

**IMPLEMENTASI
MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH
DI MTS. ISLAM NGRUKI SUKOHARJO
TAHUN PELAJARAN 2009/2010**



Oleh :

TAUFIQ USMAN

NIM. : 08913153

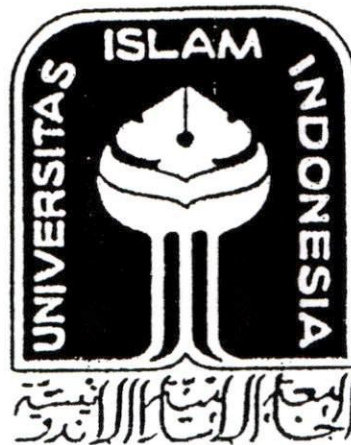
T E S I S

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

YOGYAKARTA

2010

**IMPLEMENTASI
MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH
DI MTS. ISLAM NGRUKI SUKOHARJO
TAHUN PELAJARAN 2009/2010**



Oleh :

**TAUFIQ USMAN
NIM. : 08913153**

Pembimbing

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

TESIS

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

YOGYAKARTA

2010



PROGRAM PASCASARJANA FIAI
MAGISTER STUDI ISLAM (s2)
FAKULTAS ILMU AGAMA ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
Jl. Demangan Baru No. 24 Lantai II Yogyakarta
Telp. (0274) 523637 Fax. 523637

PENGESAHAN

Nomor: 312/PS-MSI/Peng./V/2010

TESIS Berjudul : **IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS
SEKOLAH DI MTs ISLAM NGRUKI SUKOHARJO
TAHUN PELAJARAN 2009/2010**

Ditulis oleh : Taufiq Usman

N. I. M. : 08913153

Konsentrasi : Pendidikan Islam

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

Yogyakarta, 3 Desember 2010
Ketua Program



Dr. H. Imam Effendi, MA.



TIM PENGUJI
 UJIAN TESIS

Nama : Taufiq Usman
 Tempat/tgl lahir : Surakarta, 27 April 1959
 N. I. M. : 08913153
 Konsentrasi : Pendidikan Islam
 Judul Tesis : **IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH
 DI MTs ISLAM NGRUKI SUKOHARJO TAHUN
 PELAJARAN 2009/2010**

Ketua : Dr. H. Imam Effendi, MA (.....)
 Sekretaris : Drs. H. Syarif Zubaidah, M.Ag (.....)
 Pembimbing : Prof. Dr. H. Usman Abu Bakar, MA (.....)
 Penguji : Drs. H. Hujair AH Sanaky, MSI (.....)
 Penguji : Prof. Dr. H. Amir Muallim, MIS (.....)

Diuji di Yogyakarta pada tanggal 24 Nopember 2010
 Pukul : 09.00-10.00 WIB
 Hasil / Nilai : 85,75 / A

Mengetahui
 Direktur Program Pascasarjana MSI UII



Dr. H. Imam Effendi, MA



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

NOTA DINAS

No. : 915/PS-MSI/ND/XI/2010

TESIS berjudul : **IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH
(Studi Kasus di MTs Islam Ngruki Sukoharjo Tahun
Pelajaran 2009/2010)**

Ditulis oleh : Taufiq Usman

NIM : 08913153

Konsentrasi : Pendidikan Islam

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



Yogyakarta, 23 November 2010
Ketua Program,

UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA



Dr. H. Imam Effendi, MA.



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

PERSETUJUAN

TESIS berjudul: **IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH**
Di MTs. Islam Ngruki Sukoharjo Tahun
Pelajaran 2009/2010

Ditulis oleh : TAUFIQ USMAN

N. I. M. : 08913153

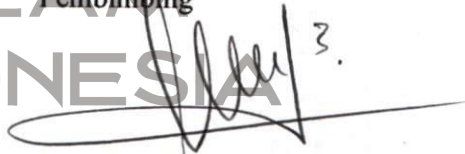
Konsentrasi : Pendidikan Islam

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

UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

Yogyakarta, 30 Agustus 2010

Pembimbing


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

MOTTO

قُلْ كُلٌّ يَعْمَلُ عَلَىٰ شَاكِلَتِهِ ۗ فَرَبُّكُمْ أَعْلَمُ بِمَنْ هُوَ أَهْدَىٰ سَبِيلًا ﴿٨٤﴾

Katakanlah: "Tiap-tiap orang berbuat menurut keadaannya masing-masing". Maka Tuhanmu lebih mengetahui siapa yang lebih benar jalannya.

(Q.S. Al Isra[17]:84)

الحق بلا نظام يغلبه الباطل بالنظام
“ Kebenaran yang tidak dikelola secara managerial akan diungguli oleh kebatilan yang dikendalikan secara professional” (Ali Bin Abi Tholib RA)




UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-INDONESIA

Transliterasi yang dipakai dalam Tesis ini adalah pedoman Transliterasi Arab-Indonesia berdasarkan Surat Keputusan bersama Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia No. 158/1987 dan No. 0543b/U/1987, tanggal 22 Januari 1988.

Arab	Nama	Latin	Arab	Nama	Latin
ا	Alif	`	ط		t
ب	ba	b	ظ		z
ت	ta	t	ع		'
ث	s	ts	غ		g
ج		j	ف		f
ح		h	ق		q
خ		kh	ك		k
د		d	ل		l
ذ		z	م		m
ر		r	ن		n
ز		z	و		w
س		s	ه		h
ش		sy	ء		'
ص		sh	ي		y
ض		d			-

Catatan:

1. Konsonan yang bersyaddah ditulis dengan rangkap
Misalnya ; ربنا ditulis *rabbânâ*.
2. Vokal panjang (*mad*) ;
Fathah (baris di atas) di tulis â, *kasrah* (baris di bawah) di tulis î, serta *dammah* (baris di depan) ditulis dengan û. Misalnya; القارعة ditulis *al-qâri'ah*, المساكين ditulis *al-masâkîn*, المفلحون ditulis *al-muflihûn*
3. Kata sandang *alif + lam* (ال)
Bila diikuti oleh huruf qamariyah ditulis *al*, misalnya ; الكافرون ditulis *al-kâfirûn*. Sedangkan, bila diikuti oleh huruf syamsiyah, huruf *lam* diganti dengan huruf yang mengikutinya, misalnya ; الرجال ditulis *ar-rijâl*.
4. Ta' *marbûthah* (ة).
Bila terletak diakhir kalimat, ditulis h, misalnya; البقرة ditulis *al-baqarah*.
Bila ditengah kalimat ditulis t, misalnya; زكاة المال ditulis *zakât al-mâl*, atau
سورة النساء ditulis *sûrat al-Nisâ* 
5. Penulisan kata dalam kalimat dilakukan menurut tulisannya, Misalnya;
وهو خير اذقين ditulis *wa huwa khair ar-Râziqin*.

UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

ABSTRAK

IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH Di Madrasah Tsanawiyah Islam Ngruki Sukoharjo Tahun Pelajaran 2009/2010

Penelitian ini membahas tentang implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di MTs Islam Ngruki Sukoharjo. Secara khusus peneliti ingin melihat bagaimana pelaksanaan manajemen berbasis sekolah dan peran serta masyarakat didalam pengelolaan sekolah.

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini meliputi observasi dan wawancara. Observasi peneliti gunakan untuk mengumpulkan data yang berhubungan dengan pelaksanaan manajemen berbasis sekolah di MTs Islam Ngruki. Wawancara peneliti ajukan kepada Kepala Sekolah, yayasan, dan komite sekolah.

Metode analisa data yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini adalah metode Deskriptif kualitatif.

Penelitian ini menghasilkan temuan bahwa MTs Islam Ngruki sudah menerapkan manajemen berbasis sekolah.

Selain temuan diatas, juga ditemukan bahwa (1) MTs Islam Ngruki membentuk sebuah komite sekolah dari berbagai unsure, dengan berpijak pada renstra pesantren, sehingga dalam pengelolaan pendidikan lebih mengedepankan system dan bukan terpancang kepada personal (kiai). Pembelajaran di MTs Islam Ngruki pada dasarnya sama dengan sekolah lain di luar pondok pesantren, tetapi mata pelajaran agama lebih banyak mendapat porsi dari pada materi umum, karena santri ditambah dengan materi kepondokan, sebagai muatan local. (2) MTs Islam Ngruki menerapkan manajemen berbasis sekolah sebagai bentuk peran serta masyarakat atas pelaksanaan operasional pendidikannya

Kata Kunci : *Implementasi, Manajemen, Berbasis, Sekolah.*

ABSTRACT

School Based Management Implementation In MTs Islam Ngruki Sukoharjo Periode 2009/2010

This research describes the school based Management Implementation. The researcher want to know how to implement school based management and the role of society to manage school.

The method of collecting the data includes observation and interview. He uses the observation to collect the data concerning with the school based management implementated to MTs Islam Ngruki Sukoharjo. Interview is asked to the school principle, foundation, and school committee.

On analyzing the data, he finds that MTs Islam Ngruki Sukoharjo forms the school committee representing many aspect of student parent based on the boarding Renstra on master plans so that the implementation of education school depends much on management system not on the individual or kyai. MTs Islam Ngruki Sukoharjo has implemented the school based management, and also he finds that learning & teaching prosses at MTs Islam Ngruki Sukoharjo is the same as that in the other school now. Pesantren (boarding), however the religion lessons do, because student get more boarding subject lessons as local curriculum.

Finally, he finds that MTs Islam Ngruki Sukoharjo uses school based management as the society's roles on implementing the education.

Key words: *Implementation, School, Based, management.*

UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

Pertama dengan mengucapkan syukur Alhamdulillah kepada Allah SWT yang telah memberikan Rahmat dan Inayah serta Anugerah-Nya kepada kita, sehingga terselesaikannya penulisan penelitian dan tesis ini.

Tidak lupa shalawat dan salam kami haturkan kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW, beserta keluarga dan sahabatnya hingga akhir zaman.

Dalam penulisan ini, tidak sedikit hambatan yang penulis hadapi, untuk itu kami mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Prof. Dr. H. Edy Suandi Hamid, M.Ec., selaku Rektor Universitas Islam Indonesia yang telah mengizinkan penulis untuk menempuh studi di UII
2. Bapak Dr. H. Dadan Muttaqien, SH, M.Hum., selaku Dekan Fakultas Agama Islam Universitas Islam Indonesia
3. Bapak Dr. H. Iman Effendi, MA., selaku Ketua Program Magister Studi Islam Universitas Islam Indonesia Yogyakarta beserta jajarannya.
4. Bapak Drs. H. Syarif Zubaidah, M. Ag, selaku Sekretaris Program Magister Studi Islam UII Yogyakarta
5. Bapak Prof. Dr. H. Usman Abu Bakar, MA., yang telah berkenan meluangkan waktu membimbing penulisan tesis ini.
6. Ustad KH. Wahyudin, selaku Direktur Pondok Pesantren Al Mukmin Ngruki Sukoharjo

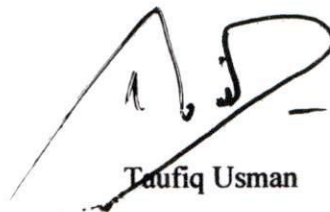
7. Ustad Sutino Muhammad Irsyad Fikri, S.Sos., selaku Kepala Madrasah Tsanawiyah Islam Ngruki beserta jajarannya yang telah banyak membantu dalam melakukan penelitian ini.
8. Seluruh pengurus Pondok Pesantren dan MTs Islam Ngruki Sukoharjo.
9. Istriku tercinta, Hj. Aisyah, dan putra-putriku, Aan, Topan, Dian, dan Dika, serta cucu tersayang Adelyn, Esthy Shavrani, atas doa, canda, dan senyum mereka yang memotivasi terselesaikannya tesis ini.

Penulis sadar bahwa tesis ini jauh dari sempurna, oleh karena itu penulis harapkan kritik dan saran yang membangun dari pembaca demi kesempurnaan tesis ini.

Akhirnya semoga tesis yang sangat sederhana ini bermanfaat bagi masyarakat pendidikan Pondok Pesantren Islam Al-Mukmin Ngruki Sukoharjo khususnya Unit Madrasah Tsanawiyah Islam Ngruki dan menjadi sumbangan karya ilmiah untuk menambah perbendaharaan khazanah ilmu pengetahuan pada umumnya.

Yogyakarta, 26 Agustus 2010

Penulis



Taufiq Usman

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
HALAMAN TIM PENGUJI	iii
HALAMAN NOTA DINAS	iv
HALAMAN PERSETUJUAN	v
HALAMAN MOTTO	vi
PEDOMAN TRANSLITERASI	vii
ABSTRAK	viii
KATA PENGANTAR	x
DAFTAR ISI	xii
BAB I	
PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	6
C. Tujuan Penelitian	7
D. Manfaat Penelitian	7
E. Telaah Pustaka	8
F. Kerangka Teori	10
G. Metode Penelitian	23
H. Sistematika Pembahasan	26
BAB II	
LANDASAN TEORI	28
A. Latar Belakang Sejarah Manajemen Berbasis Sekolah	28

B. Konsep Dasar Manajemen Berbasis Sekolah	33
1. Manajemen Sekolah	34
2. Manajemen Berbasis Sekolah	41
a. Tujuan Manajemen Berbasis Sekolah	43
b. Manfaat Manajemen Berbasis Sekolah	44
C. Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah	50
1. Pengelompokan Sekolah	53
2. Pentahapan Implementasi MBS	55
3. Perangkat Implementasi MBS	57
D. Efektivitas, Efisiensi, dan Produktifitas	59
1. Efektivitas	60
2. Efisiensi	70
3. Produktifitas	75
BAB III GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN	78
A. Latar Belakang Berdirinya MTs Islam Ngruki	78
B. Visi	80
C. Misi	80
D. Asas Pondok Pesantren	81
E. Tujuan	82
F. Sasaran Pondok Pesantren	82
G. Lambang	83
H. Struktur Organisasi	83
I. Letak Geografis	85

	J. Sistem Pendidikan Pondok Pesantren	86
	K. Penyelenggaraan Pendidikan Pondok Pesantren	88
BAB IV	HASIL PENELITIAN DAN ANALISISNYA	93
	A. Profil MTs Islam Ngruki	93
	B. Struktur Organisasi MTs Islam Ngruki	94
	C. Lingkungan Kerja MTs Islam Ngruki	95
	1. Kewajiban Mu'allim sebagai pengajar	96
	2. Kewajiban Mu'allim Sebagai Pendidik	96
	3. Larangan bagi Mu'allim	98
	D. Proses Belajar Mengajar	99
	1. Kriteria Penilaian	100
	2. Kenaikan dan Tinggal Kelas	102
	3. Kelulusan dan ketidakkulusan	103
	E. Implementasi Penerapan MBS di MTs Islam Ngruki	105
	F. Peran Serta Masyarakat	106
BAB V	PENUTUP	107
	A. Kesimpulan	107
	B. Saran-saran	108

Daftar Pustaka

Lampiran

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pelaksanaan Pendidikan di Indonesia merupakan tanggung jawab seluruh komponen bangsa dalam hal ini adalah masyarakat, dalam rangka upaya mencerdaskan kehidupan bangsa, termasuk dalam penyelenggaraan pendidikan pesantren sebagai lembaga pendidikan tradisional keagamaan Islam yang tumbuh dan berkembang sebagai tempat transformasi keilmuan agama dan pengetahuan umum, dimana semua santrinya bermukim. Di Indonesia, pondok pesantren merupakan lembaga tempat penyebaran agama sekaligus lembaga pendidikan Islam yang relatif tua yang mampu bertahan dan berkembang hingga saat ini. Sebagai lembaga Islam, pondok pesantren telah berusaha meningkatkan kecerdasan rakyat dan moral bangsa.

Pada masa dahulu pesantren didirikan berdasarkan asas apa yang diinginkan oleh pribadi dan pemimpin pesantren ini, bukan didasarkan pada motivasi kepentingan ekonomi tetapi lebih merupakan amanat pendidikan keagamaan dimana setiap muslim mempunyai kewajiban untuk mencari dan mengajarkan ilmu pengetahuan.¹

Pesantren merupakan lembaga pendidikan Islam tradisional untuk memahami, menghayati dan mengamalkan ajaran Islam dengan menekankan

¹ Manfred Ziemek, 1986. *Pesantren dalam Perubahan Sosial*, Jakarta: P3M. hal. 97

pentingnya moral agama Islam sebagai pedoman hidup bermasyarakat sehari-hari.²

Mendirikan pondok pesantren bertolak dari suatu keyakinan bahwa setiap mukmin memiliki ilmu terutama ilmu agama, ia berkewajiban menyebarkan ilmunya kepada orang lain. Hal ini didasarkan antara lain pada firman Allah:

إِنَّ الَّذِينَ يَكْتُمُونَ مَا أَنْزَلْنَا مِنَ الْبَيِّنَاتِ وَالْهُدَىٰ مِنْ بَعْدِ مَا بَيَّنَّاهُ لِلنَّاسِ فِي

الْكِتَابِ أُولَٰئِكَ يَلْعَنُهُمُ اللَّهُ وَيَلْعَنُهُمُ اللَّاعِنُونَ (البقرة: ١٥٩)

Artinya: “*Sesungguhnya orang-orang yang menyembunyikan apa yang telah Kami turunkan berupa keterangan-keterangan (yang jelas) dan petunjuk, setelah Kami menerangkannya kepada manusia dalam Al Kitab, mereka itu dila'nati Allah dan dila'nati (pula) oleh semua (makhluk) yang dapat mela'nati,*” (QS. Al-Baqarah : 159)

الْبَعْثُ إِلَىٰ الْأَسْوَءِ الْأَلْوَانِ

Dalam kehidupan pondok pesantren di mana santri ditempatkan dan dilatih 24 jam sehari, hidup bersama atau sepondasi, santri-santrinya dididik untuk berwatak bebas dan tidak tergantung pada orang lain, tetapi juga tidak mengabaikan untuk membiasakan diri bekerja sama dengan orang lain. Mereka juga dibiasakan patuh pada waktu dan peraturan yang ditetapkan. Dengan demikian pondok benar-benar merupakan lembaga yang mendidik manusia teladan dengan keutamaan.

Sedang tugas kemasyarakatan pondok pesantren sebenarnya tidak mengurangi tugas keagamaannya, karena dapat berupa penjabaran nilai-nilai

² Hasbullah, 1999, *Sejarah Pendidikan Islam Indonesia*, cetakan ke 3, Jakarta: LSIK. Hal. 96

hidup keagamaan bagi kemaslahatan masyarakat luas, didukung dan dipelihara oleh kalangan yang lebih luas serta akan berkesempatan melihat pelaksanaan nilai hidup keagamaan dalam kehidupan sehari-hari dan bukan hanya kegiatan dalam tempat peribadatan ataupun kehidupan ritual saja.³

Kenyataan diatas seharusnya dapat dimanfaatkan dengan melihat peluang kompetitif dalam pengembangan pondok pesantren agar melakukan langkah-langkah transformative, bila pondok pesantren akan dijadikan sebagai institusi pendidikan yang menjanjikan pada era globalisasi, dan mampu melakukan reorientasi tata nilai, agar lebih relevan dengan dinamika perkembangan zaman. Dalam melakukan usaha-usaha transformative-antisipatoris system pendidikan yang dijalankan, pondok pesantren perlu mempertimbangkan aspek-aspek substansial, diantaranya santri tidak diposisikan sebagai subyek-pasif, namun harus diposisikan sebagai subyek yang aktif kritis. Dengan demikian santri dibudayakan untuk mentradisikan gemar membaca dan menulis, yang diharapkan santri lebih dapat mampu merespon terhadap persoalan yang berkembang dalam segala perubahan dimasyarakat. Perkembangan tersebut menghendaki adanya pembinaan peserta didik yang dilaksanakan secara seimbang antara nilai dan sikap, pengetahuan, kecerdasan, dan keterampilan, kemampuan berkomunikasi dan berinteraksi dengan masyarakat secara luas, serta meningkatkan kesadaran terhadap alam lingkungannya.

³ Raharjo, Dawam, 1996, *Fundamentalisme, dalam Muhammad Wahyuni Nafsi* (ed), *Rekonstruksi dan Renungan Religius Islam*, Jakarta: Yayasan Paramadina. hal. 13

Sekolah sebagai satuan pendidikan terdepan dalam mendidik para siswanya memerlukan pengolaan yang profesional sesuai dengan fungsi dan tugasnya yang salah satunya adalah mensinkronkan sumber daya sekolah terhadap program sekolah, dan pada pelaksanaan tersebut hanya dapat terlaksana saat dunia pendidikan berjalan pada proses kerja yang melibatkan bimbingan suatu kelompok orang-orang kearah tujuan Manajemen pendidikan.

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) merupakan kebijakan pendidikan yang amat populer. Para pejabat sering menyampaikannya dalam berbagai kesempatan pidato di depan para guru dan kepala sekolah. Bahkan orangtua siswa pun telah banyak mengenalnya dari pengurus Komite Sekolah atau memperolehnya dari kesempatan pelatihan. Tetapi, tidak semua pemangku kepentingan (stakeholder) benar-benar memahami apa dan bagaimana MBS dilaksanakan di sekolah. Istilahnya memang cukup singkat dan padat. Kalau dibalik, MBS menjadi nama aslinya, yaitu School-Based Management (SBM).

MBS terlahir dengan beberapa nama yang berbeda, yaitu tata kelola berbasis sekolah (school-based governance), manajemen mandiri sekolah (school self-manegement), dan bahkan juga dikenal dengan school site management atau manajemen yang bermarkas di sekolah. Istilah-istilah tersebut memang mempunyai pengertian dengan penekanan yang sedikit berbeda. Namun, nama-nama tersebut memiliki roh yang sama, yakni sekolah diharapkan dapat menjadi lebih otonom dalam pelaksanaan

manajemen sekolahnya, khususnya dalam penggunaan 3M-nya, yakni man, money, dan material.⁴

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) memiliki potensi yang besar dalam menciptakan kepala sekolah, guru dan pengelola sistem pendidikan (administrator profesional) untuk lebih kreatif dalam mengelola sekolah. Oleh karena itu keberhasilan dalam mencapai kinerja unggul akan sangat ditentukan oleh faktor informasi, pengetahuan, keterampilan dan insentif yang berorientasi pada mutu, efisiensi dan kemandirian sekolah. Dalam kerangka implementasi kebijakan desentralisasi pendidikan, manajemen pendidikan berbasis sekolah merupakan alternatif pendekatan yang mampu meningkatkan kualitas pendidikan.

Desentralisasi sistem pemerintahan daerah memberikan kebebasan yang luas bagi pemerintah daerah untuk memfasilitasi pengelolaan pendidikan akan tetap memperhatikan kebijakan – kebijakan umum dari pemerintah pusat. Ada beberapa dimensi – dimensi perubahan pola manajemen pendidikan dari pola lama kepada pola baru.

Selain itu ada beberapa alasan untuk menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) diantaranya, 1) Dengan diberikannya otonomi yang lebih besar kepada sekolah, Maka Sekolah akan lebih inisiatif dan kreatif dalam meningkatkan mutu sekolah. 2), Sekolah lebih ,mengetahui kekuatan, kelemahan, ancaman dan tangan bagi sekolah, sehingga ia dapat

⁴

Suparlan, dalam: <http://www.suparlan.com/pages/posts/beberapa-temuan-hasil-penelitian-tentang-mbs-manajemen-berbasis-sekolah114.php>, diakses tanggal 4 Nopember 2009

mengotimalkan sumberdaya yang dimilikinya. 3).Dapat meningkatkan kepedulian warga sekolah dan masyarakat terhadap peningkatan mutu sekolah. 4).Meningkatkan tanggungjawab sekolah kepada orangtua, pemerintah, tentang mutu sekolah.⁵

Agar mutu tetap terjaga dan agar proses peningkatan mutu tetap terkontrol, maka harus ada standar yang diatur dan disepakati untuk dijadikan indikator evaluasi keberhasilan peningkatan mutu tersebut (adanya benchmarking/titik acuan standar/patokan). Kebanyakan sekolah di Indonesia belum menggunakan Sistem Manajemen Mutu. Sistem manajemen mutu yang tepat perlu di kembangkan. Dalam manajemen mutu, sudah ada tiga sistem yang berkembang, yaitu [1] Pengawasan Mutu (PM), [2] Jaminan Mutu (JM) dan [3] Manajemen Mutu Terpadu (MMT)⁶

B. Rumusan Masalah

Agar permasalahan yang diteliti terarah dan sesuai dengan sasaran yang diharapkan, maka perlu sekali untuk merumuskan pokok permasalahan, yaitu

1. Bagaimana Implementasi dari penerapan Manajemen Berbasis Sekolah di Madrasah Tsanawiyah Islam pada Pesantren Al-Mukmin

⁵ Jenal Purkon, *Manajemen Berbasis Sekolah dalam meningkatkan Mutu Pendidikan*, dalam: <http://jenalpurkon.blogspot.com/2008/06/para-peserta-didik-smp-al-muttaqin.html>, diakses tanggal 4 Nopember 2009

⁶ Tampubolon,Daulat.P. *Perguruan Tinggi Bermutu (Paradigma Baru Manajemen Pendidikan Tinggi Menghadapi Tantangan Abad Ke-21)*. 2001, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama. Hal.111

2. Bagaimana peran serta masyarakat dalam penyelenggaraan Manajemen Berbasis Sekolah di Madrasah Tsanawiyah Islam pada pondok pesantren Al-Mukmin.

C. Tujuan Penelitian

Setiap kegiatan pasti mempunyai tujuan tertentu. Menurut Soerjono Sukanto dalam bukunya yang berjudul Pengantar penelitian hukum, tujuannya adalah sebagai berikut: “Pada umumnya bertujuan untuk mendapatkan pengetahuan tentang suatu gejala sehingga dapat dirumuskan suatu masalah dalam hipotesa, juga menggambarkan secara lengkap karakteristik dari suatu keadaan, perilaku pribadi, perilaku kelompok serta mendapat keterangan tentang frekuensi peristiwa dan memperoleh data mengenai hubungan antara suatu gejala dengan gejala lain”.

Adapun tujuan dalam penelitian ini adalah, sebagai berikut:

1. Mengetahui Implementasi dari penerapan Manajemen Berbasis Sekolah di Madrasah Tsanawiyah pada Pesantren Al-Mukmin
2. Menjelaskan peran serta masyarakat terhadap penyelenggaraan Manajemen Berbasis Sekolah di Madrasah Tsanawiyah Islam Ngruki pada pondok pesantren Al-Mukmin.

D. Manfaat Penelitian

Nilai suatu penelitian selain ditentukan metode penelitian juga ditentukan oleh besarnya manfaat dari hasil penelitian, yaitu :

- a. Manfaat Teoritis

- 1) Sebagai karya ilmiah maka hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi perkembangan ilmu pengetahuan khususnya dibidang Pendidikan Agama Islam
- 2) Menambah pengetahuan dan wawasan mengenai Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di Madrasah Tsanawiyah Islam Ngruki pada Pondok Pesantren Al-Mukmin.

b. Manfaat praktis

Peneliti berharap penelitian ini berguna dan dapat memberikan masukan dan sumbangan pemikiran kepada yang berkepentingan.

E. Tela'ah Pustaka

Berkaitan dengan penulisan tesis ini, telah diupayakan penelusuran pembahasan-pembahasan yang terkait dengan obyek masalah penelitian ini, diantaranya adalah:

Implementasi Model Discovery learning dalam PAI dan Implikasinya terhadap kreativitas belajar siswa ditinjau dari jenis kelamin. (studi eksperimen di MAN, Genukwatu Ngoro Jombang).⁷

Memberikan saran kepada para guru agama untuk mengembangkan model *discovery learning* dalam pembelajaran PAI, sebagai langkah improvisasi yang mampu mengintegrasikan antara iman, ilmu dan teknologi moden dengan karakteristik materi pelajrannya sesuai dengan realita social dan perkembangan zaman. Kepada para siswa disarankan agar selalu

⁷ UMS, LP3M Th. 2001

melatih diri mengembangkan daya kreativitasnya secara terus menerus melalui penelitian dan penemuan. Untuk masyarakat disarankan agar memberikan dorongan dan bantuan sehubungan dengan diterapkan model *discovery learning*, sebagai wujud partisipasi aktif dalam mempersiapkan generasi kreatif menuju kehidupan yang lebih cerah

Kesiapan Pelaksanaan Manajemen berbasis sekolah pada MTsN Nogosari Boyolali⁸. Bahwa kesiapan pelaksanaan Manajemen Berbasis sekolah (MBS) di MTsN masih membutuhkan peningkatan dan perbaikan, yang diantaranya: a. Peningkatan mutu dan kualifikasi guru bidang studi, b. Peningkatan prestasi siswa, c. Pengembangan kurikulum, d. Pengolaan dana dan untuk itu semua dapat menjalin hubungan dengan masyarakat luas.

Implementasi Manajemen Berbasis sekolah Bidang Kurikulum dan pengajaran pada SD Muhammadiyah Baledono Kecamatan Purworejo.⁹ Mempersiapkan faktor yang menjadi kendala untuk mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah yang diantaranya adalah: perlunya dana yang cukup untuk mendukung pelaksanaan MBS untuk kesejahteraan guru, kurangnya buku paket, dan buku pendukung, b. sering adanya pergantian guru karena guru tersebut diangkat menjadi pegawai, c. adanya beberapa wali murid yang kurang ekonominya sehingga kepala sekolah membesakan uang SPP/uang BP3 terhadap murid itu.

Manajemen Pendidikan Pesantren Putri Pondok Modern Darussalam Gontor di Sambirejo Mantingan Ngawi Jawa Timur. Bahwa pesantren,

⁸ UMS, LP3M th. 2002

⁹ UMS, LP3M, th 2004

segala sesuatunya menginduk pada Pondok Pesantren Darussalam Gontor, bahwa manajemen yang digunakan adalah system centralistic, yang tertuang dalam panca jiwa pesantren itu sedniri, yakni jiwa keikhlasan, kesederhanaan, kesanggupan menolong diri sendiri atau berdikari, jiwa ukhuwah diniyah yang demokratis dan jiwa kebebasan, untuk Ilmu ada keseimbangan antara ilmu agama dengan pengetahuan umum. SDM, kerjasama dengan LSM lain, dan mengadakan orientasi dan training.

F. Kerangka teori

Untuk meningkatkan mutu dan kemampuannya dalam mencapai tujuan dan sasarnya dalam lapangan pengembangan masyarakat, suatu lembaga terpisah telah didirikan, yang secara spesifik yang menitikberatkan pada pendidikan santri dalam hal aspek teoritis, spiritual, dan scientific tenaga pengkajian pengembangan masyarakat. Jika dipandang semata-mata dari sudut keagamaan dalam pengertian terbatas, supremasi dan dominasi ilmu-ilmu keagamaan, yang dewasa ini termasuk ilmu-ilmu “profan”, dalam batas tertentu agaknya mengandung implikasi positif. Supremasi itu membuat transmisi syari’ah atau fikih, yang merupakan salah satu inti Islam., dari generasi muslim awal kepada generasi berikutnya menjadi lebih terjamin.¹⁰

Keberadaan pondok pesantren yang tetap survive sampai sekarang tentu menjadi kebanggaan tersendiri bagi umat Islam, ditengah globalisasi,

¹⁰ Azyumardi Azra , *Pendidikan Islam, Tradisi dan Modernisasi Menuju Milenium Baru* 1999, hal xi.

individualisme, dan pola hidup materialistic yang kian mengental, masih ada pondok pesantren yang konsisten menyuguhkan kitab Klasik (*al-kutub al-qadimah*) istilah kitab karya ilmiah para ulama yang dibedakan kurun waktu atau format penulisannya¹¹. Dan system pendidikan yang oleh sebagian orang dianggap tradisional. Pendidikan pesantren yang senantiasa merujuk Al-Qur'an dan Sunnah Nabi sebagai sumber utama, merupakan salah satu roh yang menjiwai kehidupan pondok pesantren bersifat religius-teoritis, sehingga semua aktifitas pendidikan dipandang sebagai ibadah kepada Allah SWT. Kenyataan diatas seharusnya dapat dimanfaatkan dengan melihat peluang kompetitif dalam pengembangan pondok pesantren agar melakukan langkah-langkah transformatif, sehingga semua aktifitas pendidikan Sebaiknya mengena. Salah satu tujuan manajemen pendidikan adalah untuk memfasilitas pembelajaran siswa sebagai sebuah bentuk¹².

Maka untuk mencapai tujuan yang diharapkan, maka perlu adanya strategi yaitu sejumlah keputusan dan aksi yang ditunjukkan, untuk mencapai tujuan dan menyesuaikan sumber daya organisasi dengan peluang dan tantangan yang dihadapi dalam lingkungan masing-masing. Beberapa ciri strategi utama adalah; pertama, *goal-directed action*, yaitu aktifitas yang menunjukkan "apa" yang diinginkan organisasi dan "bagaimana" mengimplementasikannya, kedua, mempertimbangkan semua kekuatan

¹¹ Departemen Agama RI, *Pola Pengembangan Pondok Pesantren*, 2003, hal. 50

¹² Bush, Tony. Coleman, Maranne, *Leadership and Strategic Management in Education*, IRCisoD, Jogya. 2006.

internal (sumberdaya dan kapabilitas) serta memperhatikan peluang dan tantangan¹³

Pada penerapan manajemen mutu dalam pendidikan ini lebih berdasarkan pada kepuasan pelanggan sebagai sarana utama yang dikenal dan dikembangkan dari konsep *Total Quality Manajemen (TQM)* adalah sebuah filosofi tentang perbaikan secara terus menerus, yang dapat memberikan seperangkat alat praktis kepada setiap institusi pendidikan dalam memenuhi kebutuhan, keinginan dan harapan para pelanggannya, saat ini dan untuk masa yang akan datang. Maksud tujuan TQM dalam pendidikan menurut Thakkar¹⁴, sebagai berikut:

- a. Untuk memahami apa yang diinginkan oleh siswa dan cara-cara untuk penyediaan akan permintaan tersebut
- b. Untuk memberi suatu lingkungan dan standar pengajaran yang berkualitas tinggi dan reliabilitas yang konsisten
- c. Untuk melanjutkan langkah-langkah perubahan, teknologi, kebudayaan social;
- d. Untuk melanjutkan perkembangan siswa terhadap kebutuhan.

Analisa SWOT sudah menjadi alat yang umum digunakan dalam perencanaan strategis pendidikan, namun ia tetap merupakan alat yang

¹³ Kuncoro, Mudrajad, *Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*, Erlangga, Jakarta, 2005, hal. 12

¹⁴ Thakkar, Jitesh. Deshmukh, S.G.and Shastree, Anil, 2006, *Total quality management (TQM) in Self- financed technical institutions*, Quality Assurance in Education. hal.59

efektif dalam menempatkan potensi institusi. SWOT dapat dibagi kedalam dua elemen, analisa internal yang berkonsentrasi pada prestasi institusi itu sendiri, dan analisa lingkungan¹⁵. Hal ini dilandasi dengan Proses pengambilan keputusan strategis berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan lembaga.

Kemajuan dan perkembangan sains dan teknologi membuktikan akan peningkatan kualitas SDM muslim yang harus disikapi dengan pembenahan disegala sector sebagai langkah awal. Namun juga harus selalu diingat akan manfaat dan masalah dari kemajuan sains tersebut, dengan mempertimbangkan kemudharatan yang akan datang. Untuk perkembangan pesantren, konsep manajemen pondok pesantren harus lebih akomodatif terhadap perubahan yang serba cepat dalam era global saat ini, mengingat bahawa pondok pesantren adalah sebagai agent perubahan social masyarakat.

Oleh karena itu Konsep Manajemen Berbasis Pondok Pesantren (MBPP) memberikan karakteristik pondok pesantren yang lebih efektif, dengan system pendekatan dari segi input-proses-out put¹⁶. Maka peranan guru dalam menghadapi perkembangan dan perubahan dimasyarakat harus lebih memahami dan mampu menjawab berbagai persoalan yang

¹⁵ Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*, IRCiSoD, Jogyakarta:2006, hal 221

¹⁶ Moh Khusnuridlo Sulthon M, *Manajemen Pondok Pesantren dalam Perspektif Global*, LaksBang, Jogyakarta:2006 hal 32

berkembang, sebagaimana menurut Merrfield¹⁷ ada tiga syarat yang harus dimiliki guru dalam mengembangkan pendidikan yang berperspektif global, yaitu kemampuan konseptual, pengalaman lintas budaya, dan keterampilan pedagogis.

Pendidikan Islam sebagai bimbingan terhadap pertumbuhan ruhani dan jasmani menurut ajaran Islam dengan hikmah mengarahkan, melatih, mengasuh, dan mengawasi berlakunya semua ajaran Islam¹⁸, dalam pelaksanaan kehidupan sehari-hari lebih bersesuaian pada pendidikan pesantren, dengan segala bentuk pembelajarannya. Mengingat bahwa pada dasarnya fungsi pesantren adalah lembaga yang bertujuan mencetak muslim agar memiliki dan menguasai ilmu-ilmu agama (*tafaqquh fi al-din*) serta menghayati dan mengamalkan nilai-nilai agama dalam kehidupan sehari-harinya. Di sini bahwa pesantren memiliki nilai ganda, yaitu disatu sisi pesantren mencetak seorang yang faham terhadap agama, dan kedua membentuk manusia yang dapat mengembangkan dan mentransformasikan ilmu. Meskipun pada perkembangan kekinian pesantren telah mengikuti beberapa perubahan dalam kurikulumnya, yaitu dengan menambahkan ilmu pengetahuan umum, sehingga menjadi lebih banyak kepada perolehan apa yang telah dikembangkan manusia ditengah masyarakat. Tentu saja kegiatan pembelajaran di pesantren tidak hanya pemindahan ilmu pengetahuan

¹⁷ Soyomukti, Nurani, 2008, *Pendidikan Berperspektif Globalisasi*, Ar-Ruzz Media, Jogja:2008, hal. 53

¹⁸ Arifin, Muzayyin, 2003, *Filsafat Pendidikan Islam*, Bumi Aksara, Jakarta:2003, hal. 15

(*transfer of knowledge*) dan pelatihan keterampilan-keterampilan (*skill*) tertentu, tetapi lebih dari itu adalah juga menanamkan yang harus dibentuk melalu saluran Kognitif, afektif, dan psikomotorik diberikan secara simultan dan seimbang¹⁹.

Dalam kondisi apapun komitmen pemerintah dalam meningkatkan kualitas pendidikan hendaknya tidak berubah. Pemerintah tetap konsisten untuk meningkatkan kualitas maupun kuantitas pendidikan. Hal ini penting agar setelah melewati masa krisis, nasib bangsa Indonesia, terutama kaum miskin tidak semakin terpuruk. Untuk kepentingan tersebut, berbagai program telah diluncurkan. Diantaranya melalui program "Aku anak sekolah" yang didukung oleh badan-badan internasional seperti UNICEF, Bank Dunia, dan Bank Pembangunan Asia (ADB), pemerintah Indonesia memberikan dukungan beasiswa kepada peserta didik serta dana bantuan operasional (DBO) bagi sekolah-sekolah yang tidak mampu, untuk menyelamatkan kuantitas dan kualitas pendidikan, khususnya pendidikan dasar. Program-program tersebut merupakan bagian dari jaring pengaman sosial (JPS) dalam bidang pendidikan.

Berbagai program yang dilaksanakan telah memberikan harapan bagi kelangsungan dan terkendalinya kualitas pendidikan Indonesia semasa krisis. Akan tetapi, karena pengelolaannya terlalu kaku dan sentralistik, program itu pun tidak banyak memberikan dampak positif, angka partisipasi pendidikan nasional maupun kualitas pendidikan tetap menurun. Diduga hal

¹⁹

Departemen Agama RI, *Pola Pembelajaran di Pondok Pesantren*, Jakarta:2001, hal. 25

tersebut erat kaitannya dengan masalah manajemen. Dalam kaitan ini, muncullah salah satu pemikiran ke arah pengelolaan pendidikan yang memberi keleluasaan kepada sekolah untuk mengatur dan melaksanakan berbagai kebijakan secara luas. Pemikiran ini dalam perjalanannya disebut manajemen berbasis sekolah (MBS) atau school based manajemen (SBM), yang telah berhasil mengangkat kondisi dan memecahkan berbagai masalah pendidikan di beberapa Negara maju, seperti Australia dan Amerika.

Manajemen berbasis sekolah (MBS) merupakan salah satu upaya pemerintah untuk mencapai keunggulan masyarakat bangsa dalam penguasaan ilmu dan teknologi, yang ditunjukkan dengan pernyataan politik dalam Garis-garis Besar Haluan Negara (GBHN). Hal tersebut diharapkan dapat dijadikan landasan dalam pengembangan pendidikan di Indonesia yang berkualitas dan berkelanjutan, baik secara makro, meso, maupun mikro. Kerangka makro erat kaitannya dengan upaya politik yang saat ini sedang ramai dibicarakan yaitu desentralisasi kewenangan dari pemerintah pusat ke daerah, aspek mesonya berkaitan dengan kebijakan daerah tingkat propinsi sampai tingkat kabupaten, sedangkan aspek mikro melibatkan seluruh sector dan lembaga pendidikan yang paling bawah, tetapi terdepan dalam pelaksanaannya, yaitu sekolah.

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

dapat mengakomodasi seluruh keinginan sekaligus memberdayakan berbagai komponen masyarakat secara efektif, guna mendukung kemajuan dan system yang ada di sekolah. Dalam kerangka inilah, MBS tampil sebagai alternative paradigma baru manajemen pendidikan yang ditawarkan. MBS merupakan suatu konsep yang menawarkan otonomi pada sekolah untuk menentukan kebijakan sekolah dalam rangka meningkatkan mutu, efisiensi dan pemerataan pendidikan agar dapat mengakomodasi keinginan masyarakat setempat serta menjalin kerja sama yang erat antara sekolah, masyarakat, dan pemerintah.

BPPN dan Bank Dunia memberi pengertian bahwa MBS atau SBM merupakan bentuk alternative 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 dengan 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.

Bank Dunia merekomendasikan perlunya diberikan otonomi yang lebih besar kepada sekolah yang disertai manajemen sekolah yang bertanggung jawab. Otonomi yang lebih besar harus diberikan kepada kepala sekolah dalam pemanfaatan sumber daya dan pengembangan strategi-strategi berbasis sekolah sesuai dengan kondisi setempat. Namun demikian, otonomi

yang lebih besar ini harus diikuti oleh pemilihan kepala sekolah yang baik, yang memiliki ketrampilan dan karakteristik yang diperlukan untuk mengelola sekolah yang baik dan mengganti mereka yang kurang, serta pengembangan ketrampilan manajemen kepala sekolah dan program Training Modular. Program-program seperti ini diharapkan dapat mendorong kepala sekolah memahami aspek-aspek diluar peranan administrative mereka, termasuk pentingnya aspek kepemimpinan dalam pendidikan.²⁰

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 consensus umum tentang pemberdayaan sekolah, yang meyakini bahwa untuk meningkatkan kualitas pendidikan sedapat mungkin keputusan seharusnya dibuat oleh mereka yang berada di garis depan, yang bertanggungjawab secara langsung terhadap pelaksanaan kebijakan, dan yang terkena akibat-akibat dari kebijakana tersebut, yaitu guru dan kepala sekolah.

²⁰

Secara ekstrem ada tiga kemampuan dasar yang harus dimiliki pemimpin (penyelenggara) lembaga pendidikan. *Pertama*, kemampuan manajerial dalam kaitannya dengan chief officer. *Kedua*, sense of bussines. Kemampuan dalam mencari sumber dana yang akan menjamin tetap terlaksananya operasional pendidikan. *Ketiga*, sense of educated ini jelas sangat diperlukan karena posisinya sebagai pendidik

Pemberdayaan sekolah dengan memberikan otonomi yang lebih besar, disamping menunjukkan sikap tanggap pemerintah terhadap tuntutan masyarakat juga dapat ditujukan sebagai sarana peningkatan efisiensi, mutu, dan pemerataan pendidikan. Penekanan aspek-aspek tersebut dapat berubah dari waktu ke waktu sesuai dengan permasalahan yang dihadapi oleh pemerintah.

Menurut Mulyasa, tujuan utama manajemen berbasis sekolah adalah meningkatkan efisiensi, mutu, dan pemerataan pendidikan.²¹ 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 control, serta hal lain yang dapat menumbuhkembangkan suasana yang kondusif. Pemerataan pendidikan tampak pada tumbuhnya partisipasi masyarakat terutama yang mampu dan peduli, sementara yang kurang mampu akan menjadi tanggung jawab pemerintah.

Implementasi manajemen berbasis sekolah menuntut dukungan tenaga kerja yang terampil dan berkualitas agar dapat membangkitkan motivasi kerja yang lebih produktif dan memberdayakan otoritas daerah setempat, serta mengefisiensikan system dan menghilangkan birokrasi yang tumpang tindih. Keberhasilan seperti ini ditemukan di Meksiko sebab pemerintah pusat telah melakukan penelitian bagi personil yang akan dipekerjakan di

²¹ Dr. E. Mulyasa, M.Pd, *Manajemen Berbasis Sekolah*, 2009. hal, 13

berbagai tempat kerja yang diperlukan, Malah di Chili menunjukkan adanya penurunan anggaran yang besar. Dalam pada itu, dituntut kemandirian dan kreatifitas sekolah dalam mengelola pendidikan dan pembelajaran dibalik otonomi yang dimilikinya. Sekolah juga harus mampu mencermati kebutuhan peserta didik yang berfariasi, keinginan staf yang berbeda, kondisi lingkungan yang beragam, harapan masyarakat yang menitipkan anaknya pada sekolah agar kelak bisa menjadi anak yang mandiri, serta tuntutan pada dunia kerja untuk memperoleh tenaga yang produktif, potensial, dan berkualitas.

Faktor lain perlu diperhatikan berkaitan dengan kesiapan pelaksana system baru tersebut. Kesiapan ini sangat ditentukan oleh para pelaku, antara lain ketulusan pemerintah pusat, aparat daerah, masyarakat dan sekolah itu sendiri. Kesiapan ini juga menyangkut kemampuan dalam mengajukan argumentasi dan rasionalisasi dari berbagai sudut pandang untuk mendukung perlunya pelaksanaan manajemen berbasis sekolah.

Manajemen berbasis sekolah 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 aktifitas, kreativitas, dan profesionalisme yang dimiliki. Pelibatan masyarakat dalam dewan sekolah dibawah 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.

Kompleksnya permasalahan yang dihadapi sekolah-sekolah di Indonesia menjadi kendala dalam pelaksanaan otonomi sekolah secara sekaligus. Oleh karena itu perlu ada pentahapan pelaksanaan untuk menghindari terjadinya benturan-benturan antar aspek dan antar unit pelaksana. Untuk kepentingan tersebut, sedikitnya perlu dilakukan tiga tahapan, yaitu, jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang.

Kebijakan manajemen berbasis sekolah sangat erat kaitannya dengan Undang-undang No. 22 dan No. 25 tahun 1999. Undang-undang tersebut akan mengubah mekanisme pengambilan kebijakan, jika selama ini dilakukan dari pusat, akan berubah dan dilimpahkan menjadi kewenangan daerah kabupaten dan kota. Kebijakan tersebut nampaknya merupakan paradigma baru yang akan memungkinkan pelaksanaan desentralisasi pendidikan untuk memperbaiki sistem sentralisasi yang terlalu kaku. Desentralisasi pendidikan memberikan kewenangan kepada sekolah dan masyarakat setempat untuk mengelola pendidikan. Hal ini memungkinkan adanya kerja sama yang erat antara staf sekolah, kepala sekolah, guru, personil lain dan masyarakat dalam upaya pemerataan, efisiensi, efektifitas, dan peningkatan kualitas, serta produktifitas pendidikan. Model ini juga akan menyerahkan fungsi control yang berada pada pemerintah kepada masyarakat melalui dewan sekolah, sementara fungsi monitor tetap pada pemerintah.

MBS yang ditawarkan sebagai bentuk operasional desentralisasi pendidikan akan memberikan wawasan baru terhadap system yang sedang berjalan selama ini. Kebaruan ini harus diwaspadai dengan mengkaji berbagai sumber dan mendesiminasikannya kepada berbagai pihak terutama para pelaksana dan calon pelaksana di lapangan. Hal ini penting agar inovasi yang ditawarkan tidak sebatas konsep, tetapi benar-benar dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien, dan yang paling penting tidak mengalami kegagalan dalam pelaksanaannya, seperti konsep-konsep inovatif yang ditawarkan sebelumnya. Kegagalan merealisasikan konsep-konsep inovatif, seperti total quality manajemen (TQM), local content curriculum (LCC) dan lain-lain, pada dasarnya disebabkan oleh kurang matangnya pemahaman para pelaksana di lapangan terhadap konsep-konsep yang ditawarkan.

Walaupun pengertian Manajemen Pendidikan sangat bermacam-macam, seperti: Manajemen kurikulum, murid, personal sekolah, tatalaksana sekolah, dan keuangan, bukan berarti tidak mengabaikan pada pengertian Manajemen Berbasis Sekolah. Sebagaimana Depdiknas merumuskan pengertian MBS sebagai model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah dan mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan secara langsung warga sekolah (guru, siswa, kepala sekolah, karyawan, orang tua, dan masyarakat) untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pemerintah nasional. Menurut tim Bappenas dan Bank Dunia yang dikutip oleh Drs. B Surobroto, MBS merupakan bentuk alternative pengelolaan sekolah dalam program desentralisasi bidang

pendidikan, yang ditandai adanya otonomi luas di tingkat sekolah, partisipasi masyarakat yang tinggi, dan dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional²². Berdasarkan keterangan tersebut diatas tentang manajemen berbasis sekolah seperti diatas, dapat dimengerti bahwa mutiara dari semua kebijakan di bidang pendidikan akan tergambar di sekolah, sebab sekolah merupakan jaringan terakhir dari rangkaian birokrasi pendidikan. Maka hidup atau matinya suatu program, akan ditentukan oleh sejauh mana sekolah mampu mengelola dan melaksanakan semua program kependidikan.. Oleh sebab itu manajemen berbasis sekolah menjadi sangat strategis dilaksanakan dalam rangka meningkatkan mutu pelayanan pendidikan. Dengan manajemen berbasis sekolah ini, kepala sekolah, guru dan peserta didik mendapatkan peluang untuk melakukan inovasi dan improvisasi disekolah berkaitan dengan masalah kurikulum, pembelajaran, dan lain-lain.

G. Metode Penelitian

Metode adalah cara utama yang dipakai untuk mencapai tujuan, dengan menguji serangkaian hipotesis dengan alat-alat tertentu. Cara utama ini dipergunakan setelah peneliti memperhitungkan kewajarannya, ditinjau dari tujuan penelitian serta dari situasi penelitian. Menurut Noeng Muhadjir, penelitian itu mengemukakan secara teknis tentang metode-metode yang

²²

Tim Bapenas@ *Bank Dunia*, 1999, hal. 10

digunakan dalam penelitiannya.²³ Karena pengertian metode penelitian mempunyai pengertian yang luas, maka perlu dijelaskan lebih eksplisit didalam penelitiannya.²⁴

Suatu metode yang merupakan suatu cara kerja atau tata kerja untuk memahami obyek yang menjadi sasaran dari ilmu pengetahuan yang bersangkutan. Jadi suatu metode dipilih berdasarkan dan mempertimbangkan keserasian dengan obyek sejalan dengan tujuan, sasaran, variable dan masalah yang diteliti. penelitian ini menggunakan Descriptive Research, yaitu memberikan uraian yang bersifat deskriptif, yakni, melihat, menjelaskan, memaparkan, menggambarkan dan menganalisa mengenai suatu kolektifitas yang diteliti.

Penelitian ini penulis menggunakan penelitian bersifat deskriptif analitik, karena penulis ingin metode tersebut dapat memecahkan masalah-masalah yang ada, serta dapat menggambarkan, melukiskan, memaparkan dan menjelaskan data-data yang diperoleh dari hasil penelitian.

Selain menggunakan metode penelitian dengan sifat penelitian deskriptif, penulis juga menggunakan metode pengumpulan data, metode pengolahan data dan metode analisa data

1. Metode Pengumpulan data

Dalam penelitian ini data yang penulis gunakan adalah sebagai berikut:

a. Pengumpulan data primer

²³ Noeng Muhadjir, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Yogyakarta: Raka Sarasia, 1991), hal 13

Adalah data yang penulis peroleh secara langsung di lapangan. Dalam hal ini penulis mengumpulkan data di Madrasah Tsanawiyah Islam Ngruki

Sedangkan metode yang penulis gunakan adalah:

1). Metode Observasi

Metode observasi ini dilakukan dengan mengadakan penelitian langsung pada obyeknya Madrasah Tsanawiyah Islam Ngruki.

2). Metode Interview

Metode Interview yaitu cara yang ditempuh guna mengumpulkan data dan informasi melalui wawancara dan mengajukan pertanyaan sesuai dengan data yang diteliti.

b. Pengumpulan data sekunder

Data ini penulis peroleh dari hasil riset kepustakaan, yaitu dengan mempelajari literature-literatur sebagai landasan teori untuk menyusun tesis ini secara metodologis dan sistematis. Data ini berupa informasi-informasi yang berkaitan dengan masalah Manajemen Berbasis Sekolah di Madrasah Tsanawiyah Islam Ngruki

2. Metode Pengolahan Data

Dalam metode pengolahan data ini, data-data yang belum terkumpul diolah kembali dengan cara meneliti ulang terhadap data-data yang kurang relevan dan mengadakan pembetulan data yang keliru dengan benar, serta melengkapi data yang belum lengkap dengan data yang baru, sehingga data yang terkumpul sesuai dengan keadaan yang sebenarnya.

3. Metode Analisa Data

a. Analisa Data kualitatif

Analisa data kualitatif yaitu analisa data yang untuk mengungkapkan dan memahami kebenaran yang diperoleh dari pengamatan atau pertanyaan dari sejumlah responden baik lisan maupun tertulis.

b. Analisa Data kuantitatif

Analisa data kuantitatif yaitu analisa untuk meneliti kembali keterangan yang didapatkan dan diperoleh selama penelitian di lapangan sehingga dapat dipertanggungjawabkan berdasarkan peraturan yang berlaku.

Sedangkan metode penelitian yang penulis gunakan dalam penulisan tesis ini adalah metode deskriptif dengan menggunakan analisa data kualitatif deduktif dimana dalam menganalisa datanya dari masalah yang sifatnya umum menjadi masalah yang sifatnya khusus.

H. Sistematika Pembahasan

Dalam sistematika pembahasan secara sistematis diuraikan garis besar tentang materi yang dibahas, supaya diketahui gambaran tesis ini.

Bab pertama berisi pendahuluan, memuat tentang alasan kajian ini dilakukan. Dimulai dengan latar belakang masalah diperuncing dengan rumusan masalah. Kemudian tujuan dan kegunaan penelitian. Kajian pustaka untuk menyatakan bahwa penelitian ini berbeda dengan hasil-hasil penelitian

yang telah ada terhadap masalah yang sama. kemudian kerangka teori , metode penelitian dan sistematika pembahasan menutup bab pertama.

Bab kedua Landasan Teori, dalam bab ini dijelaskan mengenai Latar Belakang Manajemen Berbasis Sekolah, Sejarah Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep Dasar Manajemen Berbasis Sekolah, Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah, Efektifitas, Efisiensi dan Produktivitas Manajemen Berbasis Sekolah, sehingga dalam pembahasan berikutnya dapat tercapai keterkaitan dengan hasil penelitian.

Bab ketiga memuat Gambaran Umum Obyek Penelitian, memuat Latar Belakang Berdirinya Madrasah Tsanawiyah Islam Ngruki, Visi, Misi, Tujuan dan Sasaran Pondok Pesantren, Sistem Pengajaran dan Pendidikan. Gambaran umum obyek penelitian sengaja dicantumkan dalam bab ini karena sebuah penelitian tidak sempurna apabila tidak mengetahui gambaran obyek yang diteliti.

Bab keempat menguraikan Analisa terhadap Hasil Penelitian, berisi Profil MTs Islam Ngruki, Struktur Organisasi, Lingkungan kerja Madrasah Tsanawiyah Islam Ngruki, Proses Belajar mengajar di lingkungan MTs Islam Ngruki, Implementasi penerapan Manajemen Berbasis Sekolah di MTs Mukmin Ngruki, dan Peran serta masyarakat dalam pengelolaan MTs Islam Ngruki.

Bab kelima merupakan bab penutup dan sekaligus sebagai bagian paling akhir dari pembahasan ini, yaitu berisi kesimpulan dan saran dari sebuah penulisan.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Latar Belakang Sejarah Manajemen Berbasis Sekolah

Latar belakang munculnya Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) tak terlepas dari kinerja pendidikan di suatu Negara berdasarkan sistem pendidikan yang ada sebelumnya. Di Hongkong misalnya, kemunculan MBS dilatarbelakangi kurang baiknya system pendidikan saat itu. Antara tahun 1960-an hingga 1970-an berbagai inovasi dilakukan melalui pengenalan kurikulum baru dan pendekatan metode pengajaran baru dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan, namun hasilnya tidak memuaskan. Demikian juga di banyak Negara lain seperti Kanada, Amerika Serikat, Australia, Inggris, Prancis, Selandia Baru, dan Indonesia.

Sebelumnya berbagai inovasi yang diterapkan untuk meningkatkan kualitas pendidikan difokuskan pada lingkup kelas, seperti perbaikan kurikulum, profesionalisme guru, metode pengajaran, dan system evaluasi yang kesemuanya itu kurang memberikan hasil yang maksimal. Bersamaan dengan berbagai upaya itu, pada tahun 1980-an terjadi perkembangan yang menggembirakan di bidang manajemen modern, yaitu atas keberhasilan penerapannya di industri dan organisasi komersial.

Keberhasilan aplikasi manajemen modern yang kemudian diadopsi untuk diterapkan di dunia pendidikan. Sejak saat itu masyarakat mulai sadar

bahwa meningkatkan kualitas pendidikan perlu melompat atau keluar dari lingkup pengajaran di kelas secara sempit ke lingkup organisasi sekolah. Oleh karena itu, diperlukan reformasi system secara struktural dan gaya manajemen sekolah.

Setelah adanya kesadaran itu muncullah berbagai gerakan reformasi seperti gerakan sekolah efektif (*effective school*) yang mencari dan mempromosikan karakteristik sekolah-sekolah efektif. Ada gerakan anggaran sekolah mandiri (*self-budgeting school*) yang menekankan otonomi penggunaan sumber dana sekolah. Ada yang memfokuskan pada desentralisasi otoritas dari kantor pendidikan pusat kepada aktivitas-aktivitas yang dipusatkan di sekolah seperti pengembangan kurikulum berbasis sekolah (*school-based curriculum development*), pengembangan staf berbasis sekolah (*school-based staff development*), dan bimbingan siswa berbasis sekolah (*school-based student counseling*), dan sebagainya¹. Gerakan reformasi yang menggunakan pendekatan berbeda-beda tersebut kemudian melahirkan model-model MBS.

Namun banyak pakar yang berpendapat bahwa desentralisasi kekuasaan dari tingkat pusat ke tingkat sekolah tidak dapat menjamin bahwa sekolah akan menggunakan kekuasaannya secara efektif untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Oleh karena itu kedua-duanya, yaitu antara orang yang bertanggungjawab terhadap sekolah dan orang yang menerima layanan pendidikan harus andil bersama-sama dalam pengambilan keputusan pada

¹ Yin Cheong Cheng, *School Effectiveness & School-Based Management: A Mechanism for Development*, Washington DC: The Falmer Press, 1996, hal 43

tingkat sekolah. Oleh karena itu muncullah kesadaran akan pentingnya andil seluruh stakeholder sekolah dalam pengambilan keputusan sekolah.

Pendelegasian otoritas adalah suatu hal fundamental di dalam MBS. Namun demikian, hanya semata-mata pendelegasian kepada kelompok tidak akan menjamin terjadinya peningkatan kualitas keputusan. Pengambilan keputusan organisasi akan berhasil secara efektif apabila didukung oleh perubahan pada berbagai aspek dalam organisasi. Salah satu hal terpenting yang mendukung kualitas keputusan adalah kualitas kepemimpinan dan gaya kepemimpinan.

Pada akhir tahun 1980-an berbagai bentuk MBS segera menjadi topic sentral dan menjadi strategi-strategi dalam reformasi pendidikan di berbagai belahan dunia. Ciri MBS adalah adanya kerja sama secara partisipatif dalam mengambil keputusan sekolah secara bersama-sama antara sekolah dan masyarakat.

Di Kanada, kemunculan MBS yang menggunakan istilah *School-Site Decision Making* didasari adanya kelemahan manajemen dari pendekatan fungsional yang mengontrol dan membatasi partisipasi bawahan. Bawahan disepelkan kekuatannya sehingga terjadi ketidakseimbangan kekuasaan. Agar kekuatan bawahan menjadi kekuatan nyata maka perlu dilembagakan, yaitu dalam bentuk MBS.

Saat itu sekolah-sekolah sebagai penyelenggara pendidikan tidak diikutkan dalam setiap pengambilan keputusan sekolah, apalagi masyarakat sebagai pengguna jasa layanan pendidikan jauh dari keterlibatan pengambilan

keputusan sekolah. Setiap keputusan yang menyangkut sekolah ditentukan oleh birokrasi di atasnya, yaitu pemerintah pusat atau pemerintah daerah. Dari sinilah terjadinya ketimpangan dalam penyediaan layanan pendidikan karena semuanya ditentukan dari atas.

Oleh karena itu, dalam perspektif administrasi, *School-site Decision Making* dapat dilihat dari tiga macam sudut pandang yaitu;

1. Dasar kemunculannya karena adanya keseimbangan kekuatan (kekuasaan) antara atasan dan bawahan. Dalam pengertian proses pengambilan keputusan lebih banyak didominasi oleh atasan, sementara itu bawahan kurang berperan.
2. Dalam konteks *social School-Site-Decision Making* sebagai alternative baru bagi system administrasi yang sentralistis. Sistem administrasi sentralistis menimbulkan banyak masalah social seperti tingkat partisipasi, tingkat keterwakilan, bentuk evaluasi yang cocok dan akuntabilitasnya. Sistem sentralistis semacam ini tidak dapat dipertahankan karena munculnya masalah-masalah social seperti tingkat pengangguran, kesulitan ekonomi, keterbatasan dana, dan meningkatnya tingkat kekecewaan masyarakat.
3. Dalam keterkaitan antara sekolah dengan lingkungan sosial, *School-Site-Decision Making* sebagai strategi administrative untuk menyesuaikan dengan situasi dan kondisi lingkungan social.²

² Judith Campman (ed), *School-Based Decision Making and Management*, London: The Palmer Press, 1990, hal 35-38

Di Amerika Serikat kemunculan MBS dilatarbelakangi karena masyarakat mulai mempertanyakan relevansi dan korelasi hasil pendidikan dengan tuntutan kebutuhan masyarakat. Saat itu kinerja sekolah-sekolah dianggap tidak sesuai dengan tuntutan yang diperlukan siswa untuk terjun di dunia kerja. Sekolah dianggap tidak mampu memberikan hasil maksimal dalam konteks kehidupan kompetitif secara global. Salah satu indikasinya adalah prestasi siswa untuk mata pelajaran matematika dan IPA tidak memuaskan. Selanjutnya langkah yang ditempuh adalah mengubah manajemen sekolah melalui konsep MBS sehingga menghasilkan kinerja sekolah yang baik. Hal itu terjadi setelah masyarakat dan pemerintah menyadari pentingnya pendidikan untuk masa depan.³

Reynold menyarankan perlunya restrukturisasi sekolah yang mencakup empat area utama, yaitu bagaimana kita memandang siswa dan pembelajaran itu sendiri, bagaimana kita mendefinisikan program pengajaran dan pelayanan yang diberikan, bagaimana kita mengorganisasi hingga menyampaikan program dan pelayanan, serta bagaimana cara mengelola sekolah.

Di Indonesia, latar belakang munculnya MBS tidak jauh berbeda dengan negara-negara maju yang terlebih dulu menerapkannya. Perbedaan yang mencolok adalah lambatnya kesadaran para pengambil kebijakan pendidikan di Indonesia. Bayangkan saja di banyak negara gerakan reformasi pendidikan model MBS ini sudah terjadi tahun 1970-an dan disusul banyak

³ Nanang Fatah, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Bandung: Andira, cetakan pertama, 2000, hal 7

negara pada tahun 1980-an, namun di Indonesia baru di mulai 30 tahun kemudian. Hal ini tidak terlepas dari system pemerintahan otoriter selama Orde Baru. Semua diatur dari pusat, yaitu di Jakarta baik dalam penentuan kurikulum sekolah, anggaran pendidikan, pengangkatan guru, metode pembelajaran, buku pelajaran, alat peraga hingga jam sekolah maupun jenis upacara yang harus dilaksanakan di sekolah.

Selama bertahun-tahun upaya perbaikan pendidikan selalu dilaksanakan dengan cara tambal sulam. Apa yang disebut MBS di Indonesia sebenarnya belumlah merupakan bentuk reformasi, karena tidak terpenuhi beberapa prasyarat dan melewati tahap-tahap yang benar.

MBS muncul karena beberapa alasan, pertama, terjadinya ketimpangan kekuasaan dan kewenangan yang terlalu terpusat pada atasan dan mengesampingkan bawahan. Kedua, kinerja pendidikan yang tidak kunjung membaik bahkan cenderung menurun di banyak Negara. Ketiga, adanya kesadaran para birokrat dan desakan dari para pecinta pendidikan untuk merestrukturisasi pengelolaan pendidikan.

B. Konsep Dasar Manajemen Berbasis Sekolah

Manajemen atau pengelolaan merupakan komponen integral dan tidak dapat dipisahkan dari proses pendidikan secara keseluruhan. Alasannya tanpa manajemen tidak mungkin tujuan pendidikan dapat diwujudkan secara optimal, efektif, dan efisien. Konsep tersebut berlaku di sekolah yang memerlukan manajemen yang efektif dan efisien. Dalam kerangka inilah

tumbuh kesadaran akan pentingnya manajemen berbasis sekolah, yang memberikan kewenangan penuh kepada sekolah dan guru dalam mengatur pendidikan dan pengajaran, merencanakan, mengorganisasi, mengawasi, mempertanggungjawabkan, mengatur, serta memimpin sumber-sumber daya insani serta barang-barang untuk membantu pelaksanaan pembelajaran yang sesuai dengan tujuan sekolah.

1. Manajemen Sekolah

Istilah manajemen memiliki banyak arti, bergantung pada orang yang mengartikannya. Istilah manajemen sekolah acapkali disandingkan dengan istilah administrasi sekolah. dengan itu, terdapat tiga pandangan berbeda; pertama, mengartikan administrasi lebih luas daripada manajemen (manajemen merupakan inti dari administrasi); kedua, melihat manajemen lebih luas dari pada administrasi; dan ketiga, pandangan yang menganggap bahwa manajemen identik dengan administrasi. Dalam hal ini kata manajemen diartikan sama dengan kata administrasi atau pengelolaan, meskipun kedua istilah tersebut sering diartikan berbeda. Dalam berbagai kepentingan, pemakaian kedua istilah tersebut sering digunakan secara bergantian, demikian halnya dalam berbagai literatur, acapkali dipertukarkan. berdasarkan fungsi pokoknya istilah manajemen dan administrasi mempunyai fungsi yang sama. Karena itu, perbedaan kedua istilah tersebut tidak konsisten dan tidak signifikan.⁴

⁴ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi, dan Implementasi*, Remaja Rosdakarya, 2009, hal. 19

Gaffar⁵ mengemukakan bahwa manajemen pendidikan mengandung arti sebagai suatu proses kerja sama yang sistematis, sistemik, dan komprehensif dalam rangka mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Manajemen pendidikan juga dapat diartikan sebagai segala sesuatu yang berkenaan dengan pengelolaan proses pendidikan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, baik tujuan jangka pendek, menengah, maupun tujuan jangka panjang .

Manajemen berbasis sekolah juga perlu disesuaikan dengan kebutuhan dan minat peserta didik, guru-guru, serta kebutuhan masyarakat setempat. Untuk itu, perlu dipahami fungsi-fungsi pokok manajemen, yaitu perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan pembinaan. Dalam prakteknya keempat fungsi tersebut merupakan suatu proses yang berkesinambungan.

Selanjutnya, keempat fungsi tersebut dapat dideskripsikan sebagai berikut. Perencanaan merupakan proses yang sistematis dalam pengambilan keputusan tentang tindakan yang akan dilakukan pada waktu yang akan datang. Perencanaan juga merupakan kumpulan kebijakan yang secara sistematis disusun dan dirumuskan berdasarkan data yang dapat dipertanggungjawabkan serta dapat dipergunakan sebagai pedoman kerja. Dalam perencanaan terkandung makna pemahaman terhadap apa yang telah dikerjakan, permasalahan yang dihadapi dan alternatif pemecahannya, serta untuk melaksanakan prioritas kegiatan yang telah

⁵ Gaffar, *Perencanaan Pendidikan, Teori dan Metodologi*, P2LPTK, 1989.

ditentukan secara proporsional. Perencanaan program pendidikan sedikitnya memiliki dua fungsi utama, pertama, perencanaan merupakan upaya sistematis yang menggambarkan penyusunan rangkaian tindakan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi atau lembaga dengan mempertimbangkan sumber-sumber yang tersedia atau sumber-sumber yang dapat disediakan; kedua, perencanaan merupakan kegiatan untuk mengerahkan atau menggunakan sumber-sumber yang terbatas secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Pelaksanaan merupakan kegiatan untuk merealisasikan rencana menjadi tindakan nyata dalam rangka mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Dalam pelaksanaan, setiap organisasi harus memiliki kekuatan yang mantap dan meyakinkan sebab jika tidak kuat, maka proses pendidikan seperti yang diinginkan sulit terealisasi.

Pengawasan dapat diartikan sebagai upaya untuk mengamati secara sistematis dan berkesinambungan; merekam; memberi penjelasan, petunjuk, pembinaan dan meluruskan berbagai hal yang kurang tepat; serta memperbaiki kesalahan. Pengawasan, merupakan kunci keberhasilan dalam keseluruhan proses manajemen, perlu dilihat secara komprehensif, terpadu, dan tidak terbatas pada hal-hal tertentu.

Pembinaan merupakan rangkaian upaya pengendalian secara profesional semua unsur organisasi agar berfungsi sebagaimana mestinya sehingga rencana untuk mencapai tujuan dapat terlaksana secara efektif dan efisien.

Pelaksanaan manajemen sekolah yang efektif dan efisien menuntut dilaksanakannya keempat fungsi pokok manajemen tersebut secara terpadu dan terintegrasi dalam pengelolaan bidang-bidang kegiatan manajemen pendidikan. Melalui manajemen sekolah yang efektif dan efisien tersebut, diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap peningkatan kualitas pendidikan secara keseluruhan.

Peningkatan kualitas pendidikan bukanlah tugas yang ringan karena tidak hanya berkaitan dengan permasalahan teknis, tetapi mencakup berbagai persoalan yang sangat rumit dan kompleks, baik yang menyangkut perencanaan, pendanaan, maupun efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan sistem sekolah. Peningkatan kualitas pendidikan juga menuntut manajemen pendidikan yang lebih baik. Sayangnya, selama ini aspek manajemen pendidikan pada berbagai tingkat dan satuan pendidikan belum mendapat perhatian yang serius sehingga seluruh komponen sistem pendidikan kurang berfungsi dengan baik. Lemahnya manajemen pendidikan juga memberikan dampak terhadap efisiensi internal pendidikan yang terlihat dari jumlah peserta didik yang mengulang kelas dan putus sekolah.

Manajemen pendidikan merupakan alternatif strategis untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Hasil penelitian Balitbang dikbud tahun 1991 menunjukkan bahwa manajemen sekolah merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kualitas pendidikan.

Manajemen sekolah secara langsung akan mempengaruhi dan menentukan efektif tidaknya kurikulum, berbagai peralatan belajar, waktu mengajar, dan proses pembelajaran. Dengan demikian, upaya peningkatan kualitas pendidikan harus dimulai dengan membenahan manajemen sekolah, di samping peningkatan kualitas guru dan pengembangan sumber belajar .

Dalam manajemen pendidikan dikenal dua mekanisme pengaturan, yaitu sistem sentralisasi dan desentralisasi. Dalam sistem sentralisasi, segala sesuatu yang berkenaan dengan penyelenggaraan pendidikan diatur secara ketat oleh pemerintah pusat. Sementara dalam sistem desentralisasi, wewenang pengaturan tersebut diserahkan kepada pemerintah daerah. Kedua sistem tersebut dalam prakteknya tidak berlaku secara ekstrem, tetapi merupakan bentuk kontinu; dengan pembagian tugas dan wewenang antara pemerintah pusat dan pemerintah daerah (lokal). Hal ini juga berlaku dalam manajemen pendidikan di Indonesia, sebagaimana dijelaskan dalam Penjelasan UUSPN 1989 bahwa pendidikan nasional diatur secara terpusat (sentralisasi), namun penyelenggaraan satuan dan kegiatan pendidikan dilaksanakan secara tidak terpusat (desentralisasi). Hal tersebut cukup beralasan karena masing-masing mempunyai kelebihan dan kekurangan sehingga untuk memperoleh manfaat yang sebesar-besarnya dan mengurangi segi-segi negatif, pengelolaan pendidikan tersebut memadukan sistem sentralisasi dan desentralisasi.

Sistem pengaturan yang sentralistik ditujukan untuk menjamin integritas, kesatuan, dan persatuan bangsa. Tilaar⁶ mengemukakan bahwa pendekatan sentralistik mempunyai posisi yang sangat strategis dalam mengembangkan kehidupan serta kohesi nasional karena peserta didiknya adalah kelompok umur yang secara pedagogik sangat peka terhadap pembentukan kepribadian. Dalam jenjang pendidikan inilah dapat diletakkan dasar-dasar yang kokoh bagi ketahanan nasional, apresiasi kebudayaan nasional dan daerah, serta nilai-nilai patriotisme dan cinta tanah air sebagai negara kesatuan. Dalam pelaksanaan manajemen berbasis sekolah, pendekatan sentralistik masih diperlukan, terutama untuk menentukan kurikulum pendidikan nasional dan menetapkan anggaran agar dapat dicapai kesamaan dan pemerataan standar pendidikan di seluruh wilayah tanah air. Dalam bidang pendidikan, desentralisasi mengandung arti sebagai pelimpahan kekuasaan oleh pusat kepada aparat pengelola pendidikan yang ada di daerah baik pada tingkat provinsi maupun lokal, sebagai perpanjangan aparat pusat untuk meningkatkan efisiensi kerja dalam pengelolaan pendidikan daerah. Dalam manajemen pendidikan dasar, desentralisasi memang melemahkan tumbuhnya perasaan nasional yang sehat, dapat menimbulkan rasa kedaerahan yang berlebihan, serta akan menjurus kepada isolasi dan pertentangan. Namun, dengan pengakuan dan kesepakatan untuk menjadikan Pancasila sebagai satu-

⁶ Tilaar, H.A.R. Manajemen Pendidikan Nasional. Kajian Pendidikan Masa Depan, 1994, hal 22

satunya asas bangsa dan Negara, kecenderungan separatisme dapat dikurangi dan ditekan seminimal mungkin.

Implikasi desentralisasi manajemen pendidikan adalah kewenangan yang lebih besar diberikan kepada kabupaten dan kota untuk mengelola pendidikan sesuai dengan potensi dan kebutuhan daerahnya; perubahan kelembagaan untuk memenuhi kebutuhan dan meningkatkan efisiensi serta efektivitas dalam perencanaan dan pelaksanaan pada unit-unit kerja di daerah; kepegawaian yang menyangkut perubahan dan pemberdayaan sumber daya manusia yang menckankan pada profesionalisme; serta perubahan-perubahan anggaran pembangunan pendidikan (DIP) yang dikelola langsung dari BKPN (Bappenas) ke kabupaten dalam bentuk block grand sehingga menghilangkan ketakutan dan pengotakan dalam penanganan anggaran.

Desentralisasi pengelolaan sekolah perlu diletakkan dalam rangka mengisi kebhinekaan dalam wadah negara kesatuan yang dijiwai oleh rasa persatuan dan kesatuan bangsa; bukan berdasarkan kepentingan kelompok dan daerah secara sempit. Pelaksanaan desentralisasi dalam pengelolaan sekolah memerlukan kesiapan berbagai perangkat pendukung di daerah. Sedikitnya terdapat empat hal yang harus dipersiapkan agar pelaksanaan desentralisasi berhasil, yaitu (1) peraturan perundang-undangan yang mengatur desentralisasi pendidikan dari tingkat daerah, provinsi sampai tingkat kelembagaan; (2) pembinaan kemampuan daerah; (3) pembentukan perencanaan unit yang bertanggung jawab untuk menyusun perencanaan

pendidikan, dan (4) perangkat sosial, berupa kesiapan masyarakat setempat untuk menerima dan membantu menciptakan iklim kondusif bagi pelaksanaan desentralisasi tersebut.⁷

MBS memerlukan upaya-upaya penyatupaduan atau penyelarasan sehingga pelaksanaan pengaturan berbagai komponen sekolah tidak tumpang tindih, berbenturan, saling lempar tugas dan tanggung jawab. Dengan begitu, tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai secara efektif dan efisien.

2. Manajemen Berbasis Sekolah

Istilah manajemen berbasis sekolah merupakan terjemahan dari "school-based management". Istilah ini pertama kali muncul di Amerika Serikat ketika masyarakat mulai mempertanyakan relevansi pendidikan dengan tuntutan dan perkembangan masyarakat setempat. MBS merupakan paradigma 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,

⁷ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi, dan Implementasi*, Remaja Rosdakarya, 2009, hal. 23

mengalokasikan, menentukan prioritas, mengendalikan, dan memper-tanggungjawabkan pemberdayaan sumber-sumber, baik kepada masyarakat maupun pemerintah.

MBS merupakan salah satu wujud dari reformasi pendidikan, yang menawarkan kepada sekolah untuk menyediakan pendidikan yang lebih baik dan memadai bagi para peserta didik. Otonomi dalam manajemen merupakan potensi bagi sekolah untuk meningkatkan kinerja para staf, menawarkan partisipasi langsung kelompok-kelompok yang terkait, dan meningkatkan pemahaman masyarakat terhadap pendidikan. Sejalan dengan jiwa dan semangat desentralisasi serta otonomi dalam bidang pendidikan, kewenangan sekolah juga berperan dalam menampung konsensus umum yang meyakini bahwa sedapat mungkin keputusan seharusnya dibuat oleh mereka yang memiliki akses paling baik terhadap informasi setempat, yang bertanggungjawab terhadap pelaksanaan kebijakan, dan yang terkena akibat-akibat dari kebijakan tersebut.

Kewenangan yang bertumpu pada sekolah merupakan inti dari MBS yang dipandang memiliki tingkat efektivitas tinggi serta memberikan beberapa keuntungan berikut.

- a kebijakan dan kewenangan sekolah membawa pengaruh langsung kepada peserta didik, orang tua, dan guru;
- b bertujuan bagaimana memanfaatkan sumber daya lokal;

- c efektif dalam melakukan pembinaan peserta didik seperti kehadiran, hasil belajar, tingkat pengulangan, tingkat putus sekolah, moral guru, dan iklim sekolah;
- d Adanya perhatian bersama untuk mengambil keputusan, memberdayakan guru, manajemen sekolah, rancang ulang sekolah, dan perubahan perencanaan.

Dalam pelaksanaannya di Indonesia, perlu ditekankan bahwa kita tidak harus meniru secara persis model-model MBS dari negara lain, sebaliknya Indonesia akan belajar banyak dari pengalaman-pengalaman pelaksanaan MBS di negara lain, kemudian memodifikasi, merumuskan, dan menyusun model dengan mempertimbangkan berbagai kondisi setempat seperti sejarah, geografi, struktur masyarakat, dan pengalaman-pengalaman pribadi di bidang pengelolaan pendidikan yang telah dan sedang berlangsung selama ini.

a. Tujuan MBS

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

MBS, yang ditandai dengan otonomi sekolah dan melibatkan masyarakat merupakan respons pemerintah terhadap gejala-gejala yang

muncul di masyarakat, bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, mutu, dan pemerataan pendidikan, Peningkatan efisiensi, antara lain, diperoleh melalui keleluasaan mengelola sumberdaya partipasi masyarakat dan penyederhanaan birokrasi. Sementara peningkatan mutu dapat diperoleh, antara lain, melalui partisipasi orang tua terhadap sekolah, fleksibilitas pengelolaan sekolah dan kelas, peningkatan profesionalisme guru dan kepala sekolah,berlakunya sistem insentif serta disinsentif. Peningkatan pemerataan antara lain diperoleh melalui peningkatan partisipasi masyarakat yang memungkinkan pemerintah lebih berkonsentrasi pada kelompok tertentu. Hal ini dimungkinkan karena pada sebagian masyarakat tumbuh rasa kepemilikan yang tinggi terhadap sekolah,

b. Manfaat MBS

MBS memberikan kebebasan dan kekuasaan yang besar pada sekolah, disertai seperangkat tanggung jawab. Dengan adanya otonomi yang memberikan tanggung jawab pengelolaan sumber daya dan pengembangan strategi MBS sesuai dengan kondisi setempat, sekolah dapat lebih meningkatkan kesejahteraan sehingga dapat lebih berkonsentrasi pada tugas. Keleluasaan dalam mengelola sumber daya dan dalam menyertakan masyarakat untuk berpartisipasi, mendorong profesionalisme kepala sekolah, dalam peranannya sebagai manajer

maupun pemimpin sekolah⁸. Dengan diberikannya kesempatan kepada sekolah untuk menyusun kurikulum, guru didorong untuk berinovasi, dengan melakukan eksperimentasi-eksperimentasi di lingkungan sekolahnya. Dengan demikian, MBS mendorong profesionalisme guru dan kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan di sekolah. Melalui penyusunan kurikulum efektif, rasa tanggap sekolah terhadap kebutuhan setempat meningkat dan menjamin layanan pendidikan sesuai dengan tuntutan peserta didik dan masyarakat sekolah. Prestasi peserta didik dapat dimaksimalkan melalui peningkatan partisipasi orang tua, misalnya, orang tua dapat mengawasi langsung proses belajar anaknya.

MBS menekankan keterlibatan maksimal berbagai pihak, seperti pada sekolah-sekolah swasta, sehingga menjamin partisipasi staf, orang tua, peserta didik, dan masyarakat yang lebih luas dalam perumusan-perumusan keputusan tentang pendidikan. Kesempatan berpartisipasi tersebut dapat meningkatkan komitmen mereka terhadap sekolah. Selanjutnya, aspek-aspek tersebut pada akhirnya akan mendukung efektivitas dalam pencapaian tujuan sekolah. Adanya kontrol dari masyarakat dan monitoring dari pemerintah, pengelolaan sekolah menjadi lebih akuntabel, transparan, egaliter, dan demokratis, serta menghapuskan monopoli dalam pengelolaan pendidikan. Untuk kepentingan tersebut diperlukan kesiapan pengelola pada berbagai

⁸ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi, dan Implementasi*, Remaja Rosdakarya, 2009, hal. 26

level untuk melakukan perannya sesuai dengan kewenangan dan tanggung jawab.

c. Faktor-faktor yang perlu diperhatikan

BPPN bekerja sama dengan Bank Dunia telah mengkaji beberapa factor yang perlu diperhatikan sehubungan dengan manajemen berbasis sekolah. Faktor-faktor tersebut berkaitan dengan kewajiban sekolah, kebijakan dan prioritas pemerintah, peranan orang tua dan masyarakat, peranan profesionalisme dan manajerial, serta pengembangan profesi.

1) Kewajiban sekolah

Manajemen berbasis sekolah yang menawarkan keleluasaan pengelolaan sekolah memiliki potensi yang besar dalam menciptakan kepala sekolah, guru, dan pengelola sistem pendidikan professional. Oleh karena itu, pelaksanaannya perlu disertai seperangkat kewajiban, serta monitoring dan tuntutan pertanggungjawaban (akuntabel) yang relative tinggi, untuk menjamin bahwa sekolah selain memiliki otonomi juga mempunyai kewajiban melaksanakan kebijakan pemerintah dan memenuhi harapan masyarakat sekolah. Dengan demikian, sekolah dituntut mampu menampilkan pengelenggaraan sumber daya secara transparan, demokratis, tanpa monopoli, dan bertanggung jawab baik terhadap masyarakat maupun pemerintah, dalam rangka meningkatkan kapasitas pelayanan terhadappeserta didik.

2) Kebijakan-kebijakan yang menjadi prioritas nasional

Pemerintah sebagai penanggungjawab pendidikan nasional berhak merumuskan kebijakan-kebijakan yang menjadi prioritas nasional terutama yang berkaitan dengan program peningkatan melek huruf dan angka (literacy and numeracy), efisiensi, mutu, dan pemerataan pendidikan. Dalam hal-hal tersebut, sekolah tidak diperbolehkan untuk berjalan sendiri dengan mengabaikan kebijakan dan standar yang ditetapkan oleh pemerintah yang dipilih secara demokratis.

Agar prioritas-prioritas pemerintah dilaksanakan oleh sekolah dan semua aktivitas sekolah ditujukan untuk memberikan pelayanan kepada peserta didik sehingga dapat belajar dengan baik, Pemerintah perlu merumuskan seperangkat pedoman umum tentang pelaksanaan MBS. Pedoman-pedoman tersebut, terutama, ditujukan untuk menjamin bahwa hasil pendidikan (student outcomes) terevaluasi dengan baik, kebijakan-kebijakan pemerintah dilaksanakan secara efektif, sekolah dioperasikan dalam kerangka yang disetujui pemerintah, dan anggaran dibelanjakan sesuai dengan tujuan

3) Peranan Orangtua dan masyarakat

MBS menuntut dukungan tenaga kerja yang terampil dan kualitas untuk membangkitkan motivasi kerja yang lebih produktif

dan memberdayakan otoritas daerah setempat, serta mengefisienkan system dan menghilangkan birokrasi yang tumpang tindih

Untuk kepentingan tersebut diperlukan partisipasi masyarakat dan hal ini merupakan salah satu aspek penting dalam manajemen berbasis sekolah. Melalui dewan sekolah (School council), orang tua dan masyarakat dapat berpartisipasi dalam pembuatan berbagai keputusan. Dengan demikian, masyarakat dapat lebih memahami, serta mengawasi dan membantu sekolah dalam pengelolaan termasuk kegiatan belajar-mengajar. Besarnya partisipasi masyarakat dalam pengelolaan sekolah tersebut, mungkin dapat menimbulkan rancunya kepentingan antara sekolah, orang tua, dan masyarakat. Dalam hal ini pemerintah perlu merumuskan bentuk partisipasi (pembagian tugas) setiap unsur secara jelas dan tegas

4) Peranan Profesionalisme dan Manajerial

Manajemen berbasis sekolah menuntut perubahan-perubahan tingkah laku kepala sekolah, guru, dan tenaga administrasi dalam mengoperasikan sekolah. Pelaksanaan MBS berpotensi meningkatkan gesekan peranan yang bersifat profesional dan manajerial. Untuk memenuhi persyaratan pelaksanaan MBS, kepala sekolah, guru, dan tenaga administrasi harus memiliki kedua sifat tersebut, yaitu profesional dan manajerial. Mereka harus memiliki pengetahuan yang dalam tentang peserta didik dan prinsip-prinsip pendidikan untuk menjamin bahwa segala

keputusan penting yang dibuat oleh sekolah, didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan pendidikan. Kepala sekolah khususnya, perlu mempelajari dengan teliti, baik kebijakan dan prioritas pemerintah maupun prioritas sekolah sendiri. Untuk kepentingan tersebut, kepala sekolah harus:

- a) Memiliki kemampuan untuk berkolaborasi dengan guru dan masyarakat sekitar sekolah;
- b) Memiliki pemahaman dan wawasan yang luas tentang teori pendidikan dan pembelajaran;
- c) Memiliki kemampuan dan keterampilan untuk menganalisis situasi sekarang berdasarkan apa yang seharusnya serta mampu memperkirakan kejadian di masa depan berdasarkan situasi sekarang;
- d) Memiliki kemauan dan kemampuan untuk mengidentifikasi masalah dan kebutuhan yang berkaitan dengan efektivitas pendidikan di sekolah; dan
- e) Mampu memanfaatkan berbagai peluang, menjadikan tantangan sebagai peluang, serta mengkonseptualkan arah baru untuk perubahan.

Pemahaman terhadap sifat profesional dan manajerial tersebut sangat penting agar peningkatan efisiensi, mutu, dan pemerataan serta supervise dan monitoring yang direncanakan

sekolah betul-betul untuk mencapai tujuan pendidikan sesuai dengan kerangka kebijakan pemerintah dan tujuan sekolah

5) Pengembangan Profesi

Dalam MBS pemerintah harus menjamin bahwa semua unsure penting tenaga kependidikan (sumber manusia) menerima pengembangan profesi yang diperlukan untuk mengelola sekolah secara efektif. Agar sekolah dapat mengambil manfaat yang ditawarkan MBS, perlu dikembangkan adanya pusat pengembangan profesi, yang sebagai penyedia jasa pelatihan bagi tenaga kependidikan untuk MBS. Selain itu penting untuk dicatat bahwa sebaiknya sekolah dan masyarakat perlu dilibatkan dalam proses pelaksanaan MBS sedini mungkin. Mereka tidak perlu hanya menunggu, tetapi melibatkan diri dalam diskusi-diskusi tentang MBS dan berinisiatif untuk menyelenggarakan pelatihan tentang aspek-aspek yang terkait.

C. Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah

Peningkatan mutu pendidikan di sekolah perlu didukung kemampuan manajerial para kepala sekolah. Sekolah perlu berkembang maju dari tahun ke tahun. Karena itu hubungan baik antar guru perlu diciptakan agar terjalin iklim dan suasana kerja yang kondusif dan menyenangkan. Demikian halnya Penataan penampilan fisik dan manajemen sekolah perlu dibina agar sekolah menjadi lingkungan pendidikan yang dapat menumbuhkan kreativitas, disiplin, dan

semangat belajar peserta didik. Dalam kerangka inilah dirasakan perlunya implementasi MBS.

Untuk mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah secara efektif dan efisien, kepala sekolah perlu memiliki pengetahuan kepemimpinan, perencanaan, dan pandangan yang luas tentang sekolah dan pendidikan. Wibawa kepala sekolah harus ditumbuhkembangkan dengan meningkatkan sikap kepedulian, semangat belajar, disiplin kerja, keteladanan dan hubungan manusiawi sebagai modal perwujudan iklim kerja yang kondusif. Lebih lanjut, kepala sekolah dituntut untuk melakukan fungsinya sebagai manajer sekolah dalam meningkatkan proses belajar-mengajar, dengan melakukan supervisi kelas, membina, dan memberikan saran-saran positif kepada guru. Di samping itu, kepala sekolah juga harus melakukan tukar pikiran, sumbang saran, dan studi banding antarsekolah untuk menyerap kiat-kiat kepemimpinan dari kepala sekolah yang lain.

Dalam rangka mengimplementasikan MBS secara efektif dan efisien, guru harus berkreasi dalam meningkatkan manajemen kelas. Guru adalah teladan dan panutan langsung para peserta didik di kelas. Oleh karena itu, guru perlu siap dengan segala kewajiban, baik manajemen maupun persiapan isi materi pengajaran. Guru juga harus mengorganisasikan kelasnya dengan baik, jadwal pelajaran, pembagian tugas peserta didik, kebersihan keindahan dan ketertiban kelas, pengaturan tempat duduk peserta didik, penempatan alat-alat dan lain-

lain harus dilakukan dengan sebaik-baiknya. Suasana kelas yang menyenangkan dan penuh disiplin sangat diperlukan untuk mendorong semangat belajar peserta didik. Kreativitas dan daya cipta guru untuk mengimplementasikan MBS perlu terus menerus di dorong dan dikembangkan.

Sesuai dengan tuntutan di atas, BPPN dan Bank dunia (199) telah melakukan berbagai kajian, an tara lain telah mengembangkan strategi pelaksanaan MBS, yang meliputi pengelompokan sekolah ,berdasarkan kemampuan manajemen, pentahapan pelaksanaan MBS, dan perangkat pelaksanaan MBS.

Implementasi MBS akan berlangsung secara efektif dan efisien apabila didukung oleh sumber daya manusia yang profesional untuk mengoperasikan sekolah, dana yang cukup agar sekolah mampu menggaji staf sesuai dengan fungsinya, sarana prasarana yang memadai untuk mendukung proses belajar-mengajar, serta dukungan masyarakat (orang tua) yang tinggi. Krisis ekonomi telah memperlemah kemampuan bersekolah dan telah menimbulkan dampak negatif, yakni menurunnya jumlah peserta didik mulai dari sekolah dasar sampai perguruan tinggi (kesempatan belajar di SLTP, SLTA dan perguruan tingi tertinggal dibandingkan dengan negara lain), menurunnya partisipasi masyarakat karena kerusuhan terjadi di mana-mana, angka partisipasi pendidikan sama dengan yang telah dicapai negara-negara ASEAN lainnya 15-20 tahun yang lalu. Multi krisis telah memperburuk

kondisi pendidikan, memperburuk fasilitas pembelajaran, serta menurunkan kondisi kesehatan dan kualitas pendidikan. Ironisnya, pada masa krisis justru pemerintah menurunkan anggaran pendidikan dari sekitar 8% pada tahun anggaran 1998/1999 menjadi 6,7% pada 1999/2000.

Kondisi sekolah di Indonesia pada saat krisis sekarang ini sangat bervariasi dilihat dari segi kualitas, lokasi sekolah, dan partisipasi masyarakat (orang tua). Kualifikasi sekolah bervariasi dari sekolah yang sangat maju sampai sekolah yang sangat ketinggalan, sedangkan lokasi sekolah bervariasi dari sekolah yang terletak di perkotaan sampai sekolah yang letaknya di daerah terpencil. Demikian pula partisipasi orang tua, bervariasi dari yang partisipasinya tinggi sampai yang kurang bahkan tidak berpartisipasi sama sekali. Kondisi tersebut, tampaknya akan menjadi permasalahan yang rumit dan harus diprioritaskan penanganannya pasca-

Krisis. Oleh karena itu, agar MBS dapat diimplementasikan secara optimal, baik di era krisis maupun pada pascakrisis di masa mendatang perlu adanya pengelompokan sekolah berdasarkan tingkat kemampuan manajemen masing-masing. Pengelompokan ini dimaksudkan untuk mempermudah pihak-pihak terkait dalam memberikan dukungan

1. Pengelompokan sekolah

Dalam rangka mengimplementasikan MBS, perlu dilakukan

pengelompokan sekolah berdasarkan kemampuan manajemennya dengan mempertimbangkan kondisi lokasi dan kualitas sekolah. Dalam hal ini sedikitnya akan ditemui tiga kategori sekolah, yaitu baik, sedang, dan kurang, yang tersebar di lokasi-lokasi maju, sedang, dan ketinggalan. Kondisi di atas mengisyaratkan bahwa tingkat kemampuan manajemen sekolah untuk mengimplementasikan MBS berbeda-beda satu kelompok sekolah dengan kelompok lainnya. Perencanaan implementasi MBS harus menuju pada variasi tersebut dan mempertimbangkan kemampuan setiap sekolah. Perencanaan yang merujuk pada kemampuan sekolah sangat perlu, khususnya untuk menghindari penyeragaman perlakuan terhadap sekolah.

Perbedaan kemampuan manajemen mengharuskan perlakuan yang berbeda terhadap sekolah sesuai dengan tingkat kemampuan masing-masing dalam menyerap paradigma baru yang ditawarkan MBS. Misalnya, suatu sekolah mungkin hanya memerlukan pelatihan untuk mampu melaksanakan MBS, namun sekolah lain barangkali memerlukan dukungan-dukungan tambahan dari pemerintah agar dapat menerapkan paradigma baru tersebut. Dengan mempertimbangkan kemampuan sekolah, kewajiban, dan akwenangan sekolah terhadap pelaksanaan MBS, dapat dibedakan antara satu sekolah dengan sekolah lain. Pemerintah berkewajiban melakukan upaya-upaya maksimal bagi sekolah yang kemampuan manajemennya kurang untuk mempersiapkan pelaksanaan MBS,

Namun demikian untuk jangka panjang MBS akan ditentukan oleh bagaimana suatu sekolah mampu menyusun rencana sekolah dan melaksanakan rencana tersebut.

2. Pentahapan implementasi MBS

Sebagai suatu paradigma pendidikan baru, selain perlu memperhatikan kondisi sekolah, implementasi MBS juga memerlukan pentahapan yang tepat. Dengan perkataan lain, harus dilakukan secara bertahap. Penerapan MBS secara menyeluruh sebagai realisasi desentralisasi pendidikan memerlukan perubahan-perubahan mendasar terhadap aspek-aspek yang menyangkut keuangan, ketenagaan, kurikulum, sarana prasarana, serta partisipasi masyarakat. Kompleksitas permasalahan pendidikan di Indonesia akan mempengaruhi kecepatan waktu pelaksanaan MBS. Dengan mempertimbangkan kompleksitas tersebut, MBS diyakini akan dapat dilaksanakan paling tidak melalui tiga tahap, yaitu jangka pendek (tahun pertama sampai dengan tahun ketiga), jangka menengah (tahun keempat sampai tahun keenam), dan jangka panjang (setelah tahun keenam).

Pelaksanaan jangka pendek diprioritaskan kepada kegiatan kegiatan yang tidak memerlukan perubahan mendasar terhadap aspek-aspek pendidikan. Sebaliknya strategi ini perlu ditekankan pada hal-hal yang bersifat sosialisasi MBS terhadap masyarakat dan sekolah,, pelatihan terhadap sumber daya manusia yang akan

melaksanakan MBS, dan mengalokasikan dana block grant langsung ke sekolah sebagai praktek pengelolaan keuangan dengan prinsip MBS. Pentahapan implementasi secara garis besar dibagi menjadi tiga tahap, yaitu sosialisasi, piloting, dan desiminasi⁹.

Tahap sosialisasi merupakan tahapana penting mengingat luasnya wilayah nusantara terutama daerah-daerah yang sulit dijangkau oleh media informasi dan elektronik. Dalam pada itu masyarakat Indonesia pada umumnya tidak mudah menerima perubahan. Banyak perubahan, baik personal maupun organisasional memerlukan ketrampilan dan ketrampilan baru

Tahap piloting, merupakan tahap uji coba agar penerapan konsep manajemen berbasis sekolah tidaka mengandung resiko. Efektifitas model uji coba memerlukan persyaratan dasar, yaitu akseptabilitas, akuntabilitas, reflikabilitas, dan sustainabilitas. Akseptabilitas artinya adanya penerimaan dari para tenaga kependidikan, khususnya guru dan kepala sekolah sebagai sebagai pelaksana dan penanggungjawab pendidikan di sekolah. Akuntabilitas artinya bahwa program MBS dapat dipertanggung jawabkan baik secara konsep, operasional, maupun pendanaannya. Reflikabilitas artinya model MBS yang diujicobakan dapat direflikasi di sekolah lain sehingga perlakuan yang diberikan kepada sekolah uji coba dapat dilaksanakan di sekolah lainj. Sementara

⁹ Fattah, Nanang. *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan*, Remaja Rosdakarya, 2000, hal 22

sustainability artinya program tersebut dapat dijaga kesinambungannya setelah uji coba dilaksanakan.

Tahap diseminasi merupakan tahapan memasyarakatkan model MBS yang telah di uji cobakan ke berbagai sekolah agar dapat mengimplementasikannya secara kolektif dan efisien.

3. Perangkat Implementasi MBS

Sekolah memerlukan pedoman-pedoman sebagai pendukung untuk menjamin terlaksananya pelaksanaan MBS yang mengakomodasi kepentingan otonomi sekolah, kebijakan pemerintah, dan partisipasi masyarakat. Implementasi MBS memerlukan seperangkat peraturan dan pedoman-pedoman umum yang dapat dipakai sebagai pedoman dalam perencanaan, monitoring dan evaluasi, serta laporan pelaksanaan. Perangkat implementasi ini perlu diperkenalkan sejak awal, melalui pelatihan-pelatihan yang diselenggarakan sejak pelaksanaan jangka pendek.

Rencana sekolah merupakan salah satu perangkat terpenting dalam pengelolaan MBS. Rencana sekolah merupakan perencanaan sekolah untuk jangka waktu tertentu, yang disusun oleh sekolah sendiri bersama dewan sekolah. Adapun yang dikandung rencana tersebut adalah visi dan misi sekolah, tujuan sekolah dan prioritas-prioritas yang akan dicapai dan strategi untuk mencapainya. Dengan membaca rencana sekolah, seseorang akan memiliki gambaran lengkap tentang suatu sekolah. Untuk memotivasi sekolah membuat

rencana yang baik perlu disediakan penghargaan terhadap sekolah yang berhasil mencapai kemajuan, seperti direncanakan dalam rencana sekolah. Sebaliknya, diberikan sanksi kepada sekolah yang tidak berhasil melaksanakan sesuai dengan rencana. Sanksi tersebut dapat berupa pengurangan dana tertentu pada anggaran berikutnya.

Keberhasilan implementasi manajemen berbasis sekolah sangat bergantung pada kemampuan dan kemauan politik pemerintah sebagai penanggungjawab pendidikan. Kalau kemauan politik pemerintah sudah ada, pelaksanaannya sangat bergantung pada bagaimana kesiapan pekasana dan perumus kebijakan dapat memperkecil kelemahan yang mungkin muncul dan mengeksplorasi manfaat semaksimal mungkin.

Mengingat kompleksnya permasalahan yang dihadapi dalam pendidikan di Indonesia, pelaksanaan model ini perlu dilakukan secara bertahap serta direncanakan secara matang dan professional. Model ini bukannya suatu jawaban dari semua permasalahan pendidikan yang dihadapi, namun dapat menjadi jawaban terhadap kebekuan dan kekakuan manajemen pendidikan yang berlaku selama ini. Pelaksanaan MBS tentu akan menghadapi benturan yang tidak dikehendaki karena mengubah kebiasaan masyarakat yang telah sekian lama melekat dan mendarah daging tidaklah mudah. Tahap awal yang perlu diambil barang kali adalah mempublikasikan model ini melalui media massa untuk mendapatkan tanggapan dan

dukungan dari berbagai pihak secara luas. Hal yang lebih penting lagi ditumbuhkannya kesan di kalangan masyarakat bahwa setiap perubahan yang dilakukan adalah menuju pada perbaikan dan kemajuan yang disesuaikan dengan kebutuhan pembangunan masyarakat.

D. Efektifitas, Efisiensi, dan Produktifitas

Pembinaan sistem pendidikan nasional tidak hanya ditentukan oleh peranan salah satu unit kerja, tetapi oleh semua unit kerja lingkungan Departemen Pendidikan Nasional. Setiap kebijaksanaan Depdiknas akan berhasil jika unit kerja, baik ditingkat pusat maupun daerah, bekerja sama dalam mencapai tujuan pembangunan pendidikan. Sejalan dengan itu, pergeseran struktur kewenangan penyelenggaraan pendidikan dalam MBS merupakan momentum yang tepat untuk melakukan reformasi sistem manajemen pendidikan di sekolah. Pembangunan pendidikan yang selama ini lebih banyak didominasi oleh pemerintah sudah seharusnya dirombak karena terbukti kurang efektif, efisien dan produktif.

Sehubungan dengan itu, keberhasilan implementasi MBS dalam rangka desentralisasi pendidikan sedikitnya dapat dilihat dari tiga dimensi, yaitu efektivitas, efisiensi dan produktivitas. Ketiga dimensi tersebut saling berkaitan satu sama lain dan pengaruh mempengaruhi. Meskipun demikian, dalam mengukur keberhasilan suatu program atau suatu kegiatan ketiga

dimensi tersebut dapat dipisahkan. Demikian halnya dalam mengukur keberhasilan manajemen berbasis sekolah dapat dipisahkan.

Efektivitas, efisiensi, dan produktivitas MBS harus sejak awal ditetapkan agar dapat diketahui dampaknya sejak dini terhadap pencapaian tujuan pendidikan pada umumnya, khususnya dalam merealisasikan berbagai program sekolah. Dengan demikian, sejak awal dapat diperbaiki kelemahan-kelemahan atau kekurangan-kekurangannya, sementara kelebihan dan kekuatan dapat dipertahankan.

1. Efektivitas

Dalam memaknai efektivitas setiap orang memberi arti yang berbeda, sesuai sudut pandang, dan kepentingan masing-masing. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia¹⁰ dikemukakan bahwa efektif berarti ada efeknya (akibatnya, pengaruhnya, kesannya), manjur atau mujarab, dapat membawa hasil. Jadi efektivitas adalah adanya kesesuaian antara orang yang melaksanakan tugas dengan sasaran yang dituju. Efektivitas adalah bagaimana suatu organisasi berhasil mendapatkan dan memanfaatkan sumber daya dalam usaha mewujudkan tujuan operasional.

Berdasarkan pengertian di atas, dapat dikemukakan bahwa efektivitas berkaitan dengan terlaksananya semua tugas pokok, tercapainya tujuan, ketepatan waktu, dan adanya partisipasi aktif dari anggota. Dengan demikian, efektivitas MBS berarti bagaimana MBS berhasil melaksanakan

¹⁰ Depdikbud, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, 1990, Jakarta: Balai Pustaka, 219

semua tugas pokok sekolah, menjalin partisipasi masyarakat, mendapatkan serta memanfaatkan sumber daya, sumber dana, dan sumber belajar untuk mewujudkan tujuan sekolah.

Masalah efektivitas biasanya berkaitan erat dengan perbandingan antara tingkat pencapaian tujuan dengan rencana yang telah disusun sebelumnya, atau perbandingan hasil nyata dengan hasil yang direncanakan. Efektivitas manajemen berbasis sekolah sebagaimana efektivitas pendidikan pada umumnya dapat dilihat berdasarkan teori sistem dan dimensi waktu. Berdasarkan teori sistem, kriteria efektivitas harus mencerminkan keseluruhan siklus input-proses-output, tidak hanya output atau hasil, serta harus mencerminkan hubungan timbal balik antara manajemen berbasis sekolah dan lingkungan sekitarnya. Adapun berdasarkan dimensi waktu, efektivitas manajemen berbasis sekolah dapat diamati dalam jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang.

Kriteria efektivitas jangka pendek untuk menunjukkan hasil kegiatan dalam kurun waktu sekitar satu tahun, dengan kriteria kepuasan, efisiensi, dan produksi. Efektivitas jangka menengah dalam waktu sekitar lima tahun, dengan kriteria perkembangan serta kemampuan beradaptasi dengan lingkungan dan perusahaan. Sementara kriteria efektivitas jangka panjang adalah untuk menilai waktu yang akan datang (diatas lima tahun) digunakan kriteria kemampuan untuk mempertahankan kelangsungan hidup dan kemampuan membuat perencanaan strategis bagi kegiatan di masa depan.

Efektivitas dapat dijadikan barometer untuk mengukur keberhasilan pendidikan. Dalam upaya pengukuran ini terdapat dua istilah yang perlu diperhatikan, yaitu validasi dan evaluasi. Rae mengemukakan bahwa validasi dapat dilihat dari dua sisi, yakni intern dan ekstem. Validasi intern merupakan serangkaian tes dan penilaian yang dirancang untuk mengetahui secara pasti apakah suatu program pendidikan telah mencapai sasaran yang telah ditentukan. Adapun validasi eksternal merupakan serangkaian tes dan penilaian yang dirancang untuk mengetahui secara pasti apakah sasaran perilaku dari suatu program pendidikan secara intern telah valid.

Pekerjaan seseorang dapat dikatakan efektif jika dapat memberikan hasil yang sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan, atau sudah mampu mewujudkan tujuan organisasi dalam aspek yang dikerjakan tersebut. Pada hakikatnya, efektivitas organisasi bukanlah efektivitas pribadi, melainkan efektivitas manajer, dan manajer yang efektif akan menghasilkan manajemen yang efektif. Lebih lanjut kriteria MBS yang efektif dapat dilihat dari kemampuannya dalam membuat sesuatu yang benar, mengkreasikan alternatif-alternatif, mengoptimalkan berbagai sumber belajar, dan meningkatkan keuntungan sekolah.

Engkoswara mengemukakan bahwa keberhasilan manajemen pendidikan adalah produktivitas pendidikan yang dapat dilihat pada prestasi atau efektivitas dan pada efisiensi¹¹. Aspek efektivitas dapat

¹¹ Engkoswara, *Dasar-dasar Administrasi Pendidikan*, Depdikbud, 1988, hal 54

dilihat pada masukan yang merata, keluaran yang banyak dan bermutu tinggi, ilmu dan keluaran yang gayut dengan kebutuhan masyarakat yang sedang membangun, pendapatan tamatan serta keluaran yang memadai. Sejalan dengan itu, Depdikbud mengidentifikasi efektivitas sekolah dalam dua kelompok, yaitu efektivitas intenal dan efektivitas eksternal. Efektivitas intenal menunjuk pada keluaran pendidikan yang tidak diukur secara moneter, seperti prestasi belajar, dan jumlah lulusan. Adapun efektivitas eksternal menunjuk pada keluaran yang bersifat moneter, seperti tingkat penghasilan lulusan.

Kajian terhadap efektivitas suatu usaha yang panjang dan berkesinambungan seperti pendidikan, membawa kita pada pertanyaan apa yang menjadi indikator efektivitas pada setiap tahapannya. Indikator ini tidak saja mengacu pada apa yang ada (input, process, output, dan outcome) tetapi juga pada apa yang terjadi atau proses. Indikator-indikator tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut.

- a Indikator input; indikator input ini meliputi karakteristik guru, fasilitas, perlengkapan, dan materi pendidikan serta kapasitas manajemen .
- b Indikator process; indikator proses meliputi perilaku administratif, alokasi waktu guru, dan alokasi waktu peserta didik.
- c Indikator output; indikator dari output ini berupa hasil-hasil dalam bentuk perolehan peserta didik dan dinamikanya sistem sekolah, hasil-hasil yang berhubungan dengan prestasi belajar, dan hasil-hasil yang

berhubungan dengan perubahan sikap, serta hasil-hasil yang berhubungan dengan keadilan, dan kesamaan.

- d Indikator outcome; indikator ini meliputi jumlah lulusan ke tingkat pendidikan berikutnya, prestasi belajar di sekolah yang lebih tinggi dan pekerjaan, serta pendapatan.

Kajian tentang efektivitas pendidikan harus dilihat secara sistemik mulai dari masalah input, process, output dan outcome, dengan indikator yang tidak hanya bersifat kuantitatif, tetapi juga bersifat kualitatif.

Efektivitas MBS dapat dilihat dari efektivitas kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya, yang oleh Sergiovanni diidentifikasi sebagai berikut.

- a Produktivitas; bagaimana peserta didik, guru, kelompok dan sekolah pada umumnya mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- b Efisiensi; perbandingan individu dan pre stasi sekolah dengan biaya yang dikeluarkan untuk mencapai pre stasi tersebut.
- c Kualitas; tingkat dan kualitas usaha, tujuan, jasa, hasil, dan kemampuan yang dihasilkan oleh peserta didik dan sekolah.
- d Pertumbuhan; perbaikan kualitas kepedulian dan inovasi, tantangan dan prestasi dibandingkan dengan kondisi di masa lalu.
- e Ketidakhadiran; yang berkaitan dengan jumlah waktu dan frekuensi ketidakhadiran para peserta didik, guru dan pegawai sekolah lainnya.
- f Perpindahan; jumlah perpindahan dan tetapnya peserta didik, kepala sekolah, dan pegawai lainnya.

- g Kepuasan kerja guru; bagaimana tingkat kesenangan yang dirasakan guru terhadap berbagai macam pekerjaan yang dilakukannya.
- h Kepuasan peserta didik; bagaimana peserta didik merasa senang menerima pelajaran untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- i Motivasi; kekuatan kecenderungan dan keinginan guru, peserta didik, dan pekerja sekolah untuk melibatkan diri dalam kegiatan dan pekerjaan sekolah. Hal tersebut bukanlah perasaan senang yang relatif terhadap hasil berbagai pekerjaan sebagaimana halnya kepuasan, tetapi lebih merupakan sedia atau rela bekerja untuk mencapai tujuan pekerjaan atau sekolah.
- j Semangat; perasaan senang guru, peserta didik, dan personil sekolah lain terhadap sekolahnya, tradisi-tradisinya, tujuantujuannya, sehingga mereka merasa bahagia menjadi bagian atau anggota sekolah.
- k Kepaduan; bagaimana peserta didik dan guru-guru saling menyukai satu sama lain, bekerja sama dengan baik, berkomunikasi secara penuh dan terbuka, serta mengkoordinasikan usaha-usaha mereka.
- l Keluwesan dan adaptasi; kemampuan sekolah untuk mengubah prosedur dan cara-cara operasinya dalam merespons perubahan masyarakat dan lingkungannya lainnya.
- m Perencanaan dan perumusan tujuan; bagaimana anggota sekolah merencanakan langkah-langkah pada masa yang akan datang dan menghubungkannya dengan perumusan dan penetapan tujuan.

- n **Konsensus tujuan; bagaimana anggota masyarakat, orang tua, dan peserta didik menyepakati tujuan yang sama di sekolah.**
- o **Internalisasi tujuan organisasi; penerimaan terhadap tujuan sekolah dan keyakinan para orang tua, guru, dan peserta didik bahwa tujuan sekolah itu benar dan layak.**
- p **Keahlian manajemen dan kepemimpinan; keseluruhan tingkat kemampuan kepala sekolah, supervisor, dan pemimpin lainnya dalam melaksanakan tugas-tugas sekolah .**
- q **Manajemen informasi dan komunikasi; kelengkapan, efisiensi penyebaran dan akurasi dari informasi dipandang penting bagi efektivitas sekolah oleh semua bagian yang berkepentingan, termasuk guru, orang tua dan masyarakat luas.**
- r **Kesiagaan; penilaian menyeluruh sehubungan dengan kemungkinan bahwa sekolah mampu menyelesaikan sesuatu tugas khusus atau mencapai beberapa tujuan khusus dengan baik jika diminta.**
- s **Pemanfaatan lingkungan; bagaimana sekolah berhasil berinteraksi dengan masyarakat, lingkungannya yang lain, serta memperoleh dukungan dan sumber daya yang langka dan berharga yang diperlukan untuk operasi yang efektif.**
- t **Penilaian oleh pihak luar; penilaian yang layak mengenai sekolah oleh individu, organisasi, clan kelompok dalam masyarakat yang berhubungan dengan sekolah**

- u Stabilitas; kemampuan sekolah untuk memelihara struktur, fungsi, dan sumberdaya, sepanjang waktu, khususnya dalam priode-priode sulit.
- v Penyebaran pengaruh; tingkat partisipasi individu dalam mengambil keputusan yang mempengaruhi mereka secara langsung.
- w Latihan dan pengembangan; jumlah usaha dan sumber-sumber daya sekolah yang diperuntukkan bagi pengembangan bakat dan kemampuan guru, serta pegawai lainnya.

Di samping itu, efektivitas organisasi termasuk organisasi pelayanan masyarakat, seperti lembaga pendidikan, dapat dilihat dari beberapa indikator berikut.

- a. Efektivitas keseluruhan, berhubungan dengan bagaimana organisasi melaksanakan seluruh tugas pokoknya atau mencapai semua sasarannya.
- b. Kualitas, menyangkut jasa atau produk primer yang dihasilkan oleh organisasi .
- c. Produktivitas, menyangkut volume produk atau jasa pokok yang dihasilkan organisasi. Produktifitas dapat diukur dari tiga tingkatan, yaitu tingkat indivisu, kelompok dan keseluruhan orgamsasl.
- d. Kesiagaan, berhubungan dengan penilaian menyeluruh tentang kemungkinan bahwa organisasi mampu menyelesaikan suatu tugas khusus dengan baik jika jika diminta.
- e. Efisiensi, mencerminkan perbandingan beberapa aspek pre stasi unit terhadap biaya untuk menghasilkan prestasi tersebut.

- f. Laba atau penghasilan, berkaitan dengan penanaman modal yang dipakai untuk menjalankan organisasi dilihat dari sudut pandang si pemilik.
- g. Pertumbuhan, berkaitan dengan penambahan, seperti tenaga kerja, fasilitas, harta, penjualan, laba, bagian pasar, dan penemuan-penemuan baru. Pertumbuhan ini dilihat dari suatu perbandingan keadaan organisasi sekarang dengan keadaan masa lalu.
- h. Pendayagunaan lingkungan, berkaitan dengan batas keberhasilan organisasi berinteraksi dengan lingkungannya, memperoleh sumber daya yang langka, dan berharga, yang diperlukan untuk efektivitas operasional. Hal ini dipandang dari rencana jangka panjang yang optimal bukan dalam rencana jangka pendek yang maksimal.
- i. Stabilitas, berkaitan dengan pemeliharaan struktur, fungsi, dan sumber daya sepanjang waktu, khususnya dalam periode-periode sulit.
- j. Perputaran atau keluar masuknya pekerja, menyangkut frekuensi atau jumlah pekerja yang ke luar atas permintaannya sendiri.
- k. Semangat kerja, berkaitan dengan kecenderungan anggota organisasi berusaha lebih keras mencapai tujuan dan sasaran organisasi, termasuk perasaan terikat. Semangat kerja adalah gejala kelompok yang mengakibatkan usaha tambahan, kebersamaan tujuan, dan perasaan memiliki (*sense of belonging*).

- l. Motivasi, berkaitan dengan kekuatan kecenderungan seorang individu melibatkan diri dalam kegiatan dan bersedia atau rela bekerja untuk mencapai tujuan pekerjaan.
- m. Kepuasan, berkaitan dengan tingkat kesenangan yang dirasakan seseorang atas peranan atau pekerjaannya dalam organisasi.
- n. Penerimaan tujuan organisasi, berkaitan dengan diterimanya tujuan oleh setiap pribadi atau unit-unit dalam organisasi karena mereka percaya bahwa tujuan tersebut benar dan layak.
- o. Keluwesan dan adaptasi, berkaitan dengan kemampuan organisasi untuk mengubah prosedur standar operasi jika lingkungan berubah, untuk mencegah kebakuan rangsangan lingkungan.
- p. Penilaian oleh pihak luar, menyangkut penilaian mengenai organisasi atau unit organisasi oleh mereka (individu atau organisasi) dalam lingkungan, yakni pihak dengan siapa organisasi ini berhubungan, kesetiaan, kepercayaan, dan dukungan yang diberikan kepada organisasi oleh kelompok-kelompok, seperti pemasok, pelanggan, pemegang saham, para petugas, dan masyarakat umum.

Memperhatikan dan memahami uraian di atas jika dihubungkan dengan efektivitas MBS, barometer efektivitas dapat dilihat dari kualitas program, ketepatan penyusunan, kepuasan, keluwesan dan adaptasi, semangat kerja, motivasi, ketercapaian tujuan, ketepatan waktu, serta ketepatan pendayagunaan sarana, prasarana, dan sumber belajar dalam meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah.

2. Efisiensi

Implementasi MBS di samping dilihat dari segi efektivitas, juga perlu dianalisis dari segi efisiensi. Efisiensi merupakan aspek yang sangat penting dalam manajemen sekolah karena sekolah umumnya dihadapkan pada masalah kelangkaan sumber dana, dan secara langsung berpengaruh terhadap kegiatan manajemen. Kalau efektivitas membandingkan antara rencana dengan tujuan yang dicapai, efisiensi lebih ditekankan pada perbandingan antara input atau sumber daya dengan output. Suatu kegiatan dikatakan efisien jika tujuan dapat dicapai secara optimal dengan penggunaan atau pemakaian sumber daya yang minimal.

Harus disadari bahwa MBS dilakukan untuk meningkatkan kesejahteraan sekolah, pemerataan, keadilan, demokratisasi, dan penghormatan terhadap nilai-nilai budaya lokal, serta menggali potensi dan keanekaragaman sekolah di daerah, bukan untuk memindahkan masalah dari pusat ke sekolah. Sejalan dengan semangat otonomi daerah dan desentralisasi pendidikan, MBS-pun ditujukan untuk meningkatkan mutu pendidikan bagi seluruh lapisan masyarakat dan efisiensi sumber daya yang terbatas. Sehubungan dengan itu, sekolah perlu memilah dan memilih secara hati-hati berbagai strategi manajemen pendidikan yang selama ini telah dilakukan agar kekeliruan kolektif di masa lalu tidak diulangi oleh sekolah-sekolah di masa depan. Dalam kerangka inilah, MBS diharapkan tampil menjadi strategi pembangunan pendidikan yang menunjukkan dan banyak memberikan pengaruh positif terhadap peserta

didik di sekolah dan terhadap masyarakat lingkungannya. Oleh karena itu, sejak awal perlu dikaji tentang efisiensi implementasi MBS ini, sebelum kebablasan.

Sejalan dengan uraian di atas, efisiensi mengacu pada ukuran penggunaan sumber daya yang langka oleh organisasi. Efisiensi juga merupakan perbandingan antara input dan output, tenaga dan hasil, perbelanjaan dan masukan, biaya, serta kesenangan yang dihasilkan.

Keluaran atau output MBS adalah segala sesuatu yang dikelola dan dihasilkan di sekolah, yaitu berapa banyak yang dihasilkan dan seberapa baik sekolah dapat mengelolanya. Keluaran tersebut dapat berupa perubahan perilaku baik dalam aspek kognitif, psikomotor, maupun afektif, pada pengelola sekolah, baik peserta didik, kepala sekolah, guru, maupun pegawai. Di samping itu, dapat dilihat dampaknya terhadap masyarakat lingkungan.

Perubahan kognitif berbentuk perubahan aspek intelektual, yang terjadi dalam aspek pengetahuan, pemahaman, penerapan, analisis, sintesis, dan evaluasi. Perubahan-perubahan itu berjenjang artinya yang disebut terdahulu lebih rendah tingkatannya dibandingkan yang disebut kemudian. Misalnya, perubahan pengetahuan hapalan lebih rendah tingkatannya dibandingkan dengan perubahan pemahaman, perubahan pemahaman lebih rendah dibandingkan dengan penerapan. Perubahan psikomotor, berupa perubahan keterampilan, diawali dengan adanya perubahan pengetahuan. Misalnya, dari tidak terampil menjadi terampil.

Perubahan afektif merupakan hasil belajar yang berupa perubahan sikap seseorang. Misalnya, dari sikap masa bodoh menjadi peduli. Sementara dampak terhadap lingkungan bisa positif dan bisa negatif; dampak positif apabila dapat mengangkat lingkungan serta harkat dan martabat masyarakat; dan negatif apabila merusak lingkungan serta menurunkan harkat dan martabat masyarakat.

Masukan atau input pendidikan adalah sumber daya yang digunakan untuk melaksanakan kegiatan pendidikan dan pengajaran dalam rangka mencapai tujuan yang diinginkan. Sumber daya tersebut berkaitan dengan nilai, serta faktor manusia dan ekonomi. Nilai dan pengetahuan menggariskan tujuan dan isi pendidikan, faktor manusia merupakan pelaksana pendidikan, dan faktor ekonomi menyangkut biaya dan fasilitas penyelenggaraan. Secara operasional masukan tersebut adalah peserta didik, guru, ruang kelas, buku teks, peralatan, kurikulum dan sarana pendidikan. Masukan-masukan ini bisa dinyatakan dalam bentuk biaya per peserta didik setiap tahun. Oleh karena itu, untuk mengetahui tingkat efisiensi suatu sekolah dapat dihitung dari banyak tahun yang dihabiskan peserta didik dalam siklus tertentu untuk menyelesaikan studinya. Efisiensi ini akan menurun jika ada peserta didik yang mengulang dan yang drop out. Hal ini dapat dipahami karena angka mengulang kelas dan drop out akan mengakibatkan rata-rata waktu yang dibutuhkan oleh setiap peserta didik untuk lulus menjadi semakin lama. Analisis efisiensi yang demikian disebut efisiensi internal dari pendidikan.

Selain dianalisis dari komponen input dan output, tingkat efisiensi bisa dianalisis dari proses pendidikan, yang merupakan interaksi antara faktor-faktor manusiawi dengan faktor-faktor non manusiawi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sesuai dengan waktu yang disediakan. Dalam hal ini, sesuatu dikatakan efisien jika melakukan banyak proses atau kegiatan dalam waktu yang relatif singkat.

Depdikbud membedakan efisiensi pendidikan menjadi efisiensi internal dan efisiensi eksternal. Efisiensi internal menunjukkan perbandingan antara prestasi belajar (ukuran nonmoneter hasil pendidikan) dan masukan biaya pendidikan. Adapun efisiensi eksternal dihubungkan dengan metode cost-benefit analysis, yaitu perbandingan keuntungan finansial pendidikan, biasanya diukur dari penghasilan lulusan dengan seluruh jumlah dana yang dikeluarkan untuk pendidikannya.

Upaya peningkatan efisiensi pendidikan, paling tidak dapat ditentukan oleh dua hal, yakni manajemen pendidikan yang profesional dan partisipasi dalam pengelolaan pendidikan yang meluas. Dalam hal ini, analisis terhadap efisiensi pendidikan juga dapat dilakukan dengan dua pendekatan, yaitu pendekatan dengan tidak memperhatikan secara terinci unsur-unsur biaya yang digunakan dalam proses pendidikan (*aggregate approach*), dan pendekatan yang memperhitungkan kontribusi unsur-unsur biaya secara terinci dalam proses pendidikan untuk menghasilkan keluaran (*approach*). Kedua pendekatan tersebut berbeda dalam memperhitungkan kontribusi biaya dalam proses pendidikan, yang satu menggunakan total

biaya dalam menilai kontribusi biaya terhadap pendidikan, dan yang lain memperhitungkan kontribusi per unsur. Meskipun demikian, kedua pendekatan tersebut memiliki tujuan sama, yaitu mengidentifikasi dampak penggunaan biaya.

Analisis efektivitas biaya yang digunakan harus memperhatikan karakteristik situasi dan input yang terlibat dalam proses pendidikan. Perbedaan karakteristik situasi dan input mempunyai implikasi pada biaya pendidikan yang diperlukan. Karena itu keputusan tentang efisiensi haruslah kontekstual dan proporsional. Keputusan kontekstual dan proporsional ini sangat membutuhkan ketersediaan informasi tentang karakteristik situasi dan input yang terlibat dalam proses pendidikan dalam jumlah dan mutu yang memadai.

Dengan demikian, dalam menganalisis efisiensi MBS sebagaimana juga dalam menganalisa efektivitas pendidikan harus diperhatikan aspek input dan proses MBS tersebut. Sehubungan dengan itu sistem pendataan yang akurat, tepat guna dan waktu perlu dibangun secara mendasar melalui peningkatan infrastruktur teknologi informasi pada setiap sekolah (daerah), yang meliputi kemampuan staf, arus data yang melekat dalam proses manajemen, pusat-pusat pelatihan pendataan, serta sarana dan prasarana pendukung. Dalam meningkatkan efisiensi MBS, analisis serta pengkajian data dan informasi perlu dilakukan secara terus menerus dan mendalam agar setiap unit kerja di sekolah dapat melaksanakan MBS yang efisien.

Kemampuan MBS yang profesional perlu terus diciptakan melalui peningkatan kemampuan aparat di sekolah dalam mengolah, menganalisis, dan mendayagunakan informasi agar dapat mengelola pendidikan di sekolah secara efisien. Untuk kepentingan tersebut, perlu terus dikembangkan suatu sistem informasi manajemen yang bermutu melalui pembangunan basis data di daerah yang akan menjadi satu-satunya sumber data bagi pelaksanaan manajemen berbasis sekolah.

Melalui MBS, proses pengambilan keputusan, perencanaan, dan pengelolaan pendidikan diharapkan dapat disesuaikan dengan kondisi sekolah dan daerah yang paling mutakhir. Melalui peningkatan aparat daerah dan kepala sekolah dalam pengelolaan pendidikan, peranan pemerintah pusat lebih banyak sebagai fasilitator yang akan memberikan dampak semakin mandiri sekolah dalam menyelenggarakan pendidikan.

3. Produktivitas

Produktivitas dalam dunia pendidikan berkaitan dengan keseluruhan proses penataan dan penggunaan sumber daya untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Dalam konteks produktivitas pendidikan, sumber-sumber pendidikan dipadukan dengan cara-cara yang berbeda. Perpaduan tersebut sama halnya dengan upaya memproduksi pakaian yang menggunakan teknik-teknik yang berbeda-beda dalam memadukan buruh, modal, dan pengetahuan. Untuk menguasai teknik-teknik tersebut, harus dilakukan proses belajar. Seiring dengan

bertambahnya waktu, semakin besar pula modal untuk pendidikan. Sekolah pun menjadi semakin berkembang karena semakin besarnya tuntutan pendidikan yang harus dikembangkan. Perubahan dalam intensitas tenaga kerja kependidikan harus dilakukan dan disesuaikan dengan kebutuhan. Sehubungan dengan itu, perlu diaplikasikan jenis-jenis keterampilan mengajar yang berbeda-beda.

Secara sederhana produktivitas pendidikan dapat diukur dengan melihat indeks pengeluaran riil pendidikan seperti dalam National Income Blue Book, dengan cara menjumlahkan pengeluaran dari banyaknya peserta didik yang dididik. Namun cara ini merupakan pengukuran yang sangat kasar terhadap produk riil kependidikan, bahkan dalam pemikiran sekarang hal ini tidak berarti sama sekali. Cara ini sama sekali tidak menceritakan apapun tentang kualitas lulusan program pendidikan, juga derajat efisiensi berbagai sumber yang digunakan. Sebagai contoh, jika gaji guru tetap tidak berubah, sementara jumlah guru bertambah sampai dua kali lipat, tentu saja uang yang dibelanjakan untuk pendidikan akan jauh lebih besar jumlahnya.¹²

Perlu dipahami bahwa produktivitas yang diukur penting digunakan untuk memperoleh ukuran input pendidikan. Selain itu, perlu juga dipertimbangkan fakta bahwa pengeluaran masyarakat biasanya hanya dianggarkan dalam jangka pendek, sedangkan pendidikan adalah proses jangka-panjang. Oleh karena itu, akan sangat berbahaya mengukur

¹² E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi, dan Implementasi*, Remaja Rosdakarya, 2009, hal. 93

produktivitas pendidikan yang diselenggarakan dalam rentang waktu relatif panjang dengan menggunakan teknik-teknik pengukuran ekonomi jangka-pendek.

Dalam mengukur produktivitas pendidikan, termasuk produktivitas MBS sebagai paradigma baru manajemen pendidikan, dapat digunakan metode dan teknik yang berbeda. Sehubungan dengan itu, dalam hal ini dikemukakan kajian yang berkaitan dengan tenaga kerja kependidikan, guru, dan gaji guru, ahli ekonomi dan sekolah, serta pendidikan dan pertumbuhan ekonomi, yang diakhiri dengan analisis produktivitas pendidikan.



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

BAB III

GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN

A. Latar Belakang Sejarah Berdirinya MTs Al Mukmin

Apabila kita membicarakan mengenai sejarah berdirinya MTs Al Mukmin, maka tidak terlepas dari sejarah Pondok Pesantren Al Mukmin, karena MTs Al Mukmin merupakan lembaga pendidikan formal di Pesantren Al Mukmin.

Pondok Pesantren Islam Al-Mukmin Ngruki bermula dari kegiatan pengajian kuliah Dhuhur di Masjid Agung Surakarta. selanjutnya para da'i dan mubaligh mengembangkan bentuk pengajian tersebut dengan mendirikan madrasah diniyah yang bertempat di Jalan Gading Kidul 72 A Solo dengan Radis (Radio Dakwah Islam Surakarta). Perkembangan madrasah semakin menggembirakan, maka timbulah gagasan untuk mengasramakan siswa dalam bentuk pondok pesantren. Gagasan tersebut semakin kuat karena kesadaran para mubaligh, bahwa masyarakat kota Solo dan sekitarnya masih cukup awam terhadap Islam. Disamping kekuatan musuh Islam selalu meningkat serta membahayakan Islam dan umatnya.¹

Oleh karena itu tepat sekali bila mendirikan pondok pesantren. Dalam hal ini fakta sejarah menunjukkan bahwa pondok pesantren di Indonesia mempunyai peran yang sangat besar dalam perjuangan kemerdekaan RI,

¹ Hasil wawancara dengan KH. Wahyudin, Direktur Pondok Pesantren Al Mukmin, Ngruki, Sukoharjo, tanggal 13 Juni 2010

sekaligus sebagai benteng kekuatan umat Islam. Akhimya bergabunglah bersama Yayasan Pendidikan Islam dan Asuhan Yatim Miskin (YPIA) Surakarta berdirilah Pondok Pesantren Islam AI-Mukmin pada tanggal 10 Maret 1972 di Jalan Gading Kidul 72 A Solo dengan jumlah santri 30 orang termasuk di dalamnya 10 anak asuh.

Adapun para perintis dan pendiri pondok ini diantaranya Ustadz Abdullah Sungkar, Ustadz Abu Bakar Ba' asyir, Ustadz Abdullah Baraja, Ustadz Yoyo Rosywadi, Ustadz Abdul Qohar, H. Daeng Matase, Ustadz Hasan Basri, serta para pendukung lainnya.²

Mengingat perkembangan yang sangat pesat, dengan sarana yang masih serba terbatas maka pada tahun 1974, pengurus YPIA memindahkan lokasi ke Dukuh Ngruki di atas tanah wakaf dari bapak Abu Amar. Sekarang pondok ini dilanjutkan dan dikembangkan oleh generasi penerusnya secara estafet.

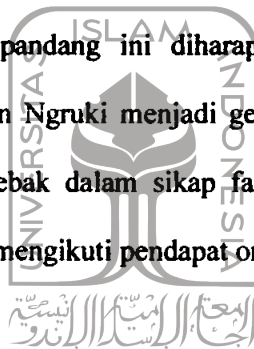
Sejak awal berdirinya, para pendiri . pesantren telah menegaskan bahwa Pondok Pesantren Islam AI-Mukmin Ngruki sebagai pondok milik umat atau milik seluruh lapisan masyarakat Islam. Hal ini didasarkan pada keikut sertaan dan andil dari seluruh lapisan umat Islam dalam membangun dan mengembangkan keberadaan pesantren tersebut sejak awal proses berdirinya sampai saat ini.

Pondok Pesantren Islam AI-Mukmin Ngruki merupakan pondok yang mandiri, tidak berada di bawah (underbouw) organisasi atau kelompok

² Sekilas Profile Pondok Pesantren Al Mukmin, Ngruki, Sukoharjo, Jawa Tengah, hal 15

tertentu, tidak berafiliasi pada golongan atau jam'iyah tertentu, dan tidak berdiri pada satu sekte tertentu. Ia berdiri ditengah-tengah serta bersikap mengambil jarak yang sama dengan berbagai golongan maupun organisasi yang ada dan berkembang di masyarakat.

Dengan demikian substansi ajaran Islam yang menjadi basic sistem pendidikan dan pengajaran di Pondok Pesantren Islam Al-Mukmin Ngruki senantiasa bertumpu pada Al-Qur'an dan Sunah Shohihah yang dipahami secara kaffah (universal), Syumul (komprehensif), dan mutakaamil (integratif). Dengan cara pandang ini diharapkan para alumnus Pondok Pesantren Islam Al-Mukmin Ngruki menjadi generasi yang kritis dan taktis sehingga tidak mudah terjebak dalam sikap fanatisme golongan dan tidak taqlid buta (mengekor atau mengikuti pendapat orang lain yang tidak dilandasi kebenaran).³



B. Visi

Sebuah organisasi dalam pendiriannya pasti mempunyai visi. Adapun visi Pondok Pesantren Al Mukmin Ngruki adalah *"Terbentuknya Generasi Muslim Yang Siap Menerima Islam Secara Kaffah"*⁴

C. Misi

Misi Pondok Pesantren Al Mukmin Ngruki adalah:

³ Sekilas Profile Pondok Pesantren Al Mukmin, Ngruki, Sukoharjo, Jawa Tengah, hal 13

⁴ Rencana Strategis Pondok Pesantren 2009-2013 Pondok Pesantren Islam Al Mukmin Ngruki Sukoharjo, hal 3

1. Mencetak kader ulama *Amilin fi sabilillah*.
2. Melaksanakan kegiatan pendidikan dan da'wah secara independent dan bertanggungjawab kepada umat melalui YPIA.
3. Melaksanakan proses pembelajaran secara integral dalam satu kepemimpinan Nudirul Ma'had

Untuk mencapai tujuan tersebut, pesantren menitik beratkan pada penajaman dibidang aqidah, syari 'ah, akhlaq, cian bahasa di semua unit pendidikan untuk masa selama 4 semester pertama sebagai materi dasar, dan pada 2 tahun berikutnya untuk penajaman spesifikasi ilmiah di unit masing-masing. Menyelenggarakan proses managerial dan administrasi secara efisien, dan bertanggungjawab kepada Yayasan Pendidikan Islam AI-Mukmin. Memadukan semua unsur proses pembelajaran baik formal maupun non formal secara integral dalam satu komando pimpinan pesantren.

D. Asas Pondok Pesantren.

Pondok Pesantren Islam AI-Mukmin Ngruki memiliki asas sebagai landasan gerak menuju sasaran dan tujuan yang harus dicapai. Al-Qur'an dan As-Sunah As-Shahihah merupakan azas yang menjiwainya. Oleh karena itu segala aktivitasnya Pondok Pesantren Islam AI-Mukmin Ngruki harus bertumpu dan mengacu pada Al-Qur'an dan As-Sunah As-Shahihah.⁵

⁵

Sekilas Profile Pondok Pesantren Al Mukmin, Ngruki, Sukoharjo, Jawa Tengah, hal 16

D. Tujuan

Terbentuknya kader generasi muslim yang siap melaksanakan Islam secara kaffah (menyeluruh dalam seluruh aspek kehidupan). Mempersiapkan kehadiran ulama Amilin fi sabilillah.

E. Sasaran Pondok Pesantren

Sasaran Pondok Pesantren Al Mukmin Ngruki adalah :

1. *Salimul Aqidah* (Generasi bertauhid murni yang mewarnai seluruh kehidupan);
2. *Sahihul Ibadah* (Generasi yang dapat beribadah dengan benar, yaitu menjalankan ibadah secara ikhlas dan mengikuti contoh dari Rosul SAW);
3. *Matimu' I Khuluq* (Generasi yang berakhlak Mulia seperti akhlaqnya Rosulullah SAW);
4. *Mutsaqqoful Fikri* (Berwawasan luas baik dalam ulumuddin serta ilmu pengetahuan dan teknologi);
5. *Qowiyu I Jismi* (Generasi yang jasmaninya kuat dan sehat);
6. *Qodiran Alal Kasbi* (Generasi yang mampu hidup mandiri dan tidak menjadi beban orang lain);
7. *Nafi'an Linnafsi Wa Lighoirihi* (Generasi yang bermanfaat bagi dirinya dan seluruh umat);
8. *Mujahidan Lidinihi* (Generasi yang sanggup mengerahkan seluruh potensinya untuk agamanya).

F. Lambang

Lambang Pondok Pesantren Al Mukmin Ngruki adalah lingkaran seperti dibawah ini ⁶



1. *Lafdul Jalalah*, sebagai simbol tujuan yang tertinggi yaitu mencari ridlo Allah SWT;
2. Kitab sebagai simbol (Al-Qur'an dan As-Sunah) sumber landasan pendidikan dan pengajaran Pondok Pesantren Islam Al-Mukmin Ngruki;
3. Meja belajar sebagai simbol Lembaga Pendidikan. Al-Mukmin Ngruki adalah Lembaga Pendidikan Islam yang menjadikan Al-Qur'an dan As-Sunah sebagai landasan seluruh kegiatan dan proses pendidikan dan pengajaran dengan orientasi mencari ridlo Allah semata
4. Warna Klasik, simbol keluhuran, keagungan dan kemuliaan;
5. Warna Hijau, simbol Kedamaian;
6. Warna Hitam, simbol keabadian
7. Warna Putih, simbol keikhlasan

G. Struktur Organnisasi

Struktur organisasi Pondok Pesantren Al Mukmin Ngruki seperti dibawah ini :

⁶ Khittah Pendidikan dan Tata Tertib Pondok Pesantren Al Mukmin Ngruki, tt, hal 67



H. Letak Geografis

Secara geografis Pondok Pesantren Islam Al-Mukmin Ngruki terletak di Dukuh Ngruki Desa Cemani Kecamatan Grogol Kabupaten Sukoharjo Propinsi Jawa Tengah. Posisinya 13 Km sebelah Utara Kota Sukoharjo dan 1 Km Kota Solo. Melihat posisinya Pondok Pesantren Islam Al-Mukmin Ngruki lebih dekat dengan Kota Solo karena letaknya di pinggir Selatan Kecamatan Serengan Kota Surakarta (Kota Solo). Pondok Pesantren Islam Al-Mukmin Ngruki terdiri dari 5 (lima) lokasi, untuk sementara tidak dalam satu area namun lokasinya sangat berdekatan, hanya dipisahkan oleh jalan desa.⁷

1. Lokasi A. Komplek putra Selatan atau Darul Ulum, dipergunakan sebagai kantor pusat administrasi pesantren, asrama dan ruang belajar Madrasah Tsanawiyah, Madrasah Aliyah, dan Mu'allimin
2. Lokasi B. Kompleks Putri atau Darul Hijrah, dipergunakan sebagai asrama dan ruang kelas santriwati, Madrasah Tsanawiyah, Madrasah Aliyah, dan Mu'allimat.
3. Lokasi C. Kompleks Utara atau Darul Ribath, dipergunakan sebagai kantor YPIA, Kantor administrasi, Ma'had Aliy Al Mukmin, asrama dan ruang kuliah serta poloklinik al Mu'min.
4. Komplek D. Komplek Mutawashitoh, dipergunakan sebagai asrama dan ruang belajar santriwati.
5. Lokasi E. Komplek TKIT Al Mu'min, kantor administrasi dan ruang pembelajaran, arena bermain TKIT Al Mu'min.

⁷ Hasil wawancara dengan K.H. Wahyudin, Direktur PONDOK Pesantren Al Mukmin Ngruki Sukoharjo, tanggal 13 Juni 2010

I. Sistem Pendidikan Pondok Pesantren

Pondok Pesantren Islam Al-Mukmin Ngruki adalah lembaga pendidikan Islam. Sistem pendidikan dan pengajaran yang dikembangkan di lembaga ini adalah perpaduan antara sistem pesantren tradisional dengan pendidikan moderen yang berkembang saat ini.

Sistem pendidikan yang dipakai di Pondok Pesantren Islam Al-Mukmin Ngruki adalah formal dan non formal. Sistem pendidikan formal adalah sistem pendidikan klasikal yang diselenggarakan selama enam hari dalam satu pekan.

Dalam hal ini santri mengikuti Kegiatan Belajar Mengajar (KBM) di kelas mulai pukul 07.00 s.d. 12.35 WIB, diselingi istirahat dan masuk kembali pukul 15.40-17.20 WIB.⁸

Dalam satu hari para siswa (santri) rata-rata mendapatkan 10 jam pelajaran dengan durasi masing-masing pelajaran 40 menit. Materi program kepesantrenan dengan non kepesantrenan disusun secara acak tanpa memandang waktu kegiatan waktu pagi atau siang. Jadwal diatas tidak berlaku bagi Ma 'had Aly AI-Mukmin karena Ma 'had Aly AI-Mukmin masuk kuliah pukul 13.30 s.d. 17.30 WIB, hal ini disebabkan sebagian besar Maha Santri adalah Guru Wiyata Bhakti Pondok Pesantren Islam Al Mukmin.

Adapun Pendidikan non Formal adalah pendidikan yang diselenggarakan diluar kelas dengan maksud menjaga keseimbangan antara aspek keilmuan dan aspek amaliyah (praktek) yang menjadi ciri khas

⁸ Hasil wawancara dengan Kepala MTS Islam Ngruki, Sutino, S.Sos, tanggal 14 Juni 2010

pesantren. Melalui kegiatan ini, ilmu yang diperoleh dari kelas langsung bisa diaplikasikan dalam kehidupan nyata. Selain itu, fungsi kegiatan non formal disamping untuk mempraktekan juga dapat menambah dan memperkuat ilmu para santri.

Diantara jenis kegiatan non formal yang ada di Pondok Pesantren Islam Al-Mukmin Ngruki adalah: Organisasi Pelajar, Imarotus Syu 'unit Tolabah (1ST), Santri Pecinta Alam (Sapala), Muhawarah, Muhadloroh, Berda'wah di masyarakat (Ta'lim Quro), Pengajian Ba'da Magrib, Baca Al-Qur'an (Qiro 'atul Qur 'an), Aneka Olah Raga, Latihan Jurnalistik, dan aneka kursus.⁹

Kurikulum Pondok Pesantren Islam Al-Mukmin Ngruki disusun untuk mencapai sasaran dan tujuan institusi sebagaimana yang dicanangkan. Berbagai mata pelajaran dan satuan pendidikan telah disusun dengan penjatahan waktu sesuai tingkatan kelas dan unit.

Materi Aqidah, Syari'ah dan bahasa Arab merupakan materi pokok yang diberikan kepada setiap siswa di setiap unit dan tingkatan kelas di Pondok Pesantren Islam Al-Mukmin Ngruki. Materi bahasa Inggris juga menjadi materi yang ditekankan kepada setiap siswa setelah ketiga materi tersebut diatas, disusul materi pelajaran yang disesuaikan dengan kepentingan unit masing-masing.

Sedangkan untuk memudahkan pengaturan alokasi waktu bagian akademik di setiap unit melakukan penjadwalan secara acak antara kurikulum

⁹ Sekilas Profile Pondok Pesantren Al Mukmin, Ngruki, Sukoharjo, Jawa Tengah, tt, hal 21

kepesantrenan dan Kementerian Agama sehingga para santri selalu mendapatkan mata pelajaran program kepesantrenan dan Kementerian Agama. Hal ini didasarkan pada sebuah konsep bahwa di dalam agama Islam tidak ada dikotomi ilmu.

J. Penyelenggaraan Pendidikan Pondok Pesantren

Dalam rangka mewujudkan sasaran dan tujuan serta sebagai upaya untuk menyalurkan siswa sesuai dengan minat, bakat dan kemampuan yang dimilikinya maka Pondok Pesantren Islam Al-Mukmin Ngruki membuka berbagai unit pendidikan sebagai berikut:¹⁰

1. SLTP Pondok Pesantren.

Merupakan unit pendidikan nasional dan pendidikan pesantren. Masa pendidikan 3 tahun sebagai kelanjutan dari jenjang SD / MI. Unit ini berstatus DISAMAKAN dengan SK. Ka. Kandepag Provisinsi Jawa Tengah No. AI WK/5.C/Mts/001/1989 dan dapat mengikuti Ujian Akhir Nasional (UAN). Materi pelajaran Aqidah, Syari'ah, Bahasa Arab dan Inggris sebagai materi dasar yang diajarkan disetiap kelas. Mendidik santri agar memiliki dasar-dasar keimanan, berwawasan IPTEK, berakhlakul karimah, memiliki kemampuan berbahasa Arab dan Inggris serta siap melanjutkan pendidikan ke jenjang SLTA (KMI/ KMT/ MAAM). Unit ini menerima putra dan putri dari lulusan SD dan MI.

2. Takhasus (Pra SL T A).

¹⁰ Sekilas Profile Pondok Pesantren Al Mukmin, Ngruki, Sukoharjo, Jawa Tengah, tt, hal 18

Unit ini merupakan unit persiapan selama satu tahun. Diperuntukkan siswa putra dan putri dari jenjang SLTP maupun MTS (non pondok pesantren). Dalam unit ini diperdalam pelajaran Bahasa Arab dan Inggris serta materi khusus kepesantrenan sehingga selama satu tahun di harapkan memiliki kemampuan untuk menguasai ilmu yang seimbang dengan lulusan SLTP Pondok Pesantren Islam AI-Mukmin. Dari unit ini santri dapat melanjutkan ke jenjang pendidikan Madrasah Aliyah Kelas satu atau ke jenjang kelas satu KMI/KMT. Hasil evaluasi dari ujian akhir di unit takhasus ini hanya berupa keterangan untuk bisa melanjutkan ke unit MAAM/ KMI/ KMT.

3. Kulliyatul Mu 'allimin / Mu' allimat (KMI/ KMT).

Dibukanya unit ini bertujuan untuk mendidik kader dakwah dan guru agama yang siap pakai. Unit merupakan jenjang pendidikan yang setara dengan SLTA. Menerima siswa putra dan putri dari lulusan SLTP dan Takhosus Pondok Pesantren Islam AI-Mukmin atau pond ok pesantren lain yang memiliki kemiripan kurikulum dengan materi pelajaran terdiri dari 70 persen program kepesantrenan dan 30 persen program non kepesantrenen (materi SLTA yang telah disesuaikan). Di unit ini siswa sebelum mengikuti tugas-tugas akhir wajib menyelesaikan program-program praktek sebagai berikut:

- b. *Fathu 'l Kutub* (Kajian analisis dari berbagai kitab Klasik yang harus dilaporkan dalam bahasa Arab);
- c. *Al-Bahtsu* (Karya tulis dalam bahasa Arab dan atau bahasa Inggris);

- d. *Amaliyatu't Tadris* (Praktek Mengajar);
- e. *Al-Mumtahinu's Safahi* (Praktek menguji lesan);
- f. *Al-Khutbah Arobiyah Wa'i Injilinziah* (Lulus seleksi berpidato dalam bahasa Arab dan Inggris).

Dari unit ini siswa bisa mengikuti Ujian Akhir Nasioanal (UAN) dan mendapat ijazah negara dari Madrasah Aliyah tahun ke tiga dan empat. Keberadaan ijazah lokal KMI juga mendapatkan pengakuan persamaan (mu 'aadalah) dari Islamic University Madinah Saudi Arabia.

4. Madrasah Aliyah.

Madrasah Aliyah AI-Mukmin Ngruki merupakan Lembaga Pendidikan tingkat menengah yang berada dibawah naungan Yayasan Pendidikan Islam AI-Mukmin (YPIA Ngruki), mengembangkan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP): Madrasah Aliyah AI-Mukmin (MAAM) mengacu pada ciri khas madrasah berdasarkan Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor: 0489/ 4 / 1992 bahwa Madrasah Aliyah adalah sekolah Menengah Umum yang berciri khas Agama Islam yang diselenggarakan oleh Departemen Agama. Adapun landasan operasionalnya adalah:

- a Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 38 ayat 2 dan Pasal 51 ayat 1;
- b Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 Pasal 55 tentang penyelenggaraan pendidikan dengan kekhasan agama;

- c Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan Pasal: 17 ayat 2 dan Pasal 49 ayat 1;
- d Peraturan Mendiknas Nomor 22 Tahun 2006 tentang Standar Isi (SI);
- e Peraturan Mendiknas Nomor 23 Tahun 2006 tentang Standar Kompetensi Lulusan (SKL).

Madrasah Aliyah AI-Mukmin (MAAM) mendidik kader dakwah dan intelektual muslim yang beraqidah lurus. Lama pendidikan 3 tahun, menerima santri (siswa) dari lulusan SLTP Pondok Pesantren Islam AI-Mukmin serta pondok pesantren lain yang sederajat. Dari SLTP atau MTS non pesantren AI-Mukmin harus lulus seleksi lisan bahasa Arab, Inggris dan psikotest.

Selain itu pendidikan santri menerima materi pelajaran program kepesantrenan dan program kurikulum Kementerian Agama yang dipadukan sesuai alokasi waktu yang tersedia Ujian akhir kepesantrenan (UAK) dan Ujian Akhir Nasional (UAN). Lulus ujian mendapat ijazah lokal dan ijazah negeri dari Kementerian Agama. Sebelum ujian akhir santri diwajibkan menyelesaikan karya tulis berupa resensi buku dalam bahasa Arab atau bahasa Inggris.

5. Ma' had Aly (Sekolah Tinggi).

Pesantren Tinggi (Ma'had Aly) AI-Mukmin sebagai kelanjutan dari jenjang pendidikan setingkat SLTA pondok pesantren lain. Unit ini menyelenggarakan pendidikan strata I (S-I) dengan kurikulum perpaduan Ma'had Aly AI-Islam yang berkembang di Indonesia. STAIN, AI-Jami 'ah

Al-Islamiyah Umul Quro di Mekah dan Universitas Islam Timur Tengah yang lain.

Tujuan diselenggarakan Ma'had Aly sebagai upaya untuk menghadirkan lahirnya ulama dengan dibekali kemampuan untuk dapat memanfaatkan IPTEK, profesional pada bidangnya, transparansi, bertanggung jawab, berdedikasi tinggi serta peka terhadap situasi dan perkembangan zaman.



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN ANALISISNYA

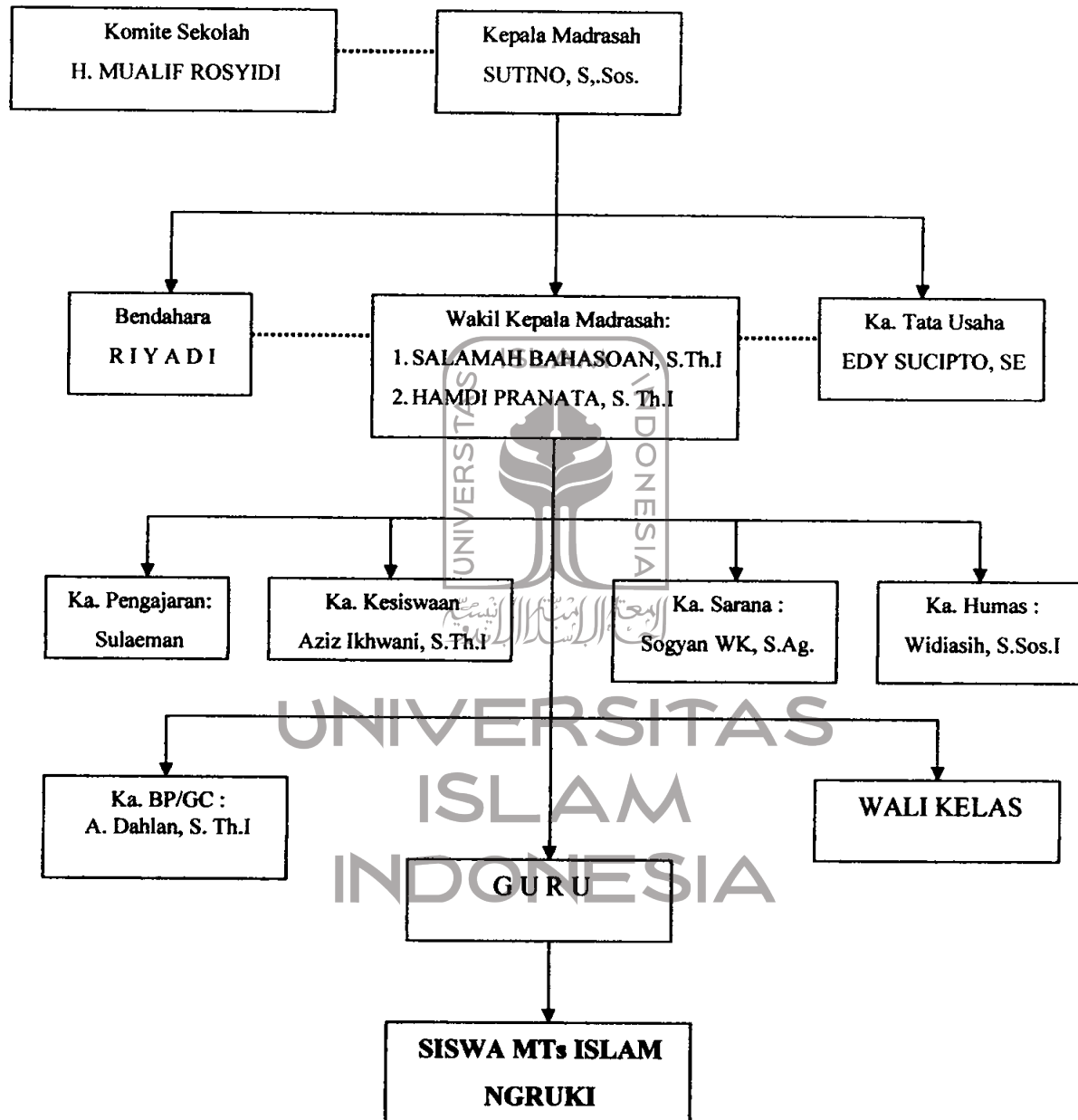
A. Profil MTs Islam Ngruki

MTs Islam Ngruki terletak di Dukuh Ngruki Rt. 01 Rw. 17 Desa Cemani Kecamatan Grogol Kabupaten Sukoharjo, berada di bawah naungan Yayasan Pendidikan Islam Al-Mukmin dengan kategori sekolah Reguler. MTs Islam Ngruki berdiri tahun 1979, luas tanah 2.675 M², dengan luas bangunan 2.218 M². dengan status tanah hibah. Saat ini kepala madrasah dipimpin oleh Bapak Sutino, S.Sos, dibantu dengan guru sebanyak 120 orang, jumlah kelas sebanyak 23 kelas dengan wali kelas sebagai berikut :¹

A (1)/ Al-Qur'an	Hamdi P, S.Th. I	Ahmad Dahlan, S.Th.I	Sulaeman
B(2)/ Internasional	Syechrudin	Widiasih, S.Sos. I	Abid Mubalighudin, S.Th. I
C(3)/Olimpiade	Muh. Alim	Adriansyah R, S.Th. I	Doki Hermanto, S. Th.I
D(4)/ Kreatif	Aziz Ikhwan, S.Th.I	Syamsuddin	Rahmadi
E(5)/ Al-Qur'an	Asma' Setiati	Paralel Eka	Sukemi
F(6)/ Internasional	Tri Susanti	Ratna Tri Listia N.	Nur Latifah
G(7)/Olimpiade	Nurhayati	Fitria Nurhayati	Riana Fatmawati, S.Th. I.
H(8)/ Kreatif	Awik Tamaro	Siti Nur Istiqomah	-

¹ Hasil wawancara dengan Kepala MTS Islam Ngruki, Sutino, S.Sos, tanggal 14 Juni 2010

B. Struktur oganisasi²



² Profil Madrasah Tsanawiyah Islam Ngruki tahun 2010, hal 10

C. Lingkungan Kerja MTs Islam Ngruki

MTs Islam Ngruki memiliki lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif. Untuk mengkondisikan hubungan yang harmoni maka disediakan ruang khusus guru, baik untuk para ustadz yang berada di unit putra maupun para ustadzah di unit putri. Untuk lebih membangun keakraban dan pengembangan tugas profesinya dalam hubungan keseharian maupun kedinasan antar sesama ustadz maupun ustadzah, disediakan ruang meeting yang dilengkapi dengan sarana komunikasi dan audio visual. Selain itu diselenggarakan forum silaturahmi untuk keseluruhan baik ustad maupun ustadzah di Jum'at terakhir setiap bulan, dimana forum silaturahmi itu diisi dengan acara persekolahan, pembinaan profesi, pengajian, sekaligus penerimaan mukafa'ah (gaji). Pengajian di Jum'at terakhir diisi oleh mubaligh diluar lingkungan Pondok Pesantren Al Mukmin Ngruki, dengan maksud agar menambah wawasan dan sekaligus penyegaran untuk para ustadz maupun ustadzah. Masing-masing di ruang guru disediakan meja dan kursi secara perorangan, dimaksudkan untuk lebih bisa memberdayakan fungsi diri dalam hubungannya dengan yang lain maupun fungsi profesi dalam hubungannya dengan sesama teman sejawat. Di ruang guru baik ruang ustad maupun ruang ustadzah disediakan mini bar meskipun secara sederhana. Ruang guru di MTs Islam Ngruki dibedakan antara ruang guru laki-laki dan perempuan. Semua ustadz maupun ustadzah setiap datang maupun pulang selalu mengucapkan salam. Sehingga kebersamaan antara ustadz maupun ustadzah selalu terjaga.

Etika guru selalu di pegang oleh ustadz dan ustadzah di MTs Islam Ngruki agar pelaksanaan kegiatan belajar mengajar dapat berjalan dengan baik, dan sebagai mu'allim (guru) bisa menjadi contoh yang baik bagi santrinya. Dalam keputusan etika guru terbagi menjadi tiga kewajiban³, yaitu :

1. Kewajiban Mu'allim (guru) sebagai pengajar :

a. Membuat persiapan jam mengajar sesuai kurikulum yang berlaku

- 1) Memiliki Silabus
- 2) Membuat program tahunan dan program semester
- 3) Membuat RPP
- 4) Membuat KKM
- 5) Memiliki buku ajar
- 6) Memiliki/membawa daftar hadir siswa
- 7) Memiliki buku catatan perkembangan siswa

b. Melaksanakan proses belajar mengajar secara teratur, tertib, dan terencana.

c. Mengadakan atau melaksanakan evaluasi belajar secara teratur dan terencana

d. Membuat rekap nilai dan melaporkan hasilnya kepada kepala madrasah atau pengajaran sekolah.

2. Kewajiban Mu'allim (guru) sebagai Pendidik

- a. Bertaqwa kepada Allah SWT secara benar dan sungguh-sungguh.**

³ Hasil Wawancara dengan Kepala MTs Islam Ngruki, Sutino, S.Sos, tanggal 14 Juni 2010.

- b. Setia dan taat sepenuhnya kepada ketentuan Allah, Rasul-Nya, Al-Qur'an dan sunnah.
- c. Melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya, penuh rasa keikhlasan, pengabdian dan tanggung jawab.
- d. Memberikan contoh teladan dalam hal akhlaqul karimah yang tersermin dalam sikap dan tingkah laku sehari-hari dengan ajaran Islam
- e. Berpakaian dan berhias sesuai dengan ketentuan Islam
- f. Mencintai anak didik dan tugasnya sebagai mu'allim (guru)
- g. Memelihara dan meningkatkan semangat pelaksanaan ukhuwah islamiyah dengan sesama mu'allim, pimpinan, anak didik, dan umat.
- h. Menjaga dan menyimpan rahasia yayasan / pimpinan, rahasia jabatan
- i. Bersikap toleran terhadap pimpinan dan menyelesaikan yang ada dengan musyawarah.
- j. Ikut menciptakan suasana/iklim kerja yang baik dan nyaman.
- k. Mematuhi peraturan dan menyesuaikan diri dengan kondisi YPIA, pesantren dan sekolah yang bersangkutan.
- l. Menerima dengan ikhlas apabila mendapat tugas dari pimpinan dan melaksanakan dengan penuh ketekunan dan tanggung jawab.
- m. Menghadiri undangan dan pengajian yang diselenggarakan oleh yayasan, pondok, maupun sekolah.

- n. Meminta ijin secara tertulis/melaporkan tugas kepada pimpinan bila berhalangan hadir dan menyerahkan tugas untuk siswa, serta surat ijin dokter bila sakit lebih dari tiga hari.
- o. Ikut bertanggung jawab dan berpartisipasi aktif terhadap kebersihan, ketertiban, keindahan, keamanan dan kenyamanan lingkungan dan yayasan, pondok, dan sekolah.

3. Larangan Bagi Mu'allim (Guru)

- a. Menyalahgunakan wewenang terhadap barang-barang, uang, atau surat-surat berharga milik yayasan dan lembaga-lembaga binaan yayasan.
- b. Memiliki, menjual, membeli, menggadaikan, menyewakan atau menyimpan barang-barang, dokumen, atau surat-surat berharga milik yayasan atau lembaga-lembaga binaan YPIA secara tidak sah.
- c. Menentang putusan kebijakan yayasan atau lembaga binaan YPIA yang telah menjadi ketetapan.
- d. Mengadakan suatu kegiatan dibawah naungan YPIA, baik di dalam maupun di luar YPIA yang bersifat menghasut yang dapat menimbulkan keresahan serta ketergantungan di kalangan para santri (penghuni yayasan) dan lembaga-lembaga binaan YPIA.
- e. Melakukan hal-hal yang dapat menurunkan kehormatan serta martabat yayasan maupun sesama lembaga binaan YPIA.

- f. Mengadakan usaha dagang di lingkungan YPIA dan lembaga-lembaga binaan YPIA.
- g. Bekerja diluar yayasan dan lembaga-lembaga binaan YPIA pada hari jam kerja.
- h. Mendahulukan kepentingan lain atau pribadi dari kepentingan yayasan dan lembaga-lembaga binaan YPIA.
- i. Membicarakan rahasia atau memanfaatkan rahasia yayasan dan lembaga-lembaga binaan YPIA untuk kepentingan pribadi atau golongan .

D. Proses Belajar Mengajar

Proses belajar mengajar di MTs Islam Ngruki pada dasarnya sama dengan madrasah tsanawiyah lainnya, yang membedakan adalah di MTs Islam Ngruki mata pelajaran agama lebih banyak mendapat porsi dari pada materi umum, karena santri ditambah dengan materi kepondokan, sebagai muatan local, seperti Aqidah Islamiyah, Tafsir, Fiqh Syari'ah, Ushul Fiqh, Takhfidzul Qur'an, Nahwu, Sharaf, Muthala'ah, Insyak, termasuk didalamnya mukhadharah berbahasa Arab dan Inggris.⁴

Proses belajar mengajar di MTs Islam Ngruki dimulai jam 07.00-12.35 WIB, dilanjutkan dengan 15.40-17.20. Guru yang mengampu materi kepondokan kebanyakan bertempat tinggal di komplek pondok. sehingga para siswa akan leluasa untuk meningkatkan penguasaan dan pendalaman materi

⁴ Hasil wawancara dengan Ketua Komite Sekolah MTs Islam Ngruki, H. Muallif Rosyid, BA, tanggal 17 Juni 2010

pelajaran tersebut, seperti tasmi' dalam takhfidhul qur'an, dan mukhawaroh / confersation untuk pembelajaran bahasa arab dan bahasa inggris, serta hafalan untuk mata pelajaran muthala'ah, dan ketika para santri menginginkan pembelajaran ekstra untuk materi kepondokan.

Untuk materi pelajaran di MTs Islam Ngruki selalu bergabung dengan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) di Kabupaten Sukoharjo, sehingga materi yang diajarkan sama dengan materi di MTs lainnya di Sukoharjo.

Para guru selalu meningkatkan kemampuan profesinya dengan cara mengadakan pelaksanaan diklat bersama, seperti pelatihan pembelajaran bahasa arab seluruh MTs di wilayah Sukoharjo, maupun diklat di tempat seperti pelatihan-pelatihan dan penataran-penataran yang diadakan oleh dinas terkait..

Kurikulum di MTs Islam Ngruki menggunakan kurikulum yang digariskan oleh kementerian Agama pusat, sehingga sama dengan MTs lainnya,. Lulusan MTs Islam Ngruki dapat melanjutkan sekolah di luar pondok Al Mukmin. Bagi siswa yang tidak ingin melanjutkan di unit Madarsah Aliyah Al Mukmin, maupun kuliyyatul mu'alimin yang ada di pondok pesantren.

Kriteria penilaian, kenaikan kelas, dan kelulusan di MTs Islam ngruki hampir sama dengan MTS lainnya, yaitu :

1. Kriteria Penilaian

- a. Setiap guru harus mengadakan ulangan harian setelah berakhirnya KD dan sub KD
- b. Hasil ulangan siswa dinyatakan tuntas apabila mencapai nilai minimal sama atau lebih dari criteria ketuntasan minimal (KKM)
- c. Setiap melakukan kegiatan ulangan harus dilakukan analisis dengan cermat.
- d. Guru harus memberikan kesempatan remidi bagi siswa yang belum tuntas atau hasil ulangannya tidak mencapai KKM.
- e. Nilai akademis non pengembangan karir dinilai secara kuantitatif dalam bentuk angka-angka dengan rentang nilai mulai 0 sampai 100.
- f. Sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor: 20 tahun 2007, maka perumusan penilaian yang berlaku di MTs. Islam Ngruki adalah sebagai berikut:

$\frac{2UH + 1 UTS + 1S}{4}$	<p><u>Keterangan :</u> UH = ulangan harian UTS= ulangan tengah semester S = ulangan semester</p>
------------------------------	---

- g. Untuk nilai akademis pengembangan karir dan perilaku menggunakan nilai kualitatif dengan rentang A-D dengan criteria sebagai berikut :

A = Amat baik	C = Cukup
B = Baik	D = Kurang

- h. Penilaian terhadap akhlak sangat terkait erat dengan peraturan dan tata tertib sekolah maupun kepesantrenan (kesantrian). Oleh karena itu aturan penilaiannya mengacu pada ketetapan yang telah ditetapkan oleh pesantren. Dalam peraturan dan tata tertib yang diterbitkan dan disahkan oleh pimpinan pesantren Al Mukmin Ngruki.

2. Kenaikan dan Tinggal Kelas

Mekanisme penentuan naik dan tinggal kelas adalah sebagai berikut:

- a. Kenaikan kelas dilaksanakan pada setiap akhir tahun
- b. Peserta didik dinyatakan naik kelas apabila yang bersangkutan telah mencapai atau melebihi criteria ketuntasan minimal (KKM)
- c. Tidak melakukan pelanggaran pesantren melampaui klasifikasi C.4
- d. Peserta dinyatakan harus mengulang di kelas yang sama apabila:
 - 1) Peserta didik tidak menuntaskan standar kompetensi dan kompetensi dasar lebih dari empat mata pelajaran sampai batas akhir tahun pelajaran, dan atau telah melakukan pelanggaran pesantren melampaui klasifikasi C4.

- 2) Peserta didik karena alasan keluar, seperti gangguan kesehatan fisik, emosi atau mental sehingga tidak mungkin berhasil dibantu mencapai kompetensi yang ditargetkan.
 - 3) Peserta didik tidak mengikuti KBM diatas 75 % masa KBM.
- e. Ketika mengulang di kelas yang sama, nilai peserta didik untuk semua indicator, kompetensi dasar, dan standar kompetensi yang ketuntasan belajar minimalnya sudah dicapai, minimal sama dengan yang dicapai pada tahun sebelumnya.
- f. Penentuan ketuntasan belajar dilakukan sebagai berikut:
- 1) Menghitung rata-rata perolehan pada semester satu dan dua pada mata pelajaran tersebut.
 - 2) Menghitung rata-rata KKM semester satu dan dua mata pelajaran tersebut
 - 3) Jika nilai rata-rata semester satu dan dua mata pelajaran tersebut sama atau lebih besar dari rata-rata KKM mata pelajaran tersebut dinyatakan tuntas.
3. Kelulusan dan Ketidاكلulusan

Kelulusan siswa kelas IX dilaksanakan pada setiap akhir tahun mengacu pada pasal 72 ayat (1) dan (2) PP NO. 19 tahun 2005, Khitoh pesantren, dan tata tertib pondok pesantren Islam Al-Mukmin Ngruki, peserta didik dinyatakan lulus dari MTs Islam Ngruki apabila :

- a. Menyelesaikan seluruh program pembelajaran.
- b. Memperoleh nilai minimal baik atau (60) pada penilaian akhir untuk seluruh mata pelajaran kelompok mata pelajaran agama dan akhlak mulia, kelompok mata pelajaran kewarganegaraan dan kepribadian , kelompok mata pelajaran estetika, kelompok mata pelajaran jasmani, olahraga dan kesehatan.
- c. Lulus ujian kepondokan untuk materi pelajaran kepondokan
- d. Lulus ujian sekolah untuk kelompok mata pelajaran ilmu pengetahuan dan teknologi
- e. Lulus ujian nasional untuk mata pelajaran UNAS
- f. Tidak melakukan pelanggaran tata tertib pesantren melampaui batas klasifikasi C4.
- g. Peserta didik dinyatakan tidak lulus dan harus mengulang di kelas yang sama apabila :
 - 1) Tidak menyelesaikan seluruh program pembelajaran
 - 2) Tidak memperoleh nilai minimal baik atau (60) pada penilaian akhir untuk seluruh kelompok mata pelajaran agama dan akhlak mulia, kelompok mata pelajaran kewarganegaraan dan kepribadian , kelompok mata pelajaran estetika, kelompok mata pelajaran jasmani, olahraga dan kesehatan.
 - 3) Tidak lulus ujian kepondokan untuk materi pelajaran kepondokan

- 4) Tidak lulus ujian sekolah untuk kelompok mata pelajaran ilmu pengetahuan dan teknologi
- 5) Tidak lulus ujian nasional untuk mata pelajaran UNAS
- 6) Terbukti secara sah dan meyakinkan telah melakukan pelanggaran tata tertib pesantren melampaui batas klasifikasi C4.

Pengelolaan unit madrasah sebagaimana madrasah Tsanawiyah diserahkan tanggungjawabannya kepada kepala madrasah, sehingga Kepala madrasah memiliki otoritas akan lembaga yang dipimpinnya, dengan berpijak pada renstra pesantren, sehingga dalam pengelolaan pendidikan lebih mengedepankan system dan bukan terpancang kepada personal (kiai).

E. Implementasi Penerapan MBS di MTs Islam Ngruki

Saat ini Ketua Komite Sekolah di MTs Islam Ngruki dijabat oleh H. Muallif Rosyid, BA sesuai dengan Surat Keputusan MTs Islam Ngruki nomor 1883/b/Mts.I/A.c/VIII-2008, tanggal 4 Agustus 2008, dengan daftar susunan pengurus Komite Sekolah secara lengkap sebagai berikut :

No.	Nama	Jabatan Kepengurusan	Unsur
1.	H. Muallif Rosyid, BA	Ketua	Tokoh masyarakat
2.	Edy Sucipto, SE.	Sekretaris	Kabag. TU
3.	H. M. Daim	Bendahara	Majlis Pend.YPIA
4.	Ahmad Dahlan, S.Th.I	Anggota	Wali Siswa
5.	Agus Waluyo, S.Pd.	Anggota	Wali Siswa
6.	Akhsanin Sulaeman, Drs.	Anggota	Guru

Komite Sekolah mengadakan pertemuan dengan Kepala Sekolah dan Majelis guru dua kali dalam setahun, yaitu di awal tahun sebagai pijakan dalam forum ta'aruf yang dihadiri oleh para wali santri dan tokoh masyarakat, dan di akhir tahun sebagai evaluasi kerja pendidikan yang dihadiri oleh perwakilan komite dan seluruh wali santri kelas IX, sebagai dasar mengarahkan kelanjutan studinya.

F. Peran serta masyarakat

Sebuah sekolah tidak akan berkembang dengan baik apabila tidak ada peran serta dari masyarakat. Demikian juga dengan MTs Islam Ngruki. MTs Islam Ngruki menerapkan manajemen berbasis sekolah sebagai bentuk peran serta masyarakat atas pelaksanaan operasional pendidikannya. Sekolah membentuk komite Sekolah untuk merencanakan kegiatan madrasah, baik jangka pendek menengah maupun jangka panjang. Anggota komite sekolah diambilkan tidak hanya dari wali santri saja, tetapi juga menyertakan keanggotaannya dari tokoh masyarakat sekitar yang peduli akan dunia pendidikan. Komite sekolah di MTs Islam Ngruki bersama Kepala sekolah, dan majelis guru mengadakan perencanaan jangka pendek untuk satu tahun kedepan dengan membuat Rencana operasional (Renop), maupun Rencana Strategi (Renstra).

Seluruh Stakeholders di sekolah melakukan pengawasan terhadap apa yang telah diputuskan oleh komite bersama kepala sekolah, agar pelaksanaannya berjalan sesuai dengan apa yang sudah direncanakan.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Setelah penulis mengemukakan beberapa pembahasan pada bab-bab sebelumnya, maka dapatlah diambil kesimpulan tentang implementasi manajemen berbasis sekolah di Madrasah Tsanawiyah Islam Ngruki, yaitu :

1. Madrasah Tsanawiyah Islam Ngruki telah mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah dengan bukti membentuk sebuah komite sekolah dari berbagai unsure, dengan berpijak pada renstra pesantren, sehingga dalam pengelolaan pendidikan lebih mengedepankan system dan bukan terpancang kepada personal (kiai). Proses belajar mengajar di MTs Islam Ngruki pada dasarnya sama dengan madrasah tsanawiyah lainnya, yang membedakan adalah di MTs Islam Ngruki mata pelajaran agama lebih banyak mendapat porsi dari pada materi umum, karena santri ditambah dengan materi kepondokan, sebagai muatan local, seperti Aqidah Islamiyah, Tafsir, Fiqh Syari'ah, Ushul Fiqh, Takhfidzul Qur'an, Nahwu, Sharaf, Muthala'ah, Insyak, termasuk didalamnya mukhadharah berbahasa Arab dan Inggris.
2. MTs Islam Ngruki menerapkan manajemen berbasis sekolah sebagai bentuk peran serta masyarakat atas pelaksanaan operasional pendidikannya. Sekolah membentuk komite Sekolah untuk merencanakan kegiatan madrasah, baik jangka pendek menengah maupun jangka

panjang. Anggota komite sekolah diambilkan tidak hanya dari wali santri saja, tetapi juga menyertakan keanggotaannya dari tokoh masyarakat sekitar yang peduli akan dunia pendidikan. Komite sekolah di MTs Islam Ngruki bersama Kepala sekolah, dan majelis guru mengadakan perencanaan jangka pendek untuk satu tahun kedepan dengan membuat Rencana operasional (Renop), maupun Rencana Strategi (Renstra).

B. Saran

1. Kepala sekolah beserta komite hendaknya bersinergi untuk meningkatkan kualitas sekolah dengan membuat rencana operasional dan rencana strategi yang dapat dilaksanakan oleh semua komponen di sekolah berdasarkan peraturan yang digariskan oleh rencana strategi (renstra) pondok pesantren Al-Mukmin Ngruki. Seluruh komponen sekolah terutama ustad dan ustadzah hendaknya senantiasa meningkatkan kualitas sumber daya manusianya dalam menghadapi perkembangan jaman terutama di dunia pendidikan, dengan cara selalu mengikuti penataran, maupun pelatihan-pelatihan yang mendukung peningkatan kualitas pendidikan.
2. Peran serta masyarakat yang peduli akan pendidikan untuk lebih dilibatkan lagi dalam komite sekolah, sesuai dengan komposisi yang ditetapkan oleh sekolah, dan sebagai controlling atau pengawasan terhadap keputusan yang telah ditetapkan oleh komite dan sekolah.

DAFTAR PUSTAKA

- Arifin, Muzayyin, 2003, *Filsafat Pendidikan Islam*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Azra, Azyumardi, 1999, *Pendidikan Islam, Tradisi dan Modernisasi Menuju Milenium Baru*.
- Balitbangdikbud, 1993/1994, *Seri Kebijakan Departemen Pendidikan dan Kebudayaan: Pendidikan Dasar*, Jakarta: Depdikbud
- BPPN dan Bank Dunia, *School Based Manajemen*, Jakarta: BPPN dan Bank Dunia
- Bush, Tony. Coleman, Maranne, 2006, *Leadership and Strategic Management in Education*, Jogyakarta: IRCisoD.
- Departemen Agama RI, 2001, *Pola Pembelajaran di Pondok Pesantren*,
_____, 2003, *Pola Pengembangan Pondok Pesantren*
- Depdikbud, 1990, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka.
- Engkoswara, 1988, *Dasar-dasar Administrasi Pendidikan*, Jakarta: Dirjen Dikti Depdikbud.
- Gaffar, 1989, *Perencanaan Pendidikan Teori dan Metodologi*, Jakarta: P2LPTK
- Hasbullah, 1999, *Sejarah Pendidikan Islam Indonesia*, cetakan ke 3, Jakarta: LSIK
- Jenal Purkon, *Manajemen Berbasis Sekolah dalam meningkatkan Mutu Pendidikan*, dalam: <http://jenalpurkon.blogspot.com/2008/06/para-peserta-didik-smp-al-muttaqin.html>, diakses tanggal 4 Nopember 2009
- Judith Campman (ed), 1990, *School-Based Decision Making and Management*, London: The Palmer Press.
- Kuncoro, Mudrajad, 2005, *Strategi Bagaimana Merahi Keunggulan Kompetitif*, Erlangga, Jakarta
- Kusmanto, dalam: <http://www.freelists.org/post/ppi/ppiindia-Menyoal-Manajemen-Berbasis-Sekolah>, diakses tanggal 4 Nopember 2009
- Mulyasa, Enco, 2009, *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi, dan Implementasi*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

- Nanang Fatah, 2000, *Manajemen Berbasis Sekolah*, cetakan pertama, Bandung: Andira.
- Nur Kolis, 2008, *Manajemen Berbasis Sekolah, Teori, Model, dan Aplikasi*, Jakarta: Grasindo
- Raharjo, Dawam, 1996, *Fundamentalisme, dalam Muhammad Wahyuni Nafsi (ed), Rekonstruksi dan Remungan Religius Islam*, Jakarta: Yayasan Paramadina.
- Reynolds, Larry J, 1997, *Successful Site-Based Management: A Practical Guide*, California: Corwin Press, Inc, Revised Edition.
- Sallis, Edward, 2006, *Total Quality Management in Education*, Jogja: IRCiSoD.
- Soyomukti, Nurani, 2008, *Pendidikan Berperspektif Globalisasi*, Jogja: Ar-Ruzz Media.
- Sukardi, 2006, *Penelitian Kualitatif-Naturalistik Dalam Pendidikan*, Yogyakarta: Usaha Keluarga.
- Sulthon, M. Khusnuridlo, Moh, 2006, *Manajemen Pondok Pesantren dalam Perspektif Global*, Yogyakarta: LaksBang.
- Suparlan, dalam: <http://www.suparlan.com/pages/posts/beberapa-temuan-hasil-penelitian-tentang-mbs-manajemen-berbasis-sekolah114.php>, diakses tanggal 4 Nopember 2009
- Tampubolon, Daulat.P. *Perguruan Tinggi Bermutu (Paradigma Baru Manajemen Pendidikan Tinggi Menghadapi Tantangan Abad Ke-21)*. 2001, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama. diakses tanggal 4 Nopember 2009
- Thakkar, Jitesh. Deshmukh, S.G. and Shastree, Anil, 2006, *Total quality management (TQM) in Self-financed technical institutions*, Quality Assurance in Education.
- Tim Bapenas@ *Bank Dunia*, 1990
- Tilaar, H.A.R, 1994, *Manajemen Pendidikan Nasional. Kajian Pendidikan Masa Depan*, Bandung: Remaja Rosda Karya.
- UMS, 2001, LP3M: Surakarta, UMS Press.
- _____, 2002, LP3M: Surakarta, UMS Press.
- _____, 2003, LP3M: Surakarta, UMS Press

Yin Cheong Cheng, 1996, *School Effectiveness & School-Based Management: A Mechanism for Development*, Washington DC: The Falmer Press.

Ziemek, Manfred, 1986. *Pesantren dalam Perubahan Sosial*, Jakarta: P3M.



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

DATA KEADAAN GURU PADA MTs ISLAM NGRUKI SUKOHARJO

Alamat Lengkap : PONDOK ISLAM AL-MUKMIN NGRUKI, CEMANI, GROGOL, SUKOHARJO
 Tahun Pelajaran : 2010/2011
 Tgl/ tahun berdirinya : 19 April 1979

Bulan :
 Semester :
 NPSN :
 NSM :

JULI 2010
 I (GASAL)
 20310549
 121233110008

No	Nama Guru/ Pegawai	N I P	Gol.	L / P	Tempat/Tgl Lahir	Alamat Rumah	Jabatan / Bid. Study	Status		Ijazah		Mulai Mengajar
								N	S	R	Akhir	
1	Abdul Rohman, S.Thl.		L	L	Lamongan, 6 Maret 1973	Jl. Cempaka RI 0205 Sedayu Lawas Brondong Lmg	Nahtu, Shorof, Tahfid	V	V	S1 STAIN Ska	2003	1 Jan 1997
2	Abid Mubalighuddin, S.Thl		L	L	Banjarnegara, 25 September 1983	Komplek Pon Pes Al-Mukmin	Tafsir, Nahtu, Tahfid	V	V	S1 STAIN Ska	2008	1 Juli 1999
3	Ade Hidayat		L	L	Bandung, 27 Juli 1964	Komplek Pon Pes Al-Mukmin	Al Qur'an	V	V	S1 STAIN Ska	2010	1 Juli 2010
4	Agung Kurnia		L	L	Tangerang, 16 Mei 1992	Komplek Pon Pes Al-Mukmin	Hadits/ QH	V	V	KMI	2010	1 Juli 2010
5	Agus Waluyo, S.Pd.	132 196 367	L	L	Rembang, 21 Agustus 1967	Ds Karangrejo RI 03W Purabaya Baki Makamhaji Kis	Matematika	V	V	FKIP UNS	1987	1 Juli 1992
6	Ahmad Dahlan, S.Thl.		L	L	Wongorejo, 5 Mei 1963	Komplek Pon Pes Al-Mukmin	Taywid Tiawah, Nahtu, Tahfid	V	V	S1 STAIN Ska	2008	1 Juli 1983
7	Ahmad Farhan, S.Pd.		L	L	Semarang, 10 Agustus 1979	Pondok Harapan Makmur E18 RI 4/12 Jolo Mojolaban Ska	TIK	V	V	S1 STAIN Ska	2004	1 Juli 2009
8	Ahmad Yono		L	L	Bekasi, 30 Desember 1990	Komplek Pon Pes Al-Mukmin	Tafsir	V	V	KMI	2010	1 Juli 2010
9	Akhsanin, Drs.		L	L	Tulungagung, 11 Mei 1963	Ngruki RI 6/16 Cemani Ska 55257	Bhs. Indonesia, Tahfid	V	V	S1 IKIP Veteran	1992	1 Juli 1984
10	Amin Elendj, Drs.		L	L	Magelang, 14 Oktober 1961	Gg Manggis Jl. RI 0421 Wanngirejo Cemani Ska	Hadits/ QH	V	V	S1 Tabayah	1992	1 Jan 1986
11	Andang MEB, Drs.	19620823 198803 1 011	L	L	Tanjung Priang, 23 Agustus 1962	Jl Brigif VI No 4 RI 222 Palu Mojolaban Sukoharjo	IPA Fisika	V	V	S1 FKIP UNS	1996	1 Juli 1992
12	Ans Bud Riyanto, Lc.		L	L	Klaten, 09 November 1971	Bandung RI 01 Rw 01 Beji, Tulung, Klaten, Jaleng	Insyah, Muhiho, Muha	V	V	LPIPA	1985	1 Juli 2010
13	Andaryah, S.Thl.		L	L	Bengkulu, 09 Juni 1975	Komplek Pon Pes Al-Mukmin	Tafsir	V	V	S1 STAIN Ska	2003	1 Juli 2005
14	Arfa Rahmi, S.Pd.		P	P	Sukakarta, 20 Mei 1976	Jl KH Samanhudi No 102 Sorebaban Laweyan Sukakarta	Fisika	V	V	FKIP UNS	2003	1 Juli 2004
15	Asma Syahli		P	P	Sleman, 18 September 1990	Candibing Jogoritto Berbah Sleman DIY	Hadits/ QH	V	V	KMI	2009	1 Juli 2009
16	Awik Tamara.		P	P	Lamongan, 1 April 1982	Ngruki RI 0347 Cemani Grogol Ska	Tahfid/ Khot	V	V	KMA	2005	1 Juli 2005
17	Aziz Ikhwani, S.Thl.		L	L	Demak, 17 Januari 1982	Komplek Pon Pes Al-Mukmin	Aqidah/ AA, Tahfid	V	V	S1 STAIN Ska	2008	1 Jan 2002
18	Dehjo, Drs.		L	L	Sragen, 30 Januari 1983	Gulon RI 1W Makamhaji Kartasura Ska	Bhs. Indonesia	V	V	S1 Sasira	1990	1 Juli 1997
19	Darsanto, S.Pd.	500 179 832	L	L	Sukakarta, 20 Mei 1967	Cemani RI 0513 Grogol Ska	Bhs. Inggris	V	V	S1 FKIP	2000	1 Juli 1986
20	Dian Anggaryu Ibnu Saputra, S.I		P	P	Demak, 20 Juli 1981	Gg Abmarnyu Cemani Grogol Sukoharjo	Bhs. Inggris	V	V	S1 FKIP UMS	2006	1 Jan 2006
21	Dian Rosyidah, S.S		P	P	Sukoharjo, 21 Mei 1981	Langenharjo Grogol Ska	Bhs. Indonesia	V	V	S1 Sasira Ind	2007	1 Janr 2005
22	Dzikron, AH.		L	L	Semarang, 3 April 1972	Sukorejo RI 216 Kadipiro Sukakarta	Al Qur'an	V	V	Pon Tahfidz	1993	1 Juli 2009
23	Endang Rumanana Hady, Drs.		L	L	Bandung, 21 Maret 1982	Gg Apel RI 0221 Wanngirejo Cemani Ska	Sya'rah/ Fiqih	V	V	S1 Sya'rah	1991	1 Juli 1983
24	Ernung Nur Saikhah, S.Thl		P	P	Sidang, 6 April 1985	Wanngirejo No 03 RI 0121 Cemani Grogol Ska	Nahtu/ Shorof/ BA	V	V	S1 STAIN Ska	2008	1 Juli 2005
25	Faukon, A.Md.		L	L	Banjarnegara, 18 September 1983	Sumberrejo RI 0202 Batur Banjarnegara Jaleng	Tarikh Islami/ SKI	V	V	03 Mahad Aly	2007	1 Jan 2004
26	Fatih Rochani		P	P	Sragen, 21 Juni 1985	Sari RI 31 Pinganom Masantan Sragen Jaleng	Insyah/ Muhadatsah	V	V	Alyah	2005	1 Jan 2005
27	Fitra Nur Hayati		P	P	Sukakarta, 24 Juni 1984	Jl Smerono Gg Angrek RI 05XXVII Ngruki Cemani	Sya'rah/ Fiqih/ Hadits	V	V	S1 STAIN Ska	2003	1 Jan 1995
28	Had Pnyario, S.Thl., M.Ag.	19770909 200710 1 000	L	L	Aceh, 9 September 1977	Komplek Pon Pes Al-Mukmin	Sya'rah/ Fiqih	V	V	S2 UMS	2006	1 Jan 2006
29	Harad Pranata, S.Thl.		L	L	Galen Tanah, 18 Agustus 1979	Komplek Pon Pes Al-Mukmin	Insyah, Tilawah	V	V	S1 STAIN Ska	2007	1 Juli 2008
30	Haraldun Nisah		P	P	Banjarnegara, 25 Maret 1989	Komplek Pon Pes Al-Mukmin	Tahfid	V	V	KMI	2007	1 Juli 2010

32	Hilman Yahya	L	Tanjung Barang, 6 Agustus 1980	Gg Manggis II RI 04/21 Waringinrejo Cemani Skh	TIK	V	D1 Pratama	2001	1 Juli	2009
33	Imlillah	P	Tuban, 6 September 1963	Komplek Pon Pes Al-Mukmin	Tafsir	V	KMT	1986	1 Juli	1986
34	Imayati Marfah	P	Solo, 9 Juni 1955	Ngukri RI 06 Rw 17 Cemani, Sukoharjo	Syariah/ Fiqh	V	Ma'had Aly		1 Juli	2010
35	Juhani S Pd	L	Parepejo, 5 Februari 1969	Pauri Kulon RI 01/III Mojolaban Sukoharjo	IPA Biologi	V	FKIP UMS	1998	1 Jan	2003
36	Jurnah Diploma	L	Bengkulu, 15 Januari 1982	Ngukri RI 06 Rw 17 Cemani, Sukoharjo	Khof	V	Ma'had Aly Al-Mukmin		1 Juli	2010
37	Khorul Masrur ESP, S Pd	L	Ngawi, 5 Juli 1983	Ngukri RI 06/17 Cemani Skh	Bhs Inggris	V	FKIP UMS	2006	1 Jan	2004
38	Laili Istikomah S Pd	P	Surakarta, 9 Maret 1976	Jl Kutai Timur VB No 5 Sumber Solo	Bhs Indonesia	V	FKIP UMS	2000	1 Jan	2005
39	M Rosyid Wahyudi S Pd	L	Klaten, 9 April 1988	Gg Apel RI 03/21 Waringinrejo Cemani Skh	IPA Fisika	V	S1 FKIP	1994	1 Juli	1994
40	M. Subhan	L	Kangaran, 11 Desember 1976	Komplek Pon Pes Al-Mukmin	Tarikh Islam/ SKI	V	Ma'had Aly	1997	1 Juli	1997
41	Madyono, Drs	L	Sukoharjo, 3 Agustus 1962	Gedung RI 01/07 Dukuh Mojolaban Sukoharjo	IPA Fisika	V	S1 FKIP UMS	1992	1 Juli	2008
42	Mansah	P	Banjarneegara, 30 Oktober 1981	Komplek Pon Pes Al-Mukmin	Tafsir	V	S1 STAIN Ska	2003	1 Jan	1995
43	Maratus Sholikhah, Dra	P	Karanganyar, 2 Mei 1967	Mojolaban Sukoharjo	IPA Fisika	V	FKIP UMS	1991	1 Jan	2003
44	Marhamah	P	Surakarta, 01 Mei 1991	Banyuwangi Perum Syarah Belakng SMP 23 Ska	Muhadlaha	V	KMT Al-Mukmin	2010	1-Jan	2010
45	Maryam, S Pd	P	Ngawi, 10 April 1973	Topes, Serengan, Surakarta, Jawa Tengah	B. Inggris	V			1 Juli	2010
46	Muh Ward Padman	L	Tegal Pare, 05 April 1949	Jl Banjarangka Ska	Matematika	V	FKIP UT	1987	1 Juli	2001
47	Muhammad Darwis, S Pd	L	Sragen, 26 Maret 1965	Gg Apel RI 03/21 Waringinrejo Cemani Skh	Bhs Inggris	V	S1 FKIP UMS	1996	1 Juli	1993
48	Muhammad Yalya	L	Surakarta, 19 Desember 1997	Komplek Pon Pes Al-Mukmin	Tarifid	V	Ma'had Aly Al-Mukmin	2009	1 Juli	2010
49	Mulyadi, S Pd	L	Sukoharjo, 13 Agustus 1973	Banjaran RI 01/08 Bulu Sukoharjo Jaleng 57563	Matematika	V	S1 FKIP	2001	1 Juli	2000
50	Mulyono, Drs	L	Wonorejo, 8 Oktober 1964	Gg Manggis II RI 04/21 Waringinrejo Cemani Skh	Aqidah/ AA	V	S1 Tarbiyah	1992	1 Juli	1985
51	Mursyid MD	L	Klaten, 17 Juli 1964	Komplek Pon Pes Al-Mukmin	Insya', Muho, Muha	V	LPIA	1987	1 Juli	1987
52	Murwati	P	Kendal, 26 Juni 1972	Gg Teratai RI 06 Rw 17 Ngukri, Cemani, Sukoharjo	Aqidah/ AA	V	KMT	1996	1 Juli	2010
53	Muliqan	L	Ponorogo, 23 April 1970	Komplek Pon Pes Al-Mukmin	IPS	V	Alyah	1989	1 Juli	1992
54	Nantik Wardiyanti, S Thl	P	Wonorejo, 6 Agustus 1974	Komplek Pon Pes Al-Mukmin	Tafsir/ Tarikh Islam/ SKI	V	S1 STAIN Ska	2003	1 Juli	2006
55	Nashrudin	L	Klaten, 15 September 1989	Ngukri, Cemani, Grogol, Sukoharjo	Tafsir/ Tarifid	V	MA Isy Karma Kie	2009	1 Juli	2010
56	Nissaul Hasanah	P	Demak, 4 Januari 1991	Lorong RI 03 Rw 03 Sayung Demak	Muhadatsah	V	KMI	2010	1 Juli	2010
57	Nizar Akhoban	L	Majalengka, 02 April 1990	Komplek Pon Pes Al-Mukmin	Hadis/ CH	V	KMI	2010	1 Juli	2010
58	Nurhikmah Endah Widiarti, S Pd	P	Yogyakarta, 30 Oktober 1966	Sogalan RI 02/14 Pajang Laweyan Surakarta	IPS	V	FKIP UT	2002	1 Juli	1992
59	Nur Filia Aswanita	P	Paraman, 24 Juli 1982	Jl STM Melang Jaya Gg Talaedan I No17 RI 2/10 Tugukopa Jakul	Aqidah/ AA	V	KMI	2002	1 Jan	2002
60	Nur Hayati	P	Wonorejo, 9 Juni 1987	Batuwono Wonorejo Jaleng 57676	Tarikh Islam/ SKI	V	KMA	2006	1 Jan	2006
61	Nur Hikmah HS	P	Karanganyar, 25 Desember 1970	Takeran RI 04 Rw 01 Takeran Takeran, Magetan, Jalm	TIK	V	KMT	1988	1 Juli	2008
62	Nur Likhlah, AMd	P	Ponlakan, 15 Desember 1976	Komplek Pon Pes Al-Mukmin	Shorof/ Tarifid	V	D3 Ma'had Aly	2002	1 Jan	1997
63	Nur Mustaqmah	P	Karanganyar, 8 Juli 1986	Puruk Pantukrejo RI 01/02 Ngargoyoso Karanganyar	Syarah/ Fiqh	V	KMT	2001	1 Jan	2001
64	Nur Rohmah Zukdi	P	Boyolali, 1 Desember 1967	Komplek Pon Pes Al-Mukmin	Tarikh Islam/ SKI	V	KMT	1987	1 Juli	1987
65	Raina Tri Lestining Wikaswiti	P	Banjarnegara, 13 Mei 1985	Kali puih RI 07/03 Sumberrejo II Batur Banjarnegara	Tarikh Islam/ SKI	V	KMT	2005	1 Jan	2005
66	Reino Sugyanio, S Pd	L	Sragen, 10 Juni 1976	Ngukri Cemani Skh	Matematika	V	FKIP UMS	2000	1 Juli	2000
67	Riana Fatmawati, S Thl	P	Wonorejo, 11 Januari 1971	Komplek Pon Pes Al-Mukmin	Bhs Arab	V	S1 STAIN Ska	2003	1 Jan	1990
68	Rismadi	L	Yogyakarta, 13 Oktober 1959	Geddyog RI 25 Ngempak Kartasura	Matematika	V	SMA	1979	1 Juli	2008

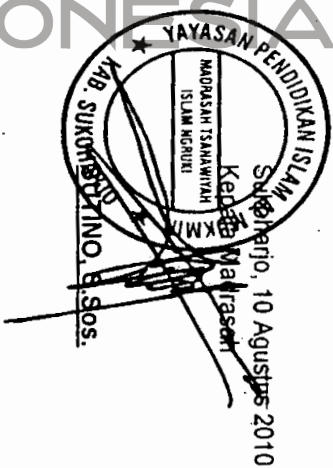
108	Yazid Saehuddin	L	Sukoharjo, 25 Juli 1979	Ngruki Cemani Sth	Agidan/ AA	V	KMI	1999	1 Juli	199
109	Yusri Rahmat Tukiyadi, S Pd	L	Boyolali, 10 Oktober 1983	Komplek Pan Pes Al-Mukmin	Tawid Tiwahah	V	KMI	2006	1 Juli	200
110	Zahroddin Fanani, S.Thl.	L	Surakarta, 28 Agustus 1976	Jl Haryo Panular 808 Panularan Ska	IPA Biologi	V	FKIP UMS	2001	1 Juli	199
111	Zaimatun Zuhdyah	L	Magelang, 19 Nopember 1983	Komplek Pan Pes Al-Mukmin	Tantri Islami/ SKI	V	STI STAIN	2008	1 Jan	200
112	Joko Purnomo, S. Psi.	P	Sukoharjo, 1 Januari 1968	Komplek Pan Pes Al-Mukmin	Matematika	V	D3 UMS	1992	1 Jan	200
113	Sofyan WK, S Ag.	L	Surakarta, 24 Mei 1982	Jl Hasanuddin 119 Rt 01/01 Punggawan Banjarsari Surakarta	BP	V	ST Psik UMS	2005	1 Juli	201
114	Ryad	L	Flores, 26 Desember 1969	Ngruki Rt 3/17 Cemani Grogol Sukoharjo	Karyawan	V	STAIMUS	2002	1 Juli	200
115	Eko Cahyono, S.Si.	L	Boyolali, 11 Desember 1970	Gg Bangau I Rt 02/20 Waringmurejo Cemani Grogol Sth	Karyawan	V	SMEA BK	1988	1 Juli	199
116	Edy Suprio	L	Surakarta, 18 Februari 1981	Cemani Rt 05XV, Grogol, Sukoharjo, Jatieng	Bag Perpus/ TU	V	FMIP UMS	2008	1 Juli	2009
117	Khoiril Inan	L	Surakarta, 5 Januari 1975	Ngruki Rt 2/17 Cemani Grogol Sukoharjo	Karyawan	V	STE Alma Bhakti	2000	1 Jan	200
118	Fery Wilkono	L	Kendal, 01 Juni 1988	Cemani Rt 05 Rw 13 Cemani, Grogol, Sukoharjo	Karyawan TU	V	KMI	2007	1 Juli	2010
119	Samno	L	Surakarta, 7 Juli 1979	Ngruki Rt 01/16 Cemani Grogol Sukoharjo	Karyawan	V	STM Negeri I Ska	1997	1 Juli	2005
120	Mujiono	L		Ngruki Cemani, Grogol, Sukoharjo	Karyawan kebersihan	V			1 Juli	2005

Mengetahui,
Waspandai Kantor Kementerian Agama
Kabupaten Sukoharjo

Drs. H. SYAMSUL HADI
NIP. 150 186 955



UNIVERSITA
ISLAM
INDONESIA



DATA INFENTARISASI PON PES ALMUKMIN

TAHUN PELAJARAN 2009 2010

UNIT MTS PA PI

NO	NAMA BARANG	JUMLAH	BAIK	RUSAK
1	MEJA KELAS 1 A	18	18	0
2	1 B	18	18	0
3	1 C	17	17	0
4	1 D	14	14	0
5	1 E	19	19	0
6	1 F	20	20	0
7	1 G	19	19	0
8	1 H	19	19	0
9	KURSI KELAS 1 A	36	36	0
10	1 B	36	36	0
11	1 C	34	34	0
12	1 D	28	28	0
13	1 E	38	38	0
14	1 F	40	40	0
15	1 G	38	38	0
16	1 H	38	38	0
17	MEJA KELAS 2 A	20	20	0
18	2 B	20	20	0
19	2 C	20	20	0
20	2 D	20	20	0
21	2 E	20	20	0
22	2 F	19	19	0
23	2 G	20	20	0
24	2 H	21	21	0
25	KURSI KELAS 2 A	40	40	0
26	2 B	40	40	0
27	2 C	40	40	0
28	2 D	40	40	0
29	2 E	40	40	0
30	2 F	37	37	0
31	2 G	40	40	0
32	2 H	42	42	0
33	MEJA KELAS 3 A	16	16	0
34	3 B	15	15	0
35	3 C	15	15	0
36	3 D	16	16	0
37	3 E	20	20	0
38	3 F	20	20	0
39	3 G	19	19	0
40	KURSI KELAS 3 A	32	32	0
41	3 B	30	30	0
42	KURSI KELAS 3 C	30	30	0
43	3 D	32	32	0

44	3 E	39	39	0
45	3 F	39	39	0
46	3 G	38	38	0
47	PAPAN TULIS WB	26	26	0
48	MEJA GURU KLS	23	23	0
49	KURSI GURU KLS	23	23	0
50	LAPTOP	3	3	0
51	VCD	2	2	0
52	KOMPUTER	7	7	0
53	PRINTER	4	4	0
54	JAM DINDING	22	22	0
55	TV	5	5	0
56	PLAYER	1	1	0
57	SEPEDA MOTOR	2	2	0
58	MEJA SETAF	27	27	0
59	KURSI KULIAH	45	45	0
60	PENGGARIS BUSUR	60	60	0
61	SOFA TAMU	4	4	0
62	TELEPON	2	2	0
63	HP KANTOR	1	1	0
64	ALMARI BESI	6	6	0
65	ALMARI PIALA	1	1	0
66	PAPAN PENGUMUMAN	11	11	0
67	KURSI LIPAT	8	8	0
68	DISPENSER	3	3	0
69	KOMPOR GAS	1	1	0
70	MEGAPHON	2	2	0
71	MEJA TV	4	4	0
72	LONCENG	1	1	0
73	LEMARI PLASTIK	1	1	0
74	KURSI PLASTIK	37	37	0
75	KIPAS ANGIN	3	3	0
76	LEMARI ARSIP	13	13	0
77	TAPLAK MEJA	24	24	0
78	GELAS	48	48	0
79	DRING JUR	1	1	0
80	KORDEN	2	2	0
81	KURSI KANTOR	4	4	0
82	HIASAN DINDING	4	4	0
83	KALKULATOR	2	2	0
84	STEPLES BESAR	3	3	0
85	TEP REKORDER	2	2	0
86	SPIKER AKTIF	1	1	0
87	GUNTING	6	6	0
88	TEMPAT ISOLASI	3	3	0
89	MIK	1	1	0
90	SOUN SISTEM	1	1	0
91	TEMPAT SAMPAH	15	15	0
92	SULAK	50	50	0

93	SAPU	50	50	0
94	MESIN TIK	1	1	0
94	AMPLI FAIER	2	2	0
95	WARLES	1	1	0
96	TENDA	2	2	0
97	PENGGARIS BESI	6	6	0

Sukoharjo , 24 Agustus 2010

Kepala Urusan Sarana dan Prasarana



Mts Islam Ngruki

Syufyan WK



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

Rencana Pemasukan

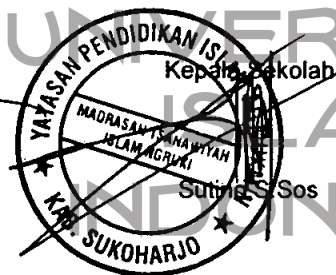
1	Subsidi awal tahun dari YPIA	Rp 5,000,000	Rp 172,879,376	bp3
2	Bos 812 siswa x 47.500 x 12	Rp 462,840,000	Rp 500,294,000	bos
3	BP3 rutin 812 x 10.810 x 90 % x 12	Rp 94,799,376		
4	Ujian semester 812 x 90.000	Rp 73,080,000		
5	Iuran UAM & Ujian Praktek 307 x 100.000	Rp 30,700,000		
6	Saldo bos 2010	Rp 37,454,000		
		Rp 703,873,376		
	Selisih anggaran : 744.344.000 - 743.403.500 =	Rp 68,276		

REKAP RAPBS MTs TAHUN PELAJARAN 2009 - 2010

No	Bagian	Biaya			Total
		BP3 Rutin	BP3 Insid..	BOS	
1	Kepala Madrasah	Rp 32,700,000		Rp 184,660,000	Rp 217,360,000
2	Wakil				Rp -
3	T U	Rp 1,750,000		Rp 10,723,600	Rp 12,473,600
4	Keuangan	Rp 1,300,000		Rp 4,270,000	Rp 5,570,000
5	Kurikulum	Rp 88,313,500	Rp 30,700,000	Rp 132,338,000	Rp 251,351,500
6	Kesiswaan	Rp 15,320,000		Rp 57,770,000	Rp 73,090,000
7	BK	Rp 6,160,000		Rp 30,500,000	Rp 36,660,000
8	Humas	Rp 17,025,000		Rp 3,000,000	Rp 20,025,000
9	Sarana	Rp 8,300,000		Rp 45,475,000	Rp 53,775,000
10	Perpustakaan	Rp 2,000,000		Rp 31,500,000	Rp 33,500,000
		Rp 172,868,500	Rp 30,700,000	Rp 500,236,600	Rp 703,805,100
		Rp 10,876		Rp 57,400	Rp 68,276

Mengetahui,
Ketua Komite Sekofah

Muallif Rosyidi, BA



Sukoharjo, 17 Juli 2009

Kepala Bagian,

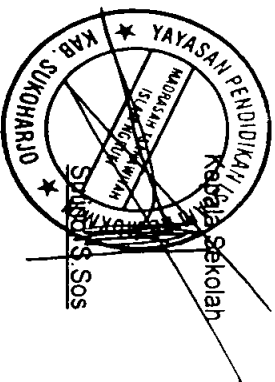
Aziz Ichwani, S.Th.I

No	Fungsi/Tugas Pokok	Program Kerja	Langkah Kegiatan	P. Jawab	Waktu	Biaya				
						BP3 Rutin	Insidentil	Bos		
1	Terlib administrasi siswa	a. Pembuatan absensi	Mencetak dan jilid absensi (10 bln @138,000)	TU	2 semester	Rp		Rp	1,380,000	
		b. Mencatat buku induk	1. Mengumpulkan & mendata berkas santri baru 2. Mendata nilai siswa ke induk 3. Mencatat mutasi santri 4. Jilid berkas siswa baru 5. Jilid dokumen ijazah alumnus 6. Mencetak buku induk	TU TU TU TU TU TU	Awal tahun 2 semester 2 semester Awal tahun Akhir tahun Awal tahun	Rp Rp Rp Rp Rp Rp		Rp Rp Rp Rp Rp Rp		
2	Terlib administrasi guru	Mendata seluruh guru	1. Mendistribusikan biodata guru	TU	2 semester	Rp	175,000			
			2. Mendistribusikan undangan guru	TU	2 semester	Rp	175,000			
3	Terlib administrasi kantor	a. Laporan b. Korresponden	1. Laporan ke DEPAG	TU	2 semester	Rp	50,000		Rp	300,000
			2. Laporan ke YPIA	TU	2 semester	Rp	100,000			
		c. Statistik	1. Rekapitulasi surat masuk dan keluar	TU	2 semester	Rp	100,000		Rp	50,000
			2. Buku agenda dan ekspedisi	TU	2 semester	Rp			Rp	1,275,000
			3. Pengiriman pemberitahuan kepada wali santri	TU	2 semester	Rp		Rp	1,275,000	
			4. Pengiriman raport	TU	2 semester	Rp		Rp	1,275,000	
			5. Foto copy raport (812 x 150 x 2)	TU	2 semester	Rp		Rp	243,600	
4	Dokumentator	Perawatan berkas - berkas penting	1. Statistik kelulusan	TU	Akhir tahun	Rp	150,000			
			2. Statistik perkembangan siswa	TU	2 semester	Rp	150,000		Rp	600,000
5	Penerimaan tamu	a. Menerima kunjungan wali b. Menerima team monitoring	Jilid dokumen sekolah, proposal, dll	TU	2 semester					
			Mendata kehadiran tamu	TU	2 semester					
6	Lancar tulis menulis berkas	Pengadaan alat tulis kantor	Mendata kehadiran tamu	TU	2 semester	Rp	300,000			
			Belanja kertas HVS, Tinta, Penggaris, spidol dll	sarpas	2 semester				Rp	3,500,000
7	Pengarsipan	Pengadaan bahan habis pakai	Mencetak perlengkapan pengarsipan maskah surat (lembar disposisi, kendali surat, masuk atau keluar)	TU	2 semester					
			Pengadaan almari katalog surat	sarpas	2 semester					
		Kemamanan arsip	Almari khusus ijazah dan data guru	sarpas	Awal tahun	Rp	1,750,000		Rp	1,500,000
				Sub total		Rp	12,473,600		Rp	10,723,600
				Total		Rp	12,473,600		Rp	10,723,600

Mengetahui,

Ketua Komite Sekolah

Muallif Rosyidi, BA



Sukoharjo, 17 Juli 2009

Kepala Bagian,

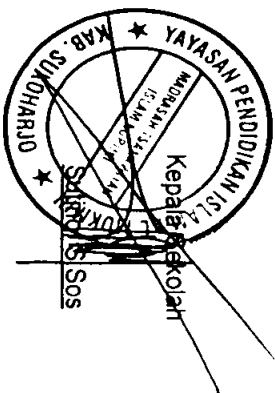
Ahmad Rivadi

Bagian / Urusan : Keuangan

No	Fungsi/Tugas Pokok	Program Kerja	Langkah Kegiatan	P. Jawab	Waktu	Biaya		
						BP3 Rutin	Insidental	Bos
1	Cekling Budget	Monitoring pemasukan dan pengeluaran operasional	a. mencatat Mutasi keuangan b. Membagikan buku catatan anggaran bulanan		mingguan bulanan	Rp 50,000 Rp 50,000		
2	Sirkulasi Budget	a. Memberikan anggaran tiap bulan b. Mengajukan anggaran Operasional ke BIRO YPIA c. Membuat rekap pengeluaran pada masing-masing bagian d. Mendistribusikan Mukafaah / Honor Guru 12 x Rp. 25.000	Membuat laporan bulanan jilid dokumen		bulanan	Rp 450,000		Rp 100,000
3	Pembuat Laporan	Membuat laporan secara periodik, bulanan dan akhir tahun	a. Mengumpulkan data laporan bulanan b. Merekap pengeluaran masing-masing bagian c. Melaporkan ke kepala Madrasah dan bagian lain d. Memfoto kopyonesia e. Mendokumentasikan (jilid)		awal tahun tahunan	Rp 300,000 Rp 50,000 Rp 50,000 Rp 50,000 Rp 200,000 Rp 100,000		
4	Administrasi Bag. Keuangan		1. Cetak Nota / kwitansi Persetujuan pencairan uang 2. Komputer 2 set 3. Almari Kabinet					Rp 350,000
5	Lemburan	Uang Transport pengambalian uang di Bank Lemburan penyusunan pembuatan laporan BOS Mengikuti/mengadakan pelatihan / Seminar Keuangan Sekolah Lemburan Pindahan & penataan Kantor	2 personil x Rp. 30.000 x 12 bulan 2 x Rp 100.000 x 4 25 x Rp. 10.000 x 2	K.U & SDM Pondok				Rp 800,000 Rp 720,000 Rp 800,000 Rp 500,000
						Rp 1.300,000		Rp 3.270,000
						Rp 4.570,000		

Ketua Komite Sekolah
Muallif Rosyidi, BA

Mengetahui,



Sukoharjo, 17 Juli 2005
Kepala Bagian,
Aziz Ichwani, S.Th.I

Bagian / Urusan : Kurikulum

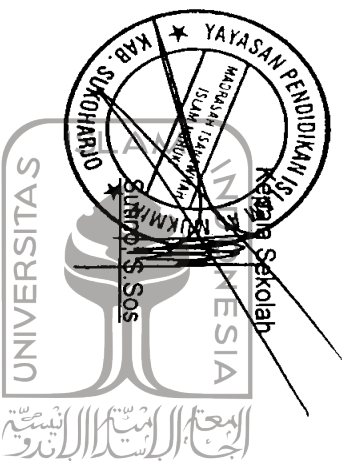
No	Fungsi/Tugas Pokok	Program Kerja	Langkah Kegiatan	P. Jawab	Waktu	Biaya		
						BP3 Rutin	Insidentil	Bos
1	Menyusun dan menjabarkan kalender pendidikan	Membuat kaidik pendidikan TA 2010/2011	1. Menyesuaikan antara kaidik Depag dengan kaidik pesantren 2. Membagikan kaidik ke guru	Bag. Pengajaran	Awal tahun			
2	Menyusun pembagian tugas guru dan jadwal pelajaran	Membuat jadwal pelajaran	1. Menghitung jumlah jam pelajaran dan kebutuhan guru 2. Meminta kesanggupan hari dari guru 3. Menyusun Jadwal 4. Membagikan jadwal kesemua guru	Bag. Pengajaran	Awal tahun			
3	Mengatur penyusunan program pengajaran (program semester, program satuan pelajaran, dan persiapan mengajar, penjabaran dan	Mengkoordinir guru dalam pelaksanaan pengajaran	1. Mengumpulkan semua guru pada awal tahun pelajaran (110 x 10.000) 2. Foto copy RPP dan silabus 2. Meminta dan memberi tugas kepada semua guru untuk menyusun perangkat pembelajaran (RPP) (110 guru x 50.000)	Bag. Pengajaran TU	Awal tahun Semester 1, 2			Rp 1,100,000 Rp 1,000,000
4	Mengatur pelaksanaan kegiatan kurikulum dan	Mengkoordinir pelaksanaan ekstra kurikulum	1. Menyusun jadwal ekstra kurikulum 2. Menghimpung guru yang bersangkutan	Bag. Pengajaran Bag. Kesiswaan	Semester 1, 2			Rp 5,500,000
5	Mengatur pelaksanaan program penilaian, kriteria kenaikan kelas	Mengadakan evaluasi pembelajaran	1. Mengkoordinir pelaksanaan ulangan/ ujian A. Harian (Copy soal 820 siswa x 18 mapel x 2 x 2 lbr x Rp. 100*) B. UTS/ UAS a. Koordinasi panitia (50 gr x 4 x 10.000) b. Pembuatan soal : (UTS : 20 mapel x Rp. 10.000 x 3 x 2) (UAS : 15 mapel x Rp. 15.000 x 3 x 2) c. Pengandaan soal pondok (820 siswa x 64 mapel x 2 lbr x Rp. 100) d. Pembelian soal Depag (820 siswa x Rp. 17.500 x 2) e. Pengawas (24 ruang x 20 mapel x 2 org x Rp. 2.500 x 4) f. Korektor (24 kelas x 20 mapel x Rp. 7.000 x 4) g. Konsumsi pengawas & Panitia (75 guru x 5.000 x 15 hr x 2) h. Panitia ujian semester (50 guru x Rp. 100.000 x 2)	Bag. Pengajaran & Panitia	Tengah semester satu, semester I dan II,	Rp 2,000,000		Rp 1,200,000 Rp 1,350,000
						Rp 10,496,000		Rp 28,700,000
						Rp 9,600,000		
						Rp 13,440,000		
						Rp 11,250,000		
						Rp 10,000,000		
Biaya								

6	Mengatur pelaksanaan program perbaikan dan pengajaran	Program Kerja	Langkah Kegiatan	P. Jawab	Waktu	a. Penguji Lesan (3 materi x 2 smt x 850 siswa x 2.000) Rp 10.200.000		
						D. UAM/ Kepondokan / Praktek (307 siswa x Rp.47.000) Rp 14.579.000		
						E. UN (Anggaran APBN)		
						a. transportasi pengawas UN (15 x 2 x 25.000) Rp 750.000		
						B. Pengawas UAMBN		
						2. Mengadakan buku daftar nilai (24 mapel x 23 kelas x Rp. 2.500 x 2) Rp 2.760.000		
						3. Mengadakan buku legger (24 kelas x Rp. 5.000 x 2) Rp 240.000		
						4. Mengadakan buku raport kelas VII (320 siswa x 5000) Rp 1.600.000		
						5. Mengadakan ijazah kepondokan kelas IX (307 siswa x Rp. 2.500) Rp 767.500		
						6. Mengadakan rapat kenaikan kelas (100 guru x Rp. 35.000) Rp 3.500.000		
7. Mengadakan rapat kelulusan (50 guru x Rp. 60.000) Rp 3.000.000								
8. Penulisan raport (24 kelas x 50.000 x 2) Rp 2.400.000								
9. Penulisan ijazah nasional dan pondok (307 siswa x Rp. 10.000) Rp 3.070.000								
1. Mengkoordinir program remedial dan pengayaan Bag. Pengajaran								
2. Mengadakan buku mapel DEPAG (5 buku x 3 kelas x 4 set x Rp. 25.000) Rp 1.500.000								
3. Mengadakan bimbingan belajar kelas IX untuk menghadapi UN (8 kelas x 4 materi x 4 pekan x 4 bln x 30.000) Rp 15.360.000								
4. Panitia binbel kls IX (pa. 600.000 x 4 , pi. 600.000 x 4) Rp 4.800.000								
4. Mengadakan bimbingan belajar bagi siswa ranking bawah (kurang berprestasi) kelas VII dan VIII (3 materi x 16 kelas x 4 pekan x 4 bln x 15.000) Bag. Pengajaran & kesiswaan Semester 2 Rp 11.520.000								
a. Pengawas bimbel (4 materi x 4 hari x 2 org x 2 x 4 pekan x 4 bln x 10.000) Rp 10.240.000								
b. Membeli soal tryout (
c. Panitia Bimbingan Belajar (10 x 150.000) Rp 1.500.000								
5. Mengadakan koordinasi dengan semua guru (110 guru x Rp. 25.000 x 4) Rp 11.000.000								
Biaya BP3 Rutin Insidentil Bos								

Sumbat Belajar					
8 Mengatur pengembangan MGMP dan koordinator mata pelajaran	Mengadakan MGMP	1. Mengkoordinir pelaksanaan MGMP internal (110 guru x 6 x Rp. 25.000) 2. Mengkoordinir pelaksanaan MGMP eksternal (50 guru x 3 x Rp. 50.000		Rp	16,500,000
9 Mengatur mutasi siswa	Menertibkan siswa	Mencatat siswa yang keluar, tinggal kelas dan pindah sekolah	Bag. Pengajaran	Rp	7,500,000
10 Melakukan supervisi administrasi dan akademis		1. Mengecek perangkat pembelajaran guru 2. Mencatat absensi guru 3. Menyampaikan kekosongan guru ke guru yang bersangkutan dan kepala sekolah	Bag. Pengajaran	Rp	-
11 Menyusun Laporan		Membuat laporan dan dokumen akhir tahun	Bag. Pengajaran	Rp	125,122,000
			Sub Total	Rp	104,392,500
			TOTAL	Rp	229,514,500

Ketua Komite Sekolah
Muallif Rosyidi

Mengetahui,



Sukoharjo, 17 Juli 2009
Kepala Bagian,

Sulaeman, S.Pd

UNIVERSITA
ISLAM
INDONESIA

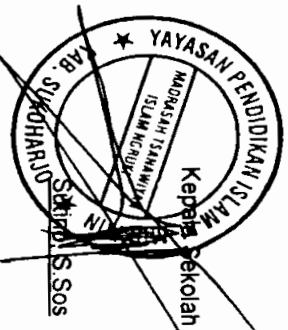
Bagian / Urusan : Kesiswaan

No	Fungsi/Tugas Pokok	Program Kerja	Langkah Kegiatan	P. Jawab	Waktu	Biaya				
						BP3 Rutin	Insidentil	Bos		
1	Terbit administrasi kesiswaan	a. Menertibkan dalam pelanggaran santri b. Mengangani pelanggaran santri dan mencatat di buku pelanggaran santri c. Sosialisasi terbit sekolah	a. Mengadakan buku data pelanggaran santri (24 exp x 10.000)	Bag. Kesiswaan	Awal tahun			Rp 240.000		
			b. Mengadakan buku data keterlambatan, kehadiran santri (24 x 12 x 5.000)	Bag. TU	Awal tahun					
			Mengadakan surat panggilan santri (4 rem x 40.000)	Bag. Kesiswaan	Awal tahun					Rp 160.000
			1. Mengadakan pengarahan kepada siswa tentang terbit sekolah (2 X 50.000)	Bag. Kesiswaan	Awal tahun			Rp 100.000		
			2. Membuat papan tata terbit (24 X 150.000)	Bag. Sarpras	Awal tahun					Rp 3.600.000
			3. Memberikan pengarahan ketua kelas	Bag. Kesiswaan	Tiap bulan					
			4. Memanggil santri yang bermasalah	Bag. Kesiswaan	Insidentil					
			5. Mendata dan merekap data pelanggaran santri (10.000 x 2 (pa.pi) x 12	Bag. Kesiswaan	Tiap bulan			Rp 240.000		
			1. Mengontrol kebersihan kelas	Bag. Kesiswaan	tiap hari					
			2. Mengadakan lomba kebersihan kelas (6 x 50.000 x 2)	Bag. Kesiswaan	per semester					Rp 600.000
2	Menciptakan peserta didik terbit dan disiplin	a. Kontrol absensi siswa b. Kontrol kebersihan kelas c. Kontrol absensi siswa d. Kontrol kerapian seragam santri e. Kontrol Keterlambatan santri	1. Mengontrol siswa yang tidak piket	Bag. Kesiswaan	Insidentil					
			2. Memanggil santri yang menunggalkan pelajaran tanpa alasan	Bag. Kesiswaan	Tiap bulan					
			3. Mendata dan merekap data ketidakhadiran santri (10.000 x 2 (pa.pi) x 12	Bag. Kesiswaan	Insidentil			Rp 240.000		
			1. Mengadakan pengecekan seragam	Bag. Kesiswaan	Tiap hari					
			2. Subsidi seragam (badge, nama, pangkar) 850 siswa x 3.000	Bag. Kesiswaan	Awal tahun					Rp 2.550.000
			1. Mengadakan apel pagi	Bag. Kesiswaan	Tiap pekan					
			2. Mendata dan merekap data keterlambatan santri (10.000 x 2 (pa.pi) x 12	Bag. Kesiswaan	Tiap bulan			Rp 240.000		
			Mengontrol belajar malam dikelas bersama kesantrian	Bag. Kesiswaan & Kesantrian	tiap hari					
			a. Mendata santri yang telah menyelesaikan hafidz dalam waktu tertentu dan memberi hadiah (100 siswa x 25.000)	Bag. Kesiswaan	September			Rp 1.000.000		Rp 2.500.000
			b. Memilih dan memberi hadiah kelas teladan (50.000 x 2 x 10)	Bag. Kesiswaan						
3	Memotivasi siswa dalam berprestasi	a. Santri wajib belajar malam b. Penghargaan kepada santri berprestasi	b. Mendata dan memberi hadiah santri berprestasi (3 x 24 kls x 30.000 x 2 semester)	Bag. Kesiswaan	per semester			Rp 4.320.000		

No. Urut	Kategori	Uraian	Bag. Kesiswaan	Waktu	Rp	Rp	Rp	
1	Kemampuan siswa dalam berprestasi dan disiplin ilmu dengan mengadakan bimbel dan kursus	a. Mengikuti lomba	1. Membentuk panitia 10 org x 150.000 2. Membentuk jadwal piket 1 org x 2 (pa.pi) x 4 materi x 90 season x 10.000	Bag. Kesiswaan	Pasca mid semester	Rp 1,500,000		
		b. Tahsin Al-qur'an	1. Membuat kelompok dan jadwal 2. Proses pembimbingan (4 Kis x 90 season x 15.000)			Rp 7.200,000		
		c. Bimbel bahasa Inggris	1. Membuat kelompok dan jadwal 2. Proses pembimbingan (4 Kis x 90 season x 15.000)	Pondok	3 wulan			Rp 5,400,000
		d. Bimbel matematika	1. Membuat kelompok dan jadwal 2. Proses pembimbingan (4 Kis x 90 season x 15.000) 3. Foto copy	Bag. Kesiswaan	Semester 2			Rp 5,400,000
		e. Ke ترامپلطان	1. Membuat kelompok dan jadwal 2. Proses pembimbingan (4 Kis x 90 season x 15.000)	Bag. Kesiswaan	Semester 1			Rp 5,400,000
5	Meningkatkan prestasi peserta didik	a. Mengikuti lomba	1. Membuat kelompok dan jadwal 2. Proses pembimbingan (4 Kis x 90 season x 15.000)	Bag. Kesiswaan	Semester 2	Rp 800,000		Rp 700,000
		b. Transportasi	100.000 x 10 org		insidental	Rp 2,000,000		Rp 4,000,000
		c. Koordinasi	Evaluasi dan laporan masing-2 anggota bag. Kesiswaan (10 org x 10 bh x 10.000)	Bag. Kesiswaan & Kesantunan	Awal tahun	Rp 1,000,000		
6	Pembinaan POPDA	a. Belajar	1. Membuat jadwal latihan 2. Menentukan pembimbing	Bag. Kesiswaan & Kesantunan	Awal tahun			
		b. Renang	1. Membuat kelompok renang 2. Proses pelatihan (850 x 5.000 x 2)	Bag. Kesiswaan & Kesantunan	Awal tahun			Rp 8,500,000
7	Pembinaan kemandirian dan mental siswa	Mengadakan stahah (haikng) 850 x 10.000	1. Menyusun panitia (10 x 100.000)	Bag. Kesiswaan & Kesantunan	pasca mid semester	Rp 1,000,000		Rp 8,500,000
			2. Membuat proposal					Rp 1,000,000
8	Mertibikan identitas almamater sekolah	Menekankan santri memakai seragam almamater	Membentuk OSIS MTS					
			Mengarahkan dan menertibkan santri yang tidak memakai seragam dan identitas almamater	Bag. Kesiswaan	Awal tahun	Rp 15,320,000		Rp 58,770,000
					Rp 74,090,000			

Ketua Komite Sekolah
Maulif Rosyidi, BA

Mengetahui,



Sukoharjo, 17 Juli 2009
Kepala Bagian,

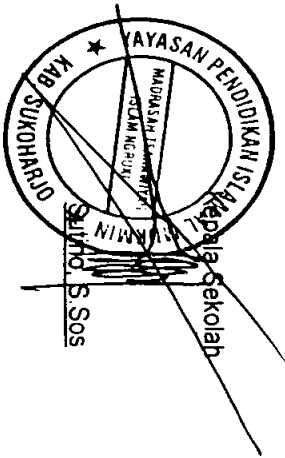
Abid Mubaitiqnuddin, S.Th.I

Bagian / Urusan : Bimbingan Penyaluhan

No	Fungsi/Tugas Pokok	Program Kerja	Langkah Kegiatan	P. Jawab	Waktu	Biaya		
						BP3 Rutin	Insidentil	Bos
1	Memetakan data santri	Membuat data base	Mengumpulkan data santri, tingkat kecerdasan, prestasi, termasuk data Orang Tua, dan keluarga, yang relevan dengan pengembangan prestasi didik, yang diselenggarakan secara berkelanjutan, sistematis, komprehensif, terpadu dan bersifat rahasia melalui aplikasi	BP, Wali Kelas, & TU	Awal tahun ajaran baru	Rp 1,000,000		
2	Meningkatkan prestasi santri potensial	Membagi santri ke kelas sesuai dengan potensi, minat, dan bakatnya : - Kelas Olimpiade, - Kelas International, - Kelas Al-Quran, & - Kelas Kreatif.	Psikotes dan Assesmen Psikologis kerja sama dengan Psikolog (Biro Konsultasi dan Pemeriksaan Psikologi) BKPP Fak. Psikologi UMS +/- 280 santri x 100,000	BP	Awal tahun ajaran baru selama 2 minggu			Rp 28,000,000
3	Problem Solving santri bermasalah	Home Visit Konseling	konsumsi pelaksanaan tes Siaturahni kepada wali santri bermasalah sebagai kegiatan memperoleh data, kemudahan, dan komitmen bagi terentaskannya masalah santri melalui pertemuan dengan orang tua atau keluarganya dan memantau perkembangan santri pasca home visit Memanggi dan melakukan sharing dengan santri bermasalah dalam rangka pembiasaan dan pemecahan masalahnya dan memantau perkembangan santri pasca pemanggilan	BP, Wali Kelas, & Humas BP	Insidentil Insidentil	Rp 160,000 Rp 3,000,000 Rp 2,000,000		Rp 2,500,000 Rp 6,160,000 Rp 36,660,000

Ketua Komite Sekolah
Muallif Rosyidi, BA

Mengetahui,



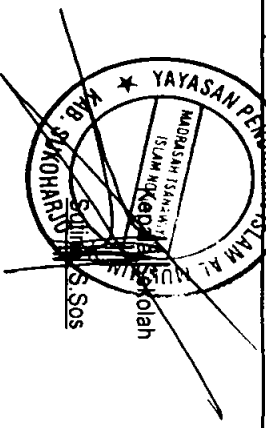
Sukoharjo, 17 Juli 2009
Kepala Bagian,
Ahmad Dahlan, S.Th.I

Bagian / Urusan : Perpustakaan dan Laboratorium

No	Fungsi/Tugas Pokok	Program Kerja	Langkah Kegiatan	P. Jawab	Waktu	Biaya		
						BP3 Rutin	Insidentil	Bos
1	Terlibat administrasi perpustakaan	Memperbaiki sistem administrasi	a. Mengumpulkan buku yang ada b. Mencatat dan memberi nomor dan kode buku	Bag. Perpus	Awal tahun	Rp 500,000		
2	Meningkatkan proses pembelajaran siswa melalui buku paket	a. Mengadakan buku paket BSE	a. Mengidentifikasi siswa	Bag. Perpus				
			b. Mengadakan buku BSE kelas 7 dan 8 materi IPS	Bag. Perpus			Rp 12,900,000	
			c. Menambah kekurangan buku paket				Rp 5,100,000	
			d. Mendistribusikan ke siswa					
		b. Semua siswa wajib mempunyai buku paket kepondokan	a. Mengidentifikasi kebutuhan buku	Bag. Perpus				
			b. Mengadakan buku referensi				Rp 10,000,000	
			c. Mengadakan buku kamus				Rp 1,500,000	
3	Perawatan buku perpustakaan	Merawat buku perpustakaan	a. Mengidentifikasi kondisi buku b. Menjilid buku yang rusak c. Menata buku yang ada sesuai katalog buku					
4	Penerbitan buku perpustakaan	Membuat buku	a. Membuat jadwal kunjungan dan tata tertib					
			b. Membuat dan merawat kartu anggota					
			c. Membuat rak buku					
			d. Menambah rak buku					
			a. Preparat awetan	Bag. Lab	Awal tahun	Rp 1,000,000		
			b. Lugol					
			c. Biuret					
			d. Alkohol					
e. Spiritus								
f. Minyak goreng								
g. Lilin								
h. Tisu								
5	Melengkapi peralatan lab (dari anggaran Saprass)	Membeli bahan - bahan lab	a. Preparat awetan b. Lugol c. Biuret d. Alkohol e. Spiritus f. Minyak goreng g. Lilin h. Tisu	Bag. Lab	Awal tahun			
6	Peralatan alat - alat dan lab (dari anggaran saprass)	Merawat alat - alat lab	a. Memperbaiki alat - alat yang rusak	Bag. Lab	Insidentil	Rp 2,000,000	Rp -	Rp 31,500,000
			b. Perbaikan alat - alat lab			Rp 33,500,000		

Ketua Kopkri Sekolah
Mawalli Rosyidi, BA

Mengetahui,



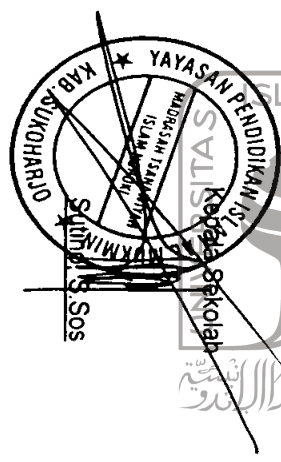
Sukoharjo, 17 Juli 2009
Kepala Bagian,
Riana Fatmawati, S.Th.I

Bagian / Urusan : Humas

No	Fungsi/Tugas Pokok	Program Kerja	Langkah Kegiatan	P. Jawab	Waktu	Biaya		
						BP3 Rutin	Insidentil	Bos
1	Membangun siaturrohmi	a. Home visit b. Mengadakan safari/ kunjungan c. Menerima dan melayani kunjungan d. Menjalin hubungan dengan wali santri e. Mengadakan sarasahan staf dan siswa	Mengunjungi santri / pengasuh yang tertimpa musibah a. Siaturrohmi ke rumah wali santri b. Menghadiri walimahan c. Menyampaikan buku tamu d. Memberikan informasi perkembangan siswa melalui internet e. Diskusi	Bag. Humas	Insidentil	Rp 4,000,000		
				Bag. Humas	Insidentil	Rp 2,000,000		
				Bag. Humas	Insidentil	Rp 2,000,000		
				Bag. Humas	Awal tahun	Rp 25,000		
								Rp 3,000,000
2	Meningkatkan sosialisasi dan pengembangan sistem informasi	a. Mengikuti dan mengadakan kegiatan b. Pengelolaan, pemantauan dan penggunaan internet	Diskusi dan ifthor a. Daurah / diklat b. Seminar a. Bayar pajak internet b. Pembelian modem internet c. Mengatur jam operasional internet	Bag. Humas	Romadhon	Rp 5,000,000		
				SDM Pondok				
				Bag. Humas		Rp 4,800,000		
				Bag. Humas P		Rp 1,200,000		
Rp 19,025,000								

Mengetahui Komite Sekolah
 Muallif Rosyidi, BA

Mengetahui,



Sukoarjo, 17 Juli 2009
 Kepala Bagian,
 Riara Fatmawati, S.Th.I



DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : **Drs. H. Taufiq Usman**
Tempat tgl lahir : Surakarta, 27 April 1959
Agama : Islam
Alamat : Jl. Untung Suropati No. 120 Mertodranan Rt. 01 Rw. 01
Pasarkliwon, Surakarta
Pekerjaan : Dosen Sekolah Tinggi Agama Islam Mamba'ul'ulum
Surakarta (STAIMUS)
Jabatan : -
Alamat Instansi : Jl. Sadewa No. 14 Serengan Surakarta

Riwayat Pendidikan :

SD Al Irsyad Surakarta : Lulus Tahun 1972
SMP Al Islam I Surakarta : Lulus Tahun 1976
Pondok Pesantren Islam Surakarta : Lulus Tahun 1977
MAN I Surakarta : Lulus Tahun 1981
LIPIA Jakarta : Lulus Tahun 1980
Fisipol Universitas Sebelas Maret Ska : Lulus Tahun 1987

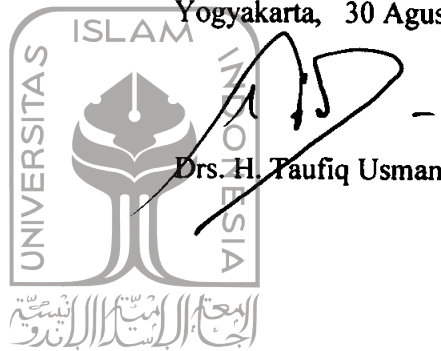
Riwayat Pekerjaan

1. Muallim/Pengasuh Pondok Pesantren Al Mukmin Surakarta Tahun 1976-sekarang
2. Mudir Ma'had 'Aly Al Mukmin Surakarta 1996-2000
3. Pembantu Dekan I Fak. Dakwah IIM Surakarta tahun 1993-1996
4. Anggota Senat STAIMUS tahun 2003-sekarang

Peagalaman Organisasi

1. Ketua Lajnah Dakwah Al Irsyad Surakarta 1988-2002
2. Pengurus Yayasan Pendidikan Islam dan Asuhan Yatim Miskin A' Mukmin Surakarta 1987-sekarang
3. Dewan Pengasuh Yayasan Pendidikan Islam dan Sosial Isy Karima Surakarta tahun 1995-sekarang
4. Pengurus Yayasan KBIH Al Mabruur tahun 2007- sekarang
5. Pengurus MUI Surakarta bidang Dakwah dan Sosial 1990-sekarang
6. Pengurus Dewan Dakwah Islamiyah Indonesia bidang Dakwah dan Pemberdayaan Umat tahun 1990 – sekarang

Yogyakarta, 30 Agustus 2010



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA