

MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH

(Studi Kasus di SMA Ihsaniyah Kota Tegal)



Oleh:
Andi Sulton
NIM. 04913121

TESIS

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

YOGYAKARTA
2007

MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH

(Studi Kasus di SMA Ihsaniyah Kota Tegal)



Oleh:
Andi Sulton
NIM. 04913121

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

TESIS

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

YOGYAKARTA
2007



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

PENGESAHAN

Nomor: 161/PS-MSI/Peng./VII/2007

TESIS berjudul : **MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH (Studi Kasus di SMA Ihsaniyah Kota Tegal)**

Ditulis oleh : Andi Sulton

N. I. M. : 04913121

Konsentrasi : Pendidikan Islam

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

Yogyakarta, 12 Juli 2007

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 : Andi Sulton
Tempat/tgl.lahir : Tegal, 27 Mei 1964
N. I. M. : 04913121
Konsentrasi : Pendidikan Islam
Judul Tesis : **MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH (Studi Kasus di SMA Ihsaniyah Kota Tegal)**

Ketua/Sekretaris: Drs. H. Asmuni, MA

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

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

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

(*[Signature]*)

(*[Signature]*)

(*[Signature]*)

(*[Signature]*)

Diuji di Yogyakarta pada tanggal 6 Juli 2007

Pukul : 14.30–15.30 WIB

Hasil / Nilai : 86.13 / 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. : 343/PS-MSI/ND/VII/2007

TESIS berjudul : **MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH (Studi Kasus di SMA
Insaniyah Kota Tegal)**

Ditulis oleh : Andi Sulton

NIM : 04913121

Konsentrasi : Pendidikan Islam

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



Yogyakarta, 2 Juli 2007

Ketua Program,

**UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA**

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



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

PERSETUJUAN

TESIS berjudul : **MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH (Studi Kasus di SMA Ihsaniyah Kota Tegal)**

Ditulis oleh : Andi Sulton

N. I. M. : 04913121

Konsentrasi : Pendidikan Islam

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

Yogyakarta, 28 Juni 2007

Pembimbing

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

MOTTO

الْحَقُّ بِلَا نِظَامٍ يَغْلِبُهُ الْبَاطِلُ بِنِظَامٍ

“Kebenaran yang tidak terorganisir dapat dikalahkan oleh kebatilan yang terorganisir”

(Kata Mutiara)



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

PERSEMBAHAN

*Keharibaan kedua orang tua
Isteri dan anak-anak tercinta serta segenap keluarga
Semoga Allah SWT senantiasa melimpahkan
Karunia, Rahmat dan Ridlo-Nya
Atas segala dukungan dan perhatiannya*



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.

I. Konsonan Tunggal

| Huruf Arab | Nama | Huruf Latin | Nama |
|------------|------|--------------------|---------------------------|
| ا | Alif | Tidak dilambangkan | Tidak dilambangkan |
| ب | Bā' | b | - |
| ت | Tā | t | - |
| ث | Sā | ṣ | s (dengan titik di atas) |
| ج | Jīm | j | - |
| ح | Ḥā' | ḥ | h (dengan titik di bawah) |
| خ | Khā' | kh | - |
| د | Dāl | d | - |
| ذ | Zāl | ẓ | z (dengan titik di atas) |
| ر | Rā' | r | - |
| ز | Zā' | z | - |

| | | | |
|---|--------|----|---------------------------|
| س | Sīn | s | - |
| ش | Syīn | sy | - |
| ص | Sād | ṣ | s (dengan titik di bawah) |
| ض | Dād | .d | d (dengan titik di bawah) |
| ط | Tā' | ṭ | t (dengan titik di bawah) |
| ظ | Zā' | .z | z (dengan titik di bawah) |
| ع | 'Aīn | ' | koma terbalik ke atas |
| غ | Gaīn | g | - |
| ف | Fā' | f | - |
| ق | Qāf | q | - |
| ك | Kāf | k | - |
| ل | Lām | l | - |
| م | Mīm | m | - |
| ن | Nūn | n | - |
| و | Wāwu | w | - |
| ه | Hā' | h | - |
| ء | Hamzah | ' | apostrof |
| ي | Yā' | y | - |

II. Konsonan Rangkap karena *Syaddah* ditulis rangkap

| | | |
|--------|---------|--------------|
| متعددة | Ditulis | Muta'addidah |
| عدة | Ditulis | 'iddah |

III. *Ta' Marbūṭah* di akhir kata

- a. Bila dimatikan tulis *h*

| | | |
|------|---------|----------------|
| حكمة | Ditulis | <i>.hikmah</i> |
| جزية | Ditulis | <i>Jizyah</i> |

(Ketentuan ini tidak diperlukan, bila kata-kata arab yang sudah terserap ke dalam bahasa Indonesia, seperti zakat, salat dan sebagainya, kecuali bila dikehendaki lafal aslinya)

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

| | | |
|----------------|---------|--------------------------|
| كرامة الأولياء | Ditulis | <i>Karāmah al-auliā'</i> |
|----------------|---------|--------------------------|

- c. Bila *ta' marbūṭah* hidup atau dengan harakat, fathah, kasrah dan dammah ditulis *t*

| | | |
|------------|---------|----------------------|
| زكاة الفطر | Ditulis | <i>Zakāt al-fitr</i> |
|------------|---------|----------------------|

IV. Vokal Pendek

| | | | |
|----|---------------|---------|---|
| ـَ | <i>Faṭḥah</i> | ditulis | a |
| ـِ | <i>Kasrah</i> | ditulis | i |

| | | | |
|---|---------|---------|---|
| ـ | .Dammah | ditulis | u |
|---|---------|---------|---|

V. Vokal Panjang

| | | | |
|---|------------------------------------|--------------------|-----------------------|
| 1 | <i>Faḥḥah + flif</i> جاهلية | ditulis ditulis | ā <i>jāhiliyah</i> |
| 2 | <i>Faḥḥah + ya' mati</i> تنسى | ditulis ditulis | ā <i>tansā</i> |
| 3 | <i>Kasrah + ya' mati</i> كريم | ditulis ditulis | ī <i>karīm</i> |
| 4 | <i>.Dammah + wawu mati</i> فروض | ditulis ditulis | ū <i>furūd</i> |

VI. Vokal Rangkap

| | | | |
|---|-----------------------------------|--------------------|-----------------------|
| 1 | <i>Faḥḥah + ya' mati</i> بينكم | ditulis ditulis | ai <i>bainakum</i> |
| 2 | <i>Faḥḥah + wawu mati</i> قول | ditulis ditulis | au <i>qaul</i> |

VII. Vokal Pendek yang berurutan dalam satu kata dipisahkan dengan apostrof

| | | |
|-----------|---------|------------------------|
| أنتم | ditulis | <i>a'antum</i> |
| أعدت | ditulis | <i>u'iddat</i> |
| لئن شكرتم | ditulis | <i>la'in syakartum</i> |

VIII. Kata Sandang *Alif + Lam*

a. Bila diikuti huruf *Qamariyyah*

| | | |
|--------|---------|------------------|
| القران | ditulis | <i>al-Qur'ān</i> |
| القياس | ditulis | <i>al-Qiyās</i> |

b. Bila diikuti huruf *Syamsiyyah* ditulis dengan menggunakan huruf *Syamsiyyah* yang mengikutinya, serta menghilangkan huruf *l* (el)-nya

| | | |
|--------|---------|-----------------|
| السماء | ditulis | <i>as-Samā'</i> |
| الشمس | ditulis | <i>as-Syams</i> |

IX. Penulisan kata-kata dalam rangkaian kalimat

| | | |
|------------|---------|-----------------------|
| ذوى القروض | ditulis | <i>Zawil al-furūd</i> |
| اهل السنة | ditulis | <i>ahl as-Sunnah</i> |

ABSTRAK

MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH (Studi Kasus di SMA Ihsaniyah kota Tegal)

Oleh: Andi Sulton

Salah satu usaha untuk memperbaiki mutu pendidikan khususnya pada jenjang pendidikan dasar dan menengah adalah melakukan orientasi penyelenggaraan pendidikan, yaitu dari manajemen peningkatan mutu berbasis pusat menuju manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah. Manajemen berbasis sekolah (MBS) merupakan paradigma baru dalam dunia pendidikan yang memberikan otonomi secara luas kepada sekolah dan masyarakat untuk mengelola pendidikan. MBS adalah terobosan dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan dengan melibatkan masyarakat secara lebih intensif. Di era globalisasi dan otonomi daerah seperti sekarang ini, pengelolaan sistem pendidikan yang bercirikan sentralistik dan birokratis sudah tidak lagi sesuai.

Permasalahan dalam penelitian ini berkaitan dengan perencanaan dan implementasi program berdasarkan MBS serta kendala-kendala yang dihadapi SMA Ihsaniyah kota Tegal dalam melaksanakan MBS. Fokus penelitian ini pada sekolah umum (SMA) yang dikelola oleh lembaga pendidikan Islam (Yayasan Perguruan Ihsaniyah Tegal). Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif analitis (menggambarkan/menjabarkan) dengan teknik pengumpulan data observasi, wawancara dan telaah dokumen.

Berdasarkan hasil penelitian ini diperoleh kesimpulan bahwa manajemen berbasis sekolah di SMA Ihsaniyah kota Tegal sudah berjalan dengan baik. Keberhasilan perencanaan dan implementasi MBS di sekolah ini banyak ditentukan oleh figur kepala sekolah. Dalam hal ini, Drs. Yusqon, M.Pd selaku kepala sekolah SMA Ihsaniyah adalah pribadi yang menyenangkan dan disegani oleh para guru. Dengan pola kepemimpinan kepala sekolah yang terbuka, manajemen berbasis sekolah ini berjalan dengan baik. Hal ini berimbas pada prestasi belajar siswa-siswi SMA Ihsaniyah yang patut dibanggakan.

ABSTRACT

SCHOOL BASED MANAGEMENT (a Case Study in SMA Ihsaniyah Tegal)

by: Andi Sulton

One of several efforts to improve the quality education in the basic and secondary education is orientation of education implementation from centre-based quality improvement management to school-based quality improvement. School Based Management (SBM) is the new paradigm in education field which it gives autonomy widely to school and community to manage the education. SBM is an effort to improve education by involving community more intensively. In the globalization and autonomy era, education system management which has centralistic and bureaucratic character was not suitable.

The problems of this research relate to the planning and implementation program of SBM and also obstacles faced by the SMA Ihsaniyah Tegal in executing SBM. The focus of this research is in senior high school which managed by institute of Islamic education (Yayasan Perguruan Ihsaniyah). The research method is descriptive analysis with the technique of data collecting are through observation, interview and documentation.

According to the result of this research, We conclude that school based management in SMA Ihsaniyah Tegal is running well. Success in Planning and implementation SBM in this school is determined great quantities by headmaster figure. In this case, Mr Yusqon as headmaster of SMA Ihsaniyah is a pleasant person and respected by all teacher. With the open headmaster leadership pattern, school based management in this school walks better. This matter caused achievement of SMA Ihsaniyah's students proper proudly.

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Alhamdulillahirabbil'alamin segala puji bagi Allah SWT yang senantiasa memberi rahmat dan karunia kepada hamba-Nya, terutama kepada penulis hingga dapat menyelesaikan penyusunan tesis ini. Sholawat serta salam semoga senantiasa tercurahkan kepada Nabi Muhammad saw, keluarga, sahabat dan para pengikutnya.

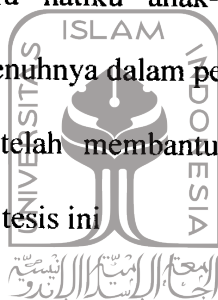
Tesis ini merupakan hasil penelitian penulis di SMA Ihsaniyah kota Tegal yang atas saran pembimbing diberi judul “Manajemen Berbasis Sekolah (Studi Kasus di SMA Ihsaniyah kota Tegal)”.

Meskipun tujuan semula penyusunan tesis ini adalah sebagai salah satu syarat guna memperoleh gelar Magister Studi Islam namun penulis berharap agar hasil karya ini dapat memberikan sumbangsih (meski tidak banyak) terhadap khasanah ilmu pengetahuan serta memberikan sumbangan riil bagi institusi pendidikan dalam mencapai tujuannya.

Dalam kesempatan kali ini, patut kiranya penulis menyampaikan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu memberikan motivasi dalam penyelesaian tesis ini, terutama kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. Edy Suandi Hamid, M.Ec selaku Rektor Universitas Islam Indonesia (UII) Yogyakarta
2. Bapak Drs. HM. Fajar Hidayanto, MM selaku Dekan Fakultas Ilmu Agama Islam Universitas Islam Indonesia Yogyakarta

3. Bapak Prof. Dr. H. Amir Mu'allim, MIS Ketua Program Magister Studi Islam Universitas Islam Indonesia Yogyakarta
4. Bapak Drs. H. Asmuni, Mth.,MA., Selaku Sekretaris Program Magister Studi Islam Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.
5. Bapak Dosen dan Karyawan Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.
6. Kedua orang tua yang telah memberikan doa restu sehingga terselesainya studi dan penulisan tesis ini
7. Isteri tercinta dan mutiara hatiku anak-anakku tersayang, yang telah memberikan dukungan sepenuhnya dalam penyelesaian studi ini
8. Semua rekan-rekan yang telah membantu, mendorong dan memberikan motivasi dalam penyusunan tesis ini



Akhirnya penulis hanya berserah diri kepada Allah SWT yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang agar dapat memberikan balasan yang setimpal kepada mereka. Penulis menyadari sepenuhnya bahwa penyusunan tesis ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, sangat diperlukan saran, masukan dan kritik dari berbagai pihak guna penyempurnaan tesis ini.

Yogyakarta, 28 Juni 2007

Penulis,

Andi Sulton
NIM. 04913121

DAFTAR ISI

| | |
|--|----------|
| HALAMAN JUDUL | ii |
| HALAMAN PENGESAHAN | iii |
| HALAMAN TIM PENGUJI UJIAN TESIS | iv |
| HALAMAN NOTA DINAS | v |
| HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING | vi |
| HALAMAN MOTTO | vii |
| HALAMAN PERSEMBAHAN | viii |
| PEDOMAN TRANSLITERASI | ix |
| ABSTRAK | xiv |
| ABSTRACT | xv |
| KATA PENGANTAR | xvi |
| DAFTAR ISI | xvii |
| BAB I : PENDAHULUAN | 1 |
| A. Latar Belakang Masalah | 1 |
| B. Rumusan Masalah | 7 |
| C. Tujuan dan Manfaat Penelitian | 8 |
| D. Telaah Pustaka | 9 |
| E. Kerangka Teori | 13 |
| F. Metode Penelitian | 15 |
| G. Sistematika Penulisan Tesis | 18 |

| | |
|--|------------|
| BAB II : MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH | 20 |
| A. Pengertian MBS | 20 |
| B. Komponen-komponen MBS | 31 |
| C. Perencanaan dalam MBS..... | 37 |
| D. Implementasi MBS..... | 39 |
| BAB III : GAMBARAN UMUM SMA IHSANIYAH TEGAL | 46 |
| A. Sejarah Singkat | 46 |
| B. Profil Sekolah..... | 51 |
| C. Manajemen Sekolah | 56 |
| D. Struktur Organisasi..... | 61 |
| E. Kegiatan Belajar Mengajar | 68 |
| F. Prestasi Sekolah..... | 70 |
| BAB IV : ANALISIS MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH DI SMA IHSANIYAH TEGAL | 72 |
| A. Model Manajemen SMA Ihsaniyah | 72 |
| B. Perencanaan dan Penerapan MBS di SMA Ihsaniyah Tegal ... | 74 |
| C. Pengembangan MBS di SMA Ihsaniyah Tegal | 78 |
| D. Tujuan diterapkannya MBS di SMA Ihsaniyah Tegal | 81 |
| BAB V : PENUTUP | 101 |
| A. Kesimpulan | 101 |
| B. Saran-saran..... | 102 |

DAFTAR PUSTAKA
 BIODATA PENULIS
 LAMPIRAN-LAMPIRAN

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dari sentralisasi ke desentralisasi menjadi salah satu isu sentral paradigma manajerial keorganisasian kontemporer, baik di sektor pemerintahan, bisnis, maupun institusi pendidikan. Realitas sejarah membuktikan bahwa pemerintahan dengan format sentralisasi manajemen untuk sebagian besar kasus mengalami kebangkrutan. Multikrisis yang dialami Indonesia sejak pertengahan tahun 1997 hingga akhir tahun 2002 belum menampakkan tanda-tanda bangkit kembali (*recovery*) adalah salah satu contohnya, ditandai dengan runtuhnya pemerintahan secara sentralistik yang telah bertahan lebih dari 32 tahun. Era reformasi di Indonesia memang makin menampakkan sosok desentralisasi dan demokratisasi pada aneka sektor, tetapi hingga kini belum cukup untuk mengubah keadaan secara bermakna.¹

Di era globalisasi dan otonomi daerah seperti sekarang ini pengelolaan pendidikan yang bercirikan sentralistik dan birokratis sudah tidak lagi sesuai. Dalam kaitan otonomi daerah dan desentralisasi yang sekarang ditempuh pemerintah, tanggung jawab pemerintah daerah akan meningkat, termasuk dalam manajemen pendidikan.

¹ Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah; Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2006), hlm. 4.

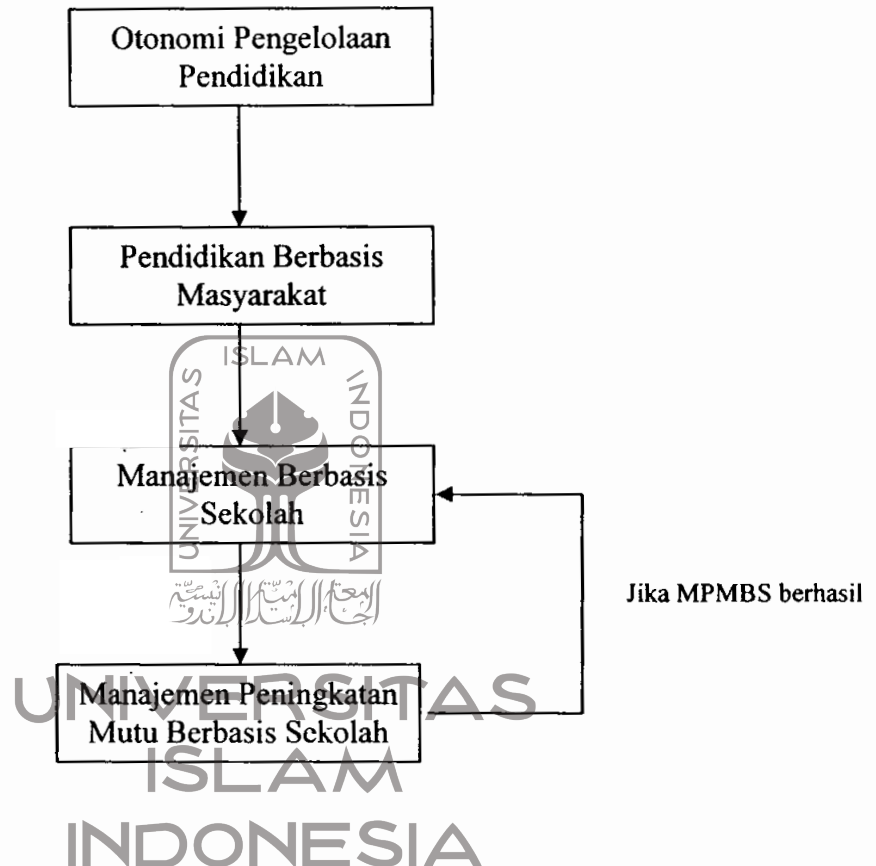
Pemerintah daerah diharapkan untuk senantiasa meningkatkan kemampuannya dalam berbagai tahap pembangunan pendidikan, sejak tahap perumusan kebijakan daerah, perencanaan, pelaksanaan, sampai pemantauan atau monitoring di daerah masing-masing sejalan dengan kebijakan pendidikan nasional yang digariskan pemerintah.²

Dalam kerangka inilah, Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) atau dalam bahasa asing dikenal dengan *School Based Management* (SBM) tampil sebagai salah satu cara untuk memperbaiki pendidikan di Indonesia. MBS adalah terobosan dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan dengan melibatkan masyarakat secara lebih intensif.

Di lingkungan Depdiknas dan Dinas Diknas, terminologi yang populer adalah MPMBS (Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah). MPMBS pada intinya adalah otonomi, akuntabilitas dan partisipasi masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan. Titik tekan MPMBS adalah perbaikan mutu masukan, proses, keluaran pendidikan serta sepanjang memungkinkan juga menggamit layanan purnalulus. Dengan demikian, meski MBS dan MPMBS memiliki kaitan yang erat, namun MBS memiliki cakupan yang lebih luas. Jika MBS benar-benar diterapkan, kewenangan untuk merekrut dan mengangkat kepala sekolah, sistem pembayaran gaji, penetapan kalender sekolah, penetapan biaya pendidikan di sekolah, bahkan juga kurikulum, semuanya menjadi

² E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah; Konsep, Strategi dan Implementasi*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2004), cet. ketujuh, hlm. iii.

kewenangan sekolah. Skema berpikir penerapan MPMBS di Indonesia disajikan pada gambar berikut ini:³



MBS dipandang sebagai alternatif dari pola umum pengoperasian sekolah yang selama ini memusatkan wewenang di kantor pusat dan daerah. MBS adalah strategi untuk meningkatkan pendidikan dengan mendelegasikan kewenangan keputusan penting dari pusat dan daerah ke tingkat sekolah. Dengan demikian, MBS pada dasarnya merupakan sistem manajemen di mana sekolah merupakan unit pengambilan keputusan penting tentang penyelenggaraan pendidikan secara mandiri.

³ Sudarwan Danim, *op. cit.*, hlm. 28-29.

MBS memberi peluang bagi kepala sekolah, guru dan peserta didik untuk melakukan inovasi dan improvisasi di sekolah, berkaitan dengan masalah kurikulum, pembelajaran, manajerial dan lain sebagainya yang tumbuh dari aktivitas, kreativitas dan profesionalisme yang dimiliki. Pelibatan masyarakat dalam dewan sekolah di bawah monitoring pemerintah, mendorong sekolah untuk lebih terbuka, demokratis dan bertanggung jawab. Pemberian kebebasan yang lebih luas memberi kemungkinan kepada sekolah untuk dapat menemukan jati dirinya dalam membina peserta didik, guru, dan petugas lain yang ada di lingkungan sekolah.⁴

Larry J. Reynolds mendefinisikan MBS dengan tiga komponen utama:⁵

1. Delegasi otoritas *decision-making* (pengambil keputusan) ke pihak sekolah menyangkut program pendidikan termasuk kepegawaian, anggaran dan program
2. Penerapan model *decision-maker* bersama pada sekolah oleh tim manajemen termasuk kepala sekolah, guru, orang tua siswa, terkadang siswa dan masyarakat lainnya
3. Ekspektasi di mana MBS akan mendorong *leadership* sekolah dalam upaya perbaikan sekolah

⁴ *Ibid.*, hlm. 14.

⁵ Larry J. Reynolds, *Kiat Sukses Manajemen Berbasis Sekolah*, terj. 'Successfull-Site Based Management-A Practical Guide' Teguh Budiharso, Abdul Munir (Penerjemah), (Jakarta: Diva Pustaka, 2005), cet. kedua, hlm. 3.

BPPN dan Bank Dunia (1999) memberi pengertian bahwa MBS atau SBM merupakan bentuk alternatif sekolah dalam program desentralisasi di bidang pendidikan, yang ditandai oleh otonomi luas di tingkat sekolah, partisipasi masyarakat dan dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional. Otonomi diberikan agar sekolah dapat leluasa mengelola sumber daya dengan mengalokasikannya sesuai prioritas kebutuhan serta tanggap terhadap kebutuhan masyarakat setempat. Partisipasi masyarakat dituntut agar lebih memahami pendidikan, membantu, serta mengontrol pengelolaan pendidikan. Dalam konsep ini sekolah dituntut memiliki tanggung jawab yang tinggi, baik kepada orang tua, masyarakat, maupun pemerintah.⁶

Senada dengan itu Depdikbud mengemukakan bahwa manajemen berbasis sekolah merupakan suatu penawaran bagi sekolah untuk menyediakan pendidikan yang lebih baik dan lebih memadai bagi para peserta didik. Otonomi dalam pengelolaan pendidikan merupakan potensi bagi sekolah untuk meningkatkan kinerja para staf, menawarkan partisipasi langsung kepada kelompok-kelompok terkait, dan meningkatkan pemahaman masyarakat terhadap pendidikan. Otonomi sekolah juga berperan dalam menampung konsensus umum tentang pemberdayaan sekolah, yang meyakini bahwa untuk meningkatkan kualitas pendidikan sedapat mungkin keputusan seharusnya dibuat oleh mereka yang berada di garis depan (*line staf*), yang bertanggung jawab

⁶ E. Mulyasa, *op. cit.*, hlm. 11-12.

secara langsung terhadap pelaksanaan kebijakan, dan yang terkena akibat-akibat dari kebijakan tersebut, yaitu guru dan kepala sekolah.⁷

Menurut Departemen Pendidikan Nasional Republik Indonesia tujuan MBS dengan model Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) adalah :⁸

1. Meningkatkan mutu pendidikan melalui kemandirian dan inisiatif sekolah dalam mengelola dan memberdayakan sumber daya yang tersedia
2. Meningkatkan kepedulian warga sekolah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama
3. Meningkatkan tanggung jawab sekolah kepada sekolahnya
4. Meningkatkan kompetisi yang sehat antarsekolah tentang mutu pendidikan yang akan dicapai

Sedangkan E. Mulyasa menyebutkan bahwa tujuan utama MBS adalah meningkatkan efisiensi, mutu dan pemerataan pendidikan. Peningkatan efisiensi diperoleh melalui keleluasaan mengelola sumber daya yang ada, partisipasi masyarakat, dan penyederhanaan birokrasi. Peningkatan mutu diperoleh melalui partisipasi orang tua, kelenturan pengelolaan sekolah, peningkatan profesionalisme guru, adanya hadiah dan hukuman sebagai kontrol, serta hal lain yang dapat menumbuhkembangkan suasana yang kondusif. Pemerataan pendidikan tampak pada tumbuhnya partisipasi masyarakat terutama yang mampu dan

⁷ *Ibid.*

⁸ Anonim, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah; Buku 1 Konsep dan Pelaksanaan*, (Jakarta: Direktorat SLP Dirjen Dikdasmen Depdiknas, 2001)

peduli, sementara yang kurang mampu akan menjadi tanggung jawab pemerintah.⁹

Keberhasilan tujuan MBS sangat terkait dengan bagaimana pelaksanaannya di lapangan (sekolah). Bisa jadi, MBS adalah produk import yang hanya cocok diterapkan di negara asalnya.¹⁰ Bagaimana pelaksanaannya di Indonesia? Khususnya di sekolah yang diselenggarakan oleh lembaga/yayasan pendidikan Islam?

Oleh karena itu, peneliti merasa tertarik untuk secara langsung mengetahui bagaimana sebenarnya MBS itu diterapkan di sekolah melalui penelitian tesis dengan judul “Manajemen Berbasis Sekolah di SMA Ihsaniyah Kecamatan Tegal Barat Kota Tegal”.



B. Rumusan Masalah

1. Bagaimanakah profil SMA Ihsaniyah Kecamatan Tegal Barat Kota Tegal?
2. Bagaimanakah perencanaan dan implementasi MBS di SMA Ihsaniyah Kecamatan Tegal Barat Kota Tegal?
3. Kendala-kendala apa yang dihadapi SMA Ihsaniyah Kecamatan Tegal Barat Kota Tegal dalam melaksanakan MBS?

⁹ E. Mulyasa, *loc. cit*, hlm. 13.

¹⁰ Istilah *manajemen berbasis sekolah* merupakan terjemahan dari *school based management*. Istilah ini muncul pertama kali di Amerika Serikat. Baca E Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah; Konsep, Strategi dan Implementasi*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2004), hlm. 24.

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan permasalahan yang akan dibahas, maka penelitian ini bertujuan untuk:

- a. Mengetahui gambaran umum kondisi SMA Ihsaniyah Kecamatan Tegal Barat Kota Tegal
- b. Mengetahui perencanaan dan penerapan MBS di SMA Ihsaniyah Kecamatan Tegal Barat Kota Tegal
- c. Mengetahui kendala-kendala apa yang dihadapi SMA Ihsaniyah Kecamatan Tegal Barat Kota Tegal dalam melaksanakan MBS

2. Manfaat Penelitian

Penelitian ini akan memberikan manfaat :

- a. Manfaat Teoretis
 - 1) Memberikan kontribusi akademis dalam upaya memperkaya wacana tentang MBS, khususnya di sekolah menengah atas
 - 2) Mengetahui secara lebih pasti penerapan MBS di sekolah menengah atas
- b. Manfaat Praktis
 - 1) Sebagai bahan informasi dan kontribusi bagi pengelola lembaga pendidikan, khususnya sekolah menengah atas, agar tetap eksis, bahkan lebih maju serta bisa menjadi lembaga pendidikan *bonafide*

- 2) Hasil penelitian ini diharapkan menjadi input bagi pemerintah, praktisi dan *stakeholders* pendidikan lainnya dalam melakukan inovasi, improvisasi dan kebijakan di bidang pendidikan.

D. Telaah Pustaka

Diskursus tentang MBS telah banyak diulas. Beberapa referensi yang bisa disebutkan di antaranya:

Enco Mulyasa (2004) dalam *Manajemen Berbasis Sekolah; Konsep, Strategi dan Implementasi*, yang diterbitkan oleh PT Remaja Rosdakarya Bandung. Dalam buku ini E. Mulyasa secara baik menguraikan konsepsi MBS, mulai dari sebab munculnya, pengertian sampai dengan strategi implementasinya. Di dalamnya dijelaskan juga perihal kepemimpinan dalam MBS, Koordinasi, komunikasi dan supervisi dalam MBS serta pengelolaan dana dalam konteks MBS.

Nanang Fatah (2004) juga menyusun buku yang berjudul *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan Dewan Sekolah*, yang diterbitkan oleh Pustaka Bani Quraisy Bandung. Buku ini mengulas tentang konsep Manajemen Berbasis Sekolah dan Dewan Sekolah.

Sufyarma M (2004) juga menulis buku berjudul *Kapita Selekta Manajemen Pendidikan* yang diterbitkan oleh CV Alfabeta Bandung. Meskipun buku ini tidak secara khusus membahas tentang manajemen berbasis sekolah, namun bahasan perihal MBS terdapat dalam bab keempat yang berjudul *Kebijakan Desentralisasi Pendidikan dan Model Manajemen Berbasis Sekolah*.

Dalam bab ini, Sufyarma membicarakan MBS mulai dari pendahuluan, analisis kebijakan, desentralisasi pendidikan dan otonomi sekolah, konsep manajemen berbasis sekolah, prinsip manajemen berbasis sekolah, model manajemen berbasis sekolah dan penerapan manajemen berbasis sekolah.

Nurkolis (2005) dalam *Manajemen Berbasis Sekolah; Teori, Model, dan Aplikasi*, yang diterbitkan oleh PT Grasindo Jakarta. Secara umum, buku ini hampir mirip dengan yang dibuat oleh E. Mulyasa, mengulas perihal konsepsi MBS sampai dengan implementasinya di sekolah.

Namun, Nurkolis secara baik mampu mengungkapkan model-model MBS yang diterapkan di beberapa negara seperti Hongkong, Kanada, Amerika Serikat, Inggris, Australia, Prancis, Nikaragua, Selandia Baru, El Salvador, Madagaskar bahkan mampu mengkritisi model MBS yang diterapkan di Indonesia serta menyodorkan model MBS yang ideal.¹¹

Selain buku-buku di atas adalah Larry J. Reynolds (2005), konsultan pendidikan Amerika, menulis buku berjudul *Successful-Site Based Management-A Practical Guide*, yang kemudian diterjemahkan oleh Dr. Teguh Budiharso, M.Pd dan Abdul Munir, M.Ed dengan judul *Manajemen Berbasis Sekolah; Pedoman Bagi Praktisi Pendidikan*.

Sesuai dengan judulnya, buku Larry J Reynolds ini berisi pedoman-pedoman praktis bagi para pengelola dan praktisi di bidang

¹¹ Nurkolis, *Manajemen Berbasis Kompetensi, Op. Cit.*, hlm. 86-111.

pendidikan seperti departemen pendidikan, kepala sekolah, guru dan masyarakat umum yang peduli akan perbaikan pendidikan. Hal ini karena buku ini memberikan petunjuk-petunjuk praktis dalam bentuk lembar kerja.

Buku ini juga mengantarkan bagi setiap orang untuk mengetahui bagaimana sejarah, kebutuhan dan keunikan dalam menerapkan MBS secara efektif.

Kemudian Sudarwan Danim (2006) melengkapi dan menyempurnakan kajian tentang manajemen berbasis sekolah dengan bukunya yang berjudul *Visi Baru Manajemen Sekolah; dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*. Naskah buku ini merupakan “pemenang” hibah penulisan buku ajar untuk jenjang perguruan tinggi yang diselenggarakan oleh Direktorat Penelitian dan Pengabdian Masyarakat, Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Departemen Pendidikan Nasional.

Selain itu ada juga penelitian tesis yang ditulis oleh Imam Maskur di Program Pascasarjana UII berjudul *Strategi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di Madrasah Tsanawiyah Negeri Model Babakan Lebaksiu Tegal*. Fokus utama dalam penelitian ini adalah pada strategi MTs Negeri Model Babakan dalam menerapkan program Manajemen Berbasis Sekolah.

Hasilnya, MBS sudah diterapkan MTs Negeri Model Babakan dengan strategi pengoptimalan peran serta semua elemen madrasah dalam

mendukung tercapainya tujuan pendidikan. Termasuk unsur yang dilibatkan dalam Manajemen Berbasis Sekolah adalah pondok pesantren “Ma’haduth Tholabah” karena mayoritas siswa MTs N Model tinggal di pondok pesantren. Dengan adanya peran serta pondok pesantren ini, manajemen berbasis sekolah berjalan dengan baik terbukti hasil prestasi yang diraih MTs N Model Babakan sangat membanggakan. Sehingga pada tahun 2004 mewakili Jawa Tengah meraih predikat Madrasah Model Terbaik Tingkat Nasional.

Selain Imam Maskur, ada lagi tesis di Program Pascasarjana yang ditulis oleh Sugiharto berjudul *Penerapan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah di SMU Negeri 1 Balapulang Tegal*. Fokus penelitian ini pada manajemen peningkatan mutu di sekolah.

Menurut Sugiharto, penerapan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) di SMU Negeri 1 Balapulang Tegal telah dilaksanakan sejak tahun pelajaran 2000/2001 dengan menumbuhkembangkan kemandirian dan sekolah, meningkatkan kepedulian warga sekolah dan masyarakat melalui pengambilan keputusan bersama, meningkatkan tanggung jawab sekolah kepada orang tua, masyarakat dan pemerintah serta meningkatkan kompetisi sehat antarsekolah. Terdapat perbedaan prestasi akademik siswa antara sebelum dan sesudah penerapan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah di SMU Negeri 1 Balapulang Tegal.

Tesis yang akan disusun ini berbeda dengan penelitian-penelitian yang pernah dilakukan terdahulu. Fokus penelitian ini pada perencanaan dan penerapan MBS di sekolah, khususnya di sekolah umum yang diselenggarakan oleh Yayasan/Lembaga Pendidikan Islam.

E. Kerangka Teori

Beberapa istilah yang perlu mendapat kejelasan di antaranya adalah :

1. Manajemen

Kamus Besar Bahasa Indonesia mengartikan manajemen sebagai proses penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran.¹² Secara umum manajemen merupakan ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.¹³

2. Berbasis

Basis berarti dasar.¹⁴ Berbasis berarti “berdasarkan pada” atau “berfokuskan pada”

¹² Tim Penyusun Kamus Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 1989), hlm. 553.

¹³ Malayu SP Hasibuan, *Manajemen SDM*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), cet. ketujuh, hlm. 3-5.

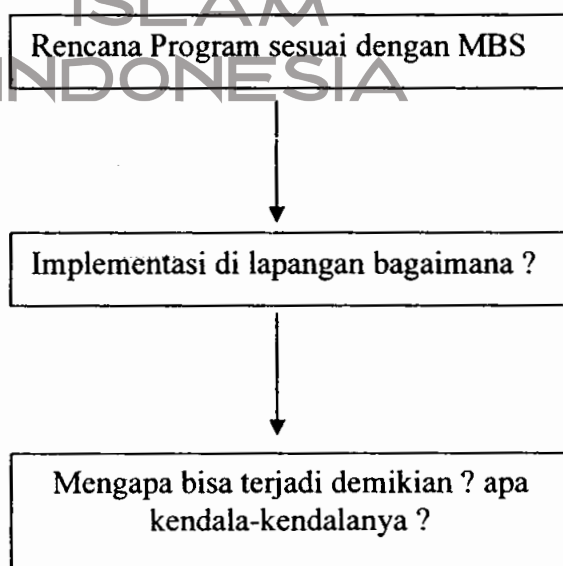
¹⁴ Tim Penyusun Kamus Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa, *Op. Cit.*, hlm. 83.

3. Sekolah

Sekolah adalah bangunan atau lembaga untuk belajar dan mengajar serta tempat menerima dan memberi pelajaran.¹⁵

Dari penjelasan di atas yang dimaksud dengan MBS adalah ilmu dan seni yang mengatur pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya di sekolah yang dilakukan secara mandiri oleh *stakeholder* sekolah yang bersangkutan. Atau dengan kata lain MBS bisa diartikan sebagai pengkoordinasian dan pengaturan yang dilaksanakan secara lebih mandiri oleh sekolah dalam pengambilan keputusan (partisipatif) yang terkait dengan sekolah meliputi kepala sekolah, guru, tenaga administrasi, siswa, orang tua siswa dan masyarakat.

Secara digramatik, kerangka teori yang dikembangkan adalah sebagai berikut:



¹⁵ *Ibid.*, hlm. 796.

F. Metode Penelitian

1. Desain Penelitian

Desain penelitian merupakan rencana tentang cara melaksanakan penelitian. Desain penelitian bertalian erat dengan tujuan penelitian yang hendak dicapai: deskriptif, eksploratif ataukah eksperimental. Sehubungan dengan tujuan penelitian ini maka desain penelitian tesis ini berbentuk *case study* (studi kasus), yakni studi kasus di SMA Ihsaniyah Kecamatan Tegal Barat Kota Tegal.

2. Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian ini adalah kualitatif, yaitu berusaha memahami dan menafsirkan makna suatu peristiwa interaksi tingkah laku manusia dalam situasi tertentu menurut perspektif peneliti sendiri. Pendekatan kualitatif digunakan untuk mengetahui, memahami dan menghayati dengan seksama dan secara lebih mendalam bagaimana manajemen berbasis sekolah dilaksanakan di SMA Ihsaniyah Kecamatan Tegal Barat Kota Tegal.

3. Sifat Penelitian

Penelitian ini bersifat deskriptif analitis, yaitu penelitian untuk membuat gambaran mengenai situasi atau kejadian secara detail.

4. Teknik Pengumpulan Data

Untuk mendapatkan data-data yang diperlukan dalam penelitian ini digunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut:

a. Studi kepustakaan (*Library Research*)

Digunakan untuk mempelajari data-data yang bersifat tertulis yang diperoleh dari buku-buku kepustakaan yang berhubungan dengan masalah yang dibahas.

b. Studi lapangan (*Field Research*)

Studi lapangan yaitu penelitian lapangan dengan metode sebagai berikut:

1) Observasi

Observasi ialah pengamatan dan pencatatan yang sistematis terhadap gejala-gejala yang diteliti.¹⁶ Metode ini dilakukan untuk mendapatkan data tentang keadaan umum SMA Ihsaniyah Kecamatan Tegal Barat Kota Tegal. Peneliti mengamati secara langsung proses belajar mengajar (PBM) di SMA itu serta melihat kondisi lingkungan sosial di sekitar sekolah tersebut.

2) Wawancara

Wawancara atau interviu adalah tanya jawab lisan antara dua orang atau lebih secara langsung.¹⁷ Wawancara dilakukan dengan mengadakan tanya jawab langsung dengan responden yaitu kepala sekolah, para guru, karyawan, siswa, komite sekolah dan *stakeholders* (kelompok kepentingan)

¹⁶ Husaini Usman dan Purnomo Setiady Akbar, *Metodologi Penelitian Sosial*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2003), cet. keempat, hlm. 54.

¹⁷ *Ibid.*, hlm. 57-58.

lainnya. Metode ini digunakan untuk mendapatkan data potret MBS di SMA Ihsaniyah Kecamatan Tegal Barat Kota Tegal.

3) Dokumentasi

Teknik pengumpulan data dengan dokumentasi ialah pengambilan data yang diperoleh melalui dokumen-dokumen.¹⁸

Metode dokumentasi dalam penelitian ini digunakan peneliti untuk mendapatkan data penelitian berupa program kerja, data siswa serta data guru di SMA Ihsaniyah Kecamatan Tegal

Barat Kota Tegal.

5. Prosedur Penelitian

Adapun prosedur atau tahap penelitian yang peneliti lakukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

a. Tahap Pra Lapangan

Tahap ini peneliti gunakan untuk melihat lokasi SMA Ihsaniyah Kecamatan Tegal Barat Kota Tegal serta untuk mengenal lebih dekat keluarga besar SMA Ihsaniyah tersebut.

b. Tahap Penelitian

Tahap ini peneliti gunakan untuk fokus penelitian yang biasa disebut dengan pekerjaan lapangan. Adapun yang harus dikerjakan pada tahap ini adalah memahami fenomena secara mendalam, memasuki dan mengenali data secara akurat.

¹⁸ *Ibid.*, hlm. 73.

c. Tahap Analisis Data

Tahap ketiga merupakan analisis data, pada tahap ini peneliti lakukan dengan mengecek dan memeriksa keabsahan data dengan informan atau subjek studi maupun dokumentasi untuk membuktikan keabsahan data yang peneliti kumpulkan. Dengan terkumpulnya data secara valid selanjutnya diadakan analisis untuk menemukan hasil penelitian.

6. Teknik Analisis Data

Secara umum proses analisis data dimulai dengan menelaah seluruh data yang tersedia dari berbagai sumber data: telaah pustaka, observasi, wawancara dan dokumentasi yang sudah dituliskan dalam catatan pribadi, data-data tersebut dibaca, dipelajari dan ditelaah.

Langkah berikutnya mengadakan reduksi data dengan cara evaluasi program, yakni dengan membandingkan antara rencana dengan penerapan, antara program kegiatan dengan realisasi kegiatan MBS di SMA Ihsaniyah Kecamatan Tegal Barat Kota Tegal.

Keseluruhan proses pengumpulan data dan pengalisan data penelitian berpedoman pada langkah-langkah analisis data kualitatif yang meliputi (1) reduksi data (2) penyajian data dan (3) penarikan kesimpulan.

G. Sistematika Penulisan Tesis

Tesis ini secara keseluruhan terdiri dari lima bab. Bab pertama merupakan pendahuluan berisi latar belakang masalah, rumusan masalah,

tujuan dan manfaat penelitian, telaah pustaka, kerangka teori, metode penelitian, dan sistematika penulisan tesis.

Bab kedua merupakan kajian teoretis yang berjudul manajemen berbasis sekolah. Bab ini berisikan saduran dari berbagai macam buku literatur atau sumber tentang MBS yang ditulis oleh para ahli untuk membantu memecahkan masalah. Bab kedua ini meliputi pengertian manajemen berbasis sekolah, komponen-komponen MBS, perencanaan dalam manajemen berbasis sekolah serta implementasi manajemen berbasis sekolah.

Bab ketiga yaitu gambaran umum lokasi penelitian, yakni SMA Ihsaniyah Tegal yang meliputi sejarah singkat, profil sekolah, manajemen sekolah, struktur organisasi, kegiatan belajar mengajar, serta prestasi sekolah.

Bab keempat yaitu analisis manajemen berbasis sekolah di SMA Ihsaniyah Tegal yang terdiri dari model manajemen SMA Ihsaniyah, perencanaan dan implementasi MBS di SMA Ihsaniyah Tegal, pengembangan MBS di SMA Ihsaniyah Tegal serta tujuan diterapkannya MBS di SMA Ihsaniyah Tegal.

Bab terakhir atau bab kelima penutup, berisi kesimpulan dan saran-saran.

BAB II

MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH

A. Pengertian Manajemen Berbasis Sekolah

Secara leksikal, manajemen berbasis sekolah terdiri dari tiga rangkaian kata: manajemen, berbasis dan sekolah. Manajemen adalah proses penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran. Berbasis memiliki kata dasar basis yang berarti asas atau dasar. Sekolah adalah bangunan atau lembaga untuk belajar dan mengajar serta tempat menerima dan memberi pelajaran (menurut tingkatannya).¹ Berdasarkan makna leksikal tersebut, maka MBS dapat diartikan sebagai penggunaan sumber daya yang berasaskan pada sekolah itu sendiri dalam proses pengajaran pembelajaran.

Dari asal usul peristilahan, MBS adalah terjemahan langsung dari *School Based Management* (MBS). Istilah ini mula-mula muncul di Amerika Serikat pada tahun 1970-an sebagai alternatif untuk mereformasi pengelolaan pendidikan atau sekolah. Reformasi itu diperlukan karena kinerja sekolah selama puluhan tahun tidak dapat menunjukkan peningkatan yang berarti dalam memenuhi tuntutan perubahan lingkungan sekolah.²

¹ Tim Penyusun Kamus Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 1989), hlm. 553, hlm. 83, hlm. 796.

² Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah: Teori, Model dan Aplikasi*, (Jakarta: PT Grasindo, 2005), cet. kedua, hlm. 1-2.

Untuk lebih memperjelas pengertian MBS, di bawah ini diuraikan secara lebih detail istilah tersebut :

1. Manajemen

Manajemen berasal dari kata *to manage* yang artinya *mengatur*.³ Timbul pertanyaan tentang: apa yang diatur, apa tujuannya diatur, mengapa harus diatur, siapa yang mengatur dan bagaimana mengaturnya.

Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.⁴

Fungsi manajemen, antara satu pakar dengan pakar yang lainnya tidak sama, tergantung pada sudut pandang dan pendekatan yang mereka lakukan. Adapun perihal fungsi-fungsi manajemen dikemukakan dalam lampiran.

Di bawah ini adalah beberapa madzhab pemikiran manajemen:⁵

- a. Madzhab klasik, yang terdiri dari:
 - 1) Manajemen ilmiah (*scientific management*)
 - 2) Teori organisasi klasik (*classical theory*)
- b. Madzhab perilaku (*behavioral school*)
- c. Madzhab ilmu manajemen (*management science*)

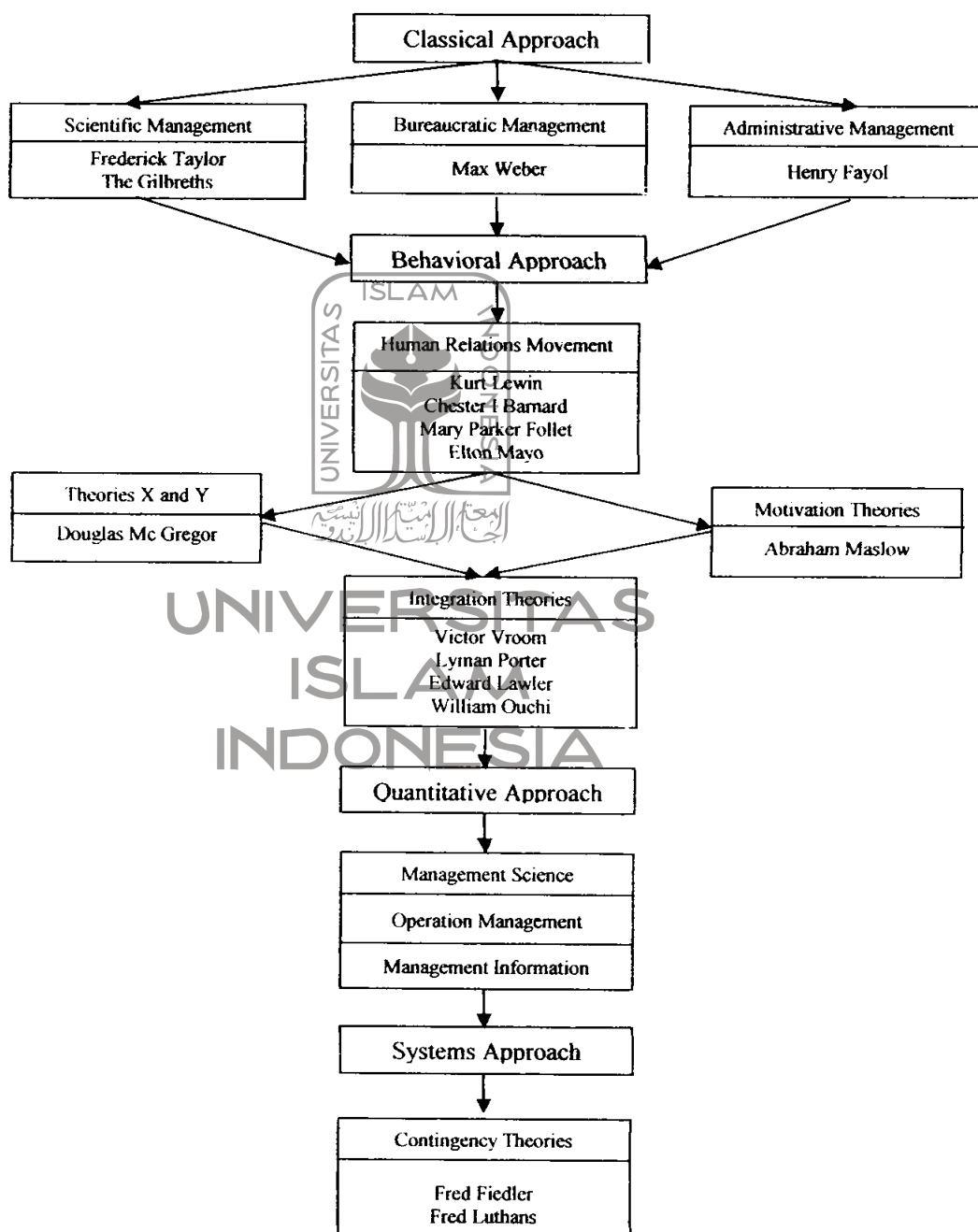
³ K. Adi Gunawan, *Kamus Lengkap Inggris-Indonesia*, (Surabaya: Kartika, 2002), hlm. 236.

⁴ Malayu SP Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2005), cet. ketujuh, hlm. 1-2.

⁵ Amin Widjaja Tunggal, *Manajemen Suatu Pengantar*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 1993), hlm. 38.

- d. Pendekatan sistem (*system approach*)
- e. Pendekatan kontingensi (*contingency approach*)

Berikut ini bagan teori manajemen yang dibuat oleh David H. Holt, sebagaimana dikutip oleh Amin Widjaja Tunggal.⁶



⁶ *Ibid.*, hlm. 40.

2. Berbasis

Berbasis berasal dari kata dasar basis. Basis memiliki arti:⁷

- a. Asas, dasar
- b. Garis alas (bawah) pada segi tiga; bidang alas (dasar) pada kerucut dsb
- c. Pangkalan (angkatan laut, angkatan darat dsb) untuk melakukan operasi.
- d. Bilangan atau besaran yang dipakai sebagai rujukan

3. Sekolah

Sekolah memiliki beberapa arti:⁸

- a. Bangunan atau lembaga untuk belajar dan mengajar serta tempat menerima dan memberi pelajaran (menurut tingkatannya), *dasar-lanjutan-tinggi*; (menurut jenisnya); *pernah duduk di bangku sekolah*, pernah belajar di sekolah, tidak mendapat pendidikan di sekolah
- b. Waktu atau pertemuan ketika murid-murid diberi pelajaran *mulai pukul setengah delapan pagi*
- c. Usaha menuntut kepandaian (ilmu pengetahuan) pelajaran; pengajaran: *ia hendak melanjutkan usahanya ke Jakarta; usahanya tinggi*, sudah banyak mendapat pelajaran., sudah pandai benar ia.
- d. Belajar di sekolah; pergi ke sekolah.

⁷ Tim Penyusun Kamus Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa, *op. cit.*, hlm. 83.

⁸ *Ibid.*, hlm. 796.

Menurut Nurkolis,⁹ definisi yang dibuat para pakar pendidikan tentang MBS cukup bervariasi. Ada yang lingkupannya luas sekali hingga mencakup kawasan politis, ada pula yang bermakna lebih sempit, yaitu hanya mencakup kawasan operasional sekolah bahkan ada yang lebih spesifik, yaitu pada proses belajar mengajar di kelas saja. Namun, pada intinya sama, yaitu terjadinya pergeseran kewenangan yang semula berada di tangan birokrasi pemerintah pusat ataupun daerah menuju ke lingkungan sekolah.

Sedangkan Ibtisam Abu-Duhou dalam bukunya *School Based Managemen* memberikan definisi MBS sebagai suatu perubahan formal struktur penyelenggaraan, sebagai suatu bentuk desentralisasi yang mengidentifikasi sekolah itu sendiri sebagai unit utama peningkatan serta bertumpu pada redistribusi kewenangan pembuatan keputusan sebagai sarana penting yang dengannya peningkatan dapat didorong dan ditopang.

Bank Dunia mengeluarkan semacam panduan yang didasarkan pada studi kasus di enam negara: Amerika, El Salvador, India, New Zealand, Nikaragua dan Spanyol. MBS didefinisikan sebagai bentuk yang paling radikal dalam upaya desentralisasi pendidikan karena MBS memberikan transfer dalam pengambilan keputusan pada tingkat sekolah.

Definisi yang mencakup makna lebih luas dikemukakan oleh Wohlstetter dan Mohrman. Secara luas MBS berarti pendekatan politis untuk mendesain ulang organisasi sekolah dengan memberikan

⁹ Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah*, *op. cit.*, hlm. 2-3.

kewenangan dan kekuasaan kepada partisipan sekolah pada tingkat lokal guna memajukan sekolahnya. Partisipasi lokal sekolah tidak lain adalah kepala sekolah, guru, konselor, pengembang kurikulum, administrasi, orang tua siswa, masyarakat sekitar dan siswa.

Secara lebih sempit MBS hanya mengarah pada perubahan tanggung jawab pada bidang tertentu seperti dikemukakan Kubick. MBS meletakkan tanggung jawab dalam pengambilan keputusan dari pemerintah daerah kepada sekolah yang menyangkut bidang anggaran, personel, dan kurikulum. Oleh karena MBS memberikan hak kontrol proses pendidikan kepada kepala sekolah, guru, siswa dan orang tua.

MBS dalam pengertian yang sama dikemukakan oleh Meyers dan Stonehill adalah strategi untuk memperbaiki pendidikan dengan mentransfer otoritas pengambilan keputusan secara signifikan dari pemerintah pusat dan daerah ke sekolah-sekolah secara individual. MBS memberi kepala sekolah, guru, siswa, orang tua, dan masyarakat untuk memiliki kontrol yang lebih besar dalam proses pendidikan dan memberikan mereka tanggung jawab untuk mengambil keputusan tentang anggaran, personel dan kurikulum. Dengan keterlibatan *stakeholder* lokal dan pengambilan keputusan dalam MBS dapat meningkatkan lingkungan belajar yang efektif bagi siswa.

Enco Mulyasa mendeskripsikan MBS sebagai baru pendidikan yang memberikan otonomi luas pada tingkat sekolah (pelibatan masyarakat) dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional. Otonomi diberikan agar sekolah leluasa mengelola sumber daya dan sumber dana

dengan mengalokasikannya sesuai dengan prioritas kebutuhan, serta lebih tanggap terhadap kebutuhan setempat. Pelibatan masyarakat dimaksudkan agar mereka lebih memahami, membantu dan mengontrol pengelolaan pendidikan. Dalam pada itu, kebijakan nasional yang menjadi prioritas pemerintah harus pula dilakukan oleh sekolah. Pada sistem MBS, sekolah dituntut secara mandiri menggali, mengalokasikan, menentukan prioritas, mengendalikan dan mempertanggungjawabkan pemberdayaan sumber-sumber, baik kepada masyarakat maupun pemerintah.¹⁰

Menurut Sudarwan Danim,¹¹ yang dikutip dari Larry Kuehn dalam *ERIC Clearinghouse on Educational Management*, MBS memiliki beberapa nama lain yang sama atau hampir sama dengan MBS, yaitu:

1. Manajemen lokal sekolah (*local management of schools*), di mana sekolah memiliki otonomi pengelolaan pada tingkat kampus (*building level*) atau kompleks sekolah
2. Pembagian kewenangan dalam pembuatan keputusan (*shared decision-making*). Dalam kaitan ini, Dinas Diknas melimpahkan sebagian kewenangannya selama ini ke tingkat sekolah, baik secara langsung maupun melalui Komite Sekolah
3. Pengelolaan sekolah secara mandiri (*self-managing schools*). Sekolah memiliki kewenangan mengelola diri dalam lingkup yang cukup luas

¹⁰ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2004), cet. ketujuh, hlm. 24.

¹¹ Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah: Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2006), hlm. 33-34.

untuk menyusun perencanaan, program, penganggaran dan implementasi

4. Sekolah dengan penentuan pengelolaan secara mandiri (*self-determining schools*). Sekolah memiliki kewenangan untuk “menentukan nasib sendiri”, misalnya dalam mengembangkan program unggulan, menentukan besarnya pembiayaan, mengatur program sekolah, dan lain-lain
5. Otonomi sekolah secara lokal (*locally-autonomous schools*). Program internal sekolah dirancang dan diimplementasikan sendiri sesuai dengan potensi yang dimilikinya dan yang mungkin diakses oleh lembaga
6. Manajemen sekolah yang bersifat partisipatori (*school participatory management*) tempat untuk dapat menciptakan kondisi sekolah yang efektif diperlukan partisipasi semua komunitas sekolah
7. Devolusi (*devolution*), berupa perubahan pengelolaan sekolah dari banyak tergantung kepada instansi di atasnya menjadi dikelola dengan kemandirian tertentu sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan komunitas sekolah dan masyarakat sekitarnya
8. Desentralisasi pengelolaan sekolah (*school decentralization*). Meski sekolah merupakan subsistem dari sistem pendidikan nasional, sebagian program yang selama ini banyak dipandu dari instansi di atasnya dikelola dengan cara didesentralisasikan atau dilaksanakan secara mandiri

9. Restrukturisasi sekolah (*restructured schools*). Restrukturisasi sekolah berupa perubahan struktur sekolah dari tidak lebih sebagai perpanjangan tangan unit birokrasi di atasnya ke lembaga akademik yang tidak terlalu terikat diikat oleh kaidah-kaidah kerja birokrasi pendidikan
10. Sekolah berbasis swakelola atau penyelenggaraan sekolah secara mandiri (*self-governing*). Sebagian program sekolah ini direncanakan, didanai dilaksanakan, dan dievaluasi sendiri keberhasilannya
11. Sekolah berbasis penentuan “nasib” sendiri (*self-determining*). Sekolah memiliki kewenangan untuk mandiri atau menentukan nasib sendiri, misalnya mengenai standar prestasi, program unggulan, muatan lokal, kalender belajar, program khusus dan sebagainya

Menurut Nurkolis, MBS memiliki delapan karakteristik, yakni dalam hal misi sekolah, hakikat aktivitas sekolah, strategi-strategi manajemen, penggunaan sumber-sumber daya, peran warga sekolah, hubungan interpersonal, kualitas administrator dan indikator-indikator efektivitas.¹²

Sedangkan menurut E Mulyasa, karakteristik MBS bisa diketahui antara lain dari bagaimana sekolah dapat mengoptimalkan kinerja organisasi sekolah, proses belajar-mengajar, pengelolaan sumber daya manusia dan pengelolaan sumber daya dan administrasi. Selanjutnya, untuk lebih memperjelas E Mulyasa mengutip dari *Focus on School: The*

¹² *Ibid.*, hlm. 56-66.

Future Organization of Education Service for Student, Departement of Education, Australia, dalam bentuk bagan (ada dalam lampiran):¹³

Sedangkan Sudarwan Danim, yang disadur dari WB Bailey dalam bukunya *School Site Management Applied*, (1999), menyebutkan karakteristik MBS sebagai berikut:

1. Adanya keragaman dalam pola penggajian guru

Istilah populernya adalah pendekatan prestasi (*merit system*) dalam hal penggajian dan pemberian aneka bentuk kesejahteraan material lainnya. Caranya dapat dilakukan dengan penetapan kebijakan melalui pengiriman langsung gaji guru ke rekening sekolah kemudian kepala sekolah mengalokasikan gaji guru itu per bulan sesuai dengan prestasinya.

2. Otonomi manajemen sekolah

Sekolah menjadi sentral utama manajemen pada tingkat strategis dan operasional dalam kerangka penyelenggaraan program pendidikan dan pembelajaran. Sementara, kebijakan internal lain menjadi penyertanya.

3. Pemberdayaan guru secara optimal

Dikarenakan sekolah harus berkompetisi membangun mutu dan membentuk citra di masyarakat, guru-guru harus diberdayakan dan memberdayakan diri secara optimal bagi terselenggaranya proses pembelajaran yang bermakna.

¹³ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2004), cet. ketujuh, hlm. 30.

4. Pengelolaan sekolah secara partisipatif

Kepala sekolah harus mampu bekerja dengan dan melalui seluruh komunitas sekolah agar masing-masingnya dapat menjalankan tugas pokok dan fungsinya secara baik dan terjadi transparansi pengelolaan sekolah.

5. Sistem yang didesentralisasikan

Di bidang penganggaran misalnya, pelaksanaan MBS mendorong sekolah-sekolah siap berkompetisi untuk mendapatkan dana dari masyarakat atau dari pemerintah secara kompetitif (*block grant*) dan mengelola dana itu dengan baik.

6. Sekolah dengan pilihan atau otonomi sekolah dalam menentukan aneka pilihan

Program akademik dan nonakademik dapat dikreasi oleh sekolah sesuai dengan kapasitasnya dan sesuai pula dengan kebutuhan masyarakat lokal, nasional atau global.

7. Hubungan kemitraan (*partnership*) antara dunia bisnis dan dunia pendidikan

Hubungan kemitraan itu dapat dilakukan secara langsung atau melalui komite sekolah. Hubungan kemitraan ini bukan hanya untuk keperluan pendanaan, melainkan juga untuk kegiatan praktik kerja dan program pembinaan dan pengembangan lainnya.

8. Akses terbuka bagi sekolah untuk tumbuh relatif mandiri

Perluasan kewenangan yang diberikan kepada sekolah memberi ruang gerak baginya untuk membuat keputusan inovatif dan mengkreasi program demi peningkatan mutu sekolah.

9. “Pemasaran sekolah secara kompetitif”

Tugas pokok dan fungsi sekolah adalah menawarkan produk unggulan atau jasa. Jika sekolah sudah mampu membangun citra mutu dan keunggulan, lembaga itu akan mampu beradu tawar dengan masyarakat, misalnya berkaitan dengan jumlah dana yang akan ditanggung oleh penerima jasa layanan.

B. Komponen-komponen Manajemen Berbasis Sekolah

Menurut E. Mulyasa sedikitnya terdapat tujuh komponen sekolah yang harus dikelola dengan baik dalam rangka MBS, yaitu kurikulum dan program pengajaran, tenaga kependidikan, kesiswaan, keuangan, sarana dan prasarana pendidikan, pengelolaan hubungan sekolah dan masyarakat, serta manajemen pelayanan khusus lembaga pendidikan.¹⁴

1. Manajemen kurikulum dan program pengajaran

Manajemen kurikulum dan program pengajaran merupakan bagian dari MBS. Manajemen kurikulum dan program pengajaran mencakup kegiatan perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian kurikulum. Perencanaan dan pengembangan kurikulum nasional pada umumnya telah dilakukan oleh Departemen Pendidikan Nasional pada tingkat pusat. Karena itu level sekolah yang paling penting adalah

¹⁴ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Berbasis Sekolah*, hlm. 39-53.

bagaimana merealisasikan dan menyesuaikan kurikulum tersebut dengan kegiatan pembelajaran. Di samping itu, sekolah juga bertugas dan berwenang untuk mengembangkan kurikulum muatan lokal sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan lingkungan setempat.

2. Manajemen tenaga kependidikan

Keberhasilan MBS sangat ditentukan oleh keberhasilan pimpinannya dalam mengelola tenaga kependidikan yang tersedia di sekolah. Dalam hal ini, peningkatan produktivitas dan prestasi kerja dapat dilakukan dengan meningkatkan perilaku manusia di tempat kerja melalui aplikasi konsep dan teknik manajemen personalia modern.

Manajemen tenaga kependidikan atau manajemen personalia pendidikan bertujuan untuk mendayagunakan tenaga kependidikan secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal, namun tetap dalam kondisi yang menyenangkan. Sehubungan dengan itu, fungsi personalia yang harus dilakukan pimpinan adalah menarik, mengembangkan, menggaji dan memotivasi personil guna mencapai tujuan sistem, membantu anggota mencapai posisi dan standar perilaku, memaksimalkan perkembangan karier tenaga kependidikan serta menyelaraskan tujuan individu dan organisasi.

3. Manajemen kesiswaan

Manajemen kesiswaan atau manajemen murid (peserta didik) merupakan salah satu bidang operasional MBS. Manajemen kesiswaan adalah penataan dan pengaturan terhadap kegiatan yang berkaitan

dengan peserta didik, mulai masuk sampai dengan keluarnya peserta didik tersebut dari suatu sekolah. Manajemen kesiswaan bukan hanya berbentuk pencatatan data peserta didik, melainkan meliputi aspek yang lebih luas yang secara operasional dapat membantu upaya pertumbuhan dan perkembangan peserta didik melalui proses pendidikan di sekolah.

Manajemen kesiswaan bertujuan untuk mengatur berbagai kegiatan dalam bidang kesiswaan agar kegiatan pembelajaran di sekolah dapat berjalan lancar, tertib dan teratur, serta mencapai tujuan pendidikan sekolah. Untuk mewujudkan tujuan tersebut bidang manajemen kesiswaan sedikitnya memiliki tiga tugas utamayang harus diperhatikan, yaitu penerimaan murid baru, kegiatan kemaiuan belajar serta bimbingan dan pembinaan disiplin.

4. Manajemen keuangan dan pembiayaan

Keuangan dan pembiayaan merupakan salah satu sumber daya yang secara langsung menunjang efektivitas dan efisiensi pengelolaan pendidikan. Hal tersebut lebih terasa lagi dalam implementasi MBS, yang menuntut kemampuan sekolah untuk merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi serta mempertanggungjawabkan pengelolaan dana secara transparan kepada masyarakat dan pemerintah.

Dalam penyelenggaraan pendidikan, keuangan dan pembiayaan merupakan potensi yang sangat menentukan dan merupakan bagian yang tak terpisahkan dalam kajian manajemen pendidikan. Komponen

keuangan dan pembiayaan pada suatu sekolah merupakan komponen produksi yang menentukan terlaksananya kegiatan-kegiatan proses belajar mengajar di sekolah bersama komponen-komponen lain. Dengan kata lain setiap kegiatan yang dilakukan sekolah memerlukan biaya, baik itu disadari maupun tidak disadari. Komponen keuangan dan pembiayaan ini perlu dikelola sebaik-baiknya agar dana-dana yang ada dapat dimanfaatkan secara optimal untuk menunjang tercapainya tujuan pendidikan. Hal ini penting, terutama dalam rangka MBS, yang memberikan kewenangan pada sekolah untuk mencari dan memanfaatkan berbagai sumber dana sesuai keperluan masing-masing sekolah karena pada umumnya dunia pendidikan selalu dihadapkan pada masalah keterbatasan dana, apa lagi dalam kondisi krisis seperti sekarang ini.

5. Manajemen sarana dan prasarana pendidikan

Sarana pendidikan adalah peralatan dan perlengkapan yang secara langsung dipergunakan dan menunjang proses pendidikan, khususnya proses belajar mengajar, seperti gedung, ruang kelas, meja kursi serta alat-alat dan media pengajaran. Adapun yang dimaksud dengan prasarana pendidikan adalah fasilitas yang secara tidak langsung menunjang jalannya proses pendidikan atau pengajaran, seperti halaman, kebun, taman sekolah, jalan menuju sekolah, tetapi jika dimanfaatkan secara langsung untuk proses belajar mengajar seperti taman sekolah untuk untuk pengajaran biologi, halaman

sekolah sebagai sekaligus lapangan olahraga, komponen tersebut merupakan sarana pendidikan.

Manajemen sarana dan prasarana pendidikan bertugas mengatur dan menjaga sarana dan prasarana pendidikan agar dapat memberikan kontribusi secara optimal dan berarti pada jalannya proses pendidikan. Kegiatan pengelolaan ini meliputi kegiatan perencanaan, pengadaan, pengawasan, penyimpanan inventarisasi dan penghapusan serta penataan.

6. Manajemen pengelolaan hubungan sekolah dan masyarakat

Hubungan sekolah dengan masyarakat pada hakikatnya merupakan suatu sarana yang sangat berperan dalam membina dan mengembangkan pertumbuhan pribadi peserta didik di sekolah. Dalam hal ini, sekolah sebagai sistem sosial merupakan bagian integral dari sistem sosial yang lebih besar, yaitu masyarakat. Sekolah dan masyarakat mempunyai hubungan yang sangat erat dalam mencapai tujuan sekolah atau pendidikan secara efektif dan efisien. Sebaliknya sekolah juga harus menunjang pencapaian tujuan atau pemenuhan kebutuhan masyarakat, khususnya kebutuhan pendidikan. Oleh karena itu, sekolah berkewajiban untuk memberi penerangan tentang tujuan-tujuan, program-program, kebutuhan serta keadaan masyarakat. Sebaliknya, sekolah juga harus mengetahui dengan jelas apa kebutuhan, harapan dan tuntutan masyarakat, terutama terhadap sekolah. Dengan perkataan lain, antara sekolah dan masyarakat harus dibina suatu hubungan yang harmonis.

7. Manajemen pelayanan khusus lembaga pendidikan

Manajemen layanan khusus meliputi manajemen perpustakaan, kesehatan dan keamanan sekolah. Manajemen komponen-komponen tersebut merupakan bagian penting dari MBS yang efektif dan efisien.

Perpustakaan yang lengkap dan dikelola dengan baik memungkinkan peserta didik untuk lebih mengembangkan dan mendalami pengetahuan yang diperolehnya di kelas melalui belajar mandiri, baik pada waktu-waktu kosong di sekolah maupun di rumah. Disamping itu juga memungkinkan guru untuk mengembangkan pengetahuan secara mandiri, dan juga dapat mengajar dengan metode bervariasi.

Selain itu sekolah juga harus menjaga dan meningkatkan kesehatan jasmani dan rohani peserta didik. Oleh karena itu, sekolah mengembangkan program pendidikan jasmani, menyediakan pelayanan kesehatan sekolah melalui Usaha Kesehatan Sekolah (UKS) dan berusaha meningkatkan program pelayanan melalui kerjasama dengan unit-unit dinas kesehatan setempat.

Sekolah juga perlu memberikan pelayanan keamanan peserta didik dan para pegawai yang ada di sekolah agar mereka dapat belajar dan melaksanakan tugas dengan tenang dan nyaman.

C. Perencanaan dalam Manajemen Berbasis Sekolah

Perencanaan merupakan terjemahan dari bahasa Inggris, *planning*. Kata *planning* sendiri, merupakan kata benda yang terbentuk dari kata kerja *plan*, yang artinya rencana. Kamus Besar Bahasa Indonesia mengartikan rencana sebagai rancangan, buram (rangka sesuatu yang akan dikerjakan), konsep, cerita, laporan pemberitaan, acara, dan program. Perencanaan adalah proses, perbuatan, cara merencanakan, atau merancang.¹⁵

Perencanaan adalah proses mendefinisikan tujuan organisasi dan bagaimana mencapai tujuan tersebut. Perencanaan merupakan salah satu fungsi utama manajemen. Perencanaan adalah proses mendefinisikan tujuan-tujuan organisasi, dan kemudian mengartikulasi/menyajikan dengan jelas strategi-strategi, taktik-taktik, dan operasi yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut.¹⁶

Soebagio Atmodiwirio mengutip pendapat beberapa pakar manajemen tentang definisi perencanaan:¹⁷

1. R Wayne Mondy

Perencanaan adalah proses penetapan, penentuan masa yang akan datang apa yang bisa kita capai dan bagaimana mencapainya.

¹⁵ Tim Penyusun Kamus Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa, *op. cit.*, hlm. 741.

¹⁶ Amin Widjaja Tunggal, *op. cit.*, hlm. 141.

¹⁷ Soebagio Atmodiwirio, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta: PT Ardadizya Jaya, 2005), hlm. 77.

2. Yusuf Enoch

Perencanaan adalah suatu proses mempersiapkan hal-hal yang akan dikerjakan pada waktu yang akan datang untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan lebih dahulu.

3. Harold Koontz dan Cyrill O'Donnel

Perencanaan adalah salah satu fungsi manajer yang meliputi seleksi dan alternatif-alternatif kebijaksanaan, program dan prosedur

4. Lembaga Administrasi Negara

- a. Perencanaan dalam arti seluas-luasnya tidak lain adalah suatu proses mempersiapkan secara sistematis kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan untuk mencapai sesuatu tujuan tertentu
- b. Perencanaan adalah proses penentuan tujuan, penentuan kegiatan dan penentuan aparat pelaksana kegiatan untuk mencapai tujuan
- c. Perencanaan adalah usaha yang diorganisasikan dengan dasar perhitungan untuk memajukan perkembangan tertentu

Dari definisi-definisi di atas, ada tiga hal yang penting dalam perencanaan: keadaan sekarang (data dan informasi), keadaan yang diharapkan (sasaran) dan strategi pencapaian sasaran (langkah usaha dan taktik).

Adapun tujuan perencanaan adalah sebagai pedoman untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Sebagai suatu alat ukur dalam

membandingkan antara hasil yang dicapai dengan harapannya. Dilihat dari pengambilan keputusan tujuan perencanaan adalah:¹⁸

1. Penyajian rancangan keputusan-keputusan atasan untuk disetujui pejabat tingkat nasional yang berwenang
2. Menyediakan pola kegiatan-kegiatan secara matang bagi berbagai bidang/satuan kerja yang bertanggung jawab untuk melakukan kebijaksanaan

D. Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah

Suatu program yang dicanangkan tidak akan berjalan dan berhasil secara maksimal apabila tidak tersedia berbagai faktor pendukung. Faktor pendukung bisa berasal baik dari internal maupun eksternal. Dalam implementasi MBS, secara luas dan mendasar yang amat diperlukan adalah dukungan politik baik itu sekedar *political will* maupun dalam bentuk peraturan dan perundang-undangan formal. Dukungan finansial, dukungan sumber daya manusia beserta pemikirannya, dan sarana dan prasarana lainnya juga menjadi faktor pendukung yang penting.

Secara umum implementasi MBS akan berhasil melalui strategi-strategi berikut ini:¹⁹

1. Sekolah harus memiliki otonomi terhadap empat hal, yaitu dimilikinya otonomi dalam kekuasaan dan kewenangan, pengembangan pengetahuan dan keterampilan secara berkesinambungan, akses

¹⁸ *Ibid.*, hlm. 79.

¹⁹ Nurkolis, *op. cit.*, hlm. 132-134.

- informasi ke segala bagian dan pemberian penghargaan kepada setiap pihak yang berhasil
2. Adanya peran serta masyarakat secara aktif dalam hal pembiayaan, proses pengambilan keputusan terhadap kurikulum dan instruksional serta non-instruksional. Sekolah harus lebih banyak mengajak lingkungan dalam mengelola sekolah karena bagaimanapun sekolah adalah bagian dari masyarakat secara luas. Apalagi dengan makin terbatasnya sumber pembiayaan dari pemerintah, makin mendorong keterlibatan masyarakat dalam pengelolaan pendidikan
 3. Adanya kepemimpinan sekolah yang kuat sehingga mampu menggerakkan dan mendayagunakan setiap sumber daya sekolah secara efektif terutama kepala sekolah harus menjadi sumber inspirasi atas pembangunan dan pengembangan sekolah secara umum. Kepala sekolah dalam MBS berperan sebagai *designer, motivator, fasilitator, dan liaison*. Bagaimanapun kepala sekolah adalah pimpinan yang memiliki kekuatan untuk itu. Oleh karena itu, pengangkatan kepala sekolah harus didasarkan atas kemampuan manajerial dan kepemimpinan dan bukan lagi didasarkan atas jenjang kepangkatan.
 4. Adanya proses pengambilan keputusan yang demokratis dalam kehidupan dewan sekolah yang aktif. Dalam pengambilan keputusan kepala sekolah harus mengembangkan iklim demokratis dan memperhatikan aspirasi dari bawah. Konsumen yang harus dilayani kepala sekolah adalah murid dan orang tuanya, masyarakat dan para guru. Kepala sekolah jangan selalu menengok ke atas sehingga hanya

menyenangkan pimpinannya namun mengorbankan masyarakat pendidikan yang utama

5. Semua pihak harus memahami peran dan tanggung jawabnya secara sungguh-sungguh. Untuk bisa memahami peran dan tanggung jawabnya masing-masing harus ada sosialisasi terhadap konsep MBS itu sendiri. Siapa kebagian peran apa dan melakukan apa, sampai batas-batas nyata perlu dijelaskan secara nyata
6. Adanya *guidelines* dari Departemen Pendidikan terkait sehingga mampu mendorong proses pendidikan di sekolah secara efisien dan efektif. *Guidelines* itu jangan sampai berupa peraturan-peraturan yang mengekang dan membelenggu sekolah. Artinya, tidak perlu lagi petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis dalam pelaksanaan MBS, yang diperlukan adalah rambu-rambu yang membimbing
7. Sekolah harus memiliki transparansi dan akuntabilitas yang minimal diwujudkan dalam laporan pertanggungjawaban setiap tahunnya. Akuntabilitas sebagai bentuk pertanggungjawaban sekolah terhadap semua *stakeholders*. Untuk itu, sekolah harus dijalankan secara transparan, demokratis dan terbuka terhadap segala bidang yang dijalankan dan kepada setiap pihak terkait
8. Penerapan MBS harus diarahkan untuk pencapaian kinerja sekolah dan lebih khusus lagi adalah meningkatkan pencapaian belajar siswa. Perlu dikemukakan lagi bahwa MBS tidak bisa langsung meningkatkan kinerja belajar siswa namun berpotensi untuk itu. Oleh

karena itu, usaha MBS harus lebih terfokus pada pencapaian prestasi belajar siswa

9. Implementasi diawali dengan sosialisasi dari konsep MBS, identifikasi peran masing-masing, pembangunan kelembagaan (*capacity building*) mengadakan pelatihan-pelatihan terhadap peran barunya, implementasi pada proses pembelajaran, evaluasi atas pelaksanaan di lapangan dan dilakukan perbaikan-perbaikan

Untuk memperoleh pemahaman yang lebih lanjut, akan disajikan tabel tentang strategi implementasi MBS hasil kajian BPPN dan Bank Dunia, sebagaimana dikutip oleh E. Mulyasa (lampiran):²⁰

Di bawah ini merupakan faktor-faktor pendukung kesuksesan implementasi MBS sebagaimana dikemukakan oleh Nurkolis:²¹

1. *Political will* pemerintah

Bila kita cermati dukungan pemerintah dari sisi ini sudah ada bahkan sudah dituangkan secara resmi dalam perundang-undangan. Yang menjadi masalah adalah bagaimana pelaksanaan dan pemantauan dari UU yang dibuat tersebut berjalan dengan baik.

2. Dukungan finansial dari pemerintah dan masyarakat yang peduli pendidikan

Angin segar tampaknya akan mengembus ke dunia pendidikan setelah adanya revisi UUD 1945 yang mengamanatkan bahwa pemerintah pusat dan daerah harus mengalokasikan anggaran

²⁰ E. Mulyasa, *op. cit.*, hlm. 64-70.

²¹ Nurkolis, *op. cit.*, hlm. 264-267.

pendidikan sebesar 20 %. Artinya sebagian dana itu dapat difungsikan untuk mendukung kesuksesan implementasi MBS

3. Ketersediaan sumber daya manusia yang mendukung implementasi MBS

Tenaga ahli dan tenaga pelaksana yang mengerti tentang MBS masih sangat langka. Kondisi ini dapat dimengerti karena bidang dan kajian ini masih cukup baru di Indonesia. Bahkan di kalangan akademisi pun belum banyak pakar di bidang ini.

Misalnya, mata kuliah *manajemen berbasis masyarakat* pun baru ada di berbagai perguruan tinggi mulai tahun 2001/2002. Sehingga, literatur-literatur dalam bahasa Indonesia pun baru muncul sekitar tahun tersebut, dengan jumlah yang sedikit. Kebanyakan literatur masih berbahasa asing, khususnya bahasa Inggris.

4. Budaya sekolah

Budaya sekolah belum dibangun secara baik berdasar keyakinan seluruh warga sekolah, melainkan dibentuk oleh keinginan para pimpinan bahkan keinginan birokrasi. Oleh karena itu, banyak warga sekolah yang tak peduli terhadap kemajuan sekolah. Apabila MBS diharapkan membawa kemajuan untuk sekolah maka budaya sekolah harus dibangun bersama-sama oleh seluruh warga sekolah

5. Perlunya kepemimpinan yang efektif

Kepemimpinan yang efektif akan tercapai apabila kepala sekolah memiliki kemampuan profesional di bidangnya, memiliki bakat atau sifat, memahami kondisi lingkungan dan pengikutnya

dalam menerapkan gaya kepemimpinan yang paling sesuai. Yang paling diperlukan dalam upaya mendukung kesuksesan implementasi MBS adalah kepala sekolah harus mampu menggerakkan para pengikutnya untuk mencapai tujuan bersama. Sebaiknya kepala sekolah harus menerapkan pendekatan partisipatif model transformasional.

6. Organisasi sekolah harus diubah dan dikembangkan

Perubahan sekolah akan berjalan dengan baik apabila berdampak pada perbaikan kehidupan para guru dan staf lainnya. Mereka harus dilibatkan sejak awal untuk mengubah organisasi sekolah dan mengembangkannya. Perubahan dan pengembangan organisasi sekolah harus diawali dari perubahan individu dan lingkungan kerja secara setahap demi setahap.

Faktor pendukung kesuksesan pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah juga dijelaskan oleh Brown²² dengan menggambarkan 6 (enam) ciri manajemen berbasis sekolah yang efektif antara lain :

1. Otonomi, fleksibilitas, dan pertanggungjawaban
2. Perencanaan oleh kepala sekolah dan masyarakat sekolah
3. Penggunaan peran baru oleh kepala sekolah
4. Lingkungan sekolah yang partisipatif

²² Ibtisam Abu – Duhou, Menejemen Berbasis Sekolah, terj. School Based Management, Noryamin Aini, Suparto dan Abas Al-Jauhari (Penerjemah), PT. Logos Wacana Ilmu, Jkt 2002, hal 100

5. Kerjasama dan kolegalitas diantara staf.
6. Tuntutan lebih besar terhadap efektifitas personal kepala sekolah dan para guru disekolah.

Dengan beberapa upaya kesuksesan implementasi Manajemen Berbasis Sekolah, maka secara spesifik antara lain dapat dijelaskan bahwa keberhasilan Manajemen Berbasis Sekolah adalah mempunyai pengawasan atas kurikulum. Suatu kurikulum berbasis sekolah berarti bahwa masing-masing staf sekolah menentukan apa materi pengajaran yang akan digunakan, serta apa metode pembelajaran dan pengajaran yang spesifik yang akan dipakai. Hal ini berarti juga bahwa kepala sekolah dan para guru ditingkat sekolah menentukan kebutuhan pengembangan profesionalnya serta kontrak dengan siapa saja yang mereka inginkan dalam memenuhi kebutuhan tersebut. Pada saat yang sama, struktur yang ada didalamnya proses pendidikan berkembang menggambarkan suatu wilayah final pengawasan bagi para guru, administrator, dan masyarakat dibawah sistim manajemen berbasis sekolah.

BAB III

GAMBARAN UMUM SMA IHSANIYAH TEGAL

A. Sejarah Singkat

SMA Ihsaniyah Tegal merupakan institusi pendidikan di bawah Yayasan Perguruan Ihsaniyah. Yayasan ini didirikan pada zaman penjajahan Belanda (sebelum merdeka) yaitu pada tanggal 3 Shafar 1346 Hijriyah atau bertepatan pada tanggal 6 Agustus 1927 Masehi.¹ Semangat pendirian Yayasan ini lebih sebagai bentuk perjuangan rakyat dalam memperoleh kemerdekaan, bebas dari segala bentuk belenggu penjajahan.

Yayasan Perguruan Ihsaniyah ini didirikan oleh para Ulama dan Zu'ama Mintaragen, Pegadungan dan Mangundipuran (sekarang Mandipuran) kota Tegal. Pemberian nama 'Ihsaniyah' diambilkan dari nama salah seorang pendiri yaitu H. Ihsan (pemilik Hotel Islam di Tegal).²

Setelah membeli tanah (ditambah dengan hasil wakaf) di kampung Pegadungan (sekarang Jalan Waru No 14 Tegal) maka didirikanlah *Al-Madrasah al-Ihsaniyah* yang desainnya dirancang oleh M. Hasyim (sampai akhir hayatnya adalah Ketua Muhammadiyah di Kota Tegal). Mata pelajaran di sekolah ini, selain mata pelajaran agama juga diajarkan mata pelajaran umum (mengadopsi pada sekolah-sekolah model Belanda, HIS). Namun, karena pertimbangan berbagai hal, sekretariat Yayasan

¹ Abdul Haris Ma'moen, *Catatan Bersejarah Perguruan Ihsaniyah Dari Masa ke Masa*, (Tegal: Yayasan Perguruan Al-Ihsaniyah Pusat, 1977), hlm. 1.

² *Ibid.*, hlm. 4.

Perguruan Ihsaniyah sekarang berada di Jalan Salak No 117 Telp. (0283) 355692 Tegal 52113.

Sebenarnya, Al-Ihsaniyah sudah berdiri sejak 1926 namun baru diresmikan pada tanggal 6 Agustus 1927 setelah pembangunan madrasah tersebut selesai. Adapun para pendirinya yang terkemuka adalah sebagai berikut:

1. KH Chusen bin Ali (Mintaragen Tegal)
2. KH Sholeh Ilyas (Mintaragen Tegal)
3. KH Nursalim (Pegadungan Tegal)
4. H Zuhdi bin Anwar (Pegadungan Tegal)
5. H. Abu Ja'far bin Ali (Mintaragen Tegal)
6. A. Abdul Manaf (Mintaragen Tegal)
7. H. Ichsan Kartalegawa (Pegadungan Tegal)
8. Haji Fadhil (Mintaragen Tegal)
9. H Ali Masyhuri (Mintaragen Tegal)
10. HM Ibrahim (Mintaragen Tegal)

Adapun guna meningkatkan mutu pendidikannya maka guru-guru (para ustadz) di madrasah ini sengaja didatangkan dari luar daerah seperti Semarang, Pekalongan dan beberapa daerah lain. Di antara nama para ustadz tersebut adalah:

1. Ustadz Abdurrachman bin Nuh Al-Chaujah
2. Ustadz Thohir bin Ibrahim Al-Chaujah
3. Ustadz Achmad bin Abdul Qudir al-Chaujah

4. Ustadz Abu Ja'far bin Ali Banjarnegara
5. Ustadz Haji Nachrawi bin H Nawawi
6. Ustadz Haji Dimiyati bin KH Ismail

Yayasan Perguruan Ihsaniyah telah dikukuhkan dalam sebuah Badan Hukum Akta Notaris No 8 tertanggal 5 Maret 1981 jo Naktarile Akta Ny Anisa Abubakar, SH Notaris di Tegal di atas surat Akta No 44 tertanggal 14 Mei 1987. Sehingga Yayasan Perguruan Ihsaniyah sebagai pengelola pendidikan swasta Islam yang terus berkembang atas berkat pertolongan Allah SWT mampu mengelola dengan baik.

Kini, Yayasan Perguruan Ihsaniyah (YPI) memiliki banyak sekolah mulai dari TK (2 sekolah), SD (2 sekolah), MI (4 sekolah) SMP (1 sekolah) dan SMA (1 sekolah) yang tersebar di berbagai sudut di kota Tegal. Salah satunya adalah Sekolah Menengah Atas Ihsaniyah yang beralamat di Jalan Jalak No 16 Tegal Telp (0283) 351916 kode pos 52113.

Selain mengelola lembaga pendidikan, Yayasan Perguruan Ihsaniyah juga memiliki radio dakwah yang khusus menyiarkan acara-acara *dakwah Islamiyyah* yakni Radio Citra Angkasa (RCA) yang beralamat di Jalan Sembodro Tegal.

Adapun pengurus Yayasan Perguruan Ihsaniyah periode 2003 sampai dengan 2008 adalah sebagai berikut:

Pembina : dr. H. Faiq Uzer

Oesidjo Komaruddin

H. Zaenal Arifin AD

H. Munir A. Rasyid

Drs. H. Ahmad Sofyan

Hj Hanifah

Pengawas : H. Nahar Nachrawi, SH MM APU

Kol Mughiroh Subkhan

KH Khumaidi ZA SH MH

A. Muqoddam Nachrawi

dr. Slamet Riyadi

Drs. Afif Masduki, Msi

Pakar : Drs. H. Basukiyanto, M.Pd

Dr. Khamami Herusantoso

Ir. Abdul Wahid, MSi

Drs. H. Kholil Khanafi, SH

Ketua Umum : Drs. H. Abdullah Ahmad

Sekretaris Umum : Ir. Suyono

Sekretaris : Drs. Bambang Setiawan

Bend. Umum : dr. H. Fachri Uzer Sp S

Bendahara : H Chalimi Ma'ruf

Majelis Pendidikan : Drs. Rofiudin ZA

Bidang Dakwah : Drs. Sam'ari Sayyidi

Bidang Kesra : dr. Jamaluddin Malik

Bidang Wakaf dan ZIS: Drs. Andi Sulton

Bidang Sarana : Solichin AD

Albar Kosim

Adapun pengurus Majelis Pendidikan YPI periode 2003-2008 adalah sebagai berikut:

Penasehat : Drs. H. Dardiri

M. Yusuf, SH

Ketua : Drs. Rofiudin ZA

Wakil Ketua : Drs. Slamet Muttaqin

Pengawas : H. Fatchi M, BA



HM Anwari

Asif D. Ilyas

Seksi Pend. Agama : HM Tadjri, BA

Budi Ahmadi, S.Ag

Drs. Ahmadun

Seksi TK : Drs. Halimah

Maryam

Wasitah, S.Pd

Jimmy Jamaludin

Seksi SD/MI : Dra. ND Qomariah

Rasmadi, SSi

Khomsiah, BA

Sobirin

Seksi SLTP : Masyhuri, S.Pd

Firdaus

Dra. Rasyifah

Hj. Marhamah

Seksi SLTA : Subagyo, S.Pd

Maskuri, S.Pd

Drs. Wantoro

Seksi Non Formal : Ida Farida, SE

Elda Nadlifia

B. Profil Sekolah

Sekolah Menengah Atas dalam profilnya mencanangkan visi, misi, tujuan dan sasaran pendidikan sekolah tersebut. Adapun profil tersebut sebagai berikut:

1. Visi Sekolah

Visi SMA Ihsaniyah Tegal mencakup tiga hal: (1) Bertaqwa: mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi dengan tetap menjadikan manusia yang bertaqwa kepada Allah (2) Beramal: mengamalkan ilmu yang diperoleh di dalam kehidupan bermasyarakat (3) Bertanggung jawab: mempertanggungjawabkan segala perbuatannya kepada Allah dan kepada manusia secara moral.

2. Misi Sekolah

Adapun misi SMA Ihsaniyah Tegal yaitu mengajar, mendidik, membimbing siswa menjadi manusia berkualitas menuju masyarakat yang siap pakai.

- a. Meningkatkan efektivitas kegiatan belajar mengajar
 - b. Mendidik siswa dengan nilai-nilai keagamaan
 - c. Membimbing dan mengarahkan siswa agar menjadi manusia-manusia yang berkualitas dan berakhlakul karimah di dalam masyarakat
3. Tujuan sekolah
- a. Memiliki out put siswa yang menguasai ilmu pengetahuan untuk mengatasi tantangan pada bidang kehidupan
 - b. Memiliki out put siswa yang memiliki keterampilan yang dibutuhkan di dalam masyarakat
 - c. Memiliki out put siswa yang mempunyai sikap disiplin tertinggi dalam segala bidang kehidupan
 - d. Memiliki out put siswa yang berintelektual, berakhlakul karimah, beriman dan bertaqwa kepada Allah
4. Sasaran sekolah
- a. Melaksanakan kegiatan belajar mengajar dengan tertib
 - b. Nilai rata-rata UAN dan UUB dengan hasil yang tinggi
 - c. Pembinaan pendidikan agama secara kontinue, membiasakan shalat berjamaah, hafal juz amma, lancar membaca al-Qur'an dan berakhlakul karimah
 - d. Pembinaan keterampilan yang berprestasi dengan meningkatkan pembinaan ekstrakurikuler

- e. Peningkatan pemberdayaan dan pemeliharaan sarana dan prasarana yang bersih, nyaman dan indah
- f. Terbinanya administrasi perkantoran dan administrasi pendidikan serta peningkatan sumber daya manusianya
- g. Tumbuhnya kesadaran orang tua siswa, para ulama, tokoh masyarakat dan *stakeholder* lainnya untuk peningkatan mutu pendidikan

5. Sumber daya manusia

Secara rinci perihal sumber daya manusia dapat dilihat pada lampiran 1 tesis ini. Berdasarkan data guru tersebut maka dapat disimpulkan bahwa sebagian besar guru SMA Ihsaniyah Tegal sudah mengajar sesuai dengan bidangnya masing-masing. Dari 30 orang guru, yang mengajar sesuai bidangnya ada 24 orang (80%) sedangkan sisanya yakni 6 orang (20%) mengajar tidak sesuai dengan bidangnya.

Selain itu, dapat juga dilihat bahwa semua guru SMA Ihsaniyah Tegal, minimal berpendidikan Sarjana (S-1), beberapa guru bahkan sedang dan sudah lulus pendidikan Pascasarjana (S-2). Adapula yang sedang melanjutkan program Doktorat (S-3).

Namun, sebagian besar guru SMA Ihsaniyah masih berstatus sebagai guru swasta (guru tidak tetap yayasan), sebagian adalah guru bantu dan guru tetap yayasan serta satu orang berstatus pegawai negeri sipil (PNS) yang diperbantukan di sekolah tersebut.

Adapun keadaan siswa SMA Ihsaniyah Tegal tahun pelajaran 2006/2007 adalah sebagaimana tabel berikut:

| No | Kelas | Jumlah Siswa | | Jumlah Total |
|--------|-------|--------------|-----------|--------------|
| | | Laki-Laki | Perempuan | |
| 1 | X | 55 | 95 | 150 |
| 2 | XI | 37 | 83 | 120 |
| 3 | XII | 39 | 53 | 92 |
| Jumlah | | 131 | 231 | 362 |

Dari data di atas diketahui bahwa sebagian besar siswa SMA Ihsaniyah Tegal adalah perempuan. Jumlahnya hampir dua kali lipat atau dengan kata lain, perbandingan siswa laki-laki dan perempuan di SMA Ihsaniyah adalah mendekati satu banding dua.

Dari tabel di atas diketahui pula bahwa dari tahun ke tahun jumlah siswa SMA Ihsaniyah selalu meningkat. Menurut hemat saya, meningkatnya animo masyarakat untuk bersekolah di SMA Ihsaniyah ada kaitannya dengan kualitas kepemimpinan kepala sekolah. Sejak kepemimpinan Drs. Yusqon, M.Pd Sekolah Menengah Atas Ihsaniyah mengalami peningkatan yang pesat.

Dilihat dari segi bangunan, gedung-gedung SMA Ihsaniyah semakin megah. Demikian juga perihal jumlahnya, semakin banyak: ada penambahan gedung laboratorium MIPA, gedung perpustakaan

termasuk di dalamnya perpustakaan digital yang berfungsi sebagai laboratorium komputer dan multimedia.

Demikian juga, SMA Ihsaniyah mampu menjali kerja sama dengan berbagai pihak: pemerintah kota Tegal, organisasi keagamaan di Tegal dan juga institusi pendidikan: Perguruan Tinggi. Salah satu bukti adalah bentuk kerja sama dalam hal pengelolaan perpustakaan digital dengan Universitas Sebelas Maret (USM) Solo. Adapun bentuk kesepakatan kerja sama tersebut dapat dilihat pada halaman lampiran.

Adapun tentang kondisi pekerjaan orang tua siswa dapat dilihat dalam lampiran 2 tesis ini. Statistik pekerjaan orang tua siswa SMA Ihsaniyah adalah sebagai berikut: 26 orang (7,22 %) adalah Pegawai Negeri Sipil, 1 orang (0,27%) adalah TNI/POLRI, 2 orang (0,55 %) adalah pensiunan, 162 orang (45 %) adalah karyawan swasta, 39 orang (10,83 %) adalah pedagang, 13 orang (3,61 %) adalah petani, 13 orang (3,61 %) adalah nelayan, 36 orang (10 %) adalah buruh, 9 orang (2,5 %) adalah sopir dan 59 orang (16,38 %) adalah lainnya.

Dilihat dari data ini, mayoritas orang tua siswa SMA Ihsaniyah Tegal adalah karyawan swasta dan buruh, yang mayoritas berpenghasilan antara Rp 300.000 s/d Rp 500.000 (lihat lampiran 3). Sehingga, dukungan anggaran dari orang tua dalam memajukan pendidikan sangat kecil.

Secara lebih lengkap penghasilan yang diterima orang tua siswa per bulan adalah sebagai berikut (lampiran 3): orang tua yang

memiliki penghasilan tidak tetap adalah 16 orang (4,44 %), penghasilan kurang dari Rp 200.000 adalah 54 orang (15 %), penghasilan Rp 300.000 s/d Rp 500.000 adalah 220 orang (61,11 %), penghasilan Rp 600.000 s/d Rp 1.000.000 adalah 45 orang (12,5 %), dan penghasilan lebih dari 1.000.000 adalah 25 orang (6,94 %),

Dilihat dari data ini maka dapat disimpulkan bahwa, mayoritas orang tua siswa SMA Ihsaniyah memiliki penghasilan Rp 300.000 s/d Rp 500.000, sehingga sangat berpengaruh terhadap kontribusi kepada sekolah. Padahal, dalam MBS partisipasi masyarakat dalam hal ini orang tua siswa sangat dominan untuk menentukan dan mengoptimalkan tujuan pendidikan.



C. Manajemen Sekolah

Manajemen sekolah berasal dari dua kata yaitu manajemen dan sekolah. Manajemen berasal dari kata *to manage* yang berarti mengurus, mengatur, melaksanakan dan mengelola. Stoner menjelaskan bahwa manajemen adalah seni untuk melaksanakan suatu pekerjaan melalui orang lain. Definisi lain menjelaskan bahwa manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Durbin mendefinisikan manajemen merupakan usaha yang dilakukan untuk mencapai sasaran yang telah dirumuskan sebelumnya yang kegiatannya banyak terdapat pada organisasi perusahaan, bisnis kesehatan dan pendidikan. Beliau juga mendefinisikan sebagai kemudahan khusus dalam

pengetahuan orang banyak secara efektif sesuai dengan tujuan dan pencapaian hasil secara bersama yang telah ditetapkan.³

Dalam rangka pencapaian tujuan sesuai dengan visi, misi SMA Ihsaniyah Tegal, Kepala Sekolah Drs. Yusqon, M.Pd telah berupaya menerapkan pola kepemimpinan demokratis yang Islami. Hal ini dapat dilihat dari rasa hormat dan kebanggaan dari para guru, karyawan dan siswa terhadap kepala sekolah mereka. Dalam hal manajerial, Drs. Yusqon, M.Pd berupaya menerapkan sistem *open manajemen* yang memungkinkan adanya masukan, usulan dari berbagai pihak sehingga masing-masing wakasek (wakil kepala sekolah), para guru dan karyawan SMA Ihsaniyah dapat bekerja dalam suasana yang nyaman.

1. Manajemen Kurikulum

Dalam hal kurikulum, kepala sekolah dibantu wakil kepala urusan kurikulum,⁴ melaksanakan program-program sebagai berikut:

- a. Melaksanakan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) atau kurikulum tahun 2006, khususnya untuk kelas X
- b. Melaksanakan program intrakurikuler yang meliputi:
 - 1) Pengorganisasian program belajar mengajar
 - 2) Pengembangan dan penguasaan bahan dan program pengajaran
 - 3) Menganalisis soal-soal UAN yang digunakan untuk persiapan latihan UAN

³ Muhammad Joko Susilo, *Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2007), hlm. 71.

⁴ Wawancara dengan Bpk M. Zaenudin, S.Pd selaku Wakil Kepala Urusan Kurikulum SMA Ihsaniyah Tegal pada tanggal 26 Maret 2007.

c. Melaksanakan program ekstrakurikuler

- 1) Memberikan tugas kepada siswa dalam kerangka untuk mendalami pemahaman intrakurikuler
- 2) Memberikan tugas pembuatan karya ilmiah, resume buku, mengarang yang berkaitan dengan program intrakurikuler
- 3) Melakukan penilaian hasil dari ekstrakurikuler kemudian dikorelasikan dengan intrakurikuler

d. Melaksanakan evaluasi

- 1) Setiap akhir PBM diadakan evaluasi dengan sistem tuntas belajar
- 2) Setiap akhir pokok bahasan diadakan penilaian harian
- 3) Pada setiap akhir semester diadakan ulangan umum bersama
- 4) Remedial test diadakan bagi siswa yang hasil nilainya belum baik

e. Kegiatan-kegiatan lain yaitu:

- 1) Melakukan supervisi dengan melakukan pemeriksaan rutin terhadap administrasi proses belajar mengajar yang meliputi: Analisis Mata Pelajaran (AMP), Program Tahunan dan Catur Wulan, Program Satuan Pelajaran (Satpel), Rencana Pengajaran (RP), Analisis Hasil Ulangan Harian, Perbaikan dan Pengayaan, Jurnal Kelas
- 2) Adanya jam tambahan khususnya bagi kelas XII dalam menghadapi Ujian Akhir Nasional

- 3) Kunjungan kelas untuk mengobservasi secara langsung tentang kegiatan belajar mengajar (KBM) di kelas

2. Manajemen Sarana dan Prasarana

Dalam urusan sarana dan prasarana kepala sekolah dibantu Wakil Kepala Sekolah Urusan Sarpras.⁵ Guna menjadi tujuan sekolah, SMA Ihsaniyah memerlukan adanya sarana dan prasarana yang mendukung. Sarana dan prasarana yang dimaksud dapat dikategorikan menurut kegunaannya, yang meliputi:

- a. Sarana yang diupayakan untuk pemenuhan bidang pelajaran
- b. Prasarana yang diupayakan untuk menunjang program kebersihan, keindahan dan ketertiban (K3)
- c. Renovasi gedung agar tampak indah
- d. Penambahan beberapa lokal gedung

3. Manajemen Kesiswaan

Dalam hal kesiswaan kepala sekolah dibantu oleh Wakil Kepala Sekolah Urusan Kesiswaan.⁶ Dalam hal ini Waka Kesiswaan melaksanakan program sebagai berikut:

- a. Pengembangan dan pelaksanaan program penerimaan siswa baru
- b. Pelayanan program mutasi atau perpindahan siswa
- c. Pengembangan dan pelaksanaan program bimbingan dan penyuluhan serta bimbingan moral akhlak dan karier siswa

⁵ Wawancara dengan Bpk Drs. Slamet Muttaqin selaku Wakil Kepala Urusan Sarana dan Prasarana SMA Ihsaniyah Tegal pada tanggal 2 April 2007.

⁶ Wawancara dengan Ibu Dra. Murbiyati selaku Wakil Kepala Urusan Kesiswaan SMA Ihsaniyah Tegal pada tanggal 3 April 2007.

- d. Pengembangan dan pelaksanaan program kegiatan ekstrakurikuler: pramuka, PMR, olah raga, seni baca Qur'an, bahasa Arab, bahasa Inggris dan internet.
 - e. Pengembangan dan pelaksanaan program kegiatan keagamaan dan peribadatan yang meliputi: sholat jamaah, peringatan hari-hari besar Islam, melatih zakat, infaq dan shodaqoh
 - f. Pembinaan siswa untuk menghadapi Ujian Akhir Nasional (UAN) melalui: uji coba UAN, memperbanyak latihan soal untuk mata pelajaran yang di-UAN-kan, pembentukan kelompok-kelompok belajar.
4. Manajemen Hubungan dengan Masyarakat

Dalam hal menjalin hubungan baik antara pihak sekolah dengan masyarakat, kepala sekolah dibantu oleh seorang Wakil Kepala Urusan Humas.⁷ Yang dimaksud masyarakat di sini meliputi: orang tua siswa/keluarga siswa, lembaga baik dari pemerintah maupun dari swasta. Kegiatan ini meliputi dua forum, forum resmi/formal atau forum tidak resmi/tidak formal.

- a. Forum resmi, yaitu pertemuan, rapat, konsultasi dengan majelis pendidikan, komite sekolah ataupun dengan Depdiknas dan Depdagri
- b. Forum tak resmi misalnya kunjungan kepada orang tua siswa, menerima kunjungan orang tua siswa secara pribadi, keikutsertaan

⁷ Wawancara dengan Ibu Dra. Rustiyati selaku Wakil Kepala Urusan Humas SMA Ihsaniyah Tegal pada tanggal 3 April 2007.

sekolah dalam kegiatan sosial ataupun agama yang dilakukan masyarakat sekitar

5. Manajemen Layanan Khusus

Untuk meningkatkan prestasi siswa, SMA Ihsaniyah Tegal selalu berusaha mengoptimalkan fungsi layanan khusus, meliputi:

- a. Ketersediaan buku-buku di perpustakaan secara lengkap dengan pengadaan dan penambahan buku-buku baru
- b. Penyediaan ruang perpustakaan yang representatif dengan melihat jumlah dan frekuensi siswa yang menggunakan layanan perpustakaan. Bahkan kini, Perpustakaan SMA Ihsaniyah telah dilengkapi dengan perpustakaan digital hasil bantuan Pemerintah Kota Tegal. Dalam pelaksanaannya dikerjasamakan dengan Universitas Sebelas Maret (USM) Solo
- c. Pelayanan kesehatan yang memadai, dalam pelaksanaannya dibantu siswa yang aktif dalam kegiatan Palang Merah Remaja (PMR)
- d. Pelayanan keamanan sekolah yang ditugaskan kepada satpam dibantu oleh siswa yang aktif dalam Patroli Keamanan Sekolah (PKS). Sedangkan untuk keamanan malam hari ditugaskan kepada penjaga malam.

D. Struktur Organisasi

Di bawah ini adalah nama-nama pegawai dan rincian tugas pengelola SMA Ihsaniyah Tegal:

1. Kepala Sekolah

Kepala SMA Ihsaniyah Tegal saat ini dijabat oleh Drs. Yusqon, M.Pd. Adapun tugasnya adalah sebagai berikut:

- a. Memimpin seluruh kegiatan sekolah dalam pengelolaan unit organisasi sekolah
- b. Membina seluruh staf sekolah
- c. Melaksanakan garis-garis kebijakan yang telah ditentukan oleh Departemen Pendidikan dan Kebudayaan atau Yayasan
- d. Bertanggung jawab secara menyeluruh atas pengelolaan sekolah kepada kantor Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Pusat di wilayah atau Yayasan

2. Wakil kepala bidang kurikulum

Wakil kepala bidang kurikulum adalah M. Zainuddin, S.Pd. Adapun tugas-tugasnya adalah:

- a. Menyusun program pengajaran
- b. Menyusun pembagian tugas guru
- c. Menyusun jadwal pelajaran
- d. Menyusun jadwal evaluasi belajar
- e. Menyusun pelaksanaan EBTA/EBTANAS
- f. Menyusun kriteria dan persyaratan naik/tidak naik serta lulus/tidak lulus
- g. Menyusun jadwal penerimaan buku laporan pendidikan (Rapor) dan penerimaan STTB

- h. Mengkoordinasikan dan mengarahkan penyusunan program suatu pelajaran
 - i. Menyediakan daftar buku acara guru dan siswa
 - j. Menyusun laporan pelaksanaan pengajaran secara berkala
3. Wakil kepala bidang sarana dan prasarana

Wakil kepala bidang sarana dan prasarana dijabat oleh Slamet Muttaqien, S.Pd. Adapun tugasnya adalah sebagai berikut:

- a. Inventarisasi barang
 - b. Pendayagunaan sarana dan prasarana (termasuk kartu-kartu pelaksanaan pendidikan)
 - c. Pemeliharaan (pengamanan, penghapusan, pengembangan)
 - d. Pengelolaan keuangan alat-alat pengajaran
4. Wakil kepala bidang kesiswaan

Wakil kepala bidang kesiswaan saat ini dijabat oleh Drs. Murbiyati. Adapun tugas-tugasnya adalah:

- a. Menyusun program pembinaan kesiswaan/OSIS
- b. Melaksanakan bimbingan, pengarahan dan pengendalian kegiatan siswa/OSIS dalam rangka menegakkan disiplin dan tata tertib sekolah
- c. Membina dan melaksanakan koordinasi keamanan, kebersihan, ketertiban, keindahan dan kekeluargaan
- d. Memberikan pengarahan dalam pemilihan pengurus OSIS
- e. Melakukan pembinaan pengurus OSIS dan ber-organisasi

- f. Menyusun program dan jadwal pembinaan siswa secara berkala dan insidental
- g. Melaksanakan pemilihan calon siswa teladan dan calon siswa penerima beasiswa
- h. Mengadakan pemilihan siswa untuk mewakili sekolah dalam kegiatan di luar sekolah
- i. Menyusun laporan pelaksanaan kegiatan kesiswaan secara berkala

5. Wakil kepala bidang humas

Wakil kepala bidang humas adalah Dra. Rustiyati. Adapun tugas-tugasnya meliputi:

- a. Mengatur dan menyelenggarakan hubungan sekolah dengan orang tua/wali siswa
- b. Membina hubungan antara sekolah dengan komite sekolah
- c. Membina pengembangan hubungan antara sekolah dengan lembaga pemerintah, dunia usaha dan lembaga sosial lainnya
- d. Memberikan/berkonsultasi dengan dunia usaha
- e. Menyusun laporan pelaksanaan hubungan masyarakat secara berkala

6. Wali kelas

Berikut adalah nama-nama guru yang diberi tugas untuk menjadi wali kelas: Drs. Wantoro, S. Muningsih, S.Pd, Elly Hartuti, SE, Nur Hidayati, S.Pt, Nuraeni, S.Sos.I, Nur Khalim,

S.Pd.I, Eva Irmayanti, S.Pd, M. Farhan, S.Pd, Nunik A, S.IP, Nur Hidayah, S.Pd.

Adapun tugas-tugas wali kelas adalah sebagai berikut:

- a. Pengelolaan kelas
 - b. Penyelenggaraan administrasi kelas yang meliputi: denah tempat duduk, papan absensi siswa, daftar pelajaran kelas, daftar piket kelas, buku absensi siswa, buku kegiatan belajar mengajar, tata tertib kelas
 - c. Penyusunan/pembuatan statistik bulanan siswa
 - d. Pengisian daftar nilai siswa
 - e. Pembuatan catatan khusus tentang siswa
 - f. Pencatatan mutasi siswa
 - g. Pengisian buku legger dan buku rapor
 - h. Pembagian buku laporan pendidikan (rapor)
7. Perpustakaan

Petugas perpustakaan memiliki tugas-tugas sebagai berikut:

- a. Perencanaan pengadaan buku/bahan perpustakaan
- b. Pengurusan pelayanan perpustakaan
- c. Perencanaan pengembangan perpustakaan
- d. Pemeliharaan & perbaikan buku/bahan perpustakaan
- e. Inventarisasi buku / bahan perpustakaan
- f. Penyimpanan buku-buku perpustakaan
- g. Menyusun laporan pelaksanaan kegiatan perpustakaan

8. Kepala TU

Kepala TU memiliki tugas-tugas sebagai berikut:

- a. Penyusunan program tata usaha sekolah
- b. Penyusunan keuangan sekolah
- c. Pengurusan pegawai
- d. Pembinaan dan pengembangan karier pegawai tata usaha
- e. Penyusunan perlengkapan sekolah
- f. Penyusunan dan penyajian data/statistik sekolah
- g. Mengatur surat-menyurat
- h. Mengatur pengetikan, reproduksi bahan kebutuhan sekolah
- i. Mengatur pelayanan tata usaha/administrasi kantor sekolah yang sebaik-baiknya kepada pihak yang berkepentingan
- j. Melaksanakan kerja sama dengan semua guru
- k. Mempertanggung jawabkan seluruh kegiatan kantor
- l. Penyusunan laporan pelaksanaan kegiatan pengurusan ketatausahaan secara berkala

9. Bimbingan Penyuluhan

Tugas bimbingan dan penyuluhan adalah sebagai berikut:

- a. Penyusunan program dan pelaksanaan bimbingan penyuluhan
- b. Koordinasi dengan wali kelas dalam rangka mengatasi masalah-masalah yang dihadapi oleh siswa tentang kesulitan belajar

- c. Memberikan layanan bim-bingan penyuluhan kepada siswa agar lebih berprestasi dalam kegiatan belajar
- d. Melaksanakan koordinasi dengan wali kelas dan guru dalam menilai siswa
- e. Penyusunan dan pemberian saran serta pertimbangan pemilihan jurusan atau program pendidikan bagi siswa
- f. Memberikan saran dan pertimbangan kepada siswa dalam memperoleh gambaran tentang lanjutan pendidikan dan lapangan pekerjaan yang sesuai
- g. Mengadakan penilaian pelaksanaan BP/BK
- h. Menyusun statistik hasil penilaian BP/BK
- i. Menyusun laporan pelaksanaan BP/BK secara berkala

10. Guru

Tugas guru SMA Ihsaniyah Tegal adalah sebagai berikut:

- a. Membuat program pengajaran (program tahunan, program catur wulan)
- b. Membuat persiapan mengajar (satuan pelajaran)
- c. Melaksanakan kegiatan belajar mengajar
- d. Melaksanakan kegiatan penilaian belajar
- e. Mengadakan pengembangan setiap bidang pengajaran yang menjadi tanggung jawab
- f. Meneliti daftar hadir siswa sebelum memulai pelajaran

- g. Membuat dan menyusun lembar kerja (job sheet) untuk mata pelajaran yang memerlukan
- h. Membuat catatan tentang kemajuan hasil belajar masing-masing siswa
- i. Mengatur kebersihan ruang tempat praktek/bengkel, pengembalian alat pinjam, pemeliharaan dan keamanan sarana praktek
- j. Memeriksa apakah siswa sudah paham benar akan cara penggunaan masing-masing dan peralatannya untuk menghindari terjadinya kerusakan dan kecelakaan
- k. Mengadakan pemeriksaan, pemeliharaan dan pengawasan kebersihan masing-masing dan alat-alat praktek lainnya pada setiap akhir pelajaran

E. Kegiatan Belajar Mengajar

Kegiatan belajar mengajar di SMA Ihsaniyah Tegal dilakukan setiap hari, kecuali hari ahad, pada pukul 07.00 WIB sampai dengan pukul 13.15 WIB. Program belajar mengajar di sekolah ini mengikuti kalender pendidikan yang ditetapkan oleh Departemen Pendidikan Nasional. Demikian juga, hari libur (baik hari libur keagamaan maupun hari libur nasional) mengikuti hari libur yang ditetapkan oleh pemerintah.

Dalam kegiatan belajar mengajar, guru memiliki yang peranan yang sangat penting. Dalam hal ini para guru di SMA Ihsaniyah Tegal

sudah melaksanakan tugasnya secara baik, di antaranya melakukan persiapan-persiapan mengajar yaitu:

1. Membuat program tahunan (Prota)
2. Membuat program semester (Prosem)
3. Membuat satuan pelajaran (Satpel)
4. Membuat rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP)
5. Membuat analisis materi pelajaran (AMP)

Setelah melaksanakan satu satuan mata pelajaran, setiap guru di SMA Ihsaniyah Tegal diharuskan melaksanakan evaluasi test ulangan harian, tiap semester minimal dua kali ulangan harian. Sedangkan ulangan umum dilaksanakan satu semester sekali yang diatur berdasarkan kalender pendidikan yang dikeluarkan oleh Dinas Pendidikan.

Dalam melaksanakan tugasnya para guru di SMA Ihsaniyah Tegal tidak hanya semata-mata menggunakan metode ceramah, namun menggunakan metode-metode yang lain sesuai dengan tema yang diajarkan dan efektivitas proses belajar mengajar. Metode-metode tersebut di antaranya adalah diskusi, demonstrasi dan juga praktek langsung sesuatu. Dalam hal ini misalnya praktek wudlu, salat (jenazah, khusuf, kusuf, tarawih) dan lain sebagainya.

Selain kegiatan intrakurikuler, SMA Ihsaniyah Tegal juga melaksanakan kegiatan ekstrakurikuler yang meliputi: kepramukaan, PMR, olah raga, kursus bahasa Arab dan Inggris, dan juga komputer.

Waktu kegiatan ekstrakurikuler dilaksanakan sore hari yang dipandu oleh guru pembina masing-masing.

Selain itu, SMA Ihsaniyah Tegal juga selalu memperingati hari-hari besar nasional maupun hari-hari besar keagamaan Islam. Khusus untuk peringatan hari-hari besar keagamaan Islam biasanya diisi dengan mengundang da'i/ustadz dari luar untuk memberikan siraman rohani (mauidzoh hasanah). Selain itu, dalam setiap bulan Ramadhan, SMA Ihsaniyah Tegal selalu mengadakan pesantren kilat.

F. Prestasi Sekolah

1. Prestasi akademik

- a. Tingkat kelulusan UAN tahun 2002 adalah 100 %
- b. Tingkat kelulusan UAN tahun 2003 adalah 100 %
- c. Tingkat kelulusan UAN tahun 2004 adalah 100 %
- d. Tingkat kelulusan UAN tahun 2005 adalah 100 %
- e. Tingkat kelulusan UAN tahun 2006 adalah 100 %
- f. Lomba komputer pelajar tingkat kota Tegal tahun 2003
- g. Lomba komputer pelajar tingkat kota Tegal tahun 2004
- h. Lomba karya ilmiah (KIR) BP4 tingkat kota Tegal tahun 2006

2. Prestasi non akademik

- a. Lomba guru biologi (Workshop Multimedia Biologi) di Solo tahun 2004, atas nama Novi Aji Suryaningsih, SP
- b. Lomba guru biologi (Workshop Multimedia Biologi) di Semarang tahun 2005, atas nama Umi Hidayati, S.Pt

- c. Lomba puisi tingkat pelajar se-Kota Tegal, juara II tahun 2006
- d. Lomba guru ekonomi (Workshop ekonomi) di Semarang, tahun 2006 atas nama Elly Hartuti, SE
- e. Lomba tenis meja tingkat pelajar se-Kota Tegal, juara I tahun 2007
dsb



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

BAB IV

ANALISIS MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH

DI SMA IHSANIYAH TEGAL

A. Model Manajemen SMA Ihsaniyah Tegal

SMA Ihsaniyah kota Tegal berdiri sejak tanggal 30 Desember 1980 dan mendapatkan pengesahan dari Departemen Pendidikan Nasional Kanwil Jawa Tengah melalui SK No 138/103/H/1981. Sejak awal berdiri sampai dengan sekarang SMA Ihsaniyah sudah mengalami tiga (3) periode kepemimpinan kepala sekolah, yakni:

1. Nahar Nakhrawi : 1980 - 1996
2. Abdullah Ahmad : 1997 - 2002
3. Yusqon : 2003 - 2008

Sejak digulirkannya penerapan MBS, SMA Ihsaniyah Tegal telah merespon dengan positif yakni dengan segera menindaklanjuti program tersebut. Apalagi bila dilihat dari Sumber Daya Manusia (SDM) kepala sekolah. Drs. Yusqon, M.Pd merupakan sosok kepala sekolah yang patut diteladani. Dalam banyak hal, kemajuan sekolah banyak ditentukan oleh pola kepemimpinannya yang selalu men-*support* rekan-rekan guru untuk lebih maju.

Meskipun demikian, keberhasilan-keberhasilan yang dicapai SMA Ihsaniyah Tegal bukan semata-mata kerja individual kepala sekolah. Kemajuan yang dicapai oleh sekolah merupakan kerja kolektif seluruh

keluarga besar SMA Ihsaniyah pada khususnya dan Yayasan Perguruan Ihsaniyah pada umumnya.

Ide dan gagasan kepala sekolah untuk memajukan sekolah mustahil dapat dilaksanakan tanpa bantuan para guru, karyawan dan *stakeholder* keluarga besar SMA Ihsaniyah seluruhnya. Oleh karena itu, capaian yang telah didapat SMA Ihsaniyah merupakan hasil kerja bersama seluruh keluarga besar SMA Ihsaniyah kota Tegal.

Dalam proses pengambilan keputusan, proses pengelolaan kelembagaan dan proses pengelolaan program sekolah yang terjadi di SMA Ihsaniyah Tegal selalu melibatkan seluruh *stakeholder*, baik kepala sekolah, guru, siswa, orang tua siswa, yayasan, tokoh masyarakat maupun pemerintah. Ini menunjukkan adanya demokratisasi di sekolah ini.

Dalam hal proses belajar mengajar, para guru di dalam menjalankan tugasnya telah menunjukkan sikap yang profesional dalam arti telah membuat seperangkat persiapan pengajaran seperti: program tahunan, program semesteran, satuan pelajaran, rencana pelaksanaan pembelajaran dan analisis materi pelajaran.

Demikian juga dalam kegiatan belajar mengajar (KBM), para guru di SMA Ihsaniyah telah mencoba bermacam-macam metode pembelajaran. Penggunaan metode pembelajaran di SMA Ihsaniyah telah bervariasi, di antaranya ada: ceramah, diskusi, demonstrasi, dan lain-lain.

Dilihat dari materi yang diajarkan, para guru di dalam mengajar selalu mendasarkan diri dengan petunjuk dari Garis-garis Besar Program

Pengajaran (GBPP) yang disusun oleh pemerintah. Artinya, materi-materi yang diajarkan di SMA Ihsaniyah adalah apa-apa yang ada dalam GBPP.

Demikian halnya dalam pengajaran di kelas, para guru memulainya dengan tindakan *apersepsi*, baru kemudian *kegiatan inti* dan diakhiri dengan *penutup*.

Drs. Yusqon, M.Pd selaku kepala sekolah selalu melakukan evaluasi dan monitoring terhadap kegiatan belajar mengajar yang dilakukan para guru di SMA Ihsaniyah Tegal. Dengan demikian diharapkan KBM dapat berjalan secara efektif.

Demikian juga setiap akhir semester dan akhir tahun diadakan evaluasi secara terpadu antara pimpinan sekolah, guru, karyawan dalam rangka memperbaiki mutu pendidikan di masa-masa yang akan datang.

B. Perencanaan dan Penerapan MBS di SMA Ihsaniyah Tegal

SMA Ihsaniyah mempunyai karakteristik tersendiri dalam mengembangkan pendidikan. Meskipun sekolah ini merupakan sekolah yang dikelola oleh Yayasan Islam (Yayasan Perguruan Ihsaniyah), namun dalam hal administrasi sekolah berada di bawah Departemen Pendidikan Nasional (Depdiknas), bukan dalam pembinaan Departemen Agama.

Sebenarnya realitas manajemen di sekolah ini sudah terlaksana secara baik, program-program sekolah sudah tersusun secara rapi namun ada beberapa kendala dalam pengembangan sekolah diantaranya adalah:

1. Kekurangan tenaga dalam bidang ke-TU-an (pengelolaan administrasi ke-TU-an yang kurang rapi)

2. Kekurangan tenaga dalam bidang Teknologi Informasi (pengelolaan perpustakaan digital yang belum maksimal, guna meningkatkan kualitas PBM)
3. Tenaga pengajarnya kebanyakan masih berstatus sebagai guru honorer atau guru tidak tetap
4. Program kerja yang telah tersusun rapi tidak sepenuhnya dapat dilaksanakan karena persoalan dana¹

Ketika program MBS dilaksanakan, ternyata kesadaran masyarakat mulai tumbuh. Konsep bahwa pendidikan hanya tanggung jawab pemerintah mulai ditinggalkan, walaupun masih ada sebagian masyarakat yang belum menyadari akan tanggung jawabnya terhadap dunia pendidikan. Namun, secara umum setelah program MBS dijalankan partisipasi masyarakat meningkat.

Masyarakat mulai menyadari bahwa tanggung jawab pendidikan merupakan tanggung jawab bersama antara pemerintah, sekolah dan masyarakat dibuktikan dengan diadakan rapat-rapat yang melibatkan wali murid.

Dalam pelaksanaan pengajaran, setelah diterapkan MBS, metode yang digunakan bervariasi. Tempat duduk pun berubah-ubah posisi. Sehingga, pandangan siswa tidak hanya satu arah, melainkan bisa ke berbagai arah.

¹ Hasil wawancara dengan Kepala Sekolah SMA Ihsaniyah Kota Tegal tgl. 17 Januari 2007.

Dengan model pembelajaran yang demikian, maka suasana kelas menjadi amat menyenangkan dan hidup. Siswa berani dan suka bertanya, guru tidak mendominasi pembelajaran melainkan lebih berperan sebagai fasilitator.

Dalam bidang keuangan, kepala sekolah sebagai pemimpin tertinggi di sekolah menerapkan sistem transparansi manajemen keuangan. Rencana Anggaran Pendapatan Belanja Sekolah (RAPBS) disusun bersama antara kepala sekolah, guru, pengurus komite, dan pihak yayasan.

Hubungan antara kepala sekolah dengan guru berjalan sangat harmonis dan seperti tanpa sekat pemisah. Jalinan mereka dibangun dengan sistem kemitraan sehingga tidak ada atasan dan bawahan. Dampak dari pola hubungan semacam ini adalah semakin terbukanya guru dalam mengemukakan gagasannya sehingga juga berdampak terhadap pembelajaran.

Dalam kegiatan rapat sekolah juga dijadwalkan sedemikian rupa sehingga benar-benar efektif. Ada rapat antara kepala sekolah dengan guru; antara kepala sekolah, guru dan pengurus komite; ada juga rapat antara kepala sekolah, para guru, pengurus komite, pihak yayasan, dan tokoh masyarakat

Untuk menumbuhkembangkan kepemimpinan yang kuat dan efektif diperlukan kepala sekolah yang berwibawa. Sebagai kepala sekolah di SMA Ihsaniyah, Drs. Yusqon, M.Pd juga sangat transparan

dalam segala hal. Hal ini menambah kewibawaan dan keseganan keluarga besar SMA Ihsaniyah. Profesionalisme adalah sesuatu yang selalu didengungkan di sekolah tersebut, khususnya oleh kepala sekolah.

Peningkatan manajemen sekolah berarti mengupayakan adanya perubahan yang lebih baik dibandingkan masa sebelumnya dalam pengelolaan sekolah. Hal ini disadari betul oleh Drs. Yusqon, M.Pd. Upaya peningkatan ini harus terselenggara secara terus menerus dan berkesinambungan karena itu SMA Ihsaniyah selalu melakukan evaluasi program guna perbaikan dan penyusunan program berikutnya.

Berdasarkan paparan data yang dikemukakan di atas, maka pada dasarnya Manajemen Berbasis Sekolah di SMA Ihsaniyah Tegal sudah berjalan secara baik, namun masih perlu adanya penyempurnaan.

Para guru di SMA Ihsaniyah sebagian ada yang memiliki pekerjaan *sambilan*. Hal ini berakibat pada profesionalisme guru tersebut yang perlu dipertanyakan. Dalam arti bahwa sebagian besar waktu guru-guru tersebut lebih tersita kepada pekerjaan diluar profesinya sebagai guru.

Selain itu, sebagian besar masyarakat (orang tua siswa SMA Ihsaniyah) belum menyadari akan tugasnya untuk ikut serta meningkatkan mutu pendidikan di sekolah. Partisipasi mereka, khususnya dalam hal pendanaan, masih sangat minim.

Pemerintah juga masih terkesan lamban untuk membantu kekurangan yang dihadapi SMA Ihsaniyah Kota Tegal. Sehingga, sekolah

ini tidak bisa hanya mengandalkan kepada pihak pemerintah dalam peningkatan mutu pendidikannya.

C. Pengembangan MBS di SMA Ihsaniyah Kota Tegal

1. Pemberian otonomi yang luas kepada sekolah

Dengan adanya otonomi yang luas ini, sekolah dapat meningkatkan kinerja staf dengan menawarkan partisipasi aktif mereka dalam mengambil keputusan yang diambil sesuai dengan posisi masing-masing.

2. Partisipasi masyarakat dan orang tua siswa yang tinggi

Pelaksanaan program-program sekolah didukung oleh adanya partisipasi masyarakat dan orang tua siswa yang tinggi. Masyarakat dan orang tua siswa tidak hanya mendukung sekolah melalui bantuan keuangan saja, tetapi bersama atau melalui *School Council* merumuskan dan mengembangkan program-program yang dapat meningkatkan kualitas sekolah secara umum. Masyarakat dan orang tua siswa secara aktif terlibat dalam proses kontrol kualitas hasil belajar siswa dan pengelolaan secara umum.

Guna merealisasikan hal tersebut SMA Ihsaniyah berpedoman kepada firman Allah:

وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ ۖ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ

“Dan tolong menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebaikan dan taqwa dan janganlah tolong menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran”²

3. Kepemimpinan sekolah yang demokratis dan profesional

Pelaksanaan program-program sekolah di SMA Ihsaniyah Kota Tegal didukung oleh adanya kepemimpinan sekolah yang demokratis dan profesional. Kepala Sekolah dan guru-guru sebagai tenaga pelaksana inti program sekolah tersebut adalah orang-orang yang memiliki kemampuan dan integritas profesional. Kepala Sekolah adalah manajer pendidikan profesional yang direkrut oleh Komite Sekolah untuk mengelola sekolah. Guru-guru yang direkrut oleh sekolah adalah guru-guru yang profesional dalam bidangnya masing-masing, sehingga mereka bekerja berdasarkan pola kinerja profesional yang disepakati bersama untuk mendukung keberhasilan pembelajaran siswa. Dalam proses pengambilan keputusan, Kepala Sekolah melaksanakan proses *bottom-up* secara demokratis, sehingga semua pihak memiliki tanggung jawab terhadap keputusan yang diambil dan proses pelaksanaan keputusan tersebut.

Guna memperkokoh kepemimpinan kepala sekolah pada MBS di SMA Ihsaniyah Kota Tegal, diperlukan suatu pendekatan konseptual atau teori kepemimpinan. Kata pemimpin dalam istilah Al-Qur'an adalah *imam* atau *khalifah*. Sebagaimana kita ketahui dari kosa katanya adalah seseorang yang dipanuti di dalam Islam yang

² QS. Al-Maidah (5) : 2

mengarahkan kaum muslimin serta memimpin mereka dan memiliki satu akar kata yang sama dengan ummat. Artinya imam yang memimpin dan ummat yang dipimpin. Jadi dengan demikian, bahwa pemimpin adalah seorang yang mempunyai pengikut, dia bukanlah orang yang dicintai atau dikagumi, tetapi ia adalah orang yang menggugah pengikutnya untuk melakukan hal-hal yang besar. Tujuan seorang pemimpin bukanlah mencapai popularitas tetapi menghasilkan sesuatu dan dia merupakan orang yang dapat memberi teladan sebagaimana Rasulullah yang merupakan seorang pemimpin, Dia pun seorang yang dapat memberi teladan.

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ

“Sesungguhnya telah ada pada diri Rasulullah itu panutan/ccontoh yang baik bagimu (yaitu) bagi mereka yang mengharap rahmat Allah dan kedatangan hari Akhir”.....³

4. Adanya *team work* yang tinggi dan profesional

Keberhasilan program-program sekolah didukung oleh adanya kinerja *team-work* yang tinggi dan profesional dari berbagai pihak yang terlibat dalam pendidikan di sekolah. Dalam Komite Sekolah misalnya, pihak-pihak yang terlibat bekerja sama secara harmonis sesuai dengan posisinya masing-masing dan bekerja secara profesional untuk mewujudkan suatu sekolah yang dapat dibanggakan oleh semua pihak yang terlibat. Dengan demikian, keberhasilan MBS adalah

³ QS. Al-Ahzab (33) : 21.

wujud dari adanya *team-work* yang tinggi dan profesional dari berbagai pihak yang terlibat dalam proses pendidikan anak. Keadaan yang demikian tercermin dalam firman Allah :⁴

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ

Dan katakanlah: bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasulnya serta orang-orang – orang mu'min akan melihat keadanmu itu.

D. Tujuan Diterapkannya MBS di SMA Ihsaniyah Kota Tegal

Manajemen Berbasis Sekolah di SMA Ihsaniyah Tegal mampu mendorong para pengelola pendidikan untuk memperbaiki mutu pendidikan secara berkelanjutan, manajemen yang efektif dan efisien, adanya akuntabilitas kepada *stake holder* dan mampu meningkatkan profesionalisme layanan pendidikan. Secara terperinci tujuan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di SMA Ihsaniyah Tegal dapat dilihat sebagai berikut :

1. Perbaikan mutu pendidikan secara berkelanjutan

Manajemen Berbasis Sekolah di Sekolah harus mempertanggungjawabkan hasil pendidikannya kepada orang tua murid dan masyarakat pengguna jasa pendidikan. Dalam konteks masyarakat maju, sekolah harus mampu memberikan jaminan mutu pendidikan. Untuk perbaikan mutu pendidikan secara berkelanjutan SMA Ihsaniyah memerlukan pemahaman proses jaminan mutu atau

⁴ QS. At-Taubah (5) : 105.

Quality Assurance dan pelaksanaannya. Adapun tahapan yang harus dilakukan untuk memenuhi kebutuhan tersebut adalah :

- a. Memahami konsep mutu dan jaminan mutu
 - b. Memahami manajemen mutu pendidikan
 - c. Total quality Manajemen dan Pengembangan Sistem Akreditasi Sekolah
 - d. Mampu mengembangkan Sistem Supervisi Sekolah
2. Pengelolaan pendidikan secara efektif dan efisien

Dalam perspektif Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), dimensi dan indikator sekolah efektif dan efisien dapat dilihat dari kegiatan-kegiatan sebagai berikut :

- a. Layanan belajar bagi siswa yang meliputi; mutu mengajar guru, kelancaran layanan belajar mengajar, umpan balik yang diterima siswa, layanan keseharian guru, kepuasan siswa, kenyamanan ruang kelas, kesempatan siswa menggunakan berbagai fasilitas sekolah.
- b. Pengelolaan dan layanan siswa yang meliputi; mutu layanan yang berkaitan dengan kegiatan belajar, mutu layanan dalam membangun kepribadiannya dan pemenuhan kebutuhan kemanusiaannya (kebutuhan dasar, rasa aman, penghargaan, pengakuan dan aktualitas diri).

- c. Sarana dan prasarana Sekolah
 - d. Program dan pembiayaan
 - e. Partisipasi masyarakat dan
 - f. Budaya sekolah
3. Memberikan akuntabilitas kepada *stakeholder*

Di dalam Manajemen Berbasis Sekolah, akuntabilitas adalah bentuk pertanggungjawaban yang harus dilakukan sekolah terhadap keberhasilan penyelenggaraan pendidikan yang telah dilaksanakan dalam bentuk prestasi yang dicapai terhadap orang tua siswa, masyarakat pengguna jasa pendidikan dan pemerintah

4. Peningkatan profesionalisme layanan pendidikan

Salah satu sasaran Manajemen Berbasis Sekolah adalah peningkatan mutu pendidikan sehingga sekolah memiliki keunggulan kompetitif. Dalam hal ini ada lima faktor utama dalam meningkatkan profesionalisme layanan pendidikan di SMA Ihsaniyah Tegal:

- a. Kemampuan profesional
- b. Upaya profesional
- c. Kesesuaian waktu yang dicurahkan untuk kegiatan profesional
- d. Kesesuaian antara keahlian dengan pekerjaannya.
- e. Kesejahteraan yang memadai

Dalam Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), kepala sekolah dan guru memiliki kebebasan yang luas dalam mengelola sekolah tanpa

mengabaikan kebijakan dan prioritas pemerintah. Untuk mencapai pengelola sekolah yang optimal seperti yang diharapkan oleh MBS, dalam hal ini kepala sekolah perlu mengikuti pelatihan tentang Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) itu sendiri. Dan untuk menjadi Kepala Sekolah di SMA Ihsaniyah Tegal harus memiliki beberapa persyaratan :

1. Kepala sekolah dipilih oleh komite sekolah dan yayasan dengan kriteria: pengalaman kepemimpinan, mampu membina hubungan yang baik antara sekolah dengan masyarakat dan dapat dipercaya dalam mengelola dana
2. Kepala sekolah telah mengikuti pelatihan MBS dan pengelolaan keuangan sekolah secara otonom.
3. Kepala sekolah memiliki keleluasaan dalam mengelola sekolah, antara lain: mengatur dana *Block Grant*, BOP/OPF dan mengisi kurikulum lokal yang sesuai dengan *background* sekolahnya.
4. Kepala sekolah mampu mengelola sekolah dengan otonomi penuh, namun tetap berpegang pada rambu-rambu aturan yang telah ditetapkan, baik oleh pemerintah maupun oleh yayasan.

Dari Uraian diatas dapatlah dikatakan bahwa Model Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah di SMA Ihsaniyah Tegal dapat diklasifikasikan menjadi beberapa komponen:

1. Komponen Organisasi

a. Organisasi komite sekolah

Komite Sekolah merupakan suatu badan atau lembaga non politis, dan non profit yang dibentuk berdasarkan musyawarah yang demokratis oleh para stakeholder pendidikan di tingkat sekolah sebagai representasi dari berbagai unsure yang bertanggung jawab terhadap peningkatan kualitas proses dan hasil pendidikan. Dan Komite Sekolah merupakan perangkat organisasi baru yang merupakan organisasi gabungan dari organisasi BP3 dan Komite Sekolah. Komite Sekolah merupakan lembaga manajemen yang bertanggung jawab kepada masyarakat dan merupakan mitra dari Kantor Pendidikan tingkat kecamatan.

Organisasi Komite Sekolah di SMA Ihsaniyah Tegal memiliki beberapa Indikator diantaranya;

- 1) Memiliki Struktur organisasi Komite Sekolah
- 2) Membentuk Komite Sekolah yang merupakan pengembangan dari BP3 dan Komite Sekolah
- 3) Struktur Organisasi Komite Sekolah terdiri dari Ketua, Wakil Ketua, Sekretaris, Bendahara dan Koordinator Bidang Kurikulum dan Layanan Pembelajaran serta Koordinator Bidang Usaha.

Susunan Organisasi Komite Sekolah tersebut disesuaikan dengan situasi, kondisi dan kebutuhan. Adapun Komite Sekolah yang ada di SMA Ihsaniyah Kota Tegal terdiri dari Orang Tua Siswa, Wakil Guru, Kepala Sekolah, dan wakil Tokoh Masyarakat

b. Organisasi Sekolah

Organisasi Sekolah di SMA Ihsaniyah Tegal juga memiliki beberapa indikator:

- 1) Memiliki Struktur Organisasi Sekolah yang jelas
- 2) Mengembangkan struktur organisasi sekolah disesuaikan dengan ketentuan yang berlaku

c. Arah dan Kebijakan Organisasi

- 1) Merumuskan visi, misi dan strategi yang berorientasi pada kualitas pembelajaran
- 2) Menyusun rencana kerja jangka pendek, menengah dan jangka panjang
- 3) Menyusun laporan tahunan

Dalam aspek tersebut, diupayakan ada pembagian tugas yang jelas dan proporsional antara kepala sekolah dan wakil-wakil kepala sekolah

2. Komponen Kurikulum

Istilah kurikulum memiliki berbagai tafsiran yang dirumuskan oleh para pakar dalam bidang pengembangan kurikulum sejak dahulu

sampai dengan dewasa ini. Tafsiran-tafsiran tersebut berbeda-beda satu dengan yang lainnya sesuai dengan titik berat inti dan pandangan dari pakar yang bersangkutan. Istilah kurikulum berasal dari bahasa latin, yakni *curriculae*, artinya jarak yang harus ditempuh oleh seorang pelari. Pada waktu itu, pengertian kurikulum ialah jangka waktu pendidikan yang harus ditempuh oleh siswa yang bertujuan untuk memperoleh ijazah. Dengan menempuh suatu kurikulum siswa dapat memperoleh ijazah. Dalam hal ini ijazah pada hakikatnya merupakan suatu bukti bahwa siswa telah menempuh kurikulum yang berupa rencana pelajaran, sebagaimana halnya seorang pelari telah menempuh suatu jarak antarsatu tempat ke tempat lainnya dan akhirnya mencapai *finis*. Dengan kata lain, kurikulum dianggap sebagai jembatan yang sangat penting untuk mencapai titik akhir dari suatu perjalanan dan ditandai oleh perolehan suatu ijazah tertentu.⁵

Menurut S. Nasution, kurikulum berasal dari bahasa latin “curriculum” yang mengandung arti bahan pengajaran. Ada pula yang mengatakan bahwa kata tersebut berasal dari bahasa Perancis yaitu “*courier*” yang berarti berlari.⁶ Kata kurikulum selanjutnya menjadi suatu istilah yang digunakan untuk menunjukkan pada sejumlah mata pelajaran yang harus ditempuh untuk mencapai suatu gelar atau

⁵ Muhammad Joko Susilo, *Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2007), hlm. 77.

⁶ S. Nasution, *Pengembangan Kurikulum*, (Bandung: Citra Aditya Bakti, 1991), cet. ke-4, hlm. 9.

ijazah.⁷ Selain itu, ada pula yang berpendapat bahwa kurikulum adalah sejumlah mata pelajaran yang disiapkan berdasarkan rancangan yang sistematis dan koordinatif dalam rangka mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

Adapun definisi kurikulum versi Indonesia sebagaimana yang tertuang dalam Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 Tahun 2003, pada Bab I Pasal 1, pengertian kurikulum adalah seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi, dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu.

Dalam komponen kurikulum tersebut, ada beberapa hal yang harus diperhatikan untuk memenuhi standar kurikulum yang bermutu, antara lain:

a. Materi

- 1) Menjabarkan, melaksanakan dan mengembangkan kurikulum Nasional, Lokal dan kurikulum khusus agama
- 2) Mengembangkan materi pembelajaran dengan melalui kegiatan intra dan ekstrakurikuler.

Sebagai lembaga pendidikan yang berlabel Islam, maka SMA Ihsaniyah Kota Tegal tidak dapat melepaskan perannya dari

⁷ Abuddin Nata, *Filsafat Pendidikan Islam I*, (Jakarta: Logos, 1997), hlm. 123.

orientasi spiritual. Oleh karenanya konsep materi pendidikan dan pengajaran yang dimunculkan di dalamnya senantiasa bermuatan upaya melahirkan manusia-manusia yang beriman dan memiliki kaitan organis dengan derap perjuangan dalam kehidupannya. Dengan demikian, diharapkan pendidikan di SMA tersebut mampu mengantarkan manusia mencapai kebahagiaan dalam wujud mutu yang lebih bahagia dibanding para pendahulunya.

Dalam penyusunan materi pendidikan dan pengajaran di SMA Ihsaniyah ada beberapa aspek yang harus diperhatikan, antara lain :

a) Aspek rasio

Agama Islam sangat memperhatikan sekali dalam segi rasio, di mana ayat Al-Qur'an yang pertama kali diwahyukan

kepada Nabi Muhammad adalah ⁸ **اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ** .”

Dalam ayat tersebut “Iqra” bisa diambil isi kandungan bahwa Islam merupakan suatu agama yang mengagungkan rasio dan menjadikannya sebagai sarana hukum-hukum syari’at . Berfikir dalam ajaran Islam merupakan manifestasi dari ibadah. Sehingga etika dan karakter kehidupan manusia dan eksistensinya merupakan ilusi dan gambaran dari hasil pemikirannya.

b) Aspek kejiwaan dan etika

⁸ QS. Al-Alaq : 1.

Di samping aspek rasio, aspek jiwa dan etika pun dapat menjadi pendukung keberhasilan pendidikan di SMA Ihsaniyah Kota Tegal. Hasan Al-Banna yang dikutip oleh Prof. Dr. Yusuf al-Qardawai mengatakan bahwa aspek kejiwaan dan etika merupakan aspek yang paling penting dalam merubah kondisi masyarakat. Sesungguhnya pembentukan umat dan pendidikan suatu bangsa serta guna merealisasikan cita-cita suatu pendidikan, maka dituntut bagi seorang pendidikan untuk mengerti dan memahami aspek kejiwaan dan etika, baik pada dirinya sendiri maupun pada para anak didiknya.⁹

c) Aspek jasmani

Dalam pendidikan, SMA Ihsaniyah Kota Tegal tidak akan melalaikan aspek jasmani bagi umat manusia. Karena jasmani bagi mereka merupakan salah satu perangkat untuk meraih cita-cita dan tujuan, melaksanakan tugas dan kewajiban baik duniawi maupun ukhrowi. Nabi Muhammad pun pernah berkata “sesungguhnya hak-hak kalian pun terdapat pada jasmani kalian”. Sehingga mereka dituntut untuk menjaga kesehatan dan keselamatan jasmaninya dari segala macam penyakit.

d) Aspek perjuangan

⁹ Yusuf al-Qardawi, *al-Tarbiyah al-Islamiyah Wa Madrasah Hasan al-Banna*, (Kairo: Dar al-Kutb, 1992), hlm. 30.

Salah satu aspek lain yang merupakan pendukung keberhasilan suatu pendidikan adalah aspek perjuangan, bukan aspek kemiliteran, di mana aspek ini lebih umum dan lebih integral dari pada kemiliteran. Aspek kemiliteran lebih cenderung kepada latihan fisik, sedangkan aspek perjuangan lebih signifikan ke dalam masalah keimanan, etika, kejiwaan disamping pada latihan fisik.

e) Aspek sosial kemasyarakatan

Kaum muslimin seyogyanya diajarkan dengan materi-materi yang dapat merubah tatanan masyarakat menjadi baik. Dalam tatanan sosial kemasyarakatan ini kaum muslimin dituntut untuk memahami hal-hal hubungan seseorang dengan Khalik-Nya dalam masalah peribadatan, hubungan seseorang dengan masyarakat sekitarnya dalam hal kebaikan dan hubungan seseorang dengan musuh-musuhnya dalam hal perjuangan. Hal ini sesuai dengan firman Allah:¹⁰

يَأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اٰرْكَعُوا وَاَسْجُدُوا وَاَعْبُدُوا رَبَّكُمْ وَاَفْعَلُوا الْخَيْرَ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ ﴿٢٢١﴾ وَجَاهِدُوا فِيْ اَللّٰهِ حَقَّ جِهَادِهِ۔

Hai orang-orang yang beriman, rukulah kamu, sujudlah kamu, sembahlah Tuhanmu dan perbuatlah kebajikan, supaya kamu mendapat kemenangan dan jihadlah kamu di jalan Allah yg sebenarnya Dia telah memilih kamu dan Dia Sekali-kali tidak menjadikan unt kamu agama dalam suatu kesempitan (ikutilah) agama org tuamu Ibrahim...

¹⁰ QS. Al Hajj: 77-78.

f) Aspek politik

Aspek yang tidak kalah pentingnya dalam pendidikan di SMA Ihsaniyah Kota Tegal adalah aspek politik yang mencakup hukum pidana, perdata, hukum tata negara, undang-undang pemerintahan, hubungan pemerintah dengan rakyat dan hubungan negara dengan negara lainnya.

b. Pelaksanaan Belajar Mengajar

Dalam pelaksanaan Kegiatan Belajar Mengajar yang merupakan salah satu dari komponen Kurikulum di SMA Ihsaniyah Kota Tegal, ada beberapa indikator yang harus dilaksanakan, antara lain:

- 1) Merencanakan, Melaksanakan dan mengevaluasi Pelaksanaan Belajar Mengajar, kegiatan ekstrakurikuler dengan menggunakan pendekatan keterampilan proses dengan prinsip belajar aktif mandiri
- 2) Menyusun instrumen evaluasi dan melaksanakannya dengan mengacu pada standar yang ditetapkan oleh pemerintah

c. Pengujian

- 1) Mengolah dan melaporkan hasil evaluasi kepada pihak yang berkepentingan
- 2) Melaksanakan ujian praktek keagamaan sebagai prasyarat kelulusan akademik

3. Komponen Sumber Daya Insani

Paradigma baru manajemen Pendidikan dalam rangka meningkatkan kualitas secara efektif dan efisien, perlu didukung oleh Sumber Daya Insani (SDI) yang berkualitas. Dalam hal ini, pengembangan sumber daya insani merupakan proses peningkatan kemampuan manusia agar mampu melakukan pilihan-pilihan. Pengertian ini memusatkan perhatian pada pemerataan dalam peningkatan kemampuan manusia dan pemanfaatan kemampuan tersebut. Rumusan tersebut menunjukkan bahwa pengembangan sumber daya insani tidak hanya sekedar meningkatkan kemampuan, akan tetapi juga menyangkut pemanfaatan kemampuan tersebut termasuk di dalamnya adalah peningkatan partisipasi manusia melalui perluasan kesempatan untuk mendapatkan penghasilan, peluang kerja dan berusaha.

Secara garis besar, komponen sumber daya insani di SMA Ihsaniyah Kota Tegal terdiri dari beberapa komponen, di antaranya adalah:

a. Kepala sekolah

Tugas kepala sekolah dalam kaitannya dengan pengelolaan tenaga kependidikan bukanlah pekerjaan yang mudah karena tidak hanya mengusahakan tercapainya tujuan sekolah, tetapi juga tenaga kependidikan (guru dan pegawai) secara pribadi. Karena itu

kepala sekolah dituntut untuk mengerjakan instrumen pengelolaan tenaga kependidikan seperti daftar absensi, daftar urut kepangkatan, daftar riwayat hidup, daftar riwayat pekerjaan dan komitmen pegawai untuk membantu kelancaran manajemen sekolah di sekolah yang dipimpinnya.

Secara umum syarat-syarat menjadi kepala SMA Ihsaniyah Tegal adalah sebagai berikut:

- 1) Memiliki kualifikasi standar pendidikan formal minimal sarjana strata satu (S.1)
- 2) Memiliki kemampuan teknis, antara lain; melaksanakan tugas pokok guru yaitu mengajar
- 3) Mampu mengembangkan model kepemimpinan mandiri yang demokratis, transparan dan partisipatif
- 4) Memiliki sifat dan kepribadian yang baik dengan menunjukkan keteladanan dalam pelaksanaan tugas

Selain itu, untuk menjadi kepala SMA Ihsaniyah Tegal juga harus menjalani semacam *fit and proper test*, yakni uji publik yang dilaksanakan oleh pihak yayasan yang dilakukan dengan terbuka.

b. Guru

Dilihat dari kriteria tanggung jawabnya, seorang guru di SMA Ihsaniyah Kota Tegal dituntut harus memiliki tanggung

jawab moral, tanggung jawab dalam bidang pendidikan di sekolah, tanggung jawab dalam bidang kemasyarakatan dan tanggung jawab dalam bidang keilmuan. Dari beberapa tanggung jawab tersebut selanjutnya bisa dirumuskan beberapa persyaratan yang harus dimiliki oleh seorang guru di SMA Ihsaniyah tersebut, di antaranya adalah :

1. Memiliki kualifikasi standar pendidikan formal minimal sarjana strata satu (S.1)
2. Memiliki kemampuan teknis, antara lain;
 - a. Merencanakan kegiatan pembelajaran
 - b. Melaksanakan Kegiatan Belajar Mengajar
 - c. Menilai proses dan hasil pembelajaran
 - d. Memanfaatkan hasil penilaian bagi peningkatan layanan pembelajaran
 - e. Memberikan umpan balik secara tepat, teratur dan terus menerus kepada peserta didik
3. Memiliki sikap dan kepribadian yang baik dengan menunjukkan keteladanan dalam pelaksanaan tugasnya.

c. Tata Usaha

Tata Usaha merupakan pusat kelancaran dunia lembaga Pendidikan. Oleh Karena itu, untuk menunjang kelancaran

aktivitas kegiatan belajar mengajar di SMA Ihsaniyah Kota Tegal, maka seorang yang bekerja di Tenaga Administrasi / Tata Usaha harus Memiliki kemampuan dalam bidang administrasi dan ketatalaksanaan yang menunjang kegiatan belajar mengajar tersebut.

d. Penjaga Sekolah

Untuk dapat menjadi Penjaga Sekolah di SMA Ihsaniyah Kota Tegal, ia harus memiliki kemampuan dan keterampilan yang sesuai dengan bidang tugasnya

4. Komponen Kesiswaan

a. Organisasi siswa

Untuk dapat menduduki jabatan organisasi kesiswaan di SMA Ihsaniyah Tegal ia harus mampu memiliki dan mengfungsikan organisasi siswa tersebut untuk mewadahi kegiatan siswa

b. Penanganan kasus kesiswaan

1) Mengidentifikasi siswa yang memerlukan pelayanan khusus

2) Mengefektifkan layanan Bimbingan dan Konselling

c. Penyaluran Bakat Minat Siswa

1) Mengidentifikasi siswa berbakat (*talented student*)

- 2) Menyediakan fasilitas untuk mengembangkan bakat minat siswa

5. Komponen Sarana dan Prasarana Pendidikan

a. Perencanaan

- 1) Mengidentifikasi kebutuhan sarana dan prasarana pendidikan di sekolah
- 2) Menetapkan prioritas kebutuhan sarana dan prasarana pendidikan di sekolah
- 3) Menuangkan perencanaan dalam bentuk program kegiatan

b. Pengadaan

- 1) Mengusulkan pengadaan sarana dan prasarana pendidikan kepada pihak terkait
- 2) Mengadakan sarana dan prasarana sesuai dengan prioritas dan kemampuan keuangan sekolah

c. Penggunaan

Mendistribusikan dan pendayagunaan sarana prasarana pendidikan secara optimal.

d. Perawatan

Melaksanakan perawatan dan pemeliharaan sarana dan prasarana pendidikan secara teratur dan berkesinambungan

6. Komponen Pembiayaan/Anggaran

a. Perencanaan

- 1) Mengidentifikasi sumber dana
- 2) Menyusun Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS) bersama dengan Komite Sekolah dengan penekanan pada pelaksanaan upaya peningkatan mutu pembelajaran

b. Penggalian sumber dana

- 1) Menggali sumber dana baik internal maupun eksternal
- 2) Menghimpun dan mengalokasikan dana sesuai dengan RAPBS
- 3) Merealisasikan penggunaan dana sesuai dengan RAPBS
- 4) Pemanfaatan dana dengan prinsip efektivitas dan efisiensi

c. Pengelolaan Dana

Melakukan audit Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS) di Sekolah

d. Akuntabilitas

Menyusun dan merekomunikasikan laporan pertanggung-jawaban penggunaan dana kepada *stakeholder*.

7. Komponen Partisipasi Masyarakat

a. Sumber Partisipasi

Mengidentifikasi sumber partisipasi masyarakat yang terdiri dari Tokoh Masyarakat, Pelaku Bisnis, Orang Tua Siswa dan Nara Sumber lain

b. Bentuk Partisipasi

Memotivasi dan menghimpun bentuk-bentuk partisipasi masyarakat antara lain;

1. Ide, gagasan, aspirasi dan saran
2. Dana
3. Tenaga
4. Materi

c. Mekanisme Partisipasi

Mengatur peran serta masyarakat secara proporsional melalui Komite Sekolah dengan cara:

- 1) Pertemuan
- 2) Diskusi
- 3) Dialog
- 4) Usulan Tertulis
- 5) Pemanfaatan nara sumber dalam Kegiatan Belajar mengajar
- 6) Penilaian program sekolah
- 7) Kontrol masyarakat

Demikian beberapa paparan analisis mengenai penerapan Konsep Manajemen Berbasis Sekolah di SMA Ihsaniyah, yang secara konseptual dipahami sebagai salah satu alternatif pilihan formal untuk mengelola struktur penyelenggaraan pendidikan yang terdesentralisasi dengan menempatkan sekolah sebagai unit utama peningkatan. Konsep ini juga menempatkan redistribusi kewenangan para pembuat kebijakan sebagai elemen yang paling mendasar, untuk meningkatkan hasil pendidikan. Pada sisi ini MBS merupakan cara untuk memotivasi kepala sekolah lebih bertanggung jawab terhadap kualitas peserta didik. Maka sudah seharusnya kepala sekolah mengembangkan program-program kependidikan secara menyeluruh untuk melayani segala kebutuhan peserta didik di sekolah. Semua komponen sekolah selayaknya merumuskan program yang lebih operasional, karena merekalah pihak yang paling mengetahui akan kebutuhan peserta didik.



BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan uraian, paparan dan analisis data yang peneliti kemukakan, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. SMA Ihsaniyah Kecamatan Tegal Barat Kota Tegal merupakan sekolah umum yang dikelola oleh sebuah Yayasan Pendidikan Islam, yaitu Yayasan Perguruan Ihsaniyah. Kurikulum yang digunakan dalam sekolah ini mengacu pada kurikulum nasional yang disusun oleh Departemen Pendidikan Nasional ditambah dengan kurikulum agama yang diadopsi dari kurikulum Departemen Agama. Dalam urusan administratif, SMA Ihsaniyah berada dalam pembinaan Kantor Dinas Pendidikan Kota Tegal.
2. Perencanaan Manajemen Berbasis Sekolah di Sekolah Menengah Atas Ihsaniyah sudah terprogram secara rapi. Penyusunan program tersebut sudah sesuai dengan pedoman yang digariskan oleh Departemen Pendidikan Nasional dalam arti sudah dimusyawarahkan dengan berbagai pihak: kepala sekolah, guru, orang tua siswa, komite sekolah, dan tokoh masyarakat setempat.
3. Di antara kendala-kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah di Sekolah Menengah Atas Ihsaniyah Tegal adalah sebagai berikut:

- a. Sebagian besar orang tua siswa SMA Ihsaniyah Tegal memiliki latar belakang ekonomi menengah ke bawah, sehingga implementasi Manajemen Berbasis Sekolah kurang optimal karena keterbatasan dana yang dapat diberikan orang tua terhadap kebutuhan sekolah
- b. Tidak semua perencanaan sekolah dapat diimplementasikan dengan baik karena partisipasi masyarakat sekolah khususnya dalam hal pendanaan masih rendah. Program-program sekolah masih mengandalkan bantuan anggaran dari pemerintah.

B. Saran-saran

Berdasarkan hasil penelitian, maka saran-saran yang perlu peneliti sampaikan adalah sebagai berikut:

Saran kepada sekolah

1. Dalam membuat perencanaan program hendaknya perlu dipikirkan kemampuan dalam melaksanakan program tersebut termasuk dalam hal pendanaan
2. Kendala-kendala yang dihadapi sekolah hendaknya dipecahkan secara bersama-sama. Dengan kata lain perlu ditingkatkan kerja sama antara kepala sekolah, guru, orang tua siswa, komite sekolah dan tokoh masyarakat serta dengan pihak Yayasan demi pencapaian tujuan yang diinginkan oleh sekolah tersebut.

Saran kepada pemerintah

1. Hendaknya pemerintah, dalam hal ini Departemen Pendidikan Nasional ataupun Departemen Agama perlu lebih memperhatikan kondisi sekolah-sekolah yang dikelola oleh lembaga-lembaga pendidikan Islam, khususnya dalam hal pendanaan.
2. Hendaknya pemerintah perlu mengintensifkan kegiatan semacam workshop dengan pengayaan materi pelatihan MBS dengan melihat perkembangan di lapangan
3. Manajemen Berbasis Sekolah merupakan bentuk manajemen alternatif dalam pengelolaan pendidikan, sehingga perlu dicarikan format yang ideal bagi sekolah, khususnya sekolah-sekolah yang dikelola oleh lembaga/yayasan pendidikan Islam, termasuk di dalamnya SMA Ihsaniyah Tegal

DAFTAR PUSTAKA

- Anonim. 2001. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah; Buku 1 Konsep dan Pelaksanaan*. Jakarta: Direktorat SLP Dirjen Dikdasmen Depdiknas.
- 2001. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah; Buku 2 Panduan Penyusunan Proposal dan Pelaporan*. Jakarta: Direktorat SLP Dirjen Dikdasmen Depdiknas.
- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Edisi Revisi V. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- dan Cipi Safruddin Abdul Jabar. 2004. *Evaluasi Program Pendidikan*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Danim, Sudarwan. 2003. *Menjadi Komunitas Pembelajar; Kepemimpinan Transformasional dalam Komunitas Organisasi Pembelajaran*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- 2006. *Visi Baru Manajemen Sekolah; Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. cet. ketujuh. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Insiyah, Fidaul. 2004. *Manajemen Berbasis Sekolah di Madrasah Aliyah Al-Ikhsan Separi Besar Kecamatan Tenggarong Kabupaten Kutai*. Malang: Tesis Program Pascasarjana UIN Malang.
- Kasiram, Moh. 2003. *Strategi Penelitian Tesis Program Magister by Research*. Malang: Program Pascasarjana UIIS Malang.
- Magister Studi Islam Program Pascasarjana UII. 2005. *Pedoman Penulisan Tesis*. Yogyakarta: UII Press.
- Maskur, Imam. 2005. *Strategi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di MTs Negeri Model Babakan Lebaksiu Tegal*. Yogyakarta: Tesis MSI Program Pasacsarjana UII Yogyakarta.
- Moleong, Lexy J. 2006. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Edisi Revisi. Cet. Keduapuluh dua. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Muhadjir, Noeng. 2002. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Edisi IV. Cet. Kedua. Yogyakarta: Rake Sarasin.

- Mulyasa, Enco. 2004. *Manajemen Berbasis Sekolah; Konsep, Strategi dan Implementasi*. Cet. Ketujuh. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Nasution, S. 1991. *Pengembangan Kurikulum*. Jakarta: Citra Aditya Bakti.
- , 2004. *Metode Research (Penelitian Ilmiah)*. Cet. ketujuh. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Nata, Abuddin. 1997. *Filsafat Pendidikan Islam I*. Jakarta: Logos
- Nurkolis. 2005. *Manajemen Berbasis Sekolah; Teori, Model dan Aplikasi*. Edisi Kedua. Jakarta: PT Grasindo.
- Qardawi, Yusuf. 1992. *Al-Tarbiyah al-Islamiyyah wa Madrasah Hasan al-Banna*. Cairo: Dar al-Kutb.
- Raynolds, Larry J. 2005. *Kiat Sukses Manajemen Berbasis Sekolah; Pedoman Bagi Praktisi Pendidikan*. Terj. "Successful-Site Based Management-A Practical Guide" Teguh Budiharso, Abdul Munir (penerjemah). Cet. Kedua. Jakarta: CV Diva Pustaka.
- Sufyarma. 2004. *Kapita Selekta Manajemen Pendidikan*. Cetakan kedua. Bandung: Alfabeta.
- Sugiharto. 2003. *Penerapan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah di SMU Negeri I Balapulang Tegal*. Yogyakarta: Tesis MSI Program Pascasarjana UII Yogyakarta.
- Sugiyono. 2001. *Metode Penelitian Administrasi*. Cet. Kedelapan. Bandung: Alfabeta.
- Susilo, Muhammad Joko. 2007. *Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan; Manajemen Pelaksanaan dan Kesiapan Sekolah Menyongsongnya*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Tim Penyusun Kamus Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa. 1989. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Tunggal, Amin Widjaja. 1993. *Manajemen Suatu Pengantar*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Usman, Husaini. dan Purnomo Setiady Akbar. *Metodologi Penelitian Sosial*. Cet. keempat. Jakarta: PT Bumi Aksara.

BIODATA PENULIS

Nama : Andi Sulton

Tempat/Tgl Lahir : Tegal, 27 Mei 1964

Pendidikan : 1. SD Negeri 1 Tegalsari Tegal
2. SMP Yanuris Tonjong Brebes
3. SMA Ihsaniyah kota Tegal
4. IAIN Walisongo Semarang

Pekerjaan : PNS Departemen Agama kota Tegal

Istri : Meity Rodiatin, S.Ag

Anak : 1. Anditya Zahrani Firdaus
2. Anditya Yasmine Firdnine
3. Muhammad Irsyad Syahril Aalaai
4. Muhammad Azkan Najah

Penulis

KEADAAN GURU SMA IHSANIYAH

| NO | NAMA GURU | JABATAN GURU | MAPEL | PENDIDIKAN | TUGAS TAMBAH |
|----|------------------------|------------------|-------------------|-------------------|--------------|
| 1 | Drs. Yusqon, M.Pd | Guru Tetap YPI | - | S.2 Kependidikan | Kepala Seko |
| 2 | M. Zaenudin, S.Pd | Guru Bantu | TIK | S.1 Kimia | Wk Kurikul |
| 3 | Drs. Slamet Muttaqin | Guru Tetap YPI | Kewarganegaraan | S.1 PPKn | Wk Sarana |
| 4 | Dra. Murbiyati | Guru Tetap YPI | Sejarah | S.1 PLB A | Wk Kesiswa |
| 5 | Dra. Rustiyati | Guru Tetap YPI | Sosiologi | S.1 Kependidikan | Wk Humas |
| 6 | Drs. Wantoro | Pembina IV/a | Matematika | S.1 Matematika | Wali Kelas |
| 7 | Taufan Arif N, S.Pd | Guru Bantu | Penjas | S.1 Penjas | |
| 8 | Safrudin, S.Pd | Guru Bantu | Bhs Indonesia | S.1 Bhs Indonesia | |
| 9 | Evy Nuraeny, S.Pd | Guru Bantu | Bhs Indonesia | S.1 Bhs Indonesia | |
| 10 | Munawaroh, S.Pd | Guru Bantu | Kimia | S.1 Kimia | |
| 11 | Sie Muningsih, S.Pd | Guru Tidak Tetap | Ekonomi | S.1 Ekonomi | Wali Kelas |
| 12 | Elly Hartuti, SE | Guru Tidak Tetap | Ekonomi/TIK | S.1 Ekonomi | Wali Kelas |
| 13 | Nur Hidayati, S.Pt | Guru Tidak Tetap | Fisika | S.1 Peternakan | Wali Kelas |
| 14 | Nuraeni, S.Pd | Guru Tidak Tetap | Bhs Inggris | S.1 Bhs Inggris | |
| 15 | Azlina Safariyani, SPd | Guru Tidak Tetap | Bhs/Inggris | S.1 Bhs Inggris | |
| 16 | Sunday, S.Pd | Guru Tidak Tetap | Bhs Inggris | S.1 Bhs Inggris | |
| 17 | Nuraeni, S.Sos.I | Guru Tidak Tetap | PAI/AI-Qur'an | S.1 PMI | Wali Kelas |
| 18 | Nur Khalim, S.Pd.I | Guru Tidak Tetap | Bhs Arab/AI-Quran | S.1 Agma Islam | Wali Kelas |
| 19 | Drs. Samari Sayidi | Guru Tidak Tetap | PAI | S.1 Agma Islam | |
| 20 | HM Tadjri, BA | Guru Tidak Tetap | Syariah | S.1 Agma Islam | |
| 21 | Eva Irmayanti, S.Pd | Guru Tidak Tetap | Fisika | S.1 Fisika | Wali Kelas |
| 22 | Moh. Farhan, S.Pd | Guru Tidak Tetap | Matematika | S.1 Matematika | Wali Kelas |
| 23 | Nunik Apriyasih, SIP | Guru Tidak Tetap | TIK | S.1 Politik | Wali Kelas |
| 24 | Prihatin Endah S, SE | Guru Tidak Tetap | Geografi | S.1 Ekonomi | |
| 25 | Nur Hidayah, S.Pd | Guru Tidak Tetap | Biologi | S.1 Biologi | Wali Kelas |
| 26 | Puji Susilowati, S.Kom | Guru Tidak Tetap | TIK | S.1 Komputer | |
| 27 | Andri Apriudin, SKom | Guru Tidak Tetap | TIK | S.1 Komputer | |
| 28 | Nur Ariyanti, S.Psi | Guru Tidak Tetap | BP | S.1 Psikologi | |
| 29 | Anisa Ul Chaqi, SE | Guru Tidak Tetap | BP | S.1 Ekonomi | |
| 30 | Subagyo, S.Pd | Guru Tidak Tetap | Penjas | S.1 Penjas | |

PEKERJAAN ORANG TUA SISWA

| NO | PEKERJAAN ORANG TUA SISWA | KELAS X | KELAS XI | KELAS XII |
|----|---------------------------|---------|----------|-----------|
| 1 | PNS | 14 | 8 | 4 |
| 2 | TNI/POLRI | - | 1 | - |
| 3 | PENSIUNAN | 1 | - | 1 |
| 4 | KARYAWAN SWASTA | 45 | 67 | 50 |
| 5 | PEDAGANG | 14 | 15 | 12 |
| 6 | PETANI | 4 | 4 | 5 |
| 7 | NELAYAN | 11 | 2 | |
| 8 | BURUH | 27 | 6 | 3 |
| 9 | SOPIR | | 4 | 2 |
| 10 | LAIN-LAIN | 32 | 11 | 16 |
| | JUMLAH | 150 | 118 | 92 |



**UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA**

PENGHASILAN ORANG TUA SISWA

| NO | PENGHASILAN ORANG TUA SISWA | KELAS X | KELAS XI | KELAS XII |
|----|-----------------------------|---------|----------|-----------|
| 1 | TIDAK TETAP | 35 | 15 | 12 |
| 2 | < Rp 200.000 per bulan | 67 | 60 | 18 |
| 3 | Rp 3000.000 s.d Rp 500.000 | 52 | 42 | 32 |
| 3 | Rp 600.000 s.d Rp 1.000.000 | 32 | 34 | 50 |
| 4 | > Rp 1.000.000 per bulan | 16 | 9 | 12 |
| 5 | JUMLAH | 150 | 118 | 92 |



**UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA**

SARANA DAN PRASARANA

| NO | JENIS | JUMLAH | LUAS (M2) | KETERANGAN |
|----|----------------------|--------|-----------|------------|
| 1 | Ruang Teori | - | - | - |
| 2 | Laboratorium IPA | 1 | 72 | Baik |
| 3 | Laboratorium Bahasa | - | - | - |
| 4 | Ruang Perpustakaan | 1 | 72 | Baik |
| 5 | Ruang Serbaguna | - | - | - |
| 6 | Ruang UKS | 1 | 10 | Baik |
| 7 | Ruang Keterampilan | - | - | - |
| 8 | Ruang Praktek Kerja | - | - | - |
| 9 | Ruang Siswa | 10 | 720 | Baik |
| 10 | Ruang Komputer | 1 | 72 | Baik |
| 11 | Ruang Gudang | 1 | 10 | Baik |
| 12 | Ruang Koperasi | 1 | 10 | Baik |
| 13 | Ruang BP | 1 | 15 | Baik |
| 14 | Ruang Kepala Sekolah | 1 | 35 | Baik |
| 15 | Ruang Guru | 1 | 72 | Baik |
| 16 | Ruang TU | 1 | 15 | Baik |
| 17 | Musholla | 1 | 40 | Baik |
| 18 | Toilet Guru | 1 | 10 | Baik |
| 19 | Toilet Siswa | 2 | 20 | Baik |
| 20 | Ruang Dinas Kepala | - | - | - |
| 21 | Ruang Penjaga | 1 | 30 | Baik |
| 22 | Sanggar MGMP | - | - | - |
| 23 | Aula | - | - | - |
| 24 | Garasi Motor Guru | 1 | 72 | Baik |
| 25 | Garasi Motor Siswa | 1 | 72 | Baik |
| 26 | Lapangan Tenis | - | - | - |
| 27 | Lapangan Volley | - | - | - |
| 28 | Lapangan Badminton | - | - | - |

Fungsi-fungsi Manajemen

| GR Terry | John F. Mee | Louis A. Allen | Mc Namara |
|----------------------------|----------------------------------|----------------------|------------------|
| 1. Planning | Planning | Leading | Planning |
| 2. Organizing | Organizing | Planning | Programming |
| 3. Actuating | Motivating | Organizing | Budgeting |
| 4. Controlling | Controlling | Controlling | System |
| Henry Fayol | Harold Koontz Cyril O'Donnell | Sondang P Siagian | Oey Liang Lee |
| 1. Planning | Planning | Planning | Perencanaan |
| 2. Organizing | Organizing | Organizing | Pengorganisasian |
| 3. Commanding | Staffing | Motivating | Pengarahan |
| 4. Coordinating | Directing | Controlling | Pengkoordinasian |
| 5. Controlling | Controlling | Evaluation | Pengontrolan |
| WH Newman | Luther Gullick | Lyndall F Urwick | John D. Millet |
| 1. Planning | Planning | Forecasting | Directing |
| 2. Organizing | Organizing | Planning | Facilitating |
| 3. Assembling Resources | Staffing | Organizing | |
| 4. Directing | Directing | Commanding | |
| 5. Controlling | Coordinating | Coordinating | |
| 6. - | Reporting | Controlling | |
| . - | Budgeting | - | |

Ciri-ciri MBS

| Organisasi Sekolah | Proses Belajar Mengajar | Sumber Daya Manusia | Sumber Daya dan Administrasi |
|---|--|---|--|
| Menyediakan manajemen organisasi kepemimpinan transformasional dalam mencapai tujuan sekolah | Meningkatkan kualitas belajar siswa | Memberdayakan staf dan menempatkan personel yang dapat melayani keperluan semua siswa | Mengidentifikasi sumber daya yang diperlukan dan mengalokasikan sumber daya tersebut sesuai dengan kebutuhan |
| Menyusun rencana sekolah dan merumuskan kebijakan untuk sekolahnya sendiri | Mengembangkan kurikulum yang cocok dan tanggap terhadap kebutuhan siswa dan masyarakat sekolah | Memilih staf yang memiliki wawasan manajemen berbasis sekolah | Mengelola dana sekolah |
| Mengelola kegiatan operasional sekolah | Menyelenggarakan pengajaran yang efektif | Menyediakan kegiatan untuk pengembangan profesi pada semua staf | Menyediakan dukungan administratif |
| Menjamin adanya komunikasi yang efektif antara sekolah dan masyarakat terkait (<i>school community</i>) | Menyediakan program pengembangan yang diperlukan siswa | Menjamin kesejahteraan staf dan siswa | Mengelola dan memelihara gedung dan sarana lainnya |

| Organisasi Sekolah | Proses Belajar Mengajar | Sumber Daya Manusia | Sumber Daya dan Administrasi |
|--|--|------------------------------|--------------------------------------|
| Menjamin akan terpeliharanya sekolah yang bertanggung jawab (akuntabel kepada masyarakat dan pemerintah) | Program pengembangan yang diperlukan siswa | Kesejahteraan staf dan siswa | Memelihara gedung dan sarana lainnya |



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

Strategi Implementasi MBS

| Aspek | Jangka Pendek (Th ke-1 s/d ke-3) | Jangka Menengah (Th ke-4 s/d ke-6) | Jangka Panjang (Th ke-7 s/d ke-10) |
|------------------------------------|--|--|--|
| A. Ketenagaan 1. Kepala Sekolah | <ul style="list-style-type: none"> - sejumlah kepala sekolah dipilih dari semua kategori sekolah untuk mengikuti pelatihan tentang prinsip-prinsip MBS dan pengelola keuangan sekolah dengan prinsip MBS - Pelatihan ini dilakukan secara bertahap untuk sebanyak mungkin kepala sekolah | <ul style="list-style-type: none"> - kepala sekolah menerima pelatihan bagi yang belum dan pelatihan lanjutan bagi sudah - kepala sekolah memiliki keleluasan dalam mengatur sekolah antara lain dalam: mengatur dana dan mengisi kurikulum lokal (kurikulum lokal diisi di tingkat sekolah, jika sekolah yang bersangkutan mampu) | <ul style="list-style-type: none"> - ada kewenangan yang luas bagi kepala sekolah dalam rangka kebijakan nasional - Pemilihan kepala sekolah dilakukan oleh dewan sekolah (<i>school council</i>) dengan mempertimbangkan kompetensinya (keterampilan, pengalaman kepemimpinan, kemampuan dalam menggerakkan masyarakat untuk berpartisipasi dan bersifat proaktif) |
| 2. Guru | <ul style="list-style-type: none"> - SD: seleksi dan pengangkatan di Tingkat I, sedangkan penempatan di Tingkat II - SLTP: seleksi di Pusat, pengangkatan dan penempatan di Tingkat I | <p>SD</p> <ul style="list-style-type: none"> - Seleksi di TK I - Pengangkatan dan penempatan di TK II <p>SLTP</p> <ul style="list-style-type: none"> - Seleksi di TK I - Pengangkatan dan penempatan di TK II - Pemilihan guru baik SD maupun SLTP didasarkan pada kompetensi - Penempatan guru sesuai dengan kebutuhan sekolah - Diberlakukan insentif dan disentif terhadap sekolah yang memiliki kelebihan dan kekurangan guru - Guru memperoleh insentif sesuai dengan prestasinya - Guru wajib menguasai prinsip-prinsip SBM | <ul style="list-style-type: none"> - Seleksi pengangkatan dan penempatan di diti II - Pemilihan berdasarkan kompetensi - Penempatan guru sesuai dengan kebutuhan sekolah - Diberlakukan insentif dan disentif terhadap sekolah yang memiliki kelebihan dan kekurangan guru - Guru memperoleh insentif sesuai dengan prestasinya - Guru wajib menguasai prinsip-prinsip SBM |

| | | | |
|--|--|--|--|
| 3. Pengawas/pimpinan dan staf "Dinas Dikbud" | <ul style="list-style-type: none"> - Pelatihan tentang prinsip-prinsip SBM - Profesionalisasi pengawas/pimpinan dan staf "Dinas Dikbud" | <ul style="list-style-type: none"> - Pelatihan lanjutan - Profesionalisasi pengawas/pimpinan dan staf "Dinas Dikbud" | <ul style="list-style-type: none"> - Profesionalisasi pengawas/pimpinan dan staf "Dinas Dikbud" |
| B. Keuangan 1. DIK | Tetap seperti saat ini, yaitu berasal dari anggaran rutin pemerintah. Penetapan alokasi di Dati I berdasarkan alokasi besaran dari pusat | Penentuan alokasi di Dati II berdasarkan alokasi besaran dari pusat (khusus gaji tenaga kependidikan) | Diberikan dalam bentuk <i>block grant</i> ke Dati II. Dati II mengalokasikan ke sekolah sesuai dengan jumlah dan kepangkatan guru |
| 2. DIP | <ul style="list-style-type: none"> - Tetap seperti saat ini yaitu dana dari anggaran pembangunan untuk bantuan operasional sekolah, pengadaan gedung, dan pengadaan laboratorium di Dati I untuk SD dan di pusat untuk SLTP - Block grant langsung ke sekolah - Bantuan pemerintah untuk sekolah swasta disesuaikan dengan kemampuan pemerintah | <ul style="list-style-type: none"> - Dana dari anggaran ini diberikan kepada sekolah semuanya dalam bentuk <i>block grant</i> yang diterima secara langsung ke sekolah - Sekolah memiliki keleluasaan dalam mengelola anggaran tersebut dengan sepengetahuan BP3 yang telah ditingkatkan fungsinya - Pengelolaan dana ini juga akan diikuti dengan sistem pengawasan insentif - Block grant untuk sekolah swasta disesuaikan dengan kemampuan keuangan | <ul style="list-style-type: none"> - Dana dari anggaran ini diberikan kepada sekolah semuanya dalam bentuk <i>block grant</i> - Sekolah memiliki keleluasaan dalam mengelola anggaran tersebut dengan kontrol dari dewan sekolah (<i>school council</i>) - Pengelolaan dana ini juga akan diikuti oleh sistem pengawasan yang intensif - Sekolah dengan kemampuan manajemen rendah memperoleh dana lebih besar dari sekolah dengan kemampuan manajemen sedang dan sekolah dengan kemampuan sedang memperoleh dana lebih besar dari sekolah berkemampuan manajemen tinggi - <i>Block grant</i> untuk sekolah swasta semakin meningkat disesuaikan dengan kemampuan keuangan negara |
| 3. Dana dari orang tua dan masyarakat | Tetap seperti saat ini, yaitu masih ada orang tua yang diwajibkan membayar ke sekolah | Ada kesepakatan secara demokratis antara orang tua dan sekolah apabila orang | Ada kesepakatan secara demokratis antara orang tua, dewan sekolah dan sekolah |

| | | | |
|-----------------------------------|---|--|---|
| | | <p>tua dikenakan suatu biaya untuk anaknya. Sedangkan sumbangan sukarela bergantung ketersediaan sumber daya di masyarakat. Keberadaan dana ini bisa sangat berbeda antara satu sekolah dengan lainnya. Bahkan sekolah dengan kemampuan manajemen rendah, mungkin sekali tidak memiliki sumber dana ini (sehingga orang tua bisa dibebaskan dari pengadaan dana ini). Pengelolaan dana ini harus sepengetahuan BP3 yang telah ditingkatkan fungsinya</p> | <p>apabila orang tua dikenakan suatu biaya untuk anaknya. Sedangkan sumbangan sukarela bergantung ketersediaan sumber daya di masyarakat. Keberadaan dana ini bisa sangat berbeda antara satu sekolah dengan lainnya. Sekolah dengan kemampuan manajemen rendah, mungkin sekali tidak memiliki sumber dana ini (sehingga orang tua bisa dibebaskan dari pengadaan dana). Pengelolaan dana ini harus sepengetahuan dewan sekolah (<i>school council</i>) dan disertai pengawasan dari pengawas yang ditentukan Dati II</p> |
| <p>C. Kurikulum 1. Materi</p> | <p>Tetap seperti saat ini, yaitu ada kurikulum lokal 20% yang diserahkan ke daerah dan 80% masih disusun di tingkat pusat</p> | <p>1. Kurikulum inti (80%). Disusun di pusat untuk dilaksanakan di seluruh Indonesia. Sekolah memiliki kelenturan dalam mengalokasikan waktu belajar. Maksudnya jam mata pelajaran tertentu boleh dikurangi untuk menambah/mengganti mata pelajaran lain yang dianggap sangat penting oleh sekolah yang bersangkutan</p> <p>2. Kurikulum Muatan Lokal (20%). Disusun di tingkat sekolah berdasarkan potensi lingkungan setempat atau disediakan di tingkat Dati II bagi sekolah yang</p> | <p>a. Kurikulum inti (standar kompetensi minimal) untuk menjaga kualitas pendidikan dan kesatuan bangsa), disusun di pusat untuk dilaksanakan di seluruh Indonesia. Waktu belajar boleh ditambah namun tidak boleh dikurangi</p> <p>b. Kurikulum efektif (termasuk muatan lokal). Pedoman disusun di tingkat pusat, materinya ditentukan/dipilih di tingkat Dati II atau sekolah dengan mempertimbangan kondisi setempat. Waktu belajarnya boleh dikurangi untuk menambah waktu pelaksanaan butir a</p> |

| | | | |
|---------------------------------|--|---|--|
| | | tidak mampu menyusun sendiri. Isi kurikulum bisa bervariasi antara satu sekolah dengan sekolah lainnya | |
| 2. Pengujian | Tetap seperti saat ini, yaitu pedoman dan kisi-kisi disusun di pusat, soal dibuat di tingkat Tk I untuk SD. Sedangkan untuk SLTP, baik pedoman, kisi-kisi, maupun soal dibuat di Tk pusat | Baik untuk SD maupun SLTP, pedoman dan kisi-kisi disusun di Pusat, soal dibuat di Tk I | <i>Guide lines</i> , kisi-kisi dan soal untuk standar kompetensi minimal dibuat di pusat, sedangkan untuk efektif di Dati II |
| D. Sarana dan Prasarana Sekolah | <ul style="list-style-type: none"> - Identifikasi dan penataan ulang pengadaan sarana prasarana sekolah - Pengadaan sarana prasarana dilakukan di Dati II | Pengadaan sarana prasarana di tingkat sekolah | Pengadaan sarana prasarana di tingkat sekolah |
| E. Partisipasi Masyarakat | <ul style="list-style-type: none"> - Sosialisasi prinsip-prinsip SBM untuk masyarakat luas melalui media massa dan forum lainnya - Bentuk partisipasi masyarakat melalui BP3 | <p>Bentuk partisipasi masyarakat masih berbentuk BP3 yang fungsinya ditambah sebagai berikut:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Bersama sekolah ikut menyusun kurikulum lokal 2. Mengawasi penggunaan dana sekolah dan dana dari masyarakat (kalau ada) | <p>Bentuk: komite/dewan sekolah terdiri atas: tokoh masyarakat, seseorang yang memiliki keahlian tertentu, kepala sekolah, perwakilan guru, perwakilan "Dikbud Dati II" dan perwakilan orang tua murid, dunia usaha. Tugasnya antara lain:</p> <ul style="list-style-type: none"> - memilih kepala sekolah - mengorganisasi sumbangan dari orang tua dan masyarakat - mengawasi pengelolaan keuangan sekolah - ikut menyusun atau memilih kurikulum dan bahan ajar - membantu dan mengawasi proses belajar mengajar |