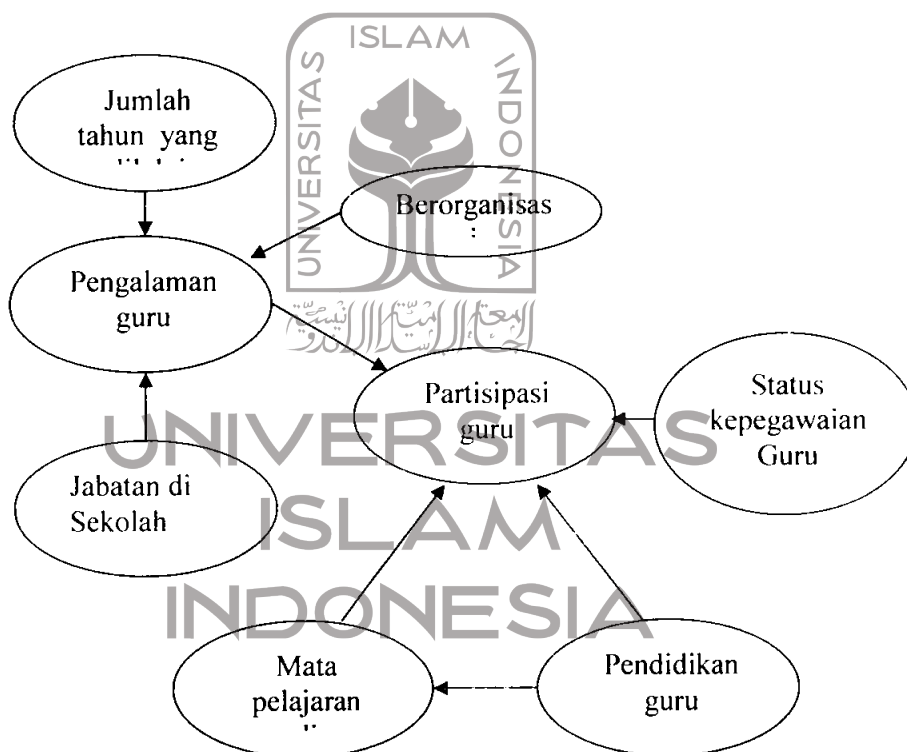
3. Aspek-aspek kondisi yang Melatarbelakangi partisipasi guru

Sebagaimana dipaparkan pada bagian pandangan atau pemahaman guru dan komite sekolah, maka aspek-aspek yang melatarbelakangi partisipasi guru dan komite sekolah terhadap manajemen sekolah adalah sebagai berikut:

- a. Aspek latar belakang pendidikan guru dan komite di dalamnya terkait dengan mata pelajaran yang diampu, pengalaman mengajar guru ditinjau dari jumlah tahun yang telah dilalui, maupun pengalaman di luar mengajar ditinjau *dari organisasi yang diikuti, dan status Jabatan di Madrasah* . Hal ini ditunjukkan oleh guru JKW, RKY anggota komite AH.
- b. Aspek latar belakang pendidikan dan didalamnya terkait dengan mata pelajaran yang diampu, pengalaman mengajar guru ditinjau dari *jumlah tahun yang telah dilalui maupun pengalaman mengajar dan non jabatan (guru biasa)* . Hal ini ditunjukkan oleh guru NH dan AMN.
- c. Aspek latar belakang pendidikan dan didalamnya terkait dengan mata pelajaran yang diampu, pengalaman mengajar guru pengalaman mengajar guru ditinjau dari *jumlah tahun yang telah dilalui, sebagai guru PNS* . Hal ini ditunjukkan oleh guru RKY dengan NH dan anggota komite AH dengan SBN

Dari pemaparan ini dapat disimpulkan bahwa aspek atau kondisi yang merupakan latar belakang guru dalam partisipasi manajemen sekolah adalah aspek latar belakang pendidikan yang didalamnya terkait dengan jabatan di sekolah atau di komite sekolah, mata pelajaran yang diampu, pengalaman mengajar yang ditinjau dari jumlah tahun yang dilalui, pengalaman berorganisasi di luar sekolah, serta status kepegawaian guru sebagai guru honorer atau PNS

Aspek kondisi tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:



Aspek-aspek yang melatarbelakangi Partisipasi guru dan Komite

4. Bentuk Partisipasi Guru dan Komite Sekolah dalam Manajemen Sekolah

Pembahasan bentuk-bentuk partisipasi guru dalam manajemen sekolah ini akan diarahkan pada pemaparan temuan hasil observasi penelitian terhadap hal-hal yang dilakukan oleh guru dan komite sekolah. penelitian dokumen kegiatan dan wawancara dengan informan.

a. Manajemen Kurikulum

Garis besar tahap-tahap manajemen kurikulum Madrasah Tsanawiyah Negeri Surakarta II, dapat dikelompokkan menjadi tahap, perencanaan kegiatan belajar mengajar, pengorganisasian guru dan pembagian tugasnya, pelaksanaan kegiatan belajar mengajar, pembinaan dan evaluasi. Tetapi dalam prakteknya tahap ini tidak dilakukan secara urut khususnya pada tahap pengorganisasian guru dan pembagian tugas, dilakukan mendahului tahap perencanaan kegiatan belajar mengajar.

Partisipasi guru yang dilakukan adalah, (1) pada tahap pengorganisasian dan pembagian tugas mengajar, mengikuti dan berperan aktif dalam rapat yang dilakukan pada awal tahun pelajaran atau awal semester atau di luar ke dua waktu itu mana kala terjadi kekosongan guru karena sebab tertentu, misalnya mutasi atau cuti bahkan meninggal dunia. Partisipasi ini bagi guru honorer, mereka lakukan lebih dilandasi karena dalam rapat pembagian tugas ini membawa implikasi pada perolehan jumlah jam mengajar per minggu

dan penugasan sebagai wali kelas yang menjadi dasar perhitungan penerimaan honor atau gaji tiap bulannya bagi guru-guru honorer. UM seorang guru honorer, *“rapat seperti ini saya mengupayakan ikut karena saya harus tahu berapa saya mendapatkan jam mengajar dan tugas-tugas lain. Ya... ini terkait dengan hr (honor) makhumlah saya orang honoran”*.

Sedangkan bagi guru.PNS lebih dilandasi alasan untuk mengetahui apakah tugas yang akan diterima sudah sesuai dengan kemampuan atau tidak sehingga dapat merencanakan pelaksanaan tugas secara lebih baik. *“pernah terjadi karena kekosongan guru yang mendadak, waka kurikulum merencanakan memberi tugas yang bukan menjadi bidang saya, nah.... melalui rapat itulah saya bisa mengajukan beberapa keberatan dan pandangan sehingga tugas itu akhirnya dapat dilimpahkan kepada guru yang lebih sesuai dan lebih mampu”* demikian yang dikatakan MDN seorang guru berstatus PNS.

(2) perencanaan kegiatan belajar mengajar, partisipasi guru dimulai dari mengikuti briefing kepala sekolah tentang kalender pendidikan, pedoman pengisian dan pengerjaan format perangkat KBM. Selanjutnya guru dengan mempedomani ketentuan ini menyusun program tahunan (prota) analisis materi pembelajaran, dan satuan pembelajaran serta rencana pembelajaran. Dalam pengamatan terhadap dokumen ditemukan bahwa yang banyak dilakukan oleh guru adalah membuat satu kali perangkat tersebut dan untuk tahun-tahun

berikutnya asalkan tidak ada perubahan kurikulum, mereka hanya menambahkan suplemen-suplemen yang dianggap perlu. Menurut guru HYT menurut saya cukup satu kali saja, berikutnya bisa dilakukan dengan membuat catatan-catatan atau suplemen untuk perangkat itu. Hal ini lebih efisien dan selama tidak terjadi perubahan kurikulum tidak apa-apa". Sedangkan menurut JKW guru yang juga memiliki jabatan di Madrasah, mengatakan bahwa pembuatan itu dilakukan tiap semester karena akan menjadi bukti fisik untuk pengajuan angka kredit. (3) pelaksanaan kegiatan belajar mengajar dilakukan oleh guru dengan tertib sesuai jadwal yang disusun. Begitu bel tanda masuk jam pertama dibunyikan guru-guru sudah beranjak dari tempat duduknya di ruang guru dan bergegas menuju kelas dimana dia harus mengajar. Pada jam terakhir kadang terlihat ada satu kelas yang harus selesai lebih dahulu meskipun waktunya masih lima menit menjelang usai. Menurut END guru ekonomi berstatus guru PNS, yang ketika itu mengajar kelas tersebut mengatakan bahwa kelas terpaksa dipulangkan lebih dahulu karena anak-anak sudah tidak konsentrasi pada pelajaran dan minta sesekali pulang lebih dulu dan permintaan itu diluluskan. Sedangkan menurut AMD guru honorer berpendapat bahwa sebenarnya guru yang memulangkan siswanya lebih dahulu itu menunjukkan kurang patuhnya pada aturan disamping hal itu akan mempengaruhi kelas lain untuk ikut-ikutan pulang lebih awal. "saya terpaksa memulangkan karena anak-anak terpengaruh

kelas lainnya dan jika diteruskan tidak efektif sama sekali". (4) Pembinaan dilakukan oleh Kepala Sekolah, pengawas Kandepag Surakarta dan juga supervisi tim Kakanwil Depag Semarang. Sedangkan partisipasi guru berupa kehadiran serta keaktifan mengikuti rapat-rapat pembinaan tersebut yang oleh sekolah telah diprogramkan dilaksanakan setiap minggu satu kali pada hari Kamis mengambil jam kedelapan dan kesembilan. (5) Pelaksanaan evaluasi kegiatan belajar mengajar partisipasi guru secara perorangan berupa pelaksanaan ulangan harian minimal 3 kali ulangan satu semester, evaluasi pengerjaan tugas-tugas siswa. Sedangkan partisipasi secara kolektif dilakukan melalui keikutsertaan dalam panitia pelaksanaan ulangan tengah semester, semester maupun ujian nasional. Kebijakan manajemen sekolah dalam membagi partisipasi guru ini dilakukan secara bergilir sehingga semua pada gilirannya akan mendapat tanggung jawab melaksanakan kegiatan evaluasi ini. Dalam hal ini partisipasi guru dimulai dari rapat pembentukan panitia, rapat-rapat koordinasi dan pelaksanaan kegiatan itu sendiri. Ada antusias tersendiri bagi guru untuk bisa masuk ke dalam panitia evaluasi ini terutama seksi-seksi yang dianggap "primadona" seperti sekretaris maupun bendahara. Menurut AS, sekretaris dan bendahara menjadi primadona panitia karena disamping tugas dan tanggungjawab juga honor kedua-dua seksi ini lebih memadai, dan mekanisme rapat ternyata belum membuat pemerataan kesempatan mendapat tugas ini.

Dari pemaparan tersebut terdahulu maka dapat disimpulkan bahwa bentuk-bentuk partisipasi guru dalam manajemen kurikulum atau kegiatan belajar mengajar secara kronologis adalah tergambar sebagai berikut :

Partisipasi Guru Dalam Manajemen Kurikulum atau KBM

No	Tahap Manajemen	Kegiatan Manajemen	Partisipasi Guru
1	Pengorganisasian	Rapat Pembagian Tugas	Mengikuti rapat-rapat pembagian tugas Memberi masukan dan usulan konstruktif Secara bersama memutuskan hasil rapat
2	Perencanaan dan koordinasi	Rapat penyusunan jadwal, koordinasi penjabaran kalender pendidikan serta pelaksanaan KBM dan pembuatan perangkatnya	Mengikuti rapat-rapat koordinasi Memberi masukan dan usulan konstruktif Melaksanakan kegiatan penyusunan perangkat KBM
3	Pelaksanaan	Pelaksanaan KBM	Melaksanakan KBM di dalam

			maupun di luar kela sesuai dengan rencana dan jadwal pelajaran
4	Pembinaan	Pembinaan Kedinasan dan Supervisi	Mengikuti rapat-rapat pembinaan. Mengikuti kegiatan supervisi Mengikuti kegiatan musyawarah guru mata pelajaran (MGMP)
5	Evaluasi	Ulangan Harian, Ulangan Mid Semester Ulangan Umum Ujian Nasional	Melaksanakan ulangan harian koreksi dan analisisnya. Secara bersama melaksanakan ulangan mid semester Menjadi panitia pelaksanaan kegiatan ulangan umum Menjadi panitia pelaksanaan ujian nasional sekolah

Disini hampir-hampir komite sekolah tidak banyak dilibatkan. seperti pernyataan dari anggota komite TH, « untuk urusan kurikulum Kepala MTsN tak pernah mengajak bicara dengan anggota komite. yang diajak paling-paling yang menyangkut keuangan. dan pengadaan sarana dan prasaran ». ¹³

b. Manajemen Kesiswaan

Secara umum kegiatan manajemen kesiswaan meliputi kegiatan perencanaan, pengadaan, penyaluran dan pembinaan.

Dalam praktek perencanaan siswa di MTsN Surakarta II kegiatannya meliputi (1) rapat kenaikan kelas. Rapat yang diikuti semua guru ini disamping menentukan kenaikan juga berfungsi untuk menentukan beberapa jumlah kelas atau rombongan belajar untuk kelas II dan kelas III di tahun pelajaran mendatang. Sedangkan untuk jumlah rombongan belajar kelas I direncanakan dalam rapat pembentukan Panitia Penerimaan Siswa Baru (PSB). (2) Rapat koordinasi dengan wakasek kesiswaan, Petugas BK, dan guru yang bertugas sebagai wali kelas. Menurut MNS, partisipasi guru PNS dan honor, tidak banyak berbeda karena mereka berpandangan bahwa untuk membina siswa yang karakternya termasuk sulit tidak bisa dilakukan sendiri.

Tahap pengadaan, partisipasi guru berupa aktif dalam kegiatan promosi sekolah dan penerimaan siswa baru (PSB) yang dimulai dari

¹³ Wawancara dengan Bapak AH anggota komite pada tanggal 22 oktober 2007

rapat pembentukan panitia hingga aktivitas promosi dan pendaftaran siswa baru.

Tahap penyaluran, kegiatan ini melibatkan partisipasi guru yakni berupa rapat penempatan siswa dalam rombel untuk kelas satu dilaksanakan bersamaan dengan kegiatan masa orientasi siswa kelas satu. Sedangkan untuk kelas II dan III, penyalurannya dilaksanakan dalam rapat kenaikan kelas.

Rahap pembinaan, bentuk partisipasi guru dalam tahap ini meliputi penanganan ketertiban siswa dan menjadi pembina dalam kegiatan ekstra kurikuler untuk mengembangkan minat dan bakat siswa.

Dari hasil suatu pengamatan, guru melakukan teguran ketika melihat seorang siswa yang tidak memasukkan bajunya dengan rapi siswapun membetulkan pakaiannya, namun makakala guru tersebut telah lewat dan di sata itu pula siswa mengeluarkan baju seperti sedia kala.

Guru MD melakukan pembinaan lebih jauh lagi, teguran kepada siswa dia lakukan, orang tua dihadirkan ke sekolah, bahkan harus meminta anak membuat pernyataan tertulis yang diketahui orang tua murid, wali kelas dan kepala sekolah.¹⁴

Guru JKW, setelah melakukan teguran, dalam melakukan pembinaan lebih suka melakukan “home visit” yaitu berupa kegiatan

¹⁴ Wawancara dengan guru MD yang juga sebagai BP, pada tanggal 15 Oktober 2007

kunjungan ke rumah orang tua atau wali murid untuk mendapatkan informasi langsung dari orang tua, mengamati sendiri kondisi keseharian siswa di rumah dan membicarakannya dengan orang tua siswa perihal masalah putranya di sekolah. Menurutnya dengan kegiatan ini akan dapat diperoleh informasi siswa secara lebih lengkap, mendalam dan akurat. Berbekal informasi ini maka tindakan pembinaan selanjutnya akan lebih cepat.

Partisipasi guru tersebut dapat dipaparkan dalam matrik sebagai berikut:

Matrik Partisipasi Guru dalam Manajemen Kesiswaan

No	Tahap Manajemen	Kegiatan Manajemen	Bentuk Partisipasi Guru
1	Perencanaan	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Merencanakan jumlah kelas / rombongan belajar (rombel) dan banyak siswa dalam tiap rombel. ➤ Merencanakan kegiatan pembinaan siswa 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Rapat kenaikan kelas dan penjurusan untuk kelas tiga ➤ Rapat koordinasi dengan Kasek dan Wakasek Kesiswaan kegiatan pembinaan siswa
2	Pengadaan	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Penempatan Siswa Baru 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Rapat pembentukan panitia sekolah dan penerimaan siswa baru ➤ Menjadi panitia promosi sekolah dan penerimaan siswa baru

3	Penyaluran	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Penempatan siswa dalam rimbel 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Rapat penempatan siswa dalam rombel ➤ Rapat penentuan kriteria penjurusan dan penempatan siswa dalam jurusan
4	Pembinaan	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Penanganan ketertiban siswa ➤ Pengembangan minat dan bakat siswa 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Melakukan tindakan jika mengetahui siswa melakukan pelanggaran terhadap tata tertib sekolah ➤ Menjadi pembina kegiatan-kegiatan siswa dalam wadah OSIS maupun pramuka ➤ Menjadi pembina kegiatan ekstra kurikuler

c. Tenaga Pendidik

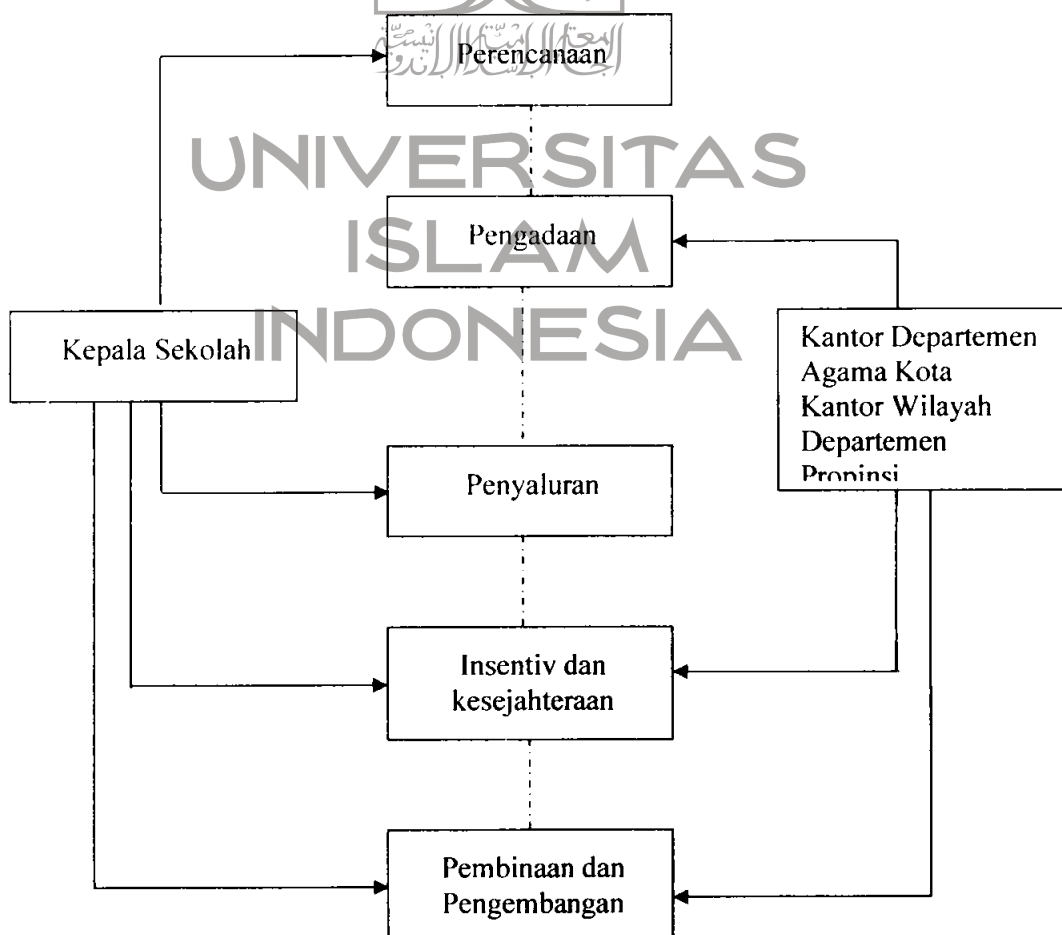
Terdapat empat aspek manajemen guru atau tenaga pendidikan yaitu (1) perencanaan guru (2) pengadaan dan penyalurannya, (3) pemberian insentif atau kesejahteraannya, (4) pembinaan dan pengembangan.

Dari hasil pengamatan, kebijakan manajemen ketenagaan di MTsN Surakarta II ditemukan ada tiga lembaga yang terkait dalam kewenangan manajemen dengan mengambil aspek yang berbeda. Ketiga lembaga tersebut adalah Kandepag Kota Surakarta, Kanwil

Depag Jawa Tengah dan Kepala Sekolah. Keberkaitan ini terjadi karena sebagai MTs Negeri memiliki tiga atasan ditinjau dari status kelembagaan yaitu pertama Kepala sekolah langsung dibawah Kanwil. Guru-guru PNS di bawah kewenangan Kandepag dan guru honorer dibawah kewenangan Kepala Sekolah.

Dengan memperhatikan keempat aspek manajemen ketenagaan sebagaimana tersebut sebelumnya dan keberkaitan kewenangan manajemen tenaga pendidikan itu maka nampak bahwa tidak banyak ruang untuk partisipasi guru. Begitu juga komite sekolah tidak pernah dimintai pertimbangan.

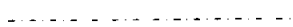
Untuk melihat keterkaitan kewenangan manajemen tenaga pendidikan dapat digambarkan dalam bagan siklus sebagai berikut:



Keterangan :



Garis kewenangan



Garis alur proses manajemen

Kewenangan Manajemen Tenaga Pendidikan di MTsN Surakarta

Partisipasi guru dalam manajemen tenaga pendidikan dilakukan berupa mengikuti rapat-rapat penyaluran guru berupa pembagian tugas mengajar maupun pembagian tugas-tugas lain seperti kepanitiaan dalam penerimaan siswa baru, kepanitiaan evaluasi belajar untuk akhir semester maupun ujian untu kelas III.

Upaya peningkatan kesejahteraan sekunder, guru juga berpartisipasi yaitu dengan membentuk wadah kekeluargaan yang berfungsi meningkatkan kesejahteraan guru dan karyawan di luar gaji.

Menurut RKY ketua kekeluargaan guru dan karyawan, bentuk partisipasi tersebut adalah berupa, mengelola kantin sekolah, koperasi sekolah dan iuran kekeluargaan secara rutin maupun insidental, bahkan mengelola konsumsi rapat-rapat alau cara sekolah yang dari hasil pengelolaan tersebut dimasukkan ke dalam kas keuangan kekeluargaan sedangkan pemanfaatannya untuk menambah kesejahteraan bersama.

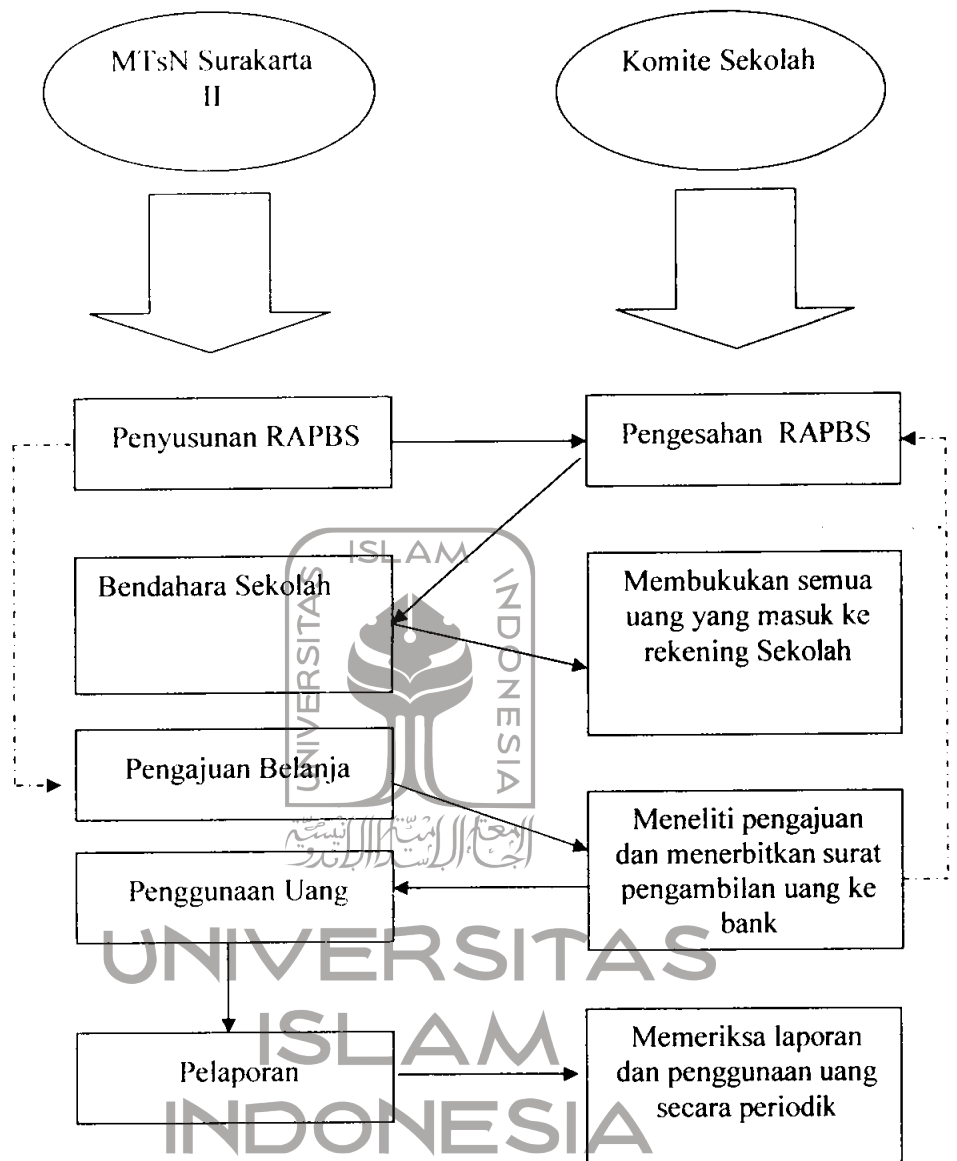
Melaksanakan tugas sekolah untuk mengikuti kegiatan MGMP sebagai bentuk partisipasi dalam pengembangan profesi guru. Menurut SI Waka Kurikulum sekaligus sebagai koordinator kegiatan MGMP di sekolah, dalam kegiatan ini para guru mata pelajaran sejenis dari

berbagai sekolah dalam tingkat kota mendiskusikan program KBM mereka, kesulitan-kesulitan yang dihadapi dalam melaksanakan program KBM mereka, metode-metode mengajar maupun pendekatan baru dalam mengajar, bahkan pengembangan alat evaluasi untuk ulangan umum bersama.

d. Manajemen Keuangan

Partisipasi guru dalam manajemen keuangan sekolah tidak banyak dilakukan karena sebagaimana manajemen tenaga pendidikan, ruang untuk partisipasi guru dalam bidang ini tidak banyak. Sedikitnya ruang partisipasi itu terjadi karena manajemen keuangan di MTsN Surakarta II diterapkan manajemen sentralisasi di bagian keuangan tata usaha. Menurut bagian keuangan, Ibu M dan Bapak I yang dimaksud sentralisasi manajemen keuangan adalah semua pemasukan dan pengeluaran uang harus sesuai aturan yang ditetapkan oleh surat edaran dari Depag. Sesuai dengan Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah yang telah diputuskan.

Alur manajemen keuangan di tingkat sekolah tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:



Partisipasi yang dilakukan oleh guru terutama guru yang menjabat sebagai wali kelas dalam hal ini adalah memotivasi siswa agar dapat membayar segala keuangan sekolah kepada bendaharawan sekolah tepat waktu sesuai dengan ketentuan yang ada.

Partisipasi komite sekolah juga tidak maksimal. keterlibatan mereka hanya menentukan besaran uang komite, itu saja draf telah dibuat pihak Kepala Madrasah, seperti penuturan anggota komite IK "penentuan besarnya dana komite yang di pungut dari siswa, kadang hanya di tentukan oleh ketua komite dan Kepala Madrasah, kalau toh rapat komite, itu hanya tinggal pengesahan saja, rincian penggunaannya pun bersifat global, tak terinci, dan akhir tahun ajaran juga hanya mendapatkan laporan global"¹⁵

e. Manajemen Sarana dan Prasarana Pendidikan

Operasional manajemen sarana dan prasarana pendidikan di dilaksanakan oleh komite sekolah dan guru yang diberi tugas tambahan sebagai Wakil Kepala Sekolah Sarana dan Prasarana Tugas ini meliputi perencanaan, pengadaan, inventarisasi, penyaluran pemanfaatan dan perawatan. Dari hasil pengamatan tidak banyak yang dilakukan oleh komite sekolah dan guru dalam bidang ini. pemanfaatan Gedung Ruang Kelas, Laboratorium, Perpustakaan, Mushola maupun alat peraga belum maksimal. Sarana dan prasarana vital biasanya di tangani langsung Kandepag, Kanwil bekerja sama dengan kontraktor atau rekanan. Guru dan komite sekolah sama sekali tidak terlibat. Komite sekolah hanya terlibat pada kegiatan pembangunan fisik yang sifatnya kecil yang berasal dari iuran dana komite dan pengembangan. Partisipasi pengambilan keputusan hanya

¹⁵ Wawancara dengan anggota komite sekolah Bapak IK tanggal 14 oktober 2007

sebatas keikutsertaan rapat dan draf sudah matang tinggal pengesahan saja, sedangkan pada tingkat perencanaan sama sekali tidak terlibat. Hal ini juga di sebabkan pertemuan komite sekolah selama 1 tahun paling hanya 2 kali saja. Seperti penuturan anggota komite IK ”bagaimana kita bisa terlibat

f. Manajemen Humas

Tugas ini operasionalnya dilaksanakan oleh Wakil Kepala Sekolah Urusan Humas dan Kesiswaan. Kegiatan yang dilakukan berupa mengadakan bakti masyarakat yang biasa dikaitkan dengan penyembelihan hewan kurban, pembagian zakt fitrah, promosi siswa kelas II SLTP, pelaksanaan kegiatan lomba untuk anak SLTP, home visit kepada orang tua murid, panggilan kepad orang tua murid, pertemuan dengan wali murid untuk sosialisasi salah satu program maupun pertemuan ketika penerimaan rapor dan pengumuman kelulusan.

Partisipasi guru dalam hampir semua kegiatan humas ini memadai, demikian dikatakan oleh MN Waka Kesiswaan dan Humas.

g. Manajemen BK

Pelayanan BK di sekolah merupakan program khusus dengan petugas yang khusus pula. Sehubungan dengan program ini partisipasi guru dapat disampaikan bahwa masih amat minim. Disampaikan oleh MN koordinator petugas BP bahwa partisipasi tersebut baru berupa

melaporkan kepada petugas BP perihal siswa-siswa yang mengalami masalah.

B. PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

1. Pandangan guru dan komite sekolah terhadap manajemen sekolah

Berdasarkan hasil temuan mengenai persepsi masing-masing guru terhadap manajemen sekolah, maka dibahas secara garis besar persepsi guru terhadap manajemen sekolah adalah (a) partisipasi manajemen sekolah pada umumnya, (b) partisipasi terhadap manajemen kurikulum, (c) partisipasi terhadap manajemen ketenagaan (d) partisipasi terhadap manajemen kesiswaan (e) partisipasi terhadap manajemen keuangan (f) persepsi terhadap manajemen sarana dan prasarana, (g) partisipasi terhadap manajemen program hubungan masyarakat (h) partisipasi terhadap manajemen bimbingan dan konseling.

a. Manajemen sekolah

Menurut persepsi guru manajemen sekolah adalah sistem pengelolaan yang dilakukan oleh komponen sekolah, yaitu kepala sekolah, guru maupun staf administrasi bahkan siswa. Persepsi demikian ini akan merupakan dasar berpikir yang positif dalam upaya membangun kebersamaan antara kepala sekolah sebagai manajer yang dimiliki oleh sekolahnya dengan segala kompleksitas permasalahan dan memecahkan permasalahan yang ada di dalamnya. Dan pada akhirnya sebagaimana dinyatakan Zamroni “Dengan dapat memahami

permasalahan yang kompleks sebagai suatu kesatuan, kepala sekolah dan guru akan memiliki nilai-nilai dan sikap yang amat diperlukan dalam menjaga dan memberikan lingkungan yang kondusif bagi berlangsungnya proses pendidikan".¹⁶

b. Manajemen kurikulum

Persepsi yang berkait dengan aspek manajemen kurikulum dan KBM beberapa guru menyatakan sudah baik namun masih belum ditemukan solusi yang tepat dalam menangani jam-jam pelajaran kosong karena gurunya tidak hadir.

Permasalahan jam pelajaran kosong merupakan permasalahan insidental artinya tidak dapat diperkirakan sebelumnya kapan hal itu terjadi. Absensi guru menjadi faktor penting munculnya masalah ini demikian juga tingkat kualitas masalah yang muncul selanjutnya. Di sekolah ini masalah jam kosong tersebut berdasarkan analisa disebabkan beberapa hal sebagai berikut.

Pertama, *inheren* pada kebijakan manajemen pembagian tugas mengajar guru yaitu dengan memaksimalkan jumlah jam mengajar guru di tiap minggunya sehingga jumlah jam harian mengajar guru juga banyak. Akibatnya apabila guru tersebut berhalangan hadir satu hari saja maka akan membawa kekosongan jam pelajaran di sejumlah

¹⁶ Zamroni, *Paradigma pendidikan masa depan*, Yogyakarta : BIGRAF publishing, 2000, h.152

kelas. Permasalahan ini akan menjadi “runyam” jika yang tidak hadir lebih dari seorang guru dan lebih dari satu hari.

Kedua, *pemberian tugas kepada siswa yang kurang tepat*. Sebagai misal guru yang tidak hadir hanya memberi tugas mencatat, itupun dengan jumlah tugas yang tidak sesuai dengan jumlah pelajaran, terlebih lagi apabila guru dengna sebab tertentu terpaksa tidak dapat memberi tugas.

Ketiga, *faktor siswa dalam menanggapi tugas dan partisipasi dalam mengatasi jam kosong di kelasnya*. Hampir semua siswa lebih senang jam kosong tersebut bila diisi dengan maju jam berikutnya maka dengna demikian mereka bisa mengajukan alasan kepada guru piket untuk dapat diijinkan pulang lebih awal.

Keempat, *keterkaitan dan keterpaduan guru lain*, seperti guru piket maupun petugas BK.

Beberapa guru dengan rumusan bahasa yang berbeda berpersepsi bahwa kontrol pelaksanaan KBM, baik dari mulai pembuatan perencanaan, pelaksanaan KBM oleh guru di dalam kelas maupun pelaksanaan evaluasi KBM penting untuk tetap dilaksanakan.

Pemahaman ini tentunya merupakan sinyalemen adanya sikap wellcome pelaksanaan kontrol dan tentu kontrol semacam ini akan menjadi efektif bila dikemas dalam bentuk supervisi pendekatan terbaru, yaitu dengan lebih mengesampingkan aspek kontrol untuk menemukan kesalahan atau penyimpangan terhadap aturan, dan lebih

mengutamakan usaha memberi layanan kepada guru-guru baik secara individual maupun secara kelompok dalam usaha memperbaiki pengajaran¹⁷

c. Manajemen ketenagaan.

Guru dan komite sekolah berpandangan bahwa manajemen ketenagaan sekolah negeri sebaiknya memaksimalkan jumlah jam mengajar guru, dengan jumlah jam mengajar yang banyak maka honorinya juga akan semakin banyak. Pandangan yang senada, dengan bahasa lain yaitu jumlah guru tidak perlu banyak-banyak yang penting adalah pengabdian tinggi.

Kedua pandangan ini dikemukakan oleh guru-guru yang berstatus non PNS dengan penghasilan dari honor maupun gaji dari sekolah masih minim. Guru-guru ini tidak memandang bahwa semakin banyak beban mengajar guru akan semakin mudah menurunkan kualitas kerjanya karena faktor kelelahan baik secara fisik maupun psikis. Maka pandangan ini tampaknya lebih dipengaruhi oleh motive gaji atau pendapatan. Gaji merupakan motive kerja dan akan mempengaruhi aspek-aspek pekerjaan yang lain. Artinya adalah sulit mengharapkan pandangan lebih luas dari guru jika kesejahteraan yang berupa gaji oleh dipandang sangat kurang.

¹⁷Piet. A. Sahertian, *Konsep Dasar Dan Teknik Supervisi Pendidikan Dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta : P.T. Rineka Cipta, 2000, h.9

Hal ini menjadi berbeda jika dibandingkan dengan persepsi guru berstatus PNS yang mempunyai penghasilan relatif lebih baik. justru meandang manajemen ketenagaan yang berkaitan dengan pembagian tugas sudah baik, karena jumlah jam mengajarnya tidak banyak bahkan bisa terdapat satu hari yang kosong jam mengajar untuk keperluan MGMP atau kegiatan lain guna meningkatkan kualitas kerja guru.

Oleh karena itu sebagai tenaga profesional guru, seyogyanya dijamin kesejahteraan hidupnya sesuai dengan statusnya sebagai tenaga profesional dengan cara memperbaiki sistem imbalan sampai ke tingkat kecukupan yang wajar sehingga mereka dapat mengabdikan dirinya secara penuh kepada pelayanan pendidikan dan pengajaran¹⁸

Persepsi guru bahwa untuk pengembangan tenaga guru seainya sekolah mengadakan seleksi “guru teladan”

Pandangan ini menunjukkan bahwa guru dalam bekerja ternyata tidak hanya sebatas mengejar imbalan kesejahteraan semata, namun ada aspek lain yang mereka inginkan seiring dengan perbaikan kesejahteraan tersebut. Oleh karenanya keinginan untuk mendapatkan sebutan “guru teladan” jika dapat dipenuhi akan dapat menjadi semacam “pahala” atau imbalan (rewards) yang berpengaruh terhadap perbaikan kualitas penampilan kerja mereka.

¹⁸ Malik Fadjar, *Platform Reformasi Pendidikan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Logos. 2001, h.49

Penjelasan yang dipergunakan untuk menjelaskan keterkaitan aspek guru tersebut di atas, yaitu bahwa kualitas penampilan kerja seseorang dipengaruhi oleh tingkat kepatutan antara pekerja dengan pekerjaannya (person-Job Fit) kepatutan ini didsari oleh empat elemen yaitu (1) kecakapan pekerja (2) motive pekerja (3) tuntutan kerja dan (4) imbalan kerja. Apabila hubungan atau kaitan antara elemen-elemen ini diraskaan patut maka akan memunculkan kualitas penampilan kerja yang lebih baik.

Oleh karena itu bagi pengelola sekolah jika karena keterbatasan anggaran menjadikan “mentok” dengan urusan gaji guru, maka pilihannya adalah meningkatkan martabat dan kehormatan guru dengan cara-cara lain¹⁹. Dan cara lain tersebut diantaranya adalah pemberian sebutan “guru teladan”, perbaikan kondisi kerja, kesempatan mengikuti pendidikan lanjutan maupun latihan, apresiasi apa yang dilakukan guru bagi peserta didik, dan sebagainya.

Persepsi guru bahwa sekolah hendaknya diberi kewenangan penuh dalam merekrut tenaga guru, sedangkan majelis Dikdasmen cukup memberi garis-garis kebijakannya saja.

Persepsi guru demikian ini sesuai dengan paradigma baru manajemen pendidikan yang lebih dikenal ditingkat mikro sebagai Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Berbasis Sekolah

¹⁹Dedi Supriadi, *Mengangkat Citra dan Martabat Guru*, Yogyakarta : Adicita Karya Nusa, 1999, h. 31

(MPMBS) yang menurut Depdiknas mempunyai tiga karakteristik kunci, yaitu (1) Kekuatan dan tanggung jawab dalam pengambilan keputusan peningkatan mutu kewenangannya diserahkan kepada sekolah dan pihak yang terkait (2) Domain manajemen yang diserahkan tersebut mencakup seluruh aspek peningkatan mutu pendidikan; keuangan, kepegawaian, sarana dan prasarana, penerimaan siswa baru dan kurikulum (3) adanya regulasi (aturan) yang mengatur fungsi kontrol pusat terhadap pelaksanaan kewenangan dan tanggung jawab sekolah.²⁰

d. Manajemen kesiswaan

Pengelolaan kesiswaan sudah baik dalam hal penanganan siswa dan penjurusannya. Untuk pengembangan bakat dan kreasi masih kurang, ini disebabkan karena sarana dan prasarana maupun pembina yang menguasai di bidangnya masih belum mencukupi. Oleh karena itu perlu ditingkatkan lagi kegiatan-kegiatan yang mengarah munculnya kreativitas siswa misalnya dalam organisasi siswa, penelitian ilmiah, kegiatan olah raga maupun seni.

Pengelolaan kesiswaan yang mengarah ke prestasi akademik kurang bisa diharapkan. Masih ada potensi-potensi lain yang harus digali dan dikembangkan. Karena kemampuan siswa terbatas maka dalam setiap kegiatan, pembina harus selalu bersama-sama dengan

²⁰ Departemen Pendidikan Nasional Proyek Pengembangan Pendidikan Berorientasi Keterampilan Hidup. *Pedoman Pengembangan Manajemen Sekolah* Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional Proyek Pengembangan Pendidikan Berorientasi Keterampilan Hidup, 2002, h.

siswa untuk membimbing dan mendorong. Anak tidak ditunggu tetapi dibina yang benar dan berama-sama dengan mereka.

Manajemen kesiswaan yang bertujuan utama mengoptimalkan potensi siswa dari segi hasilnya tidka bisa memaksimalkan. ini lebih disebabkan karena obyek yang digarap (siswa pen). *"pancen bocah luwihan, ya hasilnya tidak maksimal"*. Manajemen kesiswaan yang berkaitan dengan upaya peningkatan ketertiban kurang berhasil karena kurang dukungan siswa.

Guru ini tidak setuju adanya anggapan bahwa masalah kedisiplinan siswa hanya menjadi tugas Waka Kesiwaan dan BP semata, melainkan tugas semua guru secara proporsional, jika guru lain ini tidak memahami maka upaya pendisiplinan siswa tidak akan berhasil.

e. Manajemen Keuangan

Sikap guru dan komite sekolah berkaitan dengan manajemen keuangan tidak nampak jelas apakah bersikap positif atau negatif. Manajemen keuangan tidak tahu persis, yang terlihat bahwa penggajian kepada guru dan karyawan tanggalnya tidak pernah terlambat, bahkan kadang kala maju. Pengelolaan keuangan dirasakan sudah baik, pemasukan dan pengeluaran lancar.

Pengelolaan keuangan yang terkait beberapa kepanitian dirasakan kurang transparan. Pengelolaan keuangan harus transparan, tetapi tidak semuanya harus disampaikan kepada guru atau komite

sekolah lainnya “Ada yang harus diketahui oleh guru, komite sekolah dan karyawan tetapi ada yang tidak harus diketahui”.

Manajemen keuangan yang sentralistik hanya ada pada Kepala Madrasah, Kepala Tata Usaha dan Bendahara sekolah . tidak masalah selama tetap dalam niatan memajukan sekolah.

f. Manajemen Sarana Prasarana

Hampir semua guru memandang bahwa manajemen sarana dan prasarana hanya pada aspek pengadaan saja.

Hal ini ditunjukkan dengan ungkapan alat-alat praktek biologi masih kurang, peraga biologi masih kurang, perangkat laborat komputer, ruang musik, sampai pada mushola yang masih kecil dan tempat wudhunya sehingga tidak memenuhi kebutuhan siswa. Persepsi demikian ini akan memberatkan sekolah sebagai sekolah swasta di daerah yang masih dalam tahap perkembangan sehingga aspek pengadaan sarana dan prasarana juga masih dalam proses dilengkapi.

Padaahal manajemen sarana dan prasarana tentu tidak sebatas pengadaan saja, melainkan dia meliputi dari : perencanaan, pegadaan, penyimpanan dan pemeliharaan, penggunaan dan penghapusan sarana dan prasarana tersebut²¹.

Sebagian kecil guru berpandangan bahwa sarana dan prasarana yang ada belum mendapatkan perawatan dengan baik, bahkan

²¹ TIM FKIP –UMS, *Manajemen Pendidikan Surakarta* : Muhammadiyah University Press., 2002

berpandangan sebaiknya perlu dibangun kebersamaan antara Waka Sarana, Wali Kelas, Guru dan Siswa untuk merawat dan memanfaatkan sarana dan prasarana yang sangat terbatas secara optimal, juga keterlibatan komite sekolah perlu dimaksimalkan, jangan sampai hanya di jadikan stempel untuk menarik dana komite saja.

Sehubungan dengan partisipasi, maka sekolah menjadi perlu melakukan suatu gerakan yang disebut dengan “*manajemen perawatan preventif sarana dan prasarana sekolah*” yaitu tindakan yang dilakukan untuk menjaga agar peralatan dalam keadaan siap pakai atau memperbaiki peralatan sampai ke kondisi dapat bekerja kembali²²

Secara sederhana gerakan itu dapat meliputi, (a) pembentukan tim pelaksana perawatan preventif (b) menginventarisir sarana dan prasarana dan menetapkan keadaannya (c) menyusun jadwal perawatan (d) melaksanakan jadwal perawatan (e) menilai hasil kerja perawatan dan (f) memberi penghargaan bagi mereka yang berhasil sehingga meningkatkan kinerja sarana dan prasarana sekolah.

g. Manajemen Hubungan Masyarakat

Persepsi guru bahwa hubungan masyarakat dalam aspek hubungan dengan orang tua murid yang dilakukan secara perorangan berupa menghadirkan orang tua wali murid ke sekolah, kunjungan wali kelas atau ke rumah (home visit) maupun pertemuan massal ketika

²² Departemen Pendidikan dan Kebudayaan. *Panduan Manajemen Sekolah*. Jakarta : Departemen Pendidikan Nasional Direktorat Jendral Pendidikan Dasar dan Menengah Direktorat: Pendidikan Menengah, 1998.

penerimaan raport maupun sosialisasi program sekolah telah terlaksana dengan baik.

Sedangkan hubungna dengan masyarakat di luar lingkungan sekolah yang berupa bakti sosial, pembagian daging hewan kurban dipersepsikan sudah terlaksana dengan baik namun perlu ditingkatkan.

Hubungan masyarakat dengan instansi terkait maupun lembaga sekolah setingkat di bawahnya juga dipersepsikan telah dilaksanakan dengan baik, misalnya berupa pelaksanaan lomba yang melibatkan siswa-siswa MTsN maupun presentasi sekolah kepada siswa-siswa kelas III SLTP. Manajemen humas seperti ini dianggap sebagai “gagasan kreatif”, karena dapat sekaligus berfungsi sebagai ajang promosi sekolah.

Dari beberapa partisipasi ini pada dasarnya manajemen humas telah dilaksanakan dengan baik, sehingga manajemen sekolah tersebut memberi manfaat dalam arti lebih mendekarkan lembaga sekolah kepada masyarakat dan sebaliknya mendekatkan masyarakat kepada lembaga, meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap lembaga serta menggalang dukungan bagi pelaksanaan program-program lembaga.

h. Manajemen bimbingan dan konseling

Banyak guru berpandangan manajemen bimbingan dan konseling (BK) belum terlaksana dengan baik. Hal ini mereka tunjukkan dengna pernyataan, manajemen BK belum optimal, sekolah

perlu memprogramkan tenaga yang berkeahlian di bidang ini, tenaga BK masih disibukkan dengan pekerjaan di luar BK bahkan ada yang mengatakan “Jika tidak jelas programnya lebih baik tugas BK disampaikan saja kepada guru yang kebetulan tugas mengajarnya sedikit”.

Sebagian kecil guru berpandangan ketidaksetujuannya terhadap anggapan bahwa masalah pelanggaran disiplin oleh siswa hanya menjadi tugas BK dan Kesiswaan saja. Seharusnya tugas ini menjadi tugas semua guru secara proporsional, jika guru tidak memahami hal ini maka penanganan kedisiplinan siswa akan banyak mengalami kendala.

Dari beberapa persepsi ini dapat disimpulkan bahwa persepsi guru terhadap BK belum memadai dan menganggap tugas BK sebagai tugas sampiran saja. Tetapi justru dipandang sebagai satu-satunya lembaga yang dapat menjadi penyembuh dari segala bentuk kenakalan yang dilakukan oleh siswa. Oleh karena itu untuk membangun persepsi yang memadai diperlukan upaya penataan ulang pemahaman tentang fungsi dan tugas BK di sekolah.

2. Aspek-aspek yang melatarbelakangi partisipasi guru dan komite sekolah

Pada aspek manajemen sekolah pada umumnya, kebanyakan guru berpersepsi bahwa manajemen sekolah telah dilaksanakan dengan baik.

Pernyataan seperti ini menunjukkan bahwa menurut para guru apa yang dilakukan pengelola sekolah telah memenuhi harapan mereka, meskipun bisa jadi masih terdapat beberapa celah kekurangan, seperti manajemen kegiatan belajar mengajar untuk mengatasi jam-jam kosong yang belum efektif, manajemen ketenagaan yang terlihat kurang efisien, maupun manajemen Bimbingan dan Konseling yang belum berjalan sebagaimana seharusnya. Faktor yang menyebabkan celah-celah kekurangan ini tidak masuk ke dalam persepsi para guru, dapat dijelaskan dengan teori persepsi selektif yang dikemukakan Robbins bahwa orang-orang secara selektif menafsirkan apa yang mereka saksikan berdasarkan kepentingan latar belakang, pengalaman dan sikap.²³

Pada umumnya tugas guru lebih berpusat pada kegiatan belajar mengajar, sehingga aspek-aspek lain di sekolah yang berada di luarnya cenderung terabaikan. Lain halnya jika manajemen sekolahnya ini sudah menyangkut kepentingan guru secara langsung mereka akan memberi pandangan seperti disampaikan guru IK yang juga anggota komite berkaitan dengan pembagian jumlah jam mengajar bagi guru honorer karena ini berhubungan langsung dengan penghasilan guru di setiap bulan.

Demikian juga halnya dengan pengalaman guru, misalnya pengalaman berorganisasi seperti dimiliki oleh guru MI maupun

²³ Stephen P. Robbins, Perilaku Organisasi Konsep ,Kontroversi, Aplikasi . Jakarta : renhailindo, 2001

pengalaman mengajar guru SI juga memberi kontribusi mereka terhadap manajemen sekolah.

Sehingga dari pembahasan tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa partisipasi guru dan komite terhadap manajemen sekolah sebagaimana telah dikaji pada bagian sebelumnya, dilatarbelakangi oleh aspek atau faktor kondisi-kondisi yang dapat digambarkan sebagai berikut:



. Aspek-aspek kondisi yang melatarbelakangi partisipasi guru dan komite

3. Bentuk-bentuk partisipasi guru dan komite sekolah dalam manajemen sekolah
 - a. Dalam manajemen kurikulum dan KBM di sekolah, guru berpartisipasi dalam seluruh tahapan manajemen, mulai dari pengorganisasian dalam bentuk mengikuti rapat-rapat pembagian tugas, perencanaan dalam

bentuk pembuatan perangkat pembelajaran, pelaksanaan dalam bentuk pelaksanaan kegiatan belajar mengajar di dalam ruangan kelas maupun di luar kelas (laboratorium, lapangan olah raga), pengawasan dan pembinaan dalam bentuk saling mengingatkan sesama teman guru untuk bekerja dengan lebih baik, mengikuti rapat-rapat, pembinaan, mengikuti kegiatan MGMP, serta evaluasi dalam bentuk melaksanakan kegiatan ulangan harian, menjadi panitia pelaksanaan ulangan semester maupun ujian akhir sekolah dengan tingkat keterlibatan yang berbeda.

- b. Partisipasi guru dalam manajemen kesiswaan dilakukan mulai dari tahapan perencanaan dalam bentuk mengikuti rapat penentuan jumlah rombongan belajar dan rapat penempatan siswa dalam kelas, pengadaan dalam bentuk ikut serta duduk dalam kepanitiaan penerimaan siswa baru, penyajian dan pembinaan dalam bentuk aktif membina siswa dalam kegiatan ekstrakurikuler.
- c. Pada aspek manajemen tenaga pendidikan tidak banyak partisipasi yang dilakukan oleh guru, berdasarkan hasil pengamatan partisipasi guru dalam bentuk mengikuti rapat-rapat pembinaan baik internal sekolah maupun eksternal sekolah melalui MGMP. Satu inisiatif yang positif dilakukan oleh guru yaitu membentuk wadah kekeluargaan guru yang berfungsi mengupayakan penambahan kesejahteraan sekunder di luar gaji. Minimnya partisipasi guru ini karena dalam aspek ini memang tidak terdapat banyak ruang bagi guru untuk berpartisipasi.

- d. Manajemen sentral keuangan adanya ketentuan agar guru tidak diberi tugas tambahan yang berhubungan secara langsung dengan uang, menyebabkan tidak banyak bentuk partisipasi guru yang dapat dilakukan guru hanya sebatas memotivasi siswa agar segala pemasukan uang ke sekolah menjadi lebih tertib dan lancar. Beberapa kepanitiaan di tingkat sekolah seperti, ulangan akhir semester, ujian akhir maupun PSB merupakan mruang partisipasi huri dalam bentuk menjadi bendahara dalam berbagai kegiatan tersebut.
- e. Diduga karena partisipasi guru dan komite sekolah terhadap manajemen sarana dan prasarana pendidikan lebih pada aspek pengadaan maka dapat dikatakan dalam hal ini guru kurang berpartisipasi sehingga bentuk partisipasinya pun tidak tampak, padahal pada aspek yang lain seperti perencanaan, penyaluran dan pendayagunan, serta perawatan seharusnya guru dapat berpartisipasi lebih banyak dalam bentuk yang beragam.
- f. Partisipasi guru dalam manajemen humas memadai. Bentuk partisipasi tersebut berupa hubungan sekolah dengan perorangan orang tua murid pemanggilan orang tua murid maupun home visit yang dilakukan oleh guru wali kelas, maupun secara masal seperti penerimaan pengumuman atau sosialisasi program sekolah. Pembentukan dan kerja panitia sehubungan program humas ketertiban guru positif.
- g. Dalam manajemen BK partisipasi guru belum memadai, diduga karena persepsi guru terhadap program BK yang juga belum memadai, bentuk

partisipasi tersebut hanya berupa melaporkan anak-anak yang bermasalah kepada petugas bimbingan dan konseling sekolah.



**UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA**

BAB V

PENUTUP

A. KESIMPULAN

Mengacu rumusan masalah serta berdasarkan pembahasan hasil temuan pada bab sebelumnya, maka dapat dipetik beberapa kesimpulan, yaitu:

1. Pandangan Partisipasi guru dan komite sekolah pada manajemen sekolah
 - a. Menurut pandangan guru dan komite sekolah manajemen sekolah adalah sistem pengelolaan yang dilakukan oleh komponen, yaitu kepala sekolah atau kepala madrasah, guru, komite sekolah maupun staf administrasi bahkan siswa, secara proporsional.
 - b. Manajemen sekolah pada aspek kurikulum dipandang oleh guru yang sudah baik namun dalam hal-hal tertentu partisipasi masih harus ditingkatkan, terutama dalam hal mengatasi jam-jam pelajaran kosong karena ketidakhadiran guru. Begitu juga kontrol pelaksanaan kegiatan belajar mengajar perlu dilakukan. Bagi komite sekolah tidak tahu banyak tentang kurikulum karena tidak pernah dilibatkan.
 - c. Manajemen tenaga pendidikan partisipasi guru dan komite sekolah ada dua pandangan antara guru honorer dengan guru yang berstatus PNS. Yakni, kelompok yang pertama berpandangan bahwa sebaiknya dalam pembagian tugas mengajar masing-masing individu guru mendapatkan jumlah jam mengajar secara maksimal dengan demikian akan meningkatkan gaji mereka. Sedangkan kelompok kedua

berpandangan sebaiknya pemberian tugas mengajar guru tidak perlu banyak, sehingga guru masih memiliki banyak waktu untuk meningkatkan kualitas mengajarnya, misalnya lewat MGMP ataupun kegiatan pengembangan kualitasnya lainnya. Perbedaan ini diduga lebih dilatarbelakangi oleh tingkat kesejahteraan atau gaji yang ditunjukkan dari status kepegawaian dari kelompok-kelompokan guru tersebut.

- d. Dalam manajemen kesiswaan, partisipasi guru sangat besar, terutama yang berkaitan dengan pengembangan prestasi akademik. Namun secara keseluruhan belum maksimal. Oleh karena itu perlu dikembangkan ketrlibatan semua guru dalam berbagai bentuk pembinaan untuk pengembangan bakat akademik maupun non akademik. Pada aspek penanganan ketertiban siswa kurang berhasil karena tidak dukung penuh oleh siswa maupun orang tua yang di representasikan komite sekolah.
- e. Partisipasi guru dan komite sekolah terhadap manajemen keuangan tidak nampak atau rendah. Mereka menginginkan adanya transparansi keuangan secara proporsional. Manajemen keuangan yang tersentral tidak masalah selama demi kebaikan bersama asal transparan dan ada laporan sesuai dengan APBS.
- f. Terhadap manajemen sarana dan prasarana guru dan komite sekolah hanya lebih pada aspek pengadaan, sedangkan aspek lain seperti perencanaan, pelaksanaan kurang mendapat perhatian. Komite hanya

diajak rapat apabila dananya bersumber pada anak, sedangkan kalau dananya berasal dari DIPA tidak terlibat sama sekali.

- g. Manajemen humas partisipasi oleh guru dan komite sekolah sudah dilaksanakan dengan baik dan digagas secara kreatif, sehingga manajemen humas sekolah ini memberi manfaat dalam arti lebih mendekatkan lembaga sekolah kepada masyarakat dan sebaliknya mendekatkan masyarakat kepada lembaga, meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap lembaga serta menggalang dukungan bagi pelaksanaan program-program lembaga.
- h. Manajemen Bimbingan dan Konseling belum optimal. Komite sama sekali tidak terlibat. Sebagian guru justru memandang tugas Bimbingan Konseling ini cukup sebagai tugas sampiran saja.

2. Aspek-aspek kondisi yang melatarbelakangi partisipasi guru dan komite sekolah pada manajemen sekolah, adalah sebagai berikut : pertama, pengalaman guru yang di dalamnya terapat jumlah tahun yang telah dilalui sebagai guru atau lamanya menjadi guru, berorganisasi dan mengajar di sekolah lain. kedua, pendidikan guru yang terkait dengan mata pelajaran yang diampu oleh guru yang bersangkutan, ketiga, status kepegawaian sebagai guru honorer, guru PNS, status ini mempengaruhi partisipasi guru terhadap manajemen sekolah. Sedangkan bagi komite sekolah sangat di tentukan oleh keaktifan dan kemampuan ketua komite

dalam menjalankan tugas komite. Intensitas pertemuan atau rapat komite, seperti selama ini rapat komite paling hanya 3 kali dalam setahun.

3. Bentuk-bentuk Partisipasi guru dan komite sekolah dalam Manajemen Sekolah

- a. Dalam manajemen kurikulum dan KBM di sekolah, guru berpartisipasi dalam seluruh tahapan manajemen, mulai dari pengorganisasian dalam bentuk mengikuti rapat-rapat pembagian tugas, perencanaan dalam bentuk pembuatan perangkat pembelajaran, pelaksanaan dalam bentuk pelaksanaan kegiatan belajar mengajar di dalam ruangan kelas maupun di luar ruangan kelas (laboratorium, lapangan olah raga), pengawasan dan pembinaan dalam bentuk saling mengingatkan sesama teman guru untuk bekerja dengan lebih baik, mengikuti rapat-rapat pembinaan, mengikuti kegiatan MGMP, serta evaluasi dalam bentuk melaksanakan kegiatan ulangan harian, menjadi panitia pelaksanaan ulangan akhir semester maupun ujian akhir sekolah dengan tingkat keterlibatan yang berbeda. Sedangkan komite sama sekali tidak berpartisipasi, hanya mendapatkan laporan di awal atau di akhir tahun dalam acara akhir tahun..
- b. Partisipasi guru dalam manajemen kesiswaan dilakukan mulai dari tahapan perencanaan dalam bentuk mengikuti rapat penentuan rombongan belajar dan rapat penempatan siswa dalam kelas, pengadaan dalam bentuk ikut serta duduk dalam kepantiaan

penerimaan siswa baru, penyaluran dan pembinaan dalam bentuk aktif membina siswa dalam kegiatan ekstrakurikuler.

- c. Pada aspek manajemen tenaga pendidikan tidak banyak partisipasi yang dilakukan oleh guru dan komite sekolah, berdasarkan hasil pengamatan partisipasi guru dalam bentuk mengikuti rapat-rapat pembinaan baik internal sekolah maupun eksternal sekolah melalui MGMP. Satu insiatif yang positif dilakukan oleh guru yaitu membentuk wadah kekeluargaan guru yang berfungsi mengupayakan penambahan kesejahteraan sekunder di luar gaji. Minimnya partisipasi guru ini karena dalam aspek ini memang tidak terdapat banyak ruang bagi guru untuk berpartisipasi.
- d. Pada aspek manajemen keuangan, bentuk partisipasi guru yang dapat dilakukan guru hanya sebatas memotivasi siswa agar segala pemasukan uang ke sekolah menjadi lebih tertib dan lancar. Beberapa kepanitiaana di tingkat sekolah seperti, ulangan akhir semester, ujian akhir maupun PSB merupakan ruang partisipasi guru dalam bentuk menjadi bendahara dalam berbagai kegiatan tersebut. Sedangkan Komite sekolah memberikan persetujuan dan memfasilitasi pertemuan dengan wali murid untuk menentukan berapa besar pungutan orang tua siswa sebagai dana pengembangan. Untuk iuran bulanan di tentukan oleh kepala sekolah sendiri.
- e. Terhadap manajemen sarana dan prasarana pendidikan dapat dikatakan dalam hal ini guru kurang berpartisipasi sehingga bentuk partisipasinya

pun tidak tampak, padahal aspek yang lain seperti perencanaan, penyaluran dan pendayagunaan, serta perawatan seharusnya guru dapat berpartisipasi lebih banyak dalam bentuk yang beragam.

- f. Partisipasi guru dan komite dalam manajemen humas memadai. Bentuk partisipasi tersebut berupa hubungan sekolah dengan perorangan orang tua murid pemanggilan orang tua murid maupun home visit yang dilakukan oleh wali kelas, maupun secara massal seperti penerimaan pengumuman atau sosialisasi program sekolah. Pembentukan dan kerja panitia sehubungan program humas keterlibatan guru positif.
- g. Dalam manajemen BK partisipasi guru dan komite belum memadai, diduga karena persepsi guru terhadap program BK yang belum memadai, bentuk partisipasi tersebut hanya berupa melaporkan anak-anak yang bersamalah kepada petugas bimbingan dan konseling di sekolah.
- h. Bentuk partisipasi guru pada manajemen sekolah ini dapat disimpulkan juga karena berkaitan dengan pandangan mereka dan ketersediaan peluang bagi guru dalam manajemen tersebut untuk berpartisipasi.

B. SARAN-SARAN

Adapun saran-saran yang perlu disampaikan :

1. Sekolah dalam hal ini kepala sekolah dan para wakilnya seyogyanya lebih meningkatkan upaya meberikan pemahaman kepada guru sehingga guru memiliki pemahaman memadai terhadap aspek-aspek manajemen sekolah.
2. Kepala sekolah dan para wakilnya seyogyanya secara periodik menyelenggarakan pemilihan guru teladan di tingkat sekolah dengan kriteria yang disusun bersama dengan guru, penilaian dan kepanitiaannya juga melibatkan para guru. Selanjutnya bagi mereka yang terpilih sebagai guru teladan seyogyanya juga mendapatkan penghargaan, misalnya : kenaikan pangkat istimewa atau bentuk penghargaan lainnya.
3. Untuk meningkatkan partisipasi guru pada aspek manajemen sarana dan prasarana persepsi guru dan komite seharusnya diubah yaitu bahwa manajemen sarana dan prasarana tidak hanya pengadaan saja, jika demikian memang partisipasi guru akan kurang mendapat tempat. Padahal manajemen sarana dan prasraana memiliki aspek perencanaan, pengadaan, inventarisasi, penyaluran, pemanfaatan atau pendayagunaan serta perawatannya. Sehingga dengan pemahaman yang lebih komprehensif ini akan banyak membuka peluang bagi partisipasi guru.

4. Kepala sekolah dan petugas bimbingan dan konseling seharusnya lebih banyak mensosialisasikan tugas dan fungsinya di sekolah dan mengajak para guru untuk berpartisipasi di dalamnya. Dengan upaya ini pula maka bimbingan dan konseling dapat dipersepsikan dengan lebih tepat, tidak dipandang sebelah mata, dan dianggap hanya sebagai pembantu piket bahkan polisi sekolah.



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

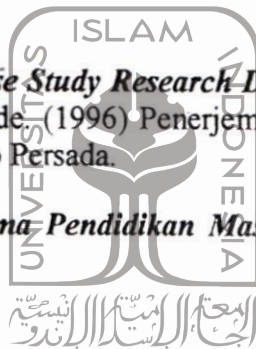
DAFTAR PUSTAKA

- Alwasilah, A. Chaedar. (2002). *Pokoknya Kualitatif Dasar –Dasar Merancang Melakukan Penelitian Kualitatif*. Jakarta : Pustaka Jaya
- Arikunto, Suharsimi. (1988). *Organisasi dan Administrasi Pendidikan Teknologi dan Kejuruan*. Jakarta: Dirjen Dikti.
- Bogdan, Robert C. & Biklen, Sari Knopp (1982). *Qualitative Research for Education. An Introduction to Theory and Methods*. Riset Kualitatif Untuk Pendidikan : Pengantar ke Teori dan Metode (1990). Alih Bahasa Munandir, Jakarta : Pusat Antar Universits Untuk Peningkatan Dan Pengembangan Aktivitas Instruksional Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Proyek Pengembangan Pusat Fasilitas Bersama Antar Universitas / IUC (Bank Dunia XVII).
- Conkey Mc, D.D. (1985). *Manajemen Bagi Organisasi Non – Perusahaan*. Penerj. Mohammad Masud. Jakarta: PT. Pustaka Binaman Pressindo
- Cook, Curtis W. (1997). *Management and Organizational Behavior*. Chicago : IRWIN
- Dakir. (1986). *Dasar – Dasar Psikologi*. Yogyakarta : Kaliwangi.
- Danim, Sudarwan. (2002). *Inovasi Pendidikan Dalam Upaya Profesionalisasi Tenaga Kependidikan*. Bandung : Pustaka Setia
- Dedi Supriadi. (1999). *Mengangkat Citra dan Martabat Guru*. Yogyakarta Adicita Karya Nusa.
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan. (1998). *Panduan Manajemen Sekolah*. Jakarta : Departemen Pendidikan Nasional Direktorat Jendral Pendidikan Dasar dan Menengah Direktorat Pendidikan Menengah Umum.
- Departemen Pendidikan Nasional. (2001). *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Jakarta : Departemen Pendidikan Nasional Direktorat Jendral Pendidikan Dasar dan Menengah Direktorat Pendidikan Menengah Umum.
- Departemen Pendidikan Nasional Proyek Pengembangan Pendidikan Berorientasi Keterampilan Hidup. (2002). *Pedoman Pengembangan Manajemen Sekolah* Jakarta : Departemen Pendidikan Nasional Proyek Pengembangan Pendidikan Berorientasi Keterampilan Hidup.
- Harsono dan Eko Supriyanto. (2001). *Manajemen Sekolah Pilihan Antara Dominasi atau Demokrasi Di Era Desentralisasi Pendidikan*. Makalah

Seminar Nasional Eksistensi dan Peran Manajemen Pendidikan Di Era Kompetitif, UMS, Surakarta

- Heribertus Sutopo. (1993). *Metodologi Penelitian Kualitatif II*. Surakarta : Universitas Sebelas Maret.
- Huberman, A. Michael dan Miles, Matthew B. (1994). “ *Data Management and Analysis Methods*”, Denzin, Norman K. dan Lincoln, Yvonna S. (ed). *Handbook of Qualitative Research*. New Delhi : Sage Publications.
- Jalal, Fasli dan Dedi Supriadi. (ed). (2001). *Reformasi Pendidikan Dalam Konteks Otonomi Daerah*. Yogyakarta : Adicita Karya Nusa.
- Malik Fadjar, H.A (2001). *Platform Reformasi Pendidikan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Logos.
- Miftah Thoha, (2001). *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*, Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Moleong, Lexy J, (2001), *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung : Remaja Rosda Karya
- Morrissey, G.L. (1997). *Pedoman Pemikiran Strategis : Membangun Landasan Perencanaan Anda* Penerj. Gianto Widiyanto. Jakarta : Prenhallindo
- Mulyasa, E. (2002). *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep, Strategi, dan Implementasi*, Bandung : Remaja Rosda Karya.
- _____, (2002), *Kurikulum Berbasis Kompetensi*, Bandung : Rosda. Karya.
- _____, (2003), *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: Rosda. Karya.
- Nawawi, H. (2002). *Manajemen Strategik : Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan dengan Ilustrasi Di Bidang Pendidikan*. Yogyakarta : Gajah Mada University Press.
- Owens, Robert G. (1987). *Organizational Behavior in Education*. Singapore : Allyn and Bacon.
- Robbins, Stephen P. (2001). *Perilaku Organisasi Konsep – Kontroversi – Aplikasi* . Jakarta : Prenhailindo
- Sahertian, Piet. A. (2000). *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta : P.T. Rineka Cipta.
- Soetjipto dan Rafli Kosasi. (2001). *Profesi Keguruan*. Jakarta : Departemen Pendidikan dan Kebudayaan dengan Rineka Cipta.

- Sofian Effendi, (1989). *“Metode Penelitian Survei”*. Jakarta :LP3ES.
- Sudjana, S.H.D. (2000). *Manajemen Program Pendidikan*. Bandung : Falah Production
- Sukirno DS (1999). *“Partisipasi Dosen dalam Pengambilan Keputusan Hasil Belajar Mahasiswa”*. Jurnal Kependidikan nomor 2. tahun XXIX.
- Sutesna, Oteng, (1993), *Administrasi Pendidikan : Dasar Teoritis dan Praktek Profesional*, Bandung : Angkasa
- TIM FKIP –UMS. (2002). *Manajemen Pendidikan*. Surakarta : Muhammadiyah University Press.
- Tilaar (1992), *Manajemen Pendidikan Nasional*, Bandung : Remaja Rosda Karya
- Yin, Robert K. (1987). *Case Study Research-Design and Method*. Study Kasus : Desain dan Metode. (1996) Penerjemah M. Djauzi Mudzakir, Jakarta : P.T Raja Grafindo Persada.
- Zamroni. (2000). *Paradigma Pendidikan Masa Depan*. Yogyakarta : BIGRAF Publishing.



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

Pokok-Pokok Pertanyaan Wawancara

Topik : Pandangan Guru dan Komite Terhadap Manajemen Sekolah.

Informan : Guru dan Komite Sekolah,

1. Bagaimanakah Pandangan Bapak/Ibu tentang manajemen yang dilaksanakan di sekolah ini?

Pertanyaan Pendalaman :

- a. Bagaimana pandangan Bapak/Ibu tentang manajemen kurikulumnya atau kegiatan belajar mengajarnya ?
 - b. Bagaimana pandangan Bapak/Ibu tentang manajemen ketenagaannya ?
 - c. Bagaimana pandangan Bapak/Ibu tentang manajemen kesiswaannya ?
 - d. Bagaimana pandangan Bapak/Ibu tentang manajemen keuangannya ?
 - e. Bagaimana pandangan Bapak/Ibu tentang manajemen sarana dan prasarananya ?
 - f. Bagaimana pandangan Bapak/Ibu tentang manajemen hubungan sekolah dengan masyarakatnya ?
 - g. Bagaimana pandangan Bapak/Ibu tentang manajemen bimbingan dan konselingnya ?
2. Bagaimana partisipasi Bapak/Ibu dalam manajemen sekolah ?

Pertanyaan Pendalaman :

- a. Bagaimana bentuk-bentuk partisipasi Bapak/Ibu dalam manajemen kurikulum ?

- b. Bagaimana bentuk-bentuk partisipasi Bapak/Ibu dalam manajemen ketenagaan ?
- c. Bagaimana bentuk-bentuk partisipasi Bapak/Ibu dalam manajemen kesiswaan ?
- d. Bagaimana bentuk-bentuk partisipasi Bapak/Ibu dalam manajemen keuangan ?
- e. Bagaimana bentuk-bentuk partisipasi Bapak/Ibu dalam manajemen sarana dan prasarana ?
- f. Bagaimana bentuk-bentuk partisipasi Bapak/Ibu dalam manajemen hubungan sekolah dengan masyarakat ?
- g. Bagaimana bentuk-bentuk partisipasi Bapak/Ibu dalam manajemen bimbingan dan konseling ?



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

Pokok-Pokok Pertanyaan Wawancara

Topik : Partisipasi Guru dan Komite Terhadap Manajemen Sekolah.

Informan : Pejabat Sekolah (Kasek, Wakasek, Koord. BK)

Bagaimana partisipasi guru dalam manajemen sekolah ?

Pertanyaan Pendalaman :

- a. Bagaimana bentuk-bentuk partisipasi guru dalam manajemen kurikulum ?
- b. Bagaimana bentuk-bentuk partisipasi guru dalam manajemen ketenagaan ?
- c. Bagaimana bentuk-bentuk partisipasi guru dalam manajemen kesiswaan ?
- d. Bagaimana bentuk-bentuk partisipasi guru dalam manajemen keuangan ?
- e. Bagaimana bentuk-bentuk partisipasi guru dalam manajemen sarana dan prasarana ?
- f. Bagaimana bentuk-bentuk partisipasi guru dalam manajemen hubungan sekolah dengan masyarakat ?
- g. Bagaimana bentuk-bentuk partisipasi guru dalam manajemen bimbingan dan konseling ?

CURRICULUM VITAE

1. Nama : Nur hidayah
2. Tempat, Tanggal Lahir : Kendal. 30 Januari 1969
3. Alamat Rumah : Jl. Singosari I no. 4 Tegalmulyo Rt. 03 Rw 04
Nusukan Banjarsari Surakarta 57135
4. No. Telp./ HP : (0271) 735313 / 08122649293
5. Pekerjaan : Dosen STAIMUS
6. Alamat Kantor : Jl. Sadewa no. 14 PO. BOX 257 Serengan Telp.
(0271) 633253 Surakarta 57155
7. Riwayat Pendidikan
- TK Tarbiyatul Atfal Kaliwungu Kendal, lulus tahun 1975
 - SDN Kutoharjo II Kaliwungu Kendal, lulus tahun 1981
 - SMPN 2 Kendal, lulus tahun 1984
 - MAN Kendal, lulus tahun 1987
 - IAIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, lulus tahun 1993

Yogyakarta, Mei 2008

Penulis

Nur Hidayah