

**IMPLEMENTASI KEBIJAKAN MANAJEMEN
PENINGKATAN MUTU BERBASIS MADRASAH
DI MTs N PEMALANG**



Oleh:

**RAHARJO
NIM. 05913076**

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
2007**

**IMPLEMENTASI KEBIJAKAN MANAJEMEN
PENINGKATAN MUTU BERBASIS MADRASAH
DI MTs N PEMALANG**



Oleh:

RAHARJO
NIM. 05913076

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

T E S I S

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

YOGYAKARTA
2007



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

PENGESAHAN

Nomor: 140/PS-MSI/Peng./V/2007

TESIS berjudul : **IMPLEMENTASI KEBIJAKAN MANAJEMEN PENINGKATKAN
MUTU BERBASIS MADRASAH DI MTsN PEMALANG**

Ditulis oleh : Raharjo

N. I. M. : 05913076

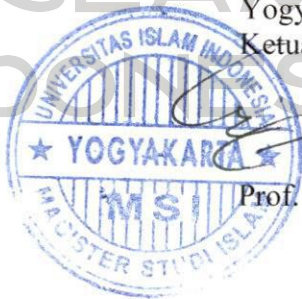
Konsentrasi : Pendidikan Islam

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

Yogyakarta, 18 Mei 2007

Ketua Program

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





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

TIM PENGUJI UJIAN TESIS

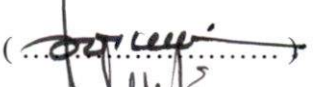
Nama : Raharjo
Tempat/tgl.lahir : Pemalang, 04 Agustus 1958
N. I. M. : 05913076
Konsentrasi : Pendidikan Islam
Judul Tesis : **IMPLEMENTASI KEBIJAKAN MANAJEMEN PENINGKATAN
MUTU BERBASIS MADRASAH DI MTsN PEMALANG**

Ketua/Sekretaris: Drs. H. Asmuni, MA

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

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

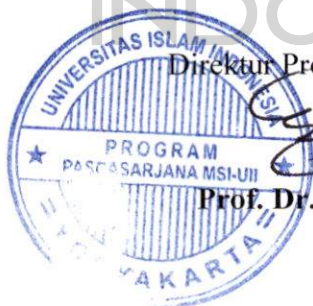
Penguji : Dr. H. Ahmad Abd. Syakur, MA

()
()
()
()

Diuji di Yogyakarta pada tanggal 11 Mei 2007

Pukul : 10.00–11.00 WIB

Hasil / Nilai : 84 / B



Mengetahui
Direktur Program Pascasarjana MSI UII


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



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

NOTA DINAS

No. : 322/PS-MSI/ND/V/2007

TESIS berjudul : **IMPLEMENTASI KEBIJAKAN MANAJEMEN
PENINGKATAN MUTU BERBASIS MADRASAH DI MTsN
PEMALANG**

Ditulis oleh : Raharjo

NIM : 05913076

Konsentrasi : Pendidikan Islam

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

Yogyakarta, 7 Mei 2007

Ketua Program,


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



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA



**Program Pascasarjana
Magister Studi Islam (S-2)
Universitas Islam Indonesia Yogyakarta**

PERSETUJUAN

TESIS berjudul **“IMPLEMENTASI KEBIJAKAN MANAJEMEN PENINGKATAN MUTU BERBASIS MADRASAH DI MTs N PEMALANG”** yang ditulis oleh Raharjo telah dapat disetujui untuk diuji dihadapan tim Penguji Tesis Magister Studi Islam Universitas Islam Indonesia.



April 2007

**UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA**

Prof. Dr. H. Usman Abu Bakar, MA

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

Motto :

‘Berfikir dan bekerja untuk menciptakan pekerjaan orang lain’

Persembahan :

Tesis ini kupersembahkan untuk :

1. Istriku tersayang Saidah Ningsih, SPd., yang senantiasa memberikan dorongan kepada suaminya untuk belajar dan memberikan doa dan fasilitas yang seluas-luasnya.
2. Anak-anak kami :
 - Yusuf Muttaqien (Aqin)
 - Sofan Setiawan (Ofan)

Mudah mudahan anak anak kami senantiasa menjadi anak solih dengan tauladan yang telah ayahnya berikan ini, ikuti pendidikan seperti ayahnya. Amien

ABSTRAKSI :

IMPLEMENTASI KEBIJAKAN MANAJEMEN PENINGKATAN MUTU BERBASIS MADRASAH DI MTs N PEMALANG

**Oleh :
RAHARJO
NIM: 05913076**

Tesis ini meneliti tentang Implementasi Kebijakan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Madrasah (MPMBS) di MTs Negeri Pemalang. Kebijakan ini diimplementasikan dengan menerapkan Pembelajaran Aktif Kreatif Efektif dan Menyenangkan (PAKEM), manajemen yang transparan dan dengan melibatkan peran serta masyarakat (Komite Madrasah). Dengan pokok masalah : Bagaimana Implementasi Kebijakan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Madrasah (MPMBS) di MTs Negeri Pemalang.

Hasil penelitian ini mendeskripsikan dan juga memberikan informasi mengenai kesiapan sumber daya, proses implementasi kebijakan MPMBS, keterlibatan masyarakat serta faktor pendukung dan penghambat implementasi kebijakan MPMBS.

Tentang kesiapan sumber daya manusia di MTsN Pemalang secara kuantitas telah memadai dan siap serta memenuhi standar persyaratan kelayakan mengajar, proses implementasi kebijakan MPMBS telah berjalan efektif dan memberi dampak terhadap peningkatan mutu pendidikan di MTsN Pemalang, sedangkan tentang keterlibatan masyarakat serta faktor pendukung dan penghambat implementasi kebijakan MPMBS di MTsN Pemalang masih dalam taraf mengantarkan kesadaran tentang pentingnya partisipasi dalam penyelenggaraan pendidikan.



**UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA**

ABSTRACT:

IMPLEMENTING MANAGEMENT POLICY OF SCHOOL BASED QUALITY IMPROVEMENT IN MTsN PEMALANG

**By :
RAHARJO
REG. NO.: 05913076**

This thesis concerns about the Implementing of Management Policy of School-Based Quality Improvement (MPMBS) in MTs N Pemalang. The policies of MPMBS are conducted by applied active, creative, effective and enjoy learning (PAKEM), transparent management, and evolving Komite Madrasah. The policy implementation is needed readability of human resources (principleship, teacher, and Komite Madrasah), equipment and budget. The problem was discussed in this thesis is how the Implementing of Management Policy of School-Based Quality Improvement (MPMBS) in MTs N Pemalang

This research describes and also gives information about readability of human resources, the process of implementing the policy of MPMBS, participation of community and the factor which support and obstruct the implementation of policy of MPMBS. From the findings of this study, some suggestions are recommended as basis in making decision and feedback to improve and develop the implementation of policy of MPMBS.

Meanwhile the preparation the human resource in MTsN Pemalang has been adequate, the process Implementing Management Policy of School-Based Quality Improvement (MPMBS) in MTs N Pemalang runs effectively, whereas the factor of supporter and challenge it, still take the awareness about the important of the education building.



**UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA**

PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB - LATIN
 Sesuai dengan SKB Menteri Agama dan Menteri Pendidikan &
 Kebudayaan RI No. 158/1989 dan No. 0543 b/U/1987
 tertanggal 22 Januari 1988

A. Konsonan Tunggal

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Keterangan
ا	Alif	-	tidak dilambangkan
ب	bā'	b	-
ت	tā'	t	-
ث	sā'	s	s dengan titik di atasnya
ج	jīm	j	-
ح	hā'	h	h dengan titik di bawahnya
خ	khā'	kh	-
د	dāl	d	-
ذ	zāl	z	z dengan titik di atasnya
ر	rā'	r	-
ز	zā'	z	-
س	sīn	s	-
ش	syīn	sy	-
ص	sād	s	s dengan titik di bawahnya
ض	dād	d	d dengan titik di bawahnya
ط	tā'	t	t dengan titik di bawahnya
ظ	zā'	z	z dengan titik di bawahnya
ع	'ain	'	koma terbalik
غ	gain	g	-
ف	fā'	f	-
ق	qā'	q	-
ك	kā'	k	-
ل	lā'	l	-
م	mīm	m	-
ن	nun	n	-
و	wawu	w	-
ه	hā'	h	-
اَ	hamza	'	apostrof, tetapi lambang ini tidak dipergunakan untuk hamzah di awal kata
ي	yā'	y	-

B. Konsonan Rangkap

Konsonan rangkap, termasuk tanda *syaddah*, ditulis rangkap
أحمد ditulis *Ahmadiyyah*

C. Ta' Marbutah diakhir kata

1. Bila dimatikan ditulis *h*, kecuali untuk kata-kata Arab yang sudah terserap menjadi bahasa Indonesia, seperti *salat*, *zakat* dan sebagainya.
جماعة ditulis *jamā'ah*
2. Bila dihidupkan ditulis *t*
كرامة الأولياء ditulis *karāmatul-auliya*

D. Vokal Pendek

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

E. Vokal Panjang

Fathah ditulis *ā*, *i* panjang ditulis *ī*, dan *u* panjang ditulis *ū*, masing-masing dengan tanda hubung (-) di atasnya.

Fathah + *yā'* tanpa dua titik yang dimatikan ditulis *ai*, dan fathah + *wāwu mati* ditulis *au*.

F. Vokal-vokal Pendek yang Berurutan dalam satu kata dipisahkan dengan apostrof (').

أنتم ditulis *a'antum*

مؤمنات ditulis *mu'annas*

G. Kata sandang Alif + lām

1. Bila diikuti huruf qamariyah ditulis *al-*

القرآن ditulis *Al-Qur'an*

2. Bila diikuti huruf Syamsiyyah, huruf *l* diganti dengan huruf syamsiyyah yang mengikutinya

الشيعة ditulis *asy-Syī'ah*

H. Huruf Besar

Penulisan huruf besar disesuaikan dengan EYD

I. Kata dalam rangkaian Frasa dan Kalimat

1. Ditulis kata per kata, atau
2. Ditulis menurut bunyi atau pengucapannya dalam rangkaian tersebut.
شيخ الإسلام ditulis *Syaikh al-Islām* atau *Syaikhul-Islam* *

* *Transliterasi Arab-Latin ini dikutip dari buku Pedoman Penulisan Tesis Program Pascasarjana (S-2) Magister Studi Islam Universitas Islam Indonesia (UII) Yogyakarta.* (suh)

KATA PENGANTAR

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الحمد لله القائل:

شهد الله أنه لا إله إلا هو والملائكة وأولو العلم قائما بالقسط لا إله إلا هو العزيز الحكيم

Allah menyatakan bahwasanya tidak ada Tuhan melainkan Dia , Yang menegakkan keadilan. Para Malaikat dan orang-orang yang berilmu . Tak ada Tuhan melainkan Dia , Yang Maha Perkasa lagi Maha Bijaksana. (Ali Imran ayat 18)

Dengan taufiq dan hidayah dari Allah SWT, selesailah penulisan tesis yang berjudul “IMPLEMENTASI KEBIJAKAN MANAJEMEN PENINGKATAN MUTU BERBASIS MADRASAH DI MTs N PEMALANG”. Tesis ini ditulis untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Magister Studi Islam, Program Pasca Sarjana (S 2) Magister Studi Islam Universitas Islam Indonesia Yogyakarta..

Sudah selayaknya penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam penulisan tesis ini, terutama kepada :

1. Bapak Prof. Dr. H. Edy Suandi Hamid, M.Ec. selaku Rektor Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.
2. Bapak Prof. Dr. H. Amir Muallim, MIS., Ketua Program Magister Studi Islam Universitas Islam Indonesia Yogyakarta, atas bimbingan, ilmu dan kesabarannya.
3. Bapak Prof. Dr. H. Usman Abu Bakar, MA selaku Pembimbing yang telah memberikan bimbingan, ilmu sehingga selesai tesis ini.

4. Bapak Drs. H. Asmuni, MA Ketua bidang Akademik Magister Studi Islam Universitas Islam Indonesia Yogyakarta; atas bimbingan, ilmu dan keteladanan.
5. Seluruh Tim Penguji pada ujian tesis ini : Prof. Dr. H. Amir Muallim, MIS; Prof. Dr. H. Ahmad Abdus Sakur, MA, Prof. Dr. H. Usman Abu Bakar, MA
6. Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri Pemalang dan stafnya, serta siswanya dan para orang tua siswa yang dengan bijaksana memungkinkan penulis melaksanakan penelitian.
7. Istri dan anak-anak kami tercinta dan keluarga besar kami atas pengertian , kelapangan dan doanya.
8. Kawan-kawan seperjuangan dalam menuntut ilmu, atas ilmu dan kebersamaan.

Dan semuanya saja yang telah memberi dukungan, kemudahan pengetahuan dan bekal dalam penulisan tesis ini. Semoga amal baik mereka semua mendapat imbalan dari Allah SWT. Akhirnya semoga tesis ini berguna bagi agama, nusa dan bangsa Amin yarobbal alamiin.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

Yogyakarta,
Penulis

April 2007

ttd

Raharjo

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
HALAMAN TIM PENGUJI	iii
HALAMAN PERSETUJUAN	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN	v
ABSTRAKSI.....	vi
TRANSLITERASI	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	ix
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	9
C. Tujuan Penelitian	10
D. Metode Penelitian.....	10
E. Telaah Pustaka.....	17
F. Sistematika Pembahasan	19

**BAB II MANAJEMEN PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN
BERBASIS SEKOLAH DAN PERMASALAHANNYA**

A. Pengertian Peningkatan Mutu Pendidikan Berbasis Sekolah	21
B. Pengertian Mutu	26
C. Kerangka Kerja Dalam MPMBS	28
D. Strategi Pelaksanaan Di Tingkat Sekolah/ Madrasah	34
E. Kesiapan Sumber Daya	39
F. Proses Implementasi Kebijakan MPMBS	41
G. Keterlibatan Masyarakat Dalam Implementasi Kebijakan MPMBS.....	43
H. Faktor Pendukung dan Penghambat Implementasi Kebijakan MPMBS	44

BAB III GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN

A. Sejarah Singkat MTsN Pematang	46
B. Visi dan Misi	50
C. Lokasi Madrasah	51
D. Sarana dan Prasarana	51
E. Ketenagaan	54
F. Administrasi MTsN Pematang	57

**BAB IV IMPLEMENTASI MANAJEMEN PENINGKATAN MUTU BER
BASIS SEKOLAH DI MTsN PEMALANG**

A. Kesiapan Sumberdaya Di MTsN Pemalang Dalam Mengim plementasikan Kebijakan MPMBS	63
B. Proses Implementasi Kebijakan MPMBS di MTsN Pemalang	67
C. Keterlibatan Masyarakat Dalam Implementasi Kebijakan MPMBS di MTsN Pemalang	76
D. Faktor Pendukung dan Penghambat Implementasi Kebijakan MPMBS di MTsN Pemalang	84

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan	93
B. Saran	97

DAFTAR PUSTAKA	102
-----------------------	-----

LAMPIRAN-LAMPIRAN



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi telah membawa perubahan di hampir semua aspek kehidupan manusia dimana berbagai permasalahan hanya dapat dipecahkan kecuali dengan upaya penguasaan dan peningkatan *ilmu pengetahuan* dan *teknologi*. Selain manfaat bagi kehidupan manusia di satu sisi perubahan tersebut juga telah membawa manusia ke dalam era persaingan global yang semakin ketat. Agar mampu berperan dalam persaingan global, maka sebagai bangsa kita perlu terus mengembangkan dan meningkatkan kualitas sumber daya manusianya. Oleh karena itu, peningkatan kualitas sumber daya manusia merupakan kenyataan yang harus dilakukan secara terencana, terarah, intensif, efektif dan efisien dalam proses pembangunan, kalau tidak ingin bangsa ini kalah bersaing dalam menjalani era globalisasi tersebut.

Berbicara mengenai kualitas sumber daya manusia, pendidikan memegang peran yang sangat penting dalam proses peningkatan kualitas sumber daya manusia. Peningkatan *kualitas pendidikan* merupakan suatu proses yang terintegrasi dengan proses peningkatan kualitas sumber daya manusia itu sendiri. Menyadari pentingnya proses peningkatan kualitas sumber daya manusia, maka pemerintah bersama kalangan swasta sama-sama telah dan terus berupaya mewujudkan amanat tersebut melalui

berbagai usaha *pembangunan pendidikan* yang lebih berkualitas antara lain melalui pengembangan dan perbaikan kurikulum dan sistem evaluasi, perbaikan sarana pendidikan, pengembangan dan pengadaan materi ajar, serta pelatihan bagi guru dan tenaga kependidikan lainnya. Tetapi pada kenyataannya upaya pemerintah tersebut belum cukup berarti dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Salah satu indikator kurang berhasil ini ditunjukkan antara lain dengan NEM siswa untuk berbagai bidang studi pada jenjang MTs dan MA yang tidak memperlihatkan kenaikan yang berarti bahkan boleh dikatakan konstan dari tahun ke tahun, kecuali pada beberapa Sekolah/ Madrasah dengan jumlah yang relatif sangat kecil.

Ada dua faktor yang dapat menjelaskan mengapa upaya perbaikan mutu pendidikan selama ini kurang atau tidak berhasil. Pertama strategi pembangunan pendidikan selama ini lebih bersifat *input oriented*. Strategi yang demikian lebih bersandar kepada asumsi bahwa bilamana semua input pendidikan telah dipenuhi, seperti penyediaan buku-buku (materi ajar) dan alat belajar lainnya, penyediaan sarana pendidikan, pelatihan guru dan tenaga kependidikan lainnya, maka secara otomatis lembaga pendidikan (Sekolah/ Madrasah) akan dapat menghasilkan output (keluaran) yang bermutu sebagai mana yang diharapkan. Ternyata strategi input-output yang diperkenalkan oleh teori education production function (Hanushek, 1979,1981) tidak berfungsi sepenuhnya di lembaga

pendidikan (Sekolah/ Madrasah), melainkan hanya terjadi dalam institusi ekonomi dan industri.

Kedua, pengelolaan pendidikan selama ini lebih bersifat *macro-oriented*, diatur oleh jajaran birokrasi di tingkat pusat. Akibatnya, banyak faktor yang diproyeksikan di tingkat makro (pusat) tidak terjadi atau tidak berjalan sebagaimana mestinya di tingkat mikro (Sekolah/ Madrasah). Atau dengan singkat dapat dikatakan bahwa kompleksitasnya cakupan permasalahan pendidikan, seringkali tidak dapat terpikirkan secara utuh dan akurat oleh birokrasi pusat.

Diskusi tersebut memberikan pemahaman kepada kita bahwa pembangunan pendidikan bukan hanya terfokus pada penyediaan faktor input pendidikan tetapi juga harus lebih memperhatikan faktor proses pendidikan..Input pendidikan merupakan hal yang mutlak harus ada dalam batas - batas tertentu tetapi tidak menjadi jaminan dapat secara otomatis meningkatkan mutu pendidikan (*school resources are necessary but not sufficient condition to improve student achievement*). Disamping itu mengingat Sekolah/ Madrasah sebagai unit pelaksana pendidikan formal terdepan dengan berbagai keragaman potensi anak didik yang memerlukan layanan pendidikan yang beragam, kondisi lingkungan yang berbeda satu dengan lainnya, maka Sekolah/ Madrasah harus dinamis dan kreatif dalam melaksanakan perannya untuk mengupayakan peningkatan kualitas/mutu pendidikan. hal ini akan dapat dilaksanakan jika Sekolah/ Madrasah

dengan berbagai keragamannya itu, diberikan kepercayaan untuk mengatur dan mengurus dirinya sendiri sesuai dengan kondisi lingkungan dan kebutuhan anak didiknya. Walaupun demikian, agar mutu tetap terjaga dan agar proses peningkatan mutu tetap terkontrol, maka harus ada standar yang diatur dan disepakati secara nasional untuk dijadikan indikator evaluasi keberhasilan peningkatan mutu tersebut (adanya *benchmarking*). Pemikiran ini telah mendorong munculnya pendekatan baru, yakni pengelolaan peningkatan mutu pendidikan di masa mendatang harus berbasis Sekolah/ Madrasah sebagai institusi paling depan dalam kegiatan pendidikan. Pendekatan ini, kemudian dikenal dengan manajemen peningkatan mutu pendidikan berbasis Sekolah/ Madrasah (School Based Quality Management) atau dalam nuansa yang lebih bersifat pembangunan (developmental) disebut School Based Quality Improvement.

Konsep yang menawarkan kerjasama yang erat antara Sekolah/ Madrasah, masyarakat dan pemerintah dengan tanggung jawabnya masing-masing ini, berkembang didasarkan kepada suatu keinginan pemberian kemandirian kepada Sekolah/ Madrasah untuk ikut terlibat secara aktif dan dinamis dalam rangka proses peningkatan kualitas pendidikan melalui pengelolaan sumber daya Sekolah/ Madrasah yang ada. Sekolah/ Madrasah harus mampu menterjemahkan dan menangkap esensi kebijakan makro pendidikan serta memahami kondisi lingkungannya (kelebihan dan kekurangannya) untuk kemudian melalui proses perencanaan, Sekolah/

Madrasah harus memformulasikannya ke dalam kebijakan mikro dalam bentuk program - program prioritas yang harus dilaksanakan dan dievaluasi oleh Sekolah/ Madrasah yang bersangkutan sesuai dengan visi dan misinya masing - masing. Sekolah/ Madrasah harus menentukan target mutu untuk tahun berikutnya. Dengan demikian Sekolah/ Madrasah secara mandiri tetapi masih dalam kerangka acuan kebijakan nasional dan ditunjang dengan penyediaan input yang memadai, memiliki tanggung jawab terhadap pengembangan sumber daya yang dimilikinya sesuai dengan kebutuhan belajar siswa dan masyarakat.

Salah satu isu reformasi pendidikan yang penting dewasa ini adalah desentralisasi pengelolaan pendidikan. Kesiapan daerah untuk melaksanakan desentralisasi pendidikan sebetulnya masih baru dalam tahap kesiapan psikologis. Kesiapan teknis dan profesionalnya masih perlu dipertanyakan. Untuk menerapkan kebijakan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah/ Sekolah/ Madrasah (MPMBS) sebagai bentuk alternatif yang dipilih dalam pelaksanaan kebijakan desentralisasi pendidikan, kesiapan daerah dan lembaga pendidikan (Sekolah/ Madrasah) masih diragukan, karena untuk melaksanakan hal tersebut diperlukan persyaratan yang harus dipenuhi, terutama menyangkut sumber daya manusia, lingkungan Sekolah/ Madrasah dan masyarakat. Ketiga persyaratan tersebut harus sinergi satu sama lainnya. Tanpa dukungan dari masyarakat dan dukungan Sekolah/ Madrasah, MPMBS tidak mampu

meningkatkan kualitas Sekolah/ Madrasah dalam konteks desentralisasi pendidikan .

Dipilihnya MPMBS sebagai model desentralisasi pendidikan untuk pendidikan dasar dan menengah karena diyakini model ini akan mempermudah pencapaian tujuan pendidikan. Sementara itu kebijakan MPMBS ini masih relatif baru dan merupakan hasil adopsi dari negara lain, sehingga tanpa dukungan sumberdaya dan partisipasi aktif dari masyarakat dalam pelaksanaannya maka penyimpangan dapat terjadi dan tujuan peningkatan kinerja Sekolah/ Madrasah sukar terealisasi. Menurut pengamatan, bahwa MTsN Pemalang telah berusaha melaksanakan MPMBS sesuai dengan petunjuk dari konsultan Unicef.

Pelaksanaan MPMBS berjalan tersendat-sendat, pembelajaran aktif semu, partisipasi masyarakat yang masih berjalan di tempat dan manajemen Sekolah/ Madrasah yang masih belum transparan, hal ini disebabkan karena ketidakberhasilan kepala Sekolah/ Madrasah dalam melakukan pendekatan dengan masyarakat, guru yang tidak profesional dan masyarakat yang apatis. Selain itu dari hasil sosialisasi selama tiga tahun melalui media cetak yaitu diterbitkannya buku panduan MBS yang berjudul “Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah” oleh Depdikbud dan dua tahun melalui uji coba di beberapa sekolah, ternyata MPMBS masih dipersepsikan lain dan berbeda oleh pelaksana baik pemerintah Kota/Kabupaten maupun pelaksana di tingkat Sekolah/ Madrasah/sekolah,

hal ini dapat dilihat dari beberapa fenomena yang muncul ketika isu desentralisasi pendidikan dimunculkan antara lain adalah:

- (1) meningkatnya biaya pendidikan yang dikenakan kepada wali murid, yang akan berpengaruh terhadap program penuntasan wajib belajar 9 tahun. Dengan dalih otonomi dan penerapan MPMBS, di saat penerimaan siswa baru pihak Sekolah/ Madrasah mengenakan biaya/uang sumbangan sukarela yang telah ditetapkan dengan nilai nominal yang cukup tinggi;
- (2) seorang guru di MTsN Pematang Jaya, mempersepsikan bahwa untuk menerapkan MPMBS agar diikuti dengan peningkatan kualitas kerja guru diperlukan biaya yang besar, dan hal ini sangat memberatkan;
- (3) Kepala Sekolah/ Madrasah menganggap bahwa MPMBS pada dasarnya adalah transparansi segala hal dan berhubungan dengan upaya pembentukan kemandirian suatu Sekolah/ Madrasah; dan
- (4) ada juga yang menganggap bahwa MPMBS pada hakekatnya adalah swastanisasi, bahkan ada gelagat MPMBS dijadikan alasan untuk menjadikan Sekolah/ Madrasah semacam badan usaha milik negara.¹

¹ Suhartono, 12 Oktober 2001. "*Memformat Ulang Sosialisasi MBS*". *Kompas*, hlm.9

Simpulan sederhana yang dapat ditarik dari berbagai persepsi tentang MPMBS ialah terjadinya keragaman persepsi mengenai MPMBS. Selain itu, Dewan Pendidikan sebagai “instrumen” ideal desentralisasi pendidikan di daerah dan mempunyai peran penting dalam menyukseskan kebijakan MPMBS masih belum direalisasikan dan difungsikan oleh daerah, bahkan Sutedjo, menyatakan masih banyak daerah yang tak peduli dengan Pendidikan dasar merupakan pendidikan umum (*general education*), artinya pendidikan dasar merupakan pendidikan minimum yang berlaku untuk semua negara, tanpa kecuali.² Dalam pasal 11 ayat (2) UUSPN dikemukakan bahwa pendidikan umum merupakan pendidikan yang mengutamakan perluasan pengetahuan dan peningkatan ketrampilan peserta didik dengan pengkhususan yang diwujudkan pada tingkat tingkat akhir pendidikan.

Khusus mengenai MTsN Pemalang yang dijadikan sebagai tempat penelitian, hal ini mengingat peran pendidikan dasar khususnya MTsN Pemalang sebagai bentuk satuan pendidikan dasar yang menyelenggarakan program tiga tahun dan pada tahap inilah keberhasilan murid ditentukan, anak memperoleh dasar-dasar pendidikan yang penting untuk pendidikan selanjutnya, dan diharapkan tahap ini akan membantu mengarahkan pendidikan lebih lanjut termasuk membangun “imajinasi” tentang kehidupannya kelak dikemudian hari. Disamping itu keberhasilan

² Sutedjo, 6 Juli 2001. “*Daerah Tak Peduli Dewan Sekolah?*”. *Kompas*, hlm 9

pendidikan di tingkat MTs akan sangat membantu satuan-satuan pendidikan berikutnya. MTsN Pemalang dipilih sebagai tempat penelitian dikarenakan MTsN Pemalang adalah satu satunya MTsN Model yang ada di Kabupaten Pemalang. Persoalan-persoalan di atas melatarbelakangi keinginan peneliti untuk men- cermati dan menganalisis secara lebih mendalam mengenai kebijakan peningkatan mutu pendidikan dasar di era desentralisasi dan otonomi daerah, lebih khusus lagi mengenai implementasi dari kebijakan MPMBS, dimana dalam implementasinya kebijakan tersebut belum sepenuhnya diterima dan dipahami oleh pelaksana program sedangkan MPMBS itu sendiri mempunyai karakteristik yang harus dipahami oleh Sekolah/ Madrasah yang akan menerapkan MPMBS.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang dikemukakan diatas, maka Penelitian ini akan menjawab beberapa permasalahan yang terkait dengan kebijakan MPMBS sebagai berikut:

1. Bagaimanakah kesiapan sumberdaya di MTsN Peralang dalam mengimplementasikan kebijakan MPMBS?
2. Bagaimanakah proses implementasi kebijakan MPMBS di MTsN Pemalang?
3. Bagaimanakah keterlibatan masyarakat dalam implementasi kebijakan MPMBS di MTsN Pemalang?

4. Apakah faktor-faktor yang mendukung dan menghambat implementasi kebijakan MPMBS di MTs N Pemalang?

C. Tujuan Penelitian

Mengacu pada perumusan masalah tersebut di atas, dalam penelitian ini ada beberapa hal yang dapat dicapai. Secara umum yaitu dapat memberikan gambaran mendalam mengenai hal-hal yang berkaitan dengan implementasi kebijakan peningkatan mutu pendidikan di era desentralisasi dan otonomi daerah. Secara khusus, penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan, menganalisis, dan menginterpretasikan hal-hal sebagai berikut:

1. Kesiapan sumber daya di MTsN Pemalang dalam mengimplementasikan MPMBS.
2. Proses implementasi kebijakan MPMBS di MTsN Pemalang.
3. Keterlibatan masyarakat dalam implementasi kebijakan MPMBS.
4. Faktor-faktor yang mendukung dan menghambat implementasi kebijakan MPMBS di MTsN Pemalang.

D. Metode Penelitian

1. Jenis Penelitian

Jenis Penelitian digunakan adalah penelitian kualitatif fenomenologis. Dikatakan demikian karena jenis penelitian ini mempunyai ciri-ciri antara lain *setting* yang aktual, peneliti adalah instrumen kunci, data bersifat deskriptif, menekankan kepada proses, analisis datanya bersifat induktif, dan *meaning* (pemaknaan) tiap *even*

adalah merupakan perhatian yang esensial dalam penelitian kualitatif.³ Dikatakan fenomenologis, karena sesuai dengan tujuan penelitian yaitu mendeskripsikan peristiwa social⁴, selain itu karena dapat mengungkapkan peristiwa-peristiwa riil dilapangan, juga dapat mengungkapkan nilai-nilai yang tersembunyi (*hidden value*), lebih peka terhadap informasi-informasi yang bersifat deskriptif dan berusaha mempertahankan keutuhan obyek yang diteliti.⁵

2. Fokus Penelitian

Yang menjadi fokus dalam penelitian ini adalah:

- a. Kesiapan sumber daya di MTsN Pemalang dalam mengimplementasikan kebijakan MPMBS. Dalam hal ini dilihat dari ketersediaan dan kesiapan serta profesionalisme sumberdaya manusia yang meliputi: kepala Sekolah/ Madrasah, guru, karyawan, siswa dan orang tua siswa serta masyarakat dan tokoh masyarakat, selain itu meliputi juga ketersediaan sumberdaya lainnya yang berupa sarana prasarana, dan anggaran.

³ Bogdan, R.C.dan Biklen, S.K. 1998. *Qualitative Research*. Boston: Allyn dan Bacon, hal 4-7

⁴ Dimiyati, M.1997. *Penelitian Kualitatif*. Malang: Program Pasca Sarjana IKIP Malang, hal 73.

⁵ Strauss, A. dan Corbin, J 1997. *Dasar-Dasar Penelitian Kualitatif: Prosedur, Teknik dan Teori Gruonded*. Terjemahan oleh H.M.Djunaidi Ghony. Surabaya: PT Bina Ilmu, hal 19

b. Proses implementasi kebijakan MPMBS di MTsN Pematang, meliputi beberapa rangkaian kegiatan (sebagai suatu sistem) yang akan diperhatikan, antara lain yaitu:

- (1) sosialisasi konsep MPMBS ke seluruh warga Sekolah/ Madrasah (guru, kepala Sekolah/ Madrasah, siswa, karyawan, dan unsur-unsur terkait lainnya seperti: orang tua siswa, pengawas, wakil kepala Dinas, dsb).
- (2) perumusan sasaran yang akan dicapai Sekolah/ Madrasah meliputi: visi, misi dan tujuan Sekolah/ Madrasah.
- (3) Penyusunan rencana peningkatan mutu meliputi mutu yang akan dicapai, kegiatan-kegiatan yang harus dilaksanakan, siapa pelaksananya, kapan dan dimana serta biaya yang diperlukan. Selain itu dilihat juga kelembagaan pelaksanaan MPMBS tingkat gugus dan tingkat Sekolah/ Madrasah, pemahaman aktor terhadap konsep dan tujuan kebijakan MPMBS, dan pelaksanaan dari kebijakan MPMBS itu sendiri. Keterlibatan masyarakat dalam implementasi kebijakan MPMBS di MTsN Pematang. Keterlibatan masyarakat ini akan dilihat dengan menggunakan beberapa indikator antara lain:

- 1) kepengurusan Komite Sekolah/ Madrasah;
- 2) Intensitas pertemuan Komite Sekolah/ Madrasah yang dilaksanakan di Sekolah/ Madrasah;

- 3) Pengurus Komite Sekolah/ Madrasah yang terlibat dalam rapat pengambilan keputusan;
- 4) Sumbangan atau dukungan material yang diberikan masyarakat;
- 5) dukungan masyarakat terhadap proses pembelajaran anak;
- 6) jaringan kerjasama Sekolah/ Madrasah dengan masyarakat.
- 7) Faktor pendukung dan penghambat implementasi kebijakan MPMBS di MTsN Pematang, baik faktor internal maupun eksternal.

3. Penentuan Lokasi Penelitian

Penelitian ini mengambil lokasi di MTsN Pematang. Pemilihan lokasi dilakukan secara *purposive* (sengaja), dengan pertimbangan dan alasan adanya keunikan yang dimiliki MTsN Pematang, yaitu merupakan Sekolah/ Madrasah tsanawiyah model yang ada di Kabupaten Pematang. Selain itu sebagai Sekolah/ Madrasah tsanawiyah model diasumsikan bahwa Sekolah/ Madrasah ini dapat menyerap dengan baik sistem baru yang ditawarkan dalam kebijakan MPMBS, sehingga dapat digali data yang lebih banyak mengenai implementasi kebijakan MPMBS, serta lebih sesuai dengan tema dan substansi penelitian.

Selanjutnya untuk memperkaya nuansa kualitatif, peneliti memilih situs-situs yang ditelusuri secara seksama, meliputi karakteristik lingkungan alam dan fisik daerah dimana Sekolah/

Madrasah yang tergabung dalam MTsN Pemalang tersebut berada, sarana prasarana yang dimiliki Sekolah/ Madrasah, mengunjungi dan mewawancarai beberapa tokoh masyarakat, orang tua siswa, ketua Komite Sekolah/ Madrasah dan pejabat Departemen Agama Kabupaten Pemalang.

4. Sumber data

Sumber data dalam penelitian ini adalah:

1. Informan kunci (*key informan*), informan awal dipilih secara purposive (*purposive sampling*). Sedangkan informan selanjutnya ditentukan dengan cara “*snowball sampling*”, yaitu dipilih secara bergulir sampai menunjukkan tingkat kejenuhan informasi. Bertindak sebagai informan awal (sumber informasi) adalah Kepala MTsN Pemalang . Sedangkan informan selanjutnya antara lain adalah Kepala TU MTsN Pemalang, guru, siswa, orang tua siswa, Komite Sekolah/ Madrasah, tokoh masyarakat dan masyarakat umum yang ada di MTsN Pemalang, Kepala Kantor Departemen Agama Kabupaten Pemalang dan pengawas MTs.
2. *Tempat dan Peristiwa*, dimana peneliti memperoleh data antara lain meliputi proses belajar mengajar, proses pengambilan keputusan, rapat-rapat dewan guru, rapat-rapat Komite Sekolah/ Madrasah, sosialisasi dan pengelolaan program, serta proses pengelolaan kelembagaan.

3. *Dokumen*, antara lain meliputi hasil-hasil rapat, hasil belajar siswa, kondisi sarana prasarana, dan lain-lain. Data ini dipergunakan untuk melengkapi hasil wawancara dan pengamatan terhadap tempat dan peristiwa.

5. Proses Pengumpulan Data

Meliputi 3 (tiga) kegiatan yaitu: Proses memasuki lokasi penelitian (*getting in*), Ketika berada di lokasi penelitian (*getting along*) dan tahap pengumpulan data (*logging the data*), Untuk mendapatkan hasil yang optimal, selama penelitian (1 bulan) peneliti tinggal di rumah orang tua wali murid. Data dikumpulkan dengan menggunakan tiga teknik pengumpulan data yaitu: Observasi, Wawancara mendalam dan dokumentasi.

6. Analisis Data.

Proses analisis data ini peneliti lakukan secara terus menerus, bersamaan dengan pengumpulan data dan kemudian dilanjutkan setelah pengumpulan data selesai dilakukan.

Untuk menguji validitas data, penulis mencocokkan dan membandingkan data dari berbagai sumber, baik sumber lisan (hasil wawancara), tulisan (pustaka), maupun data hasil observasi. Dalam hubungannya dengan validitas data, penulis menganggap absah suatu data bila didukung paling kurang tiga sumber. Pandangan demikian diakui oleh Noeng Muhadjir, menurutnya suatu penelitian dipandang

obyektif, bila seseorang dengan prosedur kerja yang sama menghasilkan kesimpulan penelitian yang sama⁶.

Adapun teknik penulisan Tesis ini berpedoman kepada Buku pedoman Penulisan Tesis yang diterbitkan oleh Program Pasca Sarjana Magister Studi Islam Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.

Di dalam melakukan analisis data peneliti mengacu kepada tahapan yang dijelaskan Miles dan Huberman⁷ yang terdiri dari tiga tahapan yaitu: reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*) dan penarikan kesimpulan atau verifikasi (*conclusion drawing/verivication*), biasa dikenal dengan model analisis interaktif (*interactive model of analysis*).

7. Keabsahan Data

Untuk memeriksa keabsahan data yang meliputi tingkat kepercayaan (*credibility*), keteralihan (*transferability*), kebergantungan (*dependability*), dan kepastian (*confirmability*) dari hasil penelitian ini, peneliti melakukan kegiatan *peer debriefing*, *triangulasi* dan *member check*.

⁶ Noeng Muhadjir, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Yogyakarta; Rake Sarasin, 1996) hal. 36

⁷ Miles, M.B.dan Huberman, M. *Qualitative Data Analysis A Sourcebook of New Method* Beverly Hills London New Delhi: Sage Publication, hal 22.

E. Telaah Pustaka

Terdapat beberapa tulisan baik berupa makalah, artikel maupun jurnal ilmiah yang mencoba untuk menampilkan pandangan tentang topic MPMBS bersamaan diberlakukaannya otonomi daerah diantaranya adalah makalah seminar terbuka tentang Pendidikan Dasar dan Menengah tahun 2002 Dirjen Dikdasmen tentang beberapa kendala dalam penerapan MPMBS menurut Prof. I Made Putrawan ada beberapa kendala dalam imlementasi MPMBS, diantaranya adalah sudah siapkah Kepala Madrasah dalam Kepemimpinan yang efektif pada implementasi MPMBS.

Berdasarkan penelitian yang sudah ada diantaranya studi tentang MBS yang difokuskan pada langkah-langkah sekolah dalam menyusun program kerja MPMBS rencana anggaran, cara sekolah mengimplementasikan program kerja MPMBS, keercapaian dan terlaksananya program MPMBS, factor pendukung dan penghambat pelaksanaan MBS. Semua itu mendorong pada sekolah untuk pengambilan keputusan secara partisipatif yang melibatkan semua warga sekolah (Guru, siswa, kepala sekolah, dan karyawan) serta orang tua dan masyarakat utuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan nasional.

Tesis yang hampir mirip dengan tesis ini adalah tesis yang ditulis oleh Sugiharto mahasiswa IAIN Sunan Ampel Surabaya dengan judul “Penerapan MBS di SLTP/MTs Negeri daerah Tuban”, ditulis pada tahun

2003 yang menekankan bahwa terdapat perbedaan prestasi akademik siswa antara sebelum dan sesudah penerapan MPMBS tersebut.⁸

- (i) Sedangkan penelitian pada kali ini merupakan tindak lanjut dari penelitian tersebut di atas, namun lebih menitikberatkan pada ksisipan sumber daya, proses implementasi MPMBS, keterlibata komite madrasah dalam implementasi kebiakan MPMBS dan factor-faktor pendukung dan penghambat implementasi kebijakan MPMBS di MTsN Pemalang. Dalam pengimplementasian konsep ini, Sekolah/ Madrasah memiliki tanggung jawab untuk mengelola dirinya berkaitan dengan permasalahan administrasi, keuangan dan fungsi setiap personel Sekolah/ Madrasah di dalam kerangka arah dan kebijakan yang telah dirumuskan oleh pemerintah. Bersama - sama dengan orang tua dari masyarakat, Sekolah/ Madrasah harus membuat keputusan, mengatur skala prioritas disamping harus menyediakan lingkungan kerja yang lebih profesional bagi guru, dan meningkatkan pengetahuan dan kemampuan serta keyakinan masyarakat tentang Sekolah/ Madrasah/pendidikan. Kepala Sekolah/ Madrasah harus tampil sebagai koordinator dari sejumlah orang yang mewakili berbagai kelompok yang berbeda di dalam masyarakat Sekolah/ Madrasah dan secara profesional harus terlibat dalam setiap proses perubahan di Sekolah/ Madrasah melalui penerapan prinsip-prinsip

⁸ Ainun Nadlif, *Penerapan MPMBS di SLTP / MTs Negeri daerah Tuban*, Tesis, Surabaya : IAIAN Sunan Ampel 2003.

pengelolaan kualitas total dengan menciptakan kompetisi dan penghargaan di dalam Sekolah/ Madrasah itu sendiri maupun Sekolah/ Madrasah lain. Jadi Sekolah/ Madrasah harus mengontrol semua sumberdaya termasuk sumber daya manusia yang ada, dan lebih lanjut harus menggunakan secara lebih efisien sumber daya tersebut untuk hal - hal yang bermanfaat bagi peningkatan mutu khususnya. Sementara itu, kebijakan makro yang dirumuskan oleh pemerintah atau otoritas pendidikan lainnya masih diperlukan dalam rangka menjamin tujuan - tujuan yang bersifat nasional dan akuntabilitas yang berlingkup nasional.

F. Sistematika Pembahasan

- Bab I Pendahuluan berisikan tentang Latar Belakang Masalah, Rumusan Masalah , Tujuan Penelitian, Metode Penelitian, Telaah Pustaka, dan Sistematika Pembahasan.
- Bab II Landasan Teori berisikan tentang Pengertian Peningkatan Mutu Pendidikan Berbasis Sekolah/ Madrasah, Pengertian mutu, Kerangka kerja dalam manajemen peningkatan mutu berbasis Sekolah/ Madrasah, Strategi pelaksanaan di tingkat Sekolah/ Madrasah, Kesiapan Sumberdaya, Proses implementasi kebijakan MPMBS, Keterlibatan Masyarakat dalam implementasi kebijakan MPMBS, Faktor pendukung dan penghambat implementasi kebijakan MPMBS.

Bab III Hasil Penelitian berisikan tentang, Gambaran Umum MTsN Pemalang, informasi mengenai kebijakan MPMBS, Kesiapan Sumberdaya di MTsN Pemalang dalam mengimplementasikan Kebijakan MPMBS, Proses implementasi kebijakan MPMBS di MTsN Pemalang, Keterlibatan Masyarakat dalam implementasi kebijakan MPMBS, Faktor pendukung dan penghambat implementasi kebijakan MPMBS di MTsN Pemalang.

Bab IV Penutup berisikan tentang Kesimpulan dan Saran-saran.



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

BAB II

MANAJEMEN PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN BERBASIS SEKOLAH DAN PERMASALAHANNYA

A. Pengertian Peningkatan Mutu Pendidikan Berbasis Sekolah/ Madrasah.

Bervariasinya kebutuhan siswa akan belajar, beragamnya kebutuhan guru dan staf lain dalam pengembangan profesionalnya, berbedanya lingkungan Sekolah/ Madrasah satu dengan lainnya dan ditambah dengan harapan orang tua/masyarakat akan pendidikan yang bermutu bagi anak dan tuntutan dunia usaha untuk memperoleh tenaga bermutu, berdampak kepada keharusan bagi setiap individu terutama pimpinan kelompok harus mampu merespon dan mengapresiasi kondisi tersebut di dalam proses pengambilan keputusan. Ini memberi keyakinan bahwa di dalam proses pengambilan keputusan untuk peningkatan mutu pendidikan mungkin dapat dipergunakan berbagai teori, perspektif dan kerangka acuan (framework) dengan melibatkan berbagai kelompok masyarakat terutama yang memiliki kepedulian kepada pendidikan. Karena Sekolah/ Madrasah berada pada bagian terdepan dari pada proses pendidikan, maka diskusi ini memberi konsekwensi bahwa Sekolah/ Madrasah harus menjadi bagian utama di dalam proses pembuatan keputusan dalam rangka peningkatan mutu pendidikan. Sementara, masyarakat dituntut partisipasinya agar lebih

memahami pendidikan, sedangkan pemerintah pusat berperan sebagai pendukung dalam hal menentukan kerangka dasar kebijakan pendidikan.

Strategi ini berbeda dengan konsep mengenai pengelolaan Sekolah/ Madrasah yang selama ini kita kenal. Dalam sistem lama, birokrasi pusat sangat mendominasi proses pengambilan atau pembuatan keputusan pendidikan, yang bukan hanya kebijakan bersifat makro saja tetapi lebih jauh kepada hal-hal yang bersifat mikro; Sementara Sekolah/ Madrasah cenderung hanya melaksanakan kebijakan-kebijakan tersebut yang belum tentu sesuai dengan kebutuhan belajar siswa, lingkungan Sekolah/ Madrasah, dan harapan orang tua. Pengalaman menunjukkan bahwa sistem lama seringkali menimbulkan kontradiksi antara apa yang menjadi kebutuhan Sekolah/ Madrasah dengan kebijakan yang harus dilaksanakan di dalam proses peningkatan mutu pendidikan. Fenomena pemberian kemandirian kepada Sekolah/ Madrasah ini memperlihatkan suatu perubahan cara berpikir dari yang bersifat rasional, normatif dan pendekatan preskriptif di dalam pengambilan keputusan pendidikan kepada suatu kesadaran akan kompleksnya pengambilan keputusan di dalam sistem pendidikan dan organisasi yang mungkin tidak dapat diapresiasi secara utuh oleh birokrat pusat. Hal inilah yang kemudian mendorong munculnya pemikiran untuk beralih kepada konsep manajemen peningkatan mutu berbasis Sekolah/ Madrasah sebagai pendekatan baru di Indonesia, yang merupakan bagian dari desentralisasi pendidikan yang tengah dikembangkan.

Manajemen peningkatan mutu berbasis Sekolah/ Madrasah merupakan alternatif baru dalam pengelolaan pendidikan yang lebih menekankan kepada kemandirian dan kreatifitas Sekolah/ Madrasah. Konsep ini diperkenalkan oleh teori *effective school* yang lebih memfokuskan diri pada perbaikan proses pendidikan.⁹ Beberapa indikator yang menunjukkan karakter dari konsep manajemen ini antara lain sebagai berikut;

- (i) lingkungan Sekolah/ Madrasah yang aman dan tertib,
- (ii) Sekolah/ Madrasah memiliki misi dan target mutu yang ingin dicapai,
- (iii) Sekolah/ Madrasah memiliki kepemimpinan yang kuat,
- (iv) adanya harapan yang tinggi dari personel Sekolah/ Madrasah (kepala Sekolah/ Madrasah, guru, dan staf lainnya termasuk siswa) untuk berprestasi,
- (v) adanya pengembangan staf Sekolah/ Madrasah yang terus menerus sesuai tuntutan IPTEK,
- (vi) adanya pelaksanaan evaluasi yang terus menerus terhadap berbagai aspek akademik dan administratif, dan pemanfaatan hasilnya untuk penyempurnaan/perbaikan mutu, dan
- (vii) adanya komunikasi dan dukungan intensif dari orang tua murid/masyarakat. Pengembangan konsep manajemen ini didesain untuk meningkatkan kemampuan Sekolah/ Madrasah

⁹ Anderson, James E. 1979. *Public Policy Making*. New York: Holt Rinehart and Winston.

dan masyarakat dalam mengelola perubahan pendidikan kaitannya dengan tujuan keseluruhan, kebijakan, strategi perencanaan, inisiatif kurikulum yang telah ditentukan oleh pemerintah dan otoritas pendidikan. Pendidikan ini menuntut adanya perubahan sikap dan tingkah laku seluruh komponen Sekolah/ Madrasah; kepala Sekolah/ Madrasah, guru dan tenaga/staf administrasi termasuk orang tua dan masyarakat dalam memandang, memahami, membantu sekaligus sebagai pemantau yang melaksanakan monitoring dan evaluasi dalam pengelolaan Sekolah/ Madrasah yang bersangkutan dengan didukung oleh pengelolaan sistem informasi yang presentatif dan valid. Akhir dari semua itu ditujukan kepada keberhasilan Sekolah/ Madrasah untuk menyiapkan pendidikan yang berkualitas/bermutu bagi masyarakat.

Dalam pengimplementasian konsep ini, Sekolah/ Madrasah memiliki tanggung jawab untuk mengelola dirinya berkaitan dengan permasalahan administrasi, keuangan dan fungsi setiap personel Sekolah/ Madrasah di dalam kerangka arah dan kebijakan yang telah dirumuskan oleh pemerintah. Bersama - sama dengan orang tua dan masyarakat, Sekolah/ Madrasah harus membuat keputusan, mengatur skala prioritas disamping harus menyediakan lingkungan kerja yang lebih profesional bagi guru, dan meningkatkan pengetahuan dan kemampuan serta keyakinan masyarakat tentang Sekolah/ Madrasah/pendidikan. Kepala Sekolah/ Madrasah harus

tampil sebagai koordinator dari sejumlah orang yang mewakili berbagai kelompok yang berbeda di dalam masyarakat Sekolah/ Madrasah dan secara profesional harus terlibat dalam setiap proses perubahan di Sekolah/ Madrasah melalui penerapan prinsip-prinsip pengelolaan kualitas total dengan menciptakan kompetisi dan penghargaan di dalam Sekolah/ Madrasah itu sendiri maupun Sekolah/ Madrasah lain. Ada empat hal yang terkait dengan prinsip - prinsip pengelolaan kualitas total yaitu;

- (i) perhatian harus ditekankan kepada proses dengan terus - menerus mengumandangkan peningkatan mutu,
- (ii) kualitas/mutu harus ditentukan oleh pengguna jasa Sekolah/ Madrasah,
- (iii) prestasi harus diperoleh melalui pemahaman visi bukan dengan pemaksaan aturan,
- (iv) Sekolah/ Madrasah harus menghasilkan siswa yang memiliki ilmu pengetahuan, keterampilan, sikap arief bijaksana, karakter, dan memiliki kematangan emosional. Sistem kompetisi tersebut akan mendorong Sekolah/ Madrasah untuk terus meningkatkan diri, sedangkan penghargaan akan dapat memberikan motivasi dan meningkatkan kepercayaan diri setiap personel Sekolah/ Madrasah, khususnya siswa. Jadi Sekolah/ Madrasah harus mengontrol semua sumberdaya termasuk sumber daya manusia yang ada, dan lebih lanjut harus menggunakan secara lebih efisien sumber daya tersebut untuk hal - hal yang bermanfaat

bagi peningkatan mutu khususnya. Sementara itu, kebijakan makro yang dirumuskan oleh pemerintah atau otoritas pendidikan lainnya masih diperlukan dalam rangka menjamin tujuan - tujuan yang bersifat nasional dan akuntabilitas yang berlingkup nasional.

B. Pengertian mutu

Dalam rangka umum mutu mengandung makna derajat (tingkat) keunggulan suatu produk (hasil kerja/upaya) baik berupa barang maupun jasa; baik yang *tangible* maupun yang *intangible*. Dalam konteks pendidikan pengertian mutu, dalam hal ini mengacu pada *proses pendidikan* dan *hasil pendidikan*. Dalam "proses pendidikan" yang bermutu terlibat berbagai input, seperti; bahan ajar (kognitif, afektif, atau psikomotorik), metodologi (bervariasi sesuai kemampuan guru), sarana Sekolah/ Madrasah, dukungan administrasi dan sarana prasarana dan sumber daya lainnya serta penciptaan suasana yang kondusif. Manajemen Sekolah/ Madrasah, dukungan kelas berfungsi mensinkronkan berbagai input tersebut atau mensinergikan semua komponen dalam interaksi (proses) belajar mengajar baik antara guru, siswa dan sarana pendukung di kelas maupun di luar kelas; baik konteks kurikuler maupun ekstra-kurikuler, baik dalam lingkup substansi yang akademis maupun yang non-akademis dalam suasana yang mendukung proses pembelajaran. Mutu dalam konteks "hasil pendidikan" mengacu pada prestasi yang dicapai oleh

Sekolah/ Madrasah pada setiap kurun waktu tertentu (apakah tiap akhir cawu, akhir semester, akhir tahun, 2 tahun atau 5 tahun, bahkan 10 tahun). Prestasi yang dicapai atau hasil pendidikan (student achievement) dapat berupa hasil test kemampuan akademis (misalnya ulangan umum, Ebta atau Ebtanas). Dapat pula prestasi di bidang lain seperti prestasi di suatu cabang olah raga, seni atau keterampilan tambahan tertentu misalnya : komputer, beragam jenis teknik, jasa. Bahkan prestasi Sekolah/ Madrasah dapat berupa kondisi yang tidak dapat dipegang (intangible) seperti suasana disiplin, keakraban, saling menghormati, kebersihan, dsb.

Antara *proses* dan *hasil pendidikan* yang bermutu saling berhubungan. Akan tetapi agar proses yang baik itu tidak salah arah, maka mutu dalam artian *hasil* (ouput) harus dirumuskan lebih dahulu oleh Sekolah/ Madrasah, dan *harus jelas* target yang akan dicapai untuk setiap tahun atau kurun waktu lainnya. Berbagai input dan proses harus selalu mengacu pada mutu-hasil (output) yang ingin dicapai. Dengan kata lain tanggung jawab Sekolah/ Madrasah dalam *school based quality improvement* bukan hanya pada proses, tetapi tanggung jawab akhirnya adalah pada *hasil* yang dicapai . Untuk mengetahui hasil/prestasi yang dicapai oleh Sekolah/ Madrasah ' terutama yang menyangkut aspek kemampuan akademik atau "kognitif" dapat dilakukan *benchmarking* (menggunakan titik acuan standar, misalnya :NEM oleh PKG atau MGMP). Evaluasi terhadap seluruh hasil pendidikan pada tiap Sekolah/ Madrasah baik yang sudah ada patokannya (benchmarking) maupun yang lain (kegiatan ekstra-kurikuler) dilakukan

oleh individu Sekolah/ Madrasah sebagai *evaluasi diri* dan dimanfaatkan untuk memperbaiki target mutu dan proses pendidikan tahun berikutnya. Dalam hal ini RAPBS harus merupakan penjabaran dari target mutu yang ingin dicapai dan skenario bagaimana mencapainya.

C. Kerangka kerja dalam manajemen peningkatan mutu berbasis Sekolah/ Madrasah

Dalam manajemen peningkatan mutu berbasis Sekolah/ Madrasah ini diharapkan Sekolah/ Madrasah dapat bekerja dalam koridor - koridor tertentu antara lain sebagai berikut ;

Sumber daya; Sekolah/ Madrasah harus mempunyai fleksibilitas dalam mengatur semua sumber daya sesuai dengan kebutuhan setempat. Selain pembiayaan operasional/administrasi, pengelolaan keuangan harus ditujukan untuk : (i) memperkuat Sekolah/ Madrasah dalam menentukan dan mengalokasikan dana sesuai dengan skala prioritas yang telah ditetapkan untuk proses peningkatan mutu, (ii) pemisahan antara biaya yang bersifat akademis dari proses pengadaannya, dan (iii) pengurangan kebutuhan birokrasi pusat.

Pertanggung-jawaban (accountability); Sekolah/ Madrasah dituntut untuk memiliki akuntabilitas baik kepada masyarakat maupun pemerintah. Hal ini merupakan perpaduan antara komitmen terhadap standar keberhasilan dan harapan/tuntutan orang tua/masyarakat. Pertanggung-

jawaban (accountability) ini bertujuan untuk meyakinkan bahwa dana masyarakat dipergunakan sesuai dengan kebijakan yang telah ditentukan dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan dan jika mungkin untuk menyajikan informasi mengenai apa yang sudah dikerjakan. Untuk itu setiap Sekolah/ Madrasah harus memberikan laporan pertanggung-jawaban dan mengkomunikasikannya kepada orang tua/masyarakat dan pemerintah, dan melaksanakan kaji ulang secara komprehensif terhadap pelaksanaan program prioritas Sekolah/ Madrasah dalam proses peningkatan mutu.

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

- pengembangan kurikulum tersebut harus memenuhi kebutuhan siswa.

- bagaimana mengembangkan keterampilan pengelolaan untuk menyajikan kurikulum tersebut kepada siswa sedapat mungkin secara efektif dan efisien dengan memperhatikan sumber daya yang ada.
- pengembangan berbagai pendekatan yang mampu mengatur perubahan sebagai fenomena alamiah di Sekolah/ Madrasah.

Untuk melihat progres pencapaian kurikulum, siswa harus dinilai melalui proses test yang dibuat sesuai dengan standar nasional dan mencakup berbagai aspek kognitif, affektif dan psikomotor maupun aspek psikologi lainnya. Proses ini akan memberikan masukan ulang secara obyektif kepada orang tua mengenai anak mereka (siswa) dan kepada Sekolah/ Madrasah yang bersangkutan maupun Sekolah/ Madrasah lainnya mengenai performan Sekolah/ Madrasah sehubungan dengan proses peningkatan mutu pendidikan.

Personil Sekolah/ Madrasah: Sekolah/ Madrasah bertanggung jawab dan terlibat dalam proses rekrutmen (dalam arti penentuan jenis guru yang diperlukan) dan pembinaan struktural staf Sekolah/ Madrasah (kepala Sekolah/ Madrasah, wakil kepala Sekolah/ Madrasah, guru dan staf lainnya). Sementara itu pembinaan profesional dalam rangka pembangunan kapasitas/kemampuan kepala Sekolah/ Madrasah dan pembinaan keterampilan guru dalam pengimplementasian kurikulum termasuk staf kependidikan lainnya dilakukan secara terus menerus atas inisiatif Sekolah/ Madrasah. Untuk itu birokrasi di luar Sekolah/ Madrasah berperan untuk

menyediakan wadah dan instrumen pendukung. Dalam konteks ini pengembangan profesional harus menunjang peningkatan mutu dan penghargaan terhadap prestasi perlu dikembangkan. Manajemen peningkatan mutu berbasis Sekolah/ Madrasah memberikan kewenangan kepada Sekolah/ Madrasah untuk mengontrol sumber daya manusia, fleksibilitas dalam merespon kebutuhan masyarakat, misalnya pengangkatan tenaga honorer untuk keterampilan yang khas, atau muatan lokal. Demikian pula mengirim guru untuk berlatih di institusi yang dianggap tepat.

Konsekwensi logis dari itu, Sekolah/ Madrasah harus diperkenankan untuk:

- mengembangkan perencanaan pendidikan dan prioritasnya didalam kerangka acuan yang dibuat oleh pemerintah.
- Memonitor dan mengevaluasi setiap kemajuan yang telah dicapai dan menentukan apakah tujuannya telah sesuai kebutuhan untuk peningkatan mutu.
- Menyajikan laporan terhadap hasil dan performannya kepada masyarakat dan pemerintah sebagai konsumen dari layanan pendidikan (pertanggung jawaban kepada *stake-holders*).

Uraian tersebut di atas memberikan wawasan pemahaman kepada kita bahwa tanggung jawab peningkatan kualitas pendidikan secara mikro telah bergeser dari birokrasi pusat ke unit pengelola yang lebih dasar yaitu

Sekolah/ Madrasah. Dengan kata lain, didalam masyarakat yang kompleks seperti sekarang dimana berbagai perubahan yang telah membawa kepada perubahan tata nilai yang bervariasi dan harapan yang lebih besar terhadap pendidikan terjadi begitu cepat, maka diyakini akan disadari bahwa kewenangan pusat tidak lagi secara tepat dan cepat dapat merespon perubahan keinginan masyarakat tersebut.

Kondisi ini telah membawa kepada suatu kesadaran bahwa hanya Sekolah/ Madrasah yang dikelola secara efektiflah (dengan manajemen yang berbasis Sekolah/ Madrasah) yang akan mampu merespon aspirasi masyarakat secara tepat dan cepat dalam hal mutu pendidikan.

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

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

Sementara itu pendanaan walaupun dianggap penting dalam perspektif proses perencanaan dimana tujuan ditentukan, kebutuhan diidentifikasi, kebijakan diformulasikan dan prioritas ditentukan, serta sumber daya dialokasikan, tetapi fokus perubahan kepada bentuk pengelolaan yang mengekspresikan diri secara benar kepada tujuan akhir yaitu mutu pendidikan dimana berbagai kebutuhan siswa untuk belajar terpenuhi. Untuk itu dengan memperhatikan kondisi geografik dan sosioekonomik masyarakat, maka sumber daya dialokasikan dan didistribusikan kepada Sekolah/ Madrasah dan pemanfaatannya dipercayakan kepada Sekolah/ Madrasah sesuai dengan perencanaan dan prioritas yang telah ditentukan oleh Sekolah/ Madrasah tersebut dan dengan

dukungan masyarakat. Pedoman pelaksanaan peningkatan mutu kalau pun ada hanya bersifat umum yang memberikan rambu-rambu mengenai apa-apa yang boleh/tidak boleh dilakukan.

Secara singkat dapat ditegaskan bahwa akhir dari itu semua bermuara kepada mutu pendidikan. Oleh karena itu Sekolah/ Madrasah-Sekolah/ Madrasah harus berjuang untuk menjadi pusat mutu (center for excellence) dan ini mendorong masing-masing Sekolah/ Madrasah agar dapat menentukan visi dan misi nya untuk mempersiapkan dan memenuhi kebutuhan masa depan siswanya.

D. Strategi pelaksanaan di tingkat Sekolah/ Madrasah

Dalam rangka mengimplementasikan konsep manajemen peningkatan mutu yang berbasis Sekolah/ Madrasah ini, maka melalui partisipasi aktif dan dinamis dari orang tua, siswa, guru dan staf lainnya termasuk institusi yang memiliki kepedulian terhadap pendidikan Sekolah/ Madrasah harus melakukan tahapan kegiatan sebagai berikut :

- Penyusunan basis data dan profil Sekolah/ Madrasah lebih presentatif, akurat, valid dan secara sistimatis menyangkut berbagai aspek akademis, administratif (siswa, guru, staf), dan keuangan.
- Melakukan evaluasi diri (self assesment) untuk menganalisa kekuatan dan kelemahan mengenai sumber daya Sekolah/ Madrasah, personil Sekolah/ Madrasah, kinerja dalam mengembangkan dan mencapai

target kurikulum dan hasil-hasil yang dicapai siswa berkaitan dengan aspek-aspek intelektual dan keterampilan, maupun aspek lainnya.

- Berdasarkan analisis tersebut Sekolah/ Madrasah harus mengidentifikasi kebutuhan Sekolah/ Madrasah dan merumuskan visi, misi, dan tujuan dalam rangka menyajikan pendidikan yang berkualitas bagi siswanya sesuai dengan konsep pembangunan pendidikan nasional yang akan dicapai. Hal penting yang perlu diperhatikan sehubungan dengan identifikasi kebutuhan dan perumusan visi, misi dan tujuan adalah bagaimana siswa belajar, penyediaan sumber daya dan pengelolaan kurikulum termasuk indikator pencapaian peningkatan mutu tersebut.
- Berangkat dari visi, misi dan tujuan peningkatan mutu tersebut Sekolah/ Madrasah bersama-sama dengan masyarakatnya merencanakan dan menyusun program jangka panjang atau jangka pendek (tahunan termasuk anggarannya. Program tersebut memuat sejumlah program aktivitas yang akan dilaksanakan sesuai dengan kebijakan nasional yang telah ditetapkan dan harus memperhitungkan kunci pokok dari strategi perencanaan tahun itu dan tahun-tahun yang akan datang. Perencanaan program Sekolah/ Madrasah ini harus mencakup indikator atau target mutu apa yang akan dicapai dalam tahun tersebut sebagai proses peningkatan mutu pendidikan (misalnya kenaikan NEM rata-rata dalam prosentase tertentu, perolehan prestasi

dalam bidang keterampilan, olah raga, dsb). Program Sekolah/ Madrasah yang disusun bersama-sama antara Sekolah/ Madrasah, orang tua dan masyarakat ini sifatnya unik dan dimungkinkan berbeda antara satu Sekolah/ Madrasah dan Sekolah/ Madrasah lainnya sesuai dengan pelayanan mereka untuk memenuhi kebutuhan masyarakat setempat. Karena fokus kita dalam mengimplementasikan konsep manajemen ini adalah mutu siswa, maka program yang disusun harus mendukung pengembangan kurikulum dengan memperhatikan kurikulum nasional yang telah ditetapkan, langkah untuk menyampaikannya di dalam proses pembelajaran dan siapa yang akan menyampaikannya.

Dua aspek penting yang harus diperhatikan dalam kegiatan ini adalah kondisi alamiah total sumber daya yang tersedia dan prioritas untuk melaksanakan program. Oleh karena itu, sehubungan dengan keterbatasan sumber daya dimungkinkan bahwa program tertentu lebih penting dari program lainnya dalam memenuhi kebutuhan siswa untuk belajar. Kondisi ini mendorong Sekolah/ Madrasah untuk menentukan skala prioritas dalam melaksanakan program tersebut. Seringkali prioritas ini dikaitkan dengan pengadaan preralatan bukan kepada output pembelajaran. Oleh karena itu dalam rangka pelaksanaan konsep manajemen tersebut Sekolah/ Madrasah harus membuat skala prioritas yang mengacu kepada program-program pembelajaran bagi siswa.

Sementara persetujuan dari proses pendanaan harus bukan semata-mata berdasarkan pertimbangan keuangan melainkan harus merefleksikan kebijakan dan prioritas tersebut. Anggaran harus jelas terkait dengan program yang mendukung pencapaian target mutu. Hal ini memungkinkan terjadinya perubahan pada perencanaan sebelum sejumlah program dan pendanaan disetujui atau ditetapkan.

- Prioritas seringkali tidak dapat dicapai dalam rangka waktu satu tahun program Sekolah/ Madrasah, oleh karena itu Sekolah/ Madrasah harus membuat *strategi perencanaan dan pengembangan jangka panjang* melalui identifikasi kunci kebijakan dan prioritas. Perencanaan jangka panjang ini dapat dinyatakan sebagai strategi pelaksanaan perencanaan yang harus memenuhi tujuan esensial, yaitu :
 - (i) mampu mengidentifikasi perubahan pokok di Sekolah/ Madrasah sebagai hasil dari kontribusi berbagai program Sekolah/ Madrasah dalam periode satu tahun, dan
 - (ii) keberadaan dan kondisi natural dari strategi perencanaan tersebut harus menyakinkan guru dan staf lain yang berkepentingan (yang seringkali merasakan tertekan karena perubahan tersebut dirasakan harus melaksanakan total dan segera) bahwa walaupun perubahan besar diperlukan dan direncanakan sesuai dengan kebutuhan pembelajaran siswa, tetapi mereka disediakan waktu yang representatif untuk

melaksanakannya, sementara urutan dan logika pengembangan telah juga disesuaikan. Aspek penting dari strategi perencanaan ini adalah program dapat dikaji ulang untuk setiap periode tertentu dan perubahan mungkin saja dilakukan untuk penyesuaian program di dalam kerangka acuan perencanaan dan waktunya.

- Melakukan monitoring dan evaluasi untuk menyakinkan apakah program yang telah direncanakan dapat dilaksanakan sesuai dengan tujuan, apakah tujuan telah tercapai, dan sejauh mana pencapaiannya. Karena fokus kita adalah mutu siswa, maka kegiatan monitoring dan evaluasi harus memenuhi kebutuhan untuk mengetahui proses dan hasil belajar siswa. Secara keseluruhan tujuan dan kegiatan monitoring dan evaluasi ini adalah untuk meneliti efektifitas dan efisiensi dari program Sekolah/ Madrasah dan kebijakan yang terkait dalam rangka peningkatan mutu pendidikan. Seringkali evaluasi tidak selalu bermanfaat dalam kasus-kasus tertentu, oleh karenanya selain hasil evaluasi juga diperlukan informasi lain yang akan dipergunakan untuk pembuatan keputusan selanjutnya dalam perencanaan dan pelaksanaan program di masa mendatang. Demikian aktifitas tersebut terus menerus dilakukan sehingga merupakan suatu proses peningkatan mutu yang berkelanjutan.

Guna meningkatkan mutu pendidikan khususnya pendidikan dasar dan menengah, Pemerintah Pusat dalam hal ini adalah Departemen Pendidikan

Nasional bekerjasama dengan Unicef dan Unesco mengimplementasikan suatu kebijakan yaitu MPMBS (Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah/ Madrasah) . Selain mempunyai tujuan umum untuk memandirikan Sekolah/ Madrasah dan meningkatkan mutu pendidikan, kebijakan ini juga memiliki tujuan khusus yaitu mengembangkan kemampuan kepala Sekolah/ Madrasah, guru, anggota Komite Sekolah/ Sekolah/ Madrasah dan masyarakat dalam aspek manajemen berbasis Sekolah/ Madrasah dan PAKEM, mengembangkan peran serta masyarakat dan melihat kemungkinan pengembangan program radio masyarakat. Pada taraf pertama, rintisan kegiatan ini dilaksanakan di tiga propinsi yaitu Propinsi Jawa Tengah, Sulawesi Selatan dan Jawa Timur. Penentuan lokasi rintisan ditetapkan dari pusat. Selain itu, Kebijakan ini diimplementasikan dengan menggunakan mekanisme dan sistem pemerintah yang telah ada, memberdayakan pejabat-pejabat pendidikan tingkat kabupaten dan kecamatan, kepala sekolah/ Sekolah/ Madrasah, guru, pengurus komite sekolah/ Sekolah/ Madrasah dan tokoh masyarakat, serta dengan memberikan bantuan keuangan langsung dalam bentuk “*block grant*”.

E. Kesiapan Sumberdaya

Dalam mengimplementasikan Kebijakan MPMBS , dilihat dari kesiapan sumberdaya manusia, maka secara kuantitas dilihat dari figur kepala Sekolah/ Madrasah dan guru, ijasah, ruang/golongan yang dimiliki oleh kepala Sekolah/ Madrasah dan guru selaku pelaku utama kebijakan

dapat dikatakan telah memadai dan siap untuk mengimplementasikan kebijakan MPMBS ini. Karena mereka sudah memenuhi standar persyaratan kelayakan mengajar, terbukti dari 66 guru semuanya layak dan memenuhi criteria standar menjadi guru. Secara kualitas, dilihat dari profesionalisme yang harus dimiliki baik oleh kepala Sekolah/ Madrasah maupun oleh guru dapat dikatakan belum siap, hal ini disebabkan karena belum dimilikinya sikap kepemimpinan transformasional oleh kepala Sekolah/ Madrasah dan belum dimilikinya ciri dan kemampuan guru efektif dan profesional, serta adanya sikap dan budaya kerja yang telah terkondisi untuk bersikap pasif dan tidak kreatif. Hal ini terbukti dengan masih adanya beberapa kesalahan dalam praktek pelaksanaan PAKEM. Ketidaksiapan dari masyarakat dan orang tua wali murid lebih besar disebabkan karena masih rendahnya tingkat pendidikan, tidak adanya waktu dari masyarakat dan kurangnya informasi mengenai kebijakan MPMBS.

Sarana prasarana dilihat dari kondisi fisik Sekolah/ Madrasah dan lingkungan Sekolah/ Madrasah cukup kondusif untuk melaksanakan dan mengembangkan konsep atau kebijakan MPMBS. Masih ada kekurangan ruang perpustakaan dan sarana pelaksanaan PAKEM berupa alat peraga dan buku paket serta buku penunjang bagi siswa. Pembiayaan yang bersumber baik dari sumbangan komite Sekolah/ Madrasah maupun dari pemerintah pusat yang diberikan dalam bentuk BOS, dan bantuan langsung "*block grant*" antara Sekolah/ Madrasah yang satu dengan

Sekolah/ Madrasah yang lainnya tidak sama besar, tergantung dari jumlah murid dan besarnya sumbangan komite Sekolah/ Madrasah yang ditetapkan berdasarkan kesepakatan antara Sekolah/ Madrasah dan orang tua murid. Dari keempat sumber tersebut, pembiayaan yang dialokasikan, dan tertuang dalam RAPBM setiap tahunnya berada pada rentang antara Rp.1.932.684.300,- hal ini sangat menunjang pelaksanaan kebijakan MPMBs. Tidak ada pembiayaan yang bersumber dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) Kabupaten.

F. Proses implementasi kebijakan MPMBs

Kebijakan ini bersifat *top-down*, dengan tujuan dan kelembagaan/organisasi pelaksana baik ditingkat nasional, provinsi, kabupaten/kota sampai dengan pelaksana operasional ditentukan dari atas. Pelaksanaan di lapangan belum sepenuhnya mengikuti tahapan pelaksanaan sebagaimana yang tertera dalam pedoman umum pelaksanaan, Hal ini disebabkan karena tidak dipahaminya konsep dan tujuan kebijakan MPMBs secara utuh oleh pelaku kebijakan sebagai akibat dari pelaksanaan sosialisasi kebijakan yang masih temporer atau sesaat serta kurangnya komunikasi dan koordinasi diantara pelaku kebijakan. Selain itu disebabkan juga karena kurang diberdayakannya kepala Sekolah/ Madrasah, guru, anggota komite Sekolah/ Madrasah dan tokoh masyarakat serta tidak diberinya kewenangan dan kebebasan yang penuh untuk menerapkan kebijakan kepada kepala Sekolah/ Madrasah selaku aktor utama kebijakan, dan juga kepada guru dalam melaksanakan

PAKEM, serta masih kurangnya keberanian dan kreativitas baik dari kepala Sekolah/ Madrasah maupun guru. Kebijakan dilaksanakan juga dengan menerapkan PAKEM dan transparansi serta melibatkan komite Sekolah/ Madrasah, tokoh masyarakat dan masyarakat umum.

PAKEM telah dijadikan strategi pembelajaran disebagian besar Sekolah/ Madrasah tempat uji coba MPMBS, dapat memotivasi guru dan siswa untuk melaksanakan proses belajar mengajar dengan lebih baik. Masih ada praktek PAKEM yang salah oleh sebagian guru, hal ini perlu diluruskan agar tidak menimbulkan dampak negatif bagi anak didik. Transparansi atau keterbukaan manajemen Sekolah/ Madrasah, terutama manajemen keuangan telah disadari arti pentingnya oleh kepala Sekolah/ Madrasah dan telah dilaksanakan, bahkan dijadikan salah satu cara dan merupakan faktor kunci dalam meningkatkan peran serta orang tua murid dan masyarakat, selain itu transparansi dapat mengurangi friksi antara kepala Sekolah/ Madrasah dan guru yang sering terjadi pada pola lama, dimana urusan keuangan lebih banyak ditangani kepala Sekolah/ Madrasah sendiri. Adanya “pembatasan” penggunaan dana *block grant* merupakan permasalahan yang cukup penting dan perlu dipertimbangkan lagi. Jika beberapa indikator hasil penelitian seperti adanya pembelajaran yang lebih mengedepankan *joyful learning*, peningkatan partisipasi masyarakat, dan dilaksanakannya manajemen yang transparan, sebagai indikator untuk menilai keberhasilan dari program ini, maka pelaksanaan kebijakan MPMBS dapat dikatakan cukup efektif, dan dapat dijanjikan

bahwa program ini lebih baik daripada model manajemen dan pembelajaran dimasa lalu yang cenderung konvensional. Walaupun demikian keberhasilan program dalam mencapai tujuan meningkatkan mutu pendidikan masih memerlukan usaha keras dan sangat tergantung dari keberanian dan kemauan serta *goodwill* semua pihak yang terlibat.

G. Keterlibatan Masyarakat dalam implementasi kebijakan MPMBS

Keterlibatan atau partisipasi masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan khususnya dalam implementasi kebijakan MPMBS masih didominasi pada aspek fisik/gedung dan peralatan lainnya yang diwujudkan dalam bentuk sumbangan komite Sekolah/ Madrasah dan bantuan lain berupa material. Kesadaran dan partisipasi untuk membantu anak belajar dan keterlibatannya dalam menyusun rencana Sekolah/ Madrasah, penyelenggaraan pendidikan dan proses belajar anak, sejauh pengamatan peneliti, baru disebagian kecil Sekolah/ Madrasah yang mengalami peningkatan, hal ini dapat dikatakan masih belum optimal. Belum optimalnya partisipasi masyarakat disebabkan karena tidak dipahaminya konsep dan tujuan kebijakan MPMBS, kurangnya informasi mengenai kebijakan MPMBS, tidak adanya waktu dari masyarakat selaku partisipan dan masih rendahnya pendidikan masyarakat itu sendiri. Selain itu jaringan kerjasama yang dilakukan pihak Sekolah/ Madrasah masih terbatas hanya dengan instansi pemerintah dalam hal ini adalah Dinas Kesehatan dan dengan orang tua murid sebagai anggota komite Sekolah/ Madrasah. Kerjasama dengan pihak swasta/pengusaha baik untuk

meningkatkan dana maupun untuk pelaksanaan proses belajar mengajar belum melaksanakannya.

H. Faktor pendukung dan penghambat implementasi kebijakan MPMBS

Beberapa faktor pendukung dan penghambat dapat diidentifikasi sebagai berikut:

a. Faktor pendukung implementasi kebijakan MPMBS diantaranya:

- (1) Adanya lingkungan Sekolah/ Madrasah yang kondusif bagi pengembangan konsep MBS, PAKEM dan Peran Serta Masyarakat;
- (2) Adanya transparansi pengelolaan Sekolah/ Madrasah;
- (3) Digunakannya PAKEM sebagai strategi pembelajaran di sebagian besar Sekolah/ Madrasah;
- (4) Adanya partisipasi masyarakat yang meningkat;
- (5) Adanya dana bantuan langsung "*block grant*";
- (6) Adanya hubungan kerja yang kondusif dan harmonis.

b. Faktor penghambat implementasi kebijakan MPMBS antara lain adalah:

- (1) Kurangnya kesiapan dari sumberdaya dan adanya keterpaksaan dari pelaksana kebijakan;
- (2) Sosialisasi kebijakan MPMBS yang hanya dilakukan secara temporer, sehingga konsep dan tujuan kebijakan MPMBS kurang tersosialisasikan ke *target group* dan *stakeholders*, serta menyebabkan adanya persepsi dan pemahaman yang berbeda

dari para pelaku kebijakan terhadap konsep dan tujuan kebijakan MPMBS tersebut;

- (3) Adanya kesalahan dalam praktek PAKEM;
- (4) Belum dimilikinya kewenangan, kemandirian dan kebebasan (otomi) kepala Sekolah/ Madrasah dan guru dalam mengelola Sekolah/ Madrasah dan melaksanakan kebijakan MPMBS;
- (5) Rendahnya tingkat pendidikan masyarakat;
- (6) Adanya sikap dari para pendidik yang telah terkondisi bersikap pasif dan tidak kreatif (menunggu juklak dan juknis); dan
- (7) Banyaknya kegiatan administrasi tambahan yang harus ditangani kepala Sekolah/ Madrasah dan guru.



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

BAB III

GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN

A. Sejarah Singkat MTs N Pemalang

Riwayat MTsN Pemalang tidak dapat dipisah dengan PGAN 4 Tahun Pemalang yang didirikan pada tanggal 02 Mei 1967 oleh BAPENDIK/PEMDA Tk. II Kab. Pemalang dengan nama Pendidikan Guru Agama (PGAP). Penegeriannya oleh Menteri Agama dengan Surat Keputusan Menteri Agama RI Nomor 63 Tahun 1967 tanggal 21 Juni 1967 dengan nama “ Pendidikan Guru Agama Negeri 4 Tahun Pemalang” berlaku mulai tahun 1967.

Kemudian Pada Tahun 1978 PGAN 4 tahun berubah namanya menjadi “Sekolah/ Madrasah Tsanawiyah Negeri Pemalang” (MTsN Pemalang) berdasarkan surat Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 16 tahun 1978 tanggal 16 Maret 1978 yang berlokasi di Jalan Tentara Pelajar Nomor 6 Kelurahan Mulyoharjo Kabupaten Pemalang.

Semenjak berubah nama menjadi MTsN Pemalang mengalami periode kepemimpinan dalam Sekolah/ Madrasah, yaitu :

a. Periode Perintis Noerhadi Soesanto (02 Mei 1967 s/d 01 Oktober 1977

)

Dalam Periode perintis ini dimotori oleh Bapak Noerhadi Soesanto bersama-sama pejabat jajaran PEMDA Tk. II Kab. Pemalang dan Dinas Pendidikan Kab. Pemalang mendirikan PGAN 4 Tahun dan mulai

dibangun gedung utama, yang kemudian Bapak Noerhadi Soesanto diangkat sebagai Kepala PGAN 4 tahun Pemalang.

b. Periode Kedua Drs. Sanuri Rachmat Syah, Bc.Hk (01 Oktober 1977 s/d 01 Mei 1981)

Pada satu tahun setelah pergantian kepala PGAN 4 Tahun Pemalang berubah status namanya menjadi Sekolah/ Madrasah Tsanawiyah Negeri Pemalang . Pada masa Kepemimpinannya telah diupayakan baeberapa pengembangan sarana prasarana, baik sarana milik MTsN maupun sarana umum yang menunjang kemudahan, yaitu :

- 1) Penyertifikatan tanah hak guna bangunan.
- 2) Mengusahakan kepada PEMDA untuk pemadatan Jalan Tentara Pelajar (dulu adalah Jalan Slamet)
- 3) Mengupayakan pemasangan listrik Pertama di MTsN .
- 4) Merehab gedung olah raga menjadi gedung bulu tangkis/ serba guna.
- 5) Membuat fondasi Masjid di lokasi MTsN Pemalang
- 6) Rehab total seluruh sarana prasarana gedung MTsN Pemalang

c.Periode Ke tiga Suharno (01 Mei 1981 s/d 01 Oktober 1991)

Pada masa kepemimpinan ini MTsN Pemalang mulai banyak peningkatan dalam pengelolaan dan penyelenggaraan pendidikan, khususnya pengembangan sarana prasarana, prasarana bekerja dengan

pengurus serta anggota BP 3. Pada periode ini mulai dirintis MTsN Model Pemalang.

Perencanaan MTsN Model Pemalang berawal dari kunjungan kerja dari Kasubdit MTs Binrua Islam Depag Pusat, Bapak Husni Toyyar, MA, bahwa beliau melakukan kunjungan se Indonesia untuk mencari MTs Unggulan/Model yang memenuhi syarat menjadi MTsN Model, ternyata MTsN Pemalang baik secara fisik maupun tenaga pengajar serta siswanya memenuhi syarat untuk dijadikan MTsN Model. Sejak itulah pembenahan dilakukan untuk mengembangkan lembaga Pendidikan ini.

- d. Periode Ke empat Drs. Mohammad Masfufi (02 Nopember 1991 s/d 19 September 1999)

Pada masa kepemimpinannya semakin ditingkatkan dengan penambahan beberapa gedung sarana belajar yang pembangunannya bekerja sama dengan BP 3/ Orang tua wali murid.

Berdasarkan surat keputusan Menteri Agama No. E/54/1988 tanggal 12 Maret 1988 resmilah MTsN Pemalang menjadi MTsN Model Pemalang. Kemudian beberapa fasilitas pendukung seperti laborat bahasa, computer dan fasilitas yang lain dipenuhi.

- e. Periode Ke lima Drs. H. Agus Sholeh, M.Ag (26 Oktober 1999 s/d 20 Mei 2002)

Pada periode ini ada penambahan-penambahan program baru yang mulai diterapkan saeperti :

- 1) Siswa harus mengerti dan dapat menguasai perawatan jenazah, mulai dari memandikan, mengkafani, menyolati dan memakamkan beserta doa-doanya.
 - 2) Latihan/ manasik haji khusus untuk kelas III (Tiga).
 - 3) Membuka pendidikan luar sekolah bagi siswa MTsN Pemalang dan Masyarakat yang membutuhkan yaitu kursus computer dengan nama “LP2K MTs CERDAS” dengan ijin pendirian SK Kanwil Depdiknas Propinsi Jawa Tengah No. 0389/ I.03/10/MS /2000 tanggal 30 Agustus 2000
 - 4) Di bidang kesenian membentuk kesenian “Simtuduror” (Qosidah Modern).
 - 5) Untuk tahun 2002/2003 direncanakan mendirikan Pemancar Radio FM Latihan.
 - 6) Dalam peningkatan output/ mutu lulusannya melakukan kerja sama dengan lembaga pendidikan luar sekolah seperti primagama.
- f. Periode ke enam Drs. H. Sanuri Rahmat Syah BcHk (20 Mei 2002 s/d 30 Mei 2005)

Pada periode ini ada penambahan program ekstra kurikuler, yaitu :

- 1) Kursus bahasa Mandarin
- 2) Olah raga bela diri yaitu pencak silat.

- 3) Marching Band dengan mengambil pelatih dari luar MTsN Pemalang.
- 4) Mengintensifkan program dengan disertai mengusaha kan sarana seperti penambahan 14 mesin jahit, 2 mesin obrass dan mesin border.

g. Periode ke tujuh Drs. H. Sudar, M.Ag (01 April 2005 s/d Sekarang)

Pada periode kepemimpinan yang sekarang ini banyak sekali mengalami perubahan yang begitu pesat.

MTsN Pemalang pada saat ini memiliki beberapa dewan guru sejumlah 66 orang yang terdiri atas 46 orang guru PNS dan 20 Guru GTT, sedangkan untuk staf TU sejumlah 19 orang terdiri atas 8 TU PNS dan 111 TU swasta.

B. Visi dan Misi

VISI

Terwujudnya anak bangsa yang bertaqwa kepada Allah SWT, berakhlak mulia, memiliki kepribadian, berpengetahuan, terampil dan mampu mengaktualisasikan diri dalam kehidupan bermasyarakat.

MISI

- a. Menjadikan Madrasah Madrasah Tsanawiyah Negeri Pemalang sebagai lembaga pendidikan yang Islami dan berkualitas.
- b. Menjadikan madrasah sebagai sekolah yang dikenal di masyarakat (populis).

- c. Menyediakan tenaga pendidikan yang profesional dan memiliki kompetensi dalam kehidupan, dan kurikulum yang mampu memenuhi kebutuhan anak didik dan masyarakat.
- d. Menyelenggarakan proses pembelajaran yang dapat menghasilkan lulusan yang berprestasi.

C. Lokasi Madrasah

Madrasah Tsanawiyah Negeri Pemalang di jalan Tentara Pelajar No. 6 Kelurahan Mulyoharjo Kecamatan Pemalang Propinsi Jawa Tengah, yang berada di lingkungan pemukiman masyarakat yang berlatar belakang majemuk, baik ekonomi sosial maupun budaya serta berdampingan dengan beberapa instansi Pemerintah maupun swasta.

D. Sarana dan Prasarana

a. Data Tanah dan Bangunan

1. Jumlah tanah yang dimiliki : 16.395 M² (sesuai dengan realisasi surat Kepala Kantor Wilayah Departemen Agama Propinsi Jawa Tengah Nomor : Wk / 1.a / KS.01.1 / 2578 / 1994, tanggal 12-9-1994)
2. Jumlah tanah yang telah bersertifikat : 16.395 m²
3. Luas bangunan seluruhnya : 4.259 m²
4. Lapangan olahraga / halaman : 6.280 m²
5. Taman, jalan dan lain-lain : 5.856 m²

b. Ruang dan Gedung

TABEL I
RUANG DAN GEDUNG MTsN PEMALANG

No	Jenis	Lokal	M ²	Kondisi (Kelas)		Ket
				Baik	Rusak	
1.	Ruang Kelas	30	1.987	30	-	
2.	Ruang Kepala	1	50	1	-	
3.	R. Kantor / TU	1	150	1	-	
4.	Ruang Tamu	1	100	1	-	
5.	Ruang Guru	1	120	1	-	
6.	R. Perpustakaan	1	100	1	-	
7.	R. Lab IPA	1	100	1	-	
8.	R. Lab Bahasa	2	172	2	-	
9.	R. Lab Komp	1	100	1	-	
10.	R. Ketrampilan	1	20	1	-	
11.	AULA	1	180	1	-	
12.	Musholla	1	225	1	-	
13.	R. UKS / BP	1	96	1	-	
14.	R. Kesenian	1	30			
15.	Masjid	1	225			
16.	Ruang Dinas	1	70			
17.	Kantin	1	27			
18.	Asrama	7	354	--	354	
19.	GOR	1	180			
20.	WC Guru	5	30			
21.	WC Siswa	18	70			

c. Data Peralatan dan Inventaris Kantor

TABEL II
PERALATAN DAN INVENTARIS KANTOR

No	Jenis	Unit	Kondisi			Ket
			Baik	Sedang	Rusak	
1.	Meubelair	2.985	2.509	-	476	
2.	Mesin Ketik	2	2	-	-	
3.	Telpon	1	1	-	-	
4.	Faximile	1	1	-	-	
5.	Sum Air / PDAM	4	1	2	1	
6.	Komputer	21	16	-	5	
7.	Kend. Roda 2	1	1	-	-	
8.	Kend. Roda 4	-	-	-	-	

9.	Peralatan Lab	201	181	-	20	
10.	Sound System	2	2	-	-	
11.	Sar. Kesenian	135	135	-	-	
12.	Sar. Olah Raga	51	51	-	-	
13.	Peralatan UKS	-		-	-	
14.	Peralatan Ketramp	18	18	-	-	
15.	Daya Listrik	17.100 Watt				

d. Data Buku

TABEL III
DATA JUMLAH BUKU

No	Jenis	Judul	Eks	Kondisi	Asal	
				Baik / Rusak	Dropping	Swadaya
1.	Buku Pelajaran	746	29.487	Baik		
2.	Buku Penunjang	115	579	Baik		
3.	Buku Bacaan	59	270	Baik		
JUMLAH		920	30.336			

Sebagian sarana – prasarana usianya sudah cukup tua, sehingga memerlukan banyak biaya pemeliharaan / rehab.

Upaya untuk mengatasinya adalah :

- a. Mengusulkan daftar usulan proyek untuk pemeliharaan gedung.
- b. Memprogramkan pengadaan meubelair maupun pemeliharaan lewat swadaya komite madrasah .

E. Ketenagaan

1. Guru

TABEL IV
DATA JUMLAH GURU

No	Mapel	Jml	Status			S L A	D 2	D 3	S 1	S 2	Kekurangan Guru
			PNS/NIP		GTT						
			150	130							
1.	BP	8	4	-	3	-	-	-	7	-	3
2.	Bhs Arab	4	3	-	1	-	-	-	4	-	2
3.	A. Akhlak	2	1	-	1	-	-	-	2	-	1
4.	Q. Hadits	2	1	-	1	-	-	-	2	-	1
5.	Fiqih	1	1	-	1	-	-	-	2	-	1
6.	SKI	3	2	-	1	-	-	-	3	-	1
7.	IPS (Ekoi)	2	2	-	-	-	-	1	1	-	-
8.	IPS (Sejarah)	2	1	-	1	-	-	-	2	-	-
9.	IPS (Geo)	2	1	1	-	-	-	1	1	-	-
10.	Sains (Fisika)	3	3	-	-	-	-	-	3	-	1
11.	Sains (Bioi)	3	1	-	2	-	-	-	3	-	2
12.	T. Informatika	2	1	-	1	-	-	-	2	-	2
13.	Matematika	6	5	-	1	-	-	-	6	-	1
14.	Mat (Aritmatika)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
15.	Mat (Aljabar)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
16.	B. Indonesia	5	5	-	-	-	-	-	5	-	-
17.	B. Inggris	5	3	1	1	-	-	-	5	-	1
18.	Kertanges	2	2	-	-	-	-	-	2	-	2
19.	Penjaskes	3	2	1	-	-	-	-	3	-	3
20.	Kewarga Negara	3	2	-	2	-	-	-	3	-	-
21.	B. Jawa	1	-	-	1	-	-	-	1	-	-
22.	B. Mandarin	1	-	-	1	-	-	-	1	-	-
JUMLAH		66	44	2	20			2	64		21

2. Data Pegawai Administrasi

TABEL V
DATA PEGAWAI ADMINISTRASI

Jenis Pegawai	Jml	Status		Pendidikan Terakhir				Kekuranagn
		PNS	Non PNS	SLA	D2	D3	S1/S2	
Pegawai TU	19	8	11	13	-	1	5	4

Tenaga guru masih kurang, khususnya guru BP, IPA dan Penjaskes dan Matematika. Untuk mengatasinya adalah merekrut tenaga Guru Tidak Tetap dan memberdayakan tenaga guru yang ada.

3. Kesiswaan

TABEL VI
JUMLAH SISWA

Kelas	Jumlah Kelas	Jumlah Siswa	Jenis Kelamin	
			Laki-laki	Perempuan
I	10	416	225	191
II	10	387	185	202
III	10	449	241	208
JUMLAH	30	1.252	651	601

TABEL VII
TINGKAT KELULUSAN SISWA

Tahun 2005 (Tahun Lalu)			Tahun 2006 (Sekarang)				
Jml Peserta UAN	Jml Yang Lulus	% Kelulusan	Jml Peserta UAN	Tamat (Lulus)	%	Tamat (Tidak Lulus)	%
378	378	100,00	521	491	94,24	30	5,76

Dari lulusan tersebut :

- Yang melanjutkan sekolah 79,22 % dan tidak melanjutkan 20,78 %
- Melanjutkan sejalur (MA/MAN, dll) 13,44 %, sekolah umum 65,78 %.

TABEL VIII
DATA PENDAFTARAN SISWA BARU

Tahun 2004		Tahun 2005		Tahun 2006		% Naik / Turun
Jumlah Pendaftar	Yang Diterima	Jumlah Pendaftar	Yang Diterima	Jumlah Pendaftar	Yang Diterima	
676	573	493	399	576	414	17,05

TABEL IX
DATA PRESTASI AKADEMIK

Prestasi (Nilai)	Ujian Akhir Sekolah		Ujian Akhir Madrasah	
	2004	2005	2004	2005
Tertinggi	8,37	9,73	9,83	8,45
Terendah	5,01	4,13	6,35	7,36
Rata-rata	6,69	6,93	8,10	7,90

Prestasi yang pernah diraih selama 3 tahun terakhir dari madrasah :

1. Juara I MTQ Pelajar (Pa) Tingkat Kabupaten Tahun 2001
2. Juara I MTQ Pelajar (Pi) Tingkat Kabupaten Tahun 2001
3. Juara II MTQ Pelajar (Pa) Tingkat Karesidenan Tahun 2001

4. Juara II Karate (Pi) Tingkat Jawa Tengah Tahun 2001
5. Juara III Lari 5.000 meter (Pa) Tingkat Porsenin MTs Jateng Tahun 2002
6. Juara II Karate (Pi) Tingkat Jawa Tengah Tahun 2003
7. Juara III Lomba Mapel Matematika Tingkat Kabupaten Tahun 2000
8. Siswa Berprestasi SLTP Peringkat 16 Tingkat Kabupaten Tahun 2003

F. Administrasi MTsN Pemalang

Secara garis besar administrasi MTsN Pemalang memiliki fungsi sebagai berikut :

- a. Melaksanakan Pengaturan proses belajar mengajar.
- b. Melaksanakan pengaturan sarana & prasarana dalam proses belajar mengajar.

1. Pengaturan keuangan

Sumber keuangan diperoleh dari :

- a. Uang SPP dan BP – 3 untuk masing – masing siswa.
- b. Uang sumbangan yang diberlakukan bagi siswa baru pada tahun pelajaran baru, berikut kami sajikan RAPB Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Pemalang :

**RENCANA ANGGARAN PENDAPATAN DAN BELANJA SEKOLAH
(RABS)
TAHUN AJARAN 2006/2007**

Nama Sekolah : MTsN Pemalang
Kecamatan : Pemalang
Kabupaten/Kota : Pemalang

SUMBER DANA

I. Rutin

1. Belanja Pegawai	Rp	1.067.328.000,-
2. Belanja Barang	Rp	120.624.000,-
3. Belanja Pemeliharaan	Rp	47.000.000,-
4. Belanja Lain-lain	Rp	550.000,-

II. Bantuan

1. BOS	Rp	405.949.500,-
2. Pemda	Rp	0,-
3. Bantuan Lainnya	Rp	0,-

III. Dana Komite

1. Iuran Orang Tua	Rp	291.232.800,-
2. Sumbangan Sukarela	Rp	0,-
3. Usaha Lain	Rp	0,-

IV. Penerimaan Lainnya

1. Iuran Penyisihan 2006/2007	Rp	0,-
2. Iuran	Rp	0,-
Jumlah Penerimaan	Rp	1.932.684.300,-

PENGUNAAN

I. Pengeluaran Operasional

1. Belanja Pegawai	Rp	1.392.829.800,-
2. Belanja Barang	Rp	379.023.900,-
3. Belanja Pemeliharaan	Rp	66.500.000,-
4. Belanja Lain-lain	Rp	94.330.000,-

2. Pengaturan Surat – Menyurat

Keluar masuknya surat harus diketahui oleh kepala Sekolah/ Madrasah kemudian diberikan TU untuk diagendakan sebagai surat keluar , surat masuk juga begitu, sehingga diharapkan akan mempermudah konsolidasi kerja.

3. Status Sosial Ekonomi Orang tua Siswa MTsN Pemalang

Status social ekonomi orang tua diduga berpengaruh terhadap prestasi belajar siswa. Hal ini dapat dikemukakan bahwa untuk memotivasi anak agar giat dalam belajar membutuhkan pemenuhan fasilitas seperti peralatan belajar dari meja kursi ,alat tulis , kaset perekam , kaset modulasi ,tape recorder dst. Seorang anak yang terpenuhi kebutuhan terhadap alat – alat belajar dimungkinkan belajar lebih tenang dibandingkan dengan siswa yang kurang terpenuhi kebutuhannya terhadap peralatan belajar. Keadaan ini sangat berpengaruh terhadap pencapaian prestasi belajar anak.

Status social ekonomi orang tua dapat diukur berdasarkan tingkat pendapatan, pendidikan ,pekerjaan dan kehidupan social di masyarakat. Berikut ini disajikan data mengenai tingkat pendapatan , pendidikan dan pekerjaan orang tua siswa kelas III yang menjadi sample penelitian.

4. Data Sekolah/ Madrasah

➤ Nama Sekolah/ Madrasah:

Sekolah/ Madrasah Tsanawiyah Negeri Pemalang .

➤ Alamat

- Jalan : Tentara Pelajar no. 6
- Telepon : (0284) 321187
- Kelurahan, kode Pos : Mulyoharjo, 52313
- Kecamatan : Pemalang
- Kabupaten : Pemalang
- Propinsi : Jawa Tengah

➤ Tahun Penegrian : 1967

- Nomor SK : KMA. 63 Tahun 1967
- Tanggal : 21 Juni 1967

➤ Nomor Statistik Sekolah/ Madrasah : 211332708001

- Nama Ka. Mad : Drs. H Sudar, M.Ag
- Nomor SK. : Kw 11.1/2/KP. 07.6/966/2005
- Tanggal SK : 11 April 2005
- TMT : 11 April 2005

➤ Nama Kepala Urs. TU Komar

- Nomor SK. : Wk/1.b/KP.07.6/13109/1997
- Tanggal SK : 29 Nopember 2002
- TMT : 01 Maret 2003

5. Kegiatan Belajar Mengajar

- Waktu Kegiatan Belajar Mengajar: Pagi hari
- Hari efektif : Senin s.d Sabtu

- Jumlah jam pelajaran tiap hari : 9 jam
- Jumlah pelajaran tiap minggu : 54 jam
- Masuk Sekolah/ Madrasah : 07.00 Wib.
- Pulang Sekolah/ Madrasah : 13.45 Wib.
- Lamanya setiap jam pelajaran : 45 menit
- Lamanya istirahat : 15 menit
- Jam wajib guru tetap : 18 jam
- Jumlah jam keseluruhan tiap bulan: 216 jam

TABEL X**TINGKAT PENGHASILAN ORANG TUA SISWA MTsN PEMALANG**

Tingkat Penghasilan	Prosentase (%)
Bawah (kurang dari Rp 1.000.000)	77 , 08 %
Menengah (Rp 1.000.000 – Rp 5.000.000)	22,92 %
Atas (lebih dari Rp 5.000.000)	
Jumlah Total	100 %

*)Berdasarkan hasil pengisian angket

TABEL XI**TINGKAT PENDIDIKAN ORANG TUA SISWA MTsN PEMALANG**

No	Tingkat Pendidikan	Prosentase (%)
1	Lulusan Sarjana	1 %
2	Lulusan SLTA	10,42 %
3	Lulusan SLTP	19,83 %
4	Lulusan SD	41,67 %

5	Tidak Lulus	27,08 %
	Jumlah Keseluruhan	100 %

***)Berdasarkan hasil pengisian angket**

TABEL XII
PEKERJAAN ORANG TUA SISWA MTsN PEMALANG

No	Pekerjaan	Prosentase (%)
1	PNS	8,33 %
2	Wiraswasta	16,67 %
3	Petani	41,67 %
4	Karyawan Swasta	2,08 %
5	Perangkat Desa	2,08 %
6	Buruh	10,42 %
7	Tukang Becak	12,50%
8	Tukang Ojek	6,25%
	Jumlah	100 %

***)Berdasarkan hasil pengisian angket**

UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

BAB IV

IMPLEMENTASI MANAJEMEN PENINGKATAN MUTU BERBASIS SEKOLAH DI MTsN PEMALANG

A. Kesiapan Sumberdaya di MTsN Pemalang dalam Mengimplementasikan Kebijakan MPMBS.

Sebelum suatu kebijakan diimplementasikan dan guna menghindari kegagalan dalam mencapai tujuan, maka ada beberapa permasalahan dan persyaratan penting lainnya yang perlu diperhatikan. Antara lain adalah kesiapan dari sumber daya manusia, sarana prasarana dan pembiayaan. Begitu juga halnya dengan kebijakan MPMBS, sebelum diimplementasikan memerlukan kesiapan sumberdaya manusia, sarana prasarana dan pembiayaan. Kesiapan yang paling diperlukan dalam kebijakan MPMBS adalah kesiapan dari kepala madrasah dan guru (staf pengajar) selaku pelaku utama kebijakan.

Hal ini Senada dengan pendapat Suyanto¹⁰ yang menyatakan bahwa di era desentralisasi pendidikan, manajemen madrasah memiliki kecenderungan kearah manajemen berbasis madrasah (MBS) yang harus dilaksanakan oleh kepala madrasah dan guru yang profesional dan efektif, yaitu kepala madrasah yang memiliki kepemimpinan transformasional dengan ciri:

- (1) mengidentifikasi dirinya sebagai agen perubahan (pembaruan);
- (2) memiliki sifat pemberani;

¹⁰ Suyanto, 23 Maret 2001. *"Kepemimpinan Kepala Madrasah". Kompas*, hlm 9.

- (3) mempercayai orang lain;
- (4) bertindak atas dasar sistem nilai (bukan atas dasar kepentingan individu, atau atas dasar kepentingan dan desakan kroninya);
- (5) meningkatkan kemampuannya secara terus menerus;
- (6) memiliki kemampuan untuk menghadapi situasi yang rumit, tidak jelas dan tidak menentu; serta
- (7) memiliki visi ke depan.

Sedangkan guru yang profesional dan efektif adalah guru yang dengan ciri antara lain:

- (1) memiliki kemampuan yang terkait dengan iklim belajar di kelas;
- (2) memiliki kemampuan yang terkait dengan strategi manajemen pembelajaran;
- (3) memiliki kemampuan yang terkait dengan pemberian umpan balik (*feedback*) dan penguatan (*reinforcement*); dan
- (4) memiliki kemampuan yang terkait dengan peningkatan diri.

Kepala madrasah dan guru merupakan pelaksana atau aktor utama dari kebijakan MPMBS, keberhasilan pelaksanaan kebijakan banyak dipengaruhi oleh roda organisasi (madrasah) dan kreativitas para pelaksana atau personel dalam organisasi itu. Banyak penelitian yang menunjukkan bahwa kemajuan sebuah madrasah pada hakekatnya tidak bergantung pada kemewahan fisik dan sarananya, tetapi lebih terletak pada kepemimpinan kepala madrasah dan profesionalisme tenaga

pengajar. Apa yang diungkapkan Linebery¹¹ berikut ini mendukung pentingnya kreasi dan staf pelaksana dalam implementasi kebijakan:

“Creation and staffing of a new agency to implement a new policy, or assignment of implemen-tation responsibility to an existing agency and its personnel”. (perlunya kreasi dan staf agen baru guna mengimplementasikan suatu kebijakan dan adanya tanggung jawab implementasi kepada personal atau agen yang ada). Thomas Smith menyebutnya dengan istilah *“Implementing organization”* Temuan hasil penelitian dilapangan, berkenaan dengan kesiapan sumberdaya manusia terutama guru dan kepala madrasah, secara kuantitas dilihat dari jumlahnya, ijazah, ruang/golongan yang dimiliki kepala madrasah dan guru dapat dikatakan bahwa Kepala madrasah dan guru di MTsN Pematang telah mencukupi dan memenuhi standar persyaratan mengajar, sehingga seharusnya mereka pun telah siap untuk menerima perubahan dan berbagai inovasi atau pembaruan yang akan diterapkan seperti kebijakan MPMBS ini. Namun secara kualitas dilihat dari profesionalisme kepala madrasah dan guru dengan beberapa kemampuan dan ciri yang harus dimiliki mereka sebagai mana pendapat Suyanto tersebut diatas, dari hasil observasi dan wawancara dapat dikatakan bahwa mereka belum siap untuk melaksanakan kebijakan tersebut. Hal ini tercermin dari sikap guru yang tidak mau

¹¹ Linebery, Robert L. 1978. *American Public Policy*. New York: Harpen Z. Row. hal 70

diobservasi ketika dia melaksanakan PAKEM, serta masih adanya praktek PAKEM yang salah. Kesiapan agen pelaksana dalam melaksanakan suatu kebijakan menurut Islamy¹² tidak bisa terlepas dari sumberdaya yang memadai bahwa para pelaksana harus disuplai dengan *resources* yang cukup, seperti *human resources* (staf dalam jumlah dan kualifikasi yang memadai dengan hak dan kewajibannya sesuai dengan kewenangan dan tanggung jawabnya), *financial resources*, *technological resources*, maupun *psychological resources*. Jika mengacu pada pendapat ini, maka pada implementasi kebijakan MPMBS, kurangnya kesiapan dari kepala madrasah dan guru dapat disebabkan karena mereka belum disuplai dengan ketiga *resources* yang terakhir yaitu *financial resources*, *technological resources*, dan *psychological resources*, baik oleh pemerintah pusat maupun pemerintah daerah. Selain itu, dalam implementasi kebijakan MPMBS, ketidaksiapan kepala madrasah dan guru sebagai agen/pelaksana utama kebijakan disebabkan oleh ketidakberdayaan dalam memimpin atau tidak dimilikinya sifat kepemimpinan transformasional oleh kepala madrasah dan guru. Hal ini terbukti dari belum adanya perencanaan, visi dan misi dari madrasah dan belum dapat dioptimalkannya seluruh sumberdaya yang ada di madrasah. Untuk itu kepemimpinan kepala madrasah dan guru perlu diberdayakan.

¹² Islamy, M. Irfan. 1997. *Prinsip-Prinsip Perumusan Kebijakan Negara*. Jakarta: Bumi Aksara. Hal 34

Pemberdayaan berarti peningkatan kemampuan secara profesional dan fungsional sehingga kepala madrasah dan guru mampu berperan sesuai dengan tugas, wewenang dan tanggung jawabnya. Kepala madrasah dan guru harus bertindak sebagai manajer dan pemimpin yang efektif, sebagai manajer ia harus mampu mengatur agar semua potensi madrasah dapat berfungsi secara optimal. Hal ini dapat dilakukan jika kepala madrasah mampu melakukan fungsi-fungsi manajemen yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan dengan baik, dan guru mampu melaksanakan PAKEM dengan baik dan efektif.

B. Proses Implementasi Kebijakan MPMBs di MTsN Pemalang

Kebijakan MPMBs diimplementasikan dengan menerapkan PAKEM, manajemen berbasis madrasah yang transparan dan keterlibatan atau partisipasi masyarakat, kelembagaan, aktor dan institusi kebijakan baik pada tingkat nasional, propinsi, kabupaten maupun tingkat madrasah telah ditentukan dari pusat. Hal ini menunjukkan bahwa kebijakan ini merupakan kebijakan yang bersifat *top-down*. Kenyataan di lapangan, strategi pembelajaran (PAKEM) diakui telah membawa nuansa baru dalam proses belajar mengajar, walaupun demikian di beberapa madrasah masih ada guru yang mempraktekkan PAKEM ini secara tidak benar, transparansi terutama dalam manajemen keuangan telah menunjukkan kemajuan yang sangat baik, dan diakui oleh semua kepala madrasah bahwa sikap transparan yang dilakukan sangat membantu mereka meningkatkan partisipasi masyarakat dalam hal ini lewat komite madrasah. Masih ada

kesenjangan antara acuan formal dan persepsi pelaku kebijakan yang menyebabkan implementasi kebijakan menjadi tidak utuh.

Selain itu kebijakan MPMBS yang dimaksudkan untuk memandirikan madrasah dengan memberikan kewenangan, keleluasaan (Otonomi) kepada madrasah untuk mengelola sumber daya yang dimilikinya ternyata kewenangan tersebut belum dimiliki dan dipunyai serta belum dimanfaatkan atau digunakan, baik oleh kepala madrasah maupun guru. Kebijakan MPMBS telah disosialisasikan kepada pelaku kebijakan dan stakeholder, ternyata konsep dan tujuan dari kebijakan ini belum dipahami dengan baik oleh warga madrasah dan masyarakat, hal ini terlihat dari adanya kesenjangan antara acuan formal dan persepsi pelaku kebijakan terhadap MPMBS. Sehingga menyebabkan pelaksanaan kebijakan MPMBS menjadi tidak utuh, Dunsire, menyebutnya dengan *implementation gap*.¹³ Salah satu bukti nyata dilapangan adalah tidak dilaksanakannya kebijakan sesuai dengan tahapan pelaksanaan yang tertera dalam pedoman umum pelaksanaan. Tidak dipahaminya konsep dan tujuan kebijakan oleh pelaku atau aktor kebijakan dapat disebabkan karena informasi yang disampaikan dan diterima melalui penataran dan pelatihan saat sosialisasi baru pada taraf pengenalan dan tidak dilakukan secara berkelanjutan.

Penataran dan pelatihan serta pertemuan antar aktor kebijakan hanya dilakukan secara temporer saja yaitu pada saat awal kebijakan MPMBS

¹³ Abdul Wahab, S.1997. *Analisis Kebijakan-naan dari Formulasi ke Implementasi Kebijaksanaan Negara*, Jakarta: Bumi Aksara.hal 61

diuji cobakan, hal ini menunjukkan kurangnya frekwensi pengkomunikasian langsung kepada pelaku kebijakan dan masyarakat sebagai *target group*. Komunikasi dan koordinasi yang ditujukan untuk membangun suatu kerjasama adalah merupakan salah satu syarat penting dalam implementasi kebijakan publik, sebagai mana pernyataan van Meter dan van Horn yang mengemukakan bahwa salah satu variabel model implementasi kebijakan adalah komunikasi antar organisasi yang saling berkait dengan variabel-variabel lainnya dalam menghasilkan kinerja kebijakan yang tinggi/baik.¹⁴

Pandangan senada dikemukakan oleh Hoogwood dan Gun menyatakan bahwa harus ada komunikasi dan koordinasi yang sempurna diantara pelbagai unsur atau badan yang terlibat dalam suatu program kebijakan.¹⁵ Edward III mensinyalir bahwa dalam komunikasi ada beberapa hal yang mempengaruhi efektifitas dari komunikasi dan akan berpengaruh pula terhadap keberhasilan implementasi kebijakan antara lain adalah *transmission* (akurasi penerimaan panjang dan pendeknya rantai komunikasi) atau penyaluran komunikasi, konsistensi dan rincian tujuan komunikasi.¹⁶

¹⁴ Edwards, George.C. 1980. *Implementing Public Policy*. Washington: Congressional, hal 19

¹⁵ Abdul Wahab, S.1997. *Analisis Kebijakan-naan dari Formulasi ke Implementasi Kebijaksanaan Negara*, Jakarta: Bumi Aksara.hal 77

¹⁶ Edwards, George.C. 1980. *Implementing Public Policy*. Washington: Congressional Quarterly Press. Hal 147

Selain itu Rhodes (1996) dan Stoker (1998), melihat bahwa dalam mensosialisasikan suatu kebijakan/program harus ada produk sinergi interaksional dari beragam aktor atau institusi yang terlibat.¹⁷ Pada pelaksanaan PAKEM, peneliti menemukan masih dipraktekkan salah oleh sebagian besar guru, hal ini seharusnya tidak perlu terjadi jika guru benar-benar memahami hakekat dari strategi pembelajaran ini, dan juga memahami serta melakukan perannya dengan baik, tidak hanya sebagai seorang pengajar, tetapi juga sebagai seorang pendidik dan pemimpin, serta guru diberi kewenangan dan kebebasan (otonomi) penuh untuk mengelola kelasnya. Otonom yang dimaksud adalah adanya dorongan dari pihak madrasah kepada guru dalam menerapkan strategi pembelajaran sejauh hal tersebut masih dalam kerangka kebijakan madrasah. Jika guru sudah memiliki sikap yang otonom, maka dengan sendirinya akan tercipta kelas yang otonom. Jika kesalahan dalam mempraktekkan PAKEM tersebut kita kaitkan dengan salah satu kemampuan yang harus dimiliki guru yaitu kemampuan dalam penguasaan materi setiap mata pelajaran.. Memperhatikan hal tersebut, agar guru dapat mempraktekkan PAKEM dengan baik maka penggunaan sistim guru mata pelajaran di madrasah tsanawiyah seperti halnya Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Pemalang sudah saatnya untuk dipikirkan penerapannya sebaik-baiknya agar tercipta pengajaran yang berkualitas.

¹⁷ Abdul Wahab, S.1997. *Analisis Kebijakan-naan dari Formulasi ke Implementasi Kebijaksanaan Negara*, Jakarta: Bumi Aksara.hal 5

Berkaitan dengan transparansi perlu kiranya dilakukan pembahasan berikut:

Transparansi manajemen merupakan kata kunci dalam pelaksanaan kebijakan MPMBS dan dalam otonomi pendidikan secara luas. Selama ini manajemen madrasah dan birokrasi bersifat “tertutup”, dalam arti kurang bisa dipertanggung jawabkan secara moral. Laporan-laporan pendidikan lebih banyak menganut model paternalistik dan asal bapak senang (ABS). Akibatnya banyak kebocoran yang dilakukan, tetapi tetap aman dari segi administratif. Ini terjadi karena tidak adanya budaya akuntabilitas publik dalam dunia pendidikan. Kebijakan MPMBS merupakan salah satu model manajemen yang menuntut adanya transparansi manajemen. Dan di lapangan telah ditemukan adanya transparansi ini, tapi masih terbatas pada transparansi manajemen keuangan, transparansi di bidang lain seperti bidang kesiswaan, bidang personalia, pada penelitian ini tidak penulis analisa secara seksama, hanya transparansi manajemen keuangan yang menjadi titik pusat perhatian peneliti, dengan asumsi bahwa untuk melakukan akuntabilitas publik, masalah keuanganlah yang menjadi sorotan utama. Tuntutan digunakannya transparansi manajemen di era otonomi pendidikan agaknya tidak bisa ditawar-tawar lagi, baik oleh madrasah maupun pejabat kependidikan. Oleh karena itu, transparansi manajemen menjadi bagian yang tidak dapat dipisahkan dari otonomi pendidikan.

Jika kita cermati kebijakan MPMBS secara formal, maka akan kita temukan bahwa kebijakan tersebut merupakan kebijakan yang menekankan pada model rasional (*top-down*). Sekalipun kebijakan MPMBS ini secara formal merupakan kebijakan yang diturunkan dari atas (*top-down*) dalam hal ini adalah Depdiknas bekerjasama dengan Unesco dan Unicef, sehingga petunjuk pelaksanaannya telah dirumuskan dengan jelas, dan unit-unit pelaksana dibawahnya telah ditentukan dan harus bekerja dengan mengikuti ketentuan ketentuan yang telah digariskan dari atas, akan tetapi dalam prakteknya implementasi kebijakan ini tidaklah berjalan secara linier sebagaimana model implementasi kebijakan dari van Meter dan van Horn. Selain itu juga pelaksana kebijakan tidak mengikuti semua ketentuan yang digariskan oleh penentu (pembuat) kebijakan (*policy maker*). Guna membahas dan menjawab apakah proses implementasi kebijakan MPMBS ini telah berjalan efektif dan memberi dampak terhadap peningkatan mutu pendidikan di MTsN Pematang dan dapat mengatasi penurunan kualitas sumberdaya manusia, tentu bukan merupakan hal yang mudah. Sebab bagaimanapun, untuk menilai dan membuktikan efektivitas dan keunggulan model kebijakan MPMBS ini tetap membutuhkan waktu yang lama. Jika kita pergunakan kriteria untuk melihat efektifitas dan mutu proses implementasi yang dikemukakan Islamy yaitu menyangkut kriteria landasan demokratis, inklusif, partisipatif, transparansi, efisien dan akuntabel serta menggunakan sepuluh pertanyaan mengenai mutu implementasi berikut:

- (1) apakah strategi/ pendekatan implementasi telah diidentifikasi, dipilih dan dirumuskan dengan jelas?;
- (2) apakah unit pelaksana teknis telah disiapkan?;
- (3) apakah aktor-aktor utama (*policy subsystems*) telah ditetapkan dan siap menerima tanggung jawab pelaksanaan kebijakan tersebut?; apakah prinsip “*delivery mix*” telah dilaksanakan?;
- (4) apakah prosedur operasi baku telah ada, jelas, dan dipahami oleh pelaksana kebijakan?;
- (5) apakah koordinasi pelaksanaan telah dilakukan dengan baik?;
- (6). bagaimana, kapan, dan kepada siapa alokasi sumber-sumber hendak dilaksanakan?;
- (7) apakah hak dan kewajiban, kekuasaan dan tanggung jawab telah diberikan dan dipahami serta dilaksanakan dengan baik oleh pelaksana kebijakan?;
- (8) apakah pelaksana kebijakan telah dikaitkan dengan rencana tujuan dan sasaran kebijakan?;
- (9) apakah teknik pengukuran dan kriteria penilaian keberhasilan pelaksanaan kebijakan telah ada, jelas dan diterapkan dengan baik?;
- (10) apakah penilaian kinerja kebijakan telah menerapkan prinsip-prinsip efisiensi ekonomis dan politis serta sosial?,¹⁸

maka implementasi kebijakan MPMBS dapat dikatakan cukup efektif.

Dikatakan implementasi kebijakan MPMBS ini cukup efektif karena

¹⁸ Islamy, M. Irfan. 1997. *Prinsip-Prinsip Perumusan Kebijaksanaan Negara*. Jakarta: Bumi Aksara, hal 40

beberapa kriteria seperti demokratis, partisipasif dan transparan telah terpenuhi oleh kebijakan MPMBS, hal yang belum dilaksanakan dan masih terjadi dalam implementasi kebijakan MPMBS ini antara lain adalah belum dipahaminya konsep dan tujuan serta prosedur operasional baku secara utuh oleh pelaku kebijakan, dan masih belum dilaksanakannya prinsip-prinsip “*delivery mix*” oleh pelaku/aktor utama kebijakan, apalagi jika pandangan dari Parsons mengenai “*delivery mix*” yang kita gunakan sebagai acuan. Parsons membagi “*delivery mix*”. menjadi empat macam yaitu:

- 1) *governmental mix*;
- 2) *sectoral mix*;
- 3) *enforcement mix*;
- 4) *value mix*.¹⁹

Oleh Parsons, hasil *mix* dalam sistem *delivery* dianggap sebagai penggabungan model organisasi pasar, birokrasi/ pemerintah dan masyarakat, digambar-kannya dalam konteks hubungan segitiga. (*triangular relationship*), dimana antara komponen yang satu dengan komponen yang lainnya saling bergantung dan membentuk satu jaringan kerja kebijakan, tidak dapat kita abaikan peranan antara yang satu dengan yang lainnya dalam mensukseskan pelaksanaan sebuah kebijakan.

Demikian juga halnya dalam implementasi kebijakan MPMBS.

Memperhatikan beberapa indikator hasil penelitian yang menunjukkan

¹⁹ Parsons, Wayne. 1997. *Public Policy: An Introduction to the Theory and Practice of Policy Analysis*. Edward Elgar, Cheltenham, UK Lyme, US, hal 491 -523

adanya perubahan yang terjadi sebagai akibat dari adanya rintisan dan proses implementasi kebijakan MPMBS, maka menurut peneliti dapat dijanjikan bahwa model program MPMBS ini lebih baik dari pada model program yang bersifat sentralistik yang selama ini diterapkan. Beberapa indikator tersebut antara lain adalah :

Pertama, model pembelajaran berbeda dengan kegiatan pembelajaran selama ini, yang memposisikan siswa-siswanya serba marginal dan tidak memiliki hak untuk bertanya. PAKEM yang diterapkan dalam kebijakan MPMBS lebih mengedepankan apa yang disebut *joyful learning*. Anak didik merasa senang bersekolah karena proses belajar dilaksanakan dengan pendekatan yang ramah anak. Mereka dengan leluasa dapat mengemukakan apa yang menjadi ide kreatifnya secara maksimal. Guru tidak lagi dipasung dengan tuntutan kurikulum nasional yang kaku. Guru justru dituntut untuk mampu bersikap terbuka, inovatif terhadap model-model pendekatan yang sesuai dengan karakteristik siswa. Belajar tidak harus di ruang kelas, tetapi dapat dilakukan di halaman, berjalan-jalan ke sawah, pantai atau tempat lain didekat madrasah yang memungkinkan.

Kedua, dalam model kebijakan MPMBS, peran serta masyarakat tidak hanya sebatas sebagai pembayar biaya pendidikan atau iuran komite madrasah saja. Mereka dituntut berpartisipasi secara maksimal, baik dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan maupun memantau proses pembelajaran putra-putrinya di madrasah dan di rumah. Dalam kebijakan MPMBS ini, masyarakat juga diikutsertakan dan dituntut mampu

menyusun rencana kerja madrasah (bersama madrasah), sekaligus sebagai pelaksana tidak langsung proses kegiatan pembelajaran bagi siswa-siswi.

Ketiga, dalam kebijakan MPMBS, kegiatan administratif maupun kegiatan pembelajaran berlangsung secara transparan. Kepala madrasah bersama guru, dan komite madrasah menyusun rencana kerja dan anggaran madrasah. Secara terbuka disampaikan sumber dan besarnya dana yang akan diperoleh dan rencana penggunaannya.

Ketiga hal tersebut di atas, sebelum kebijakan MPMBS diimplementasikan belum terlihat dan belum dilaksanakan, ketika kebijakan MPMBS diimplementasikan hal tersebut menjadi suatu keharusan dan mengakibatkan adanya perubahan ke arah yang lebih baik.

C. Keterlibatan Masyarakat dalam Implementasi Kebijakan MPMBS di MTsN Pernalang .

Keterlibatan atau partisipasi masyarakat yaitu kesediaan untuk membantu berhasilnya setiap program sesuai kemampuan setiap orang tanpa berarti mengorbankan kepentingan diri sendiri.²⁰ Menurut Graham dan Phillips , ada dua bentuk partisipasi yaitu:

- 1) partisipasi yang melibatkan sejumlah orang dengan kontribusi individual yang kecil, disebut juga dengan partisipasi ekstensif (*extensive participation*). Keuntungan dari partisipasi ini adalah kesadaran tentang suatu isu yang dimunculkan pada masyarakat

²⁰ Mubyarto dan Sartono. 1995. *Pembangunan Pedesaan di Indonesia*. Yogyakarta: Liberty. Hal 36

akan ditanggapi sesuai dengan kontribusi dan keterlibatan yang diberikan masyarakat, kekurangannya adalah karena orang yang terlibat banyak, dan kontribusinya sedikit, maka masyarakat tidak dapat diberdayakan; dan

- 2) partisipasi yang hanya melibatkan beberapa orang saja, tetapi tersedia waktu yang besar oleh partisipan, disebut juga partisipasi intensif (*intensive participation*), keuntungan bentuk partisipasi masyarakat ini adalah mampu atau dapat mengembangkan solusi inovatif dan dapat mencapai suatu konsensus.²¹ Temuan dilapangan menunjukkan bahwa partisipasi masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan khususnya dalam implementasi kebijakan MPMBS di MTsN Pematang, adalah merupakan bentuk partisipasi yang ekstensif. Partisipasi masyarakat sudah mulai meningkat. Meski demikian meningkatnya partisipasi masyarakat dalam membantu madrasah masih didominasi dengan bantuan pada aspek fisik/gedung dan peralatan lainnya. Dalam penyelenggaraan pendidikan, partisipasi masyarakat selayaknya tidak hanya dalam bentuk bantuan fisik dan keuangan, tetapi juga dalam proses kebijakannya, seperti dalam hal perencanaan program madrasah, pengambilan keputusan, pelaksanaan proses belajar mengajar dan dalam melaksanakan evaluasi program madrasah. Peran serta masyarakat pada kegiatankegiatan tersebut

²¹ Graham, K dan Phillips S. 1998. *Citizen Engagement: Lessons in Participation from Local Government*. Canada: School of Public Administration, Carleton University, hal 8

dan pada kegiatan yang bersifat mendukung pengelolaan madrasah dan belajar anak sejauh pengamatan peneliti baru ada disebagian kecil madrasah, dan masih belum optimal. Jika mengacu pada pendapat Graham dan Phillips mengenai bentuk partisipasi maka masih belum optimalnya partisipasi masyarakat terutama dalam proses kebijakan, menurut peneliti disebabkan karena bentuk partisipasinya adalah ekstensif.

Untuk dapat meningkatkan partisipasi masyarakat yang dapat mengembangkan solusi inovatif, maka mengintensifkan dan mengubah fungsi BP 3 menjadi “Komite Madrasah” dapat dijadikan sebagai alternatif upaya. Keikutsertaan masyarakat secara aktif dalam proses pengambilan keputusan, perencanaan dan pelaksanaan, serta pengendalian dan pengawasan terhadap pelaksanaan kebijakan pendidikan merupakan salah satu wujud dan kunci keberhasilan setiap usaha dan upaya peningkatan mutu pendidikan.

Oleh karena itu pendekatan untuk meningkatkan peran aktif masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan dan yang dapat memberi ruang bagi kepentingan dan inisiatif masyarakat perlu dikembangkan dan dibina secara terus menerus dengan upaya yang sungguh-sungguh. Tidak dapat dipungkiri bahwa partisipasi masyarakat sangat diperlukan dan memegang peranan penting dalam penyelenggaraan pendidikan. Senada dengan

pernyataan Conyers²², Graham dan Phillips²³ mengemukakan bahwa dengan partisipasi yang bertujuan untuk menyebarkan atau membagi informasi, akuntabilitas dan legitimasi, pendidikan, pemberdayaan masyarakat dan pembagian kekuasaan, maka warga negara atau masyarakat percaya bahwa mereka terlibat dalam pembagian kekuasaan (*power-sharing*) dan akan berpengaruh terhadap agenda dan hasil pelaksanaan kebijakan, sementara itu pemerintah juga dapat mengumpulkan informasi dari masyarakat sehingga dapat menyusun agenda kebijakan yang mantap sesuai dengan TOR (*terms of reference*). Selain itu Graham dan Phillips²⁴ juga mengemukakan bahwa ada tiga hal yang perlu diperhitungkan dalam persoalan keterlibatan (*participation*) dan keikutsertaan (*engagement*) serta hubungannya dengan pemerintah daerah yaitu: *legitimacy*, *capacity* dan *vitality*. Terkait dengan legitimasi, Pemerintah Daerah perlu mempertimbangkan:

- 1) apakah keterlibatan dari warga negara atau masyarakat itu dapat memberikan kontribusi bagi perbaikan kegiatan daerah;
- 2) apakah partisipasi masyarakat mampu meningkatkan konsensus publik tentang tanggung jawab pemerintah daerah; dan

²² Conyers, Diana. 1994. *Perencanaan Sosial di Dunia Ketiga Suatu Pengantar*. Diterjemahkan oleh Susetawan. Yogyakarta. Gajah Mada University Press, hal 154.

²³ Graham, K dan Phillips S. 1998. *Citizen Engagement: Lessons in Participation from Local Government*. Canada: School of Public Administration, Carleton University, hal 8

²⁴ Graham, K dan Phillips S. 1998. *Citizen Engagement: Lessons in Participation from Local Government*. Canada: School of Public Administration, Carleton University, hal 223

3) apakah kontribusi masyarakat yang terlibat mengarah kepada penjaminan bahwa pemerintah daerah memerlukan biaya dan sumberdaya manusia untuk memegang mandat atau kepercayaan mereka.

Hal ini adalah merupakan tantangan yang dihadapi pemerintah daerah, hal yang perlu dipertimbangkan dalam kaitannya dengan kemampuan (*capacity*) dan kekuatan (*vitality*) adalah:

1) apakah keterlibatan masyarakat itu akan membuat keputusan menjadi lebih baik dan akan memperluas kemampuan dalam mengembangkan keputusan rasional yang mereka ambil;

2) apakah partisipasi masyarakat memberikan kontribusi berupa keuntungan sosial baik dalam jangka panjang maupun jangka pendek; dan

3) apakah partisipasi masyarakat dapat meningkatkan debat publik bagi anggota masyarakat untuk mempengaruhi kebijakan dan proses perencanaannya.

Terkait dengan implementasi kebijakan MPMBS, yang keberhasilannya sangat ditentukan oleh adanya keterlibatan masyarakat, maka beberapa hal tersebut di atas perlu dipertimbangkan baik oleh perumus kebijakan (pemerintah) maupun pelaksana kebijakan (madrasah).

Adanya peningkatan peran serta masyarakat yang peneliti temukan di lapangan, tidak terlepas dari usaha kepala madrasah untuk selalu berusaha menerapkan manajemen yang transparan kepada masyarakat, terutama dalam manajemen keuangan.

Secara teoritis, hal ini didukung oleh pendapat Graham dan Phillips²⁵ yang mengemukakan bahwa partisipasi tidak muncul secara alami, tapi perlu diusahakan dan memerlukan beberapa syarat seperti: keterbukaan, fleksibilitas, responsibilitas, adanya birokrasi tradisional yang didasarkan pada hirarki dan otoritas top-down, *secrecy*, otonomi dan perencanaan yang rasional.

Hal ini membawa konsekuensi bagi pemerintah untuk mempersiapkan diri melalui penciptaan beberapa institusi dan perubahan sikap. Partisipasi Masyarakat terhadap kebijakan pemerintah menurut Klingemann dan Fuchs²⁶ dipengaruhi oleh apa yang disebut “Inglehart” atau “*Societal Modernization*”. Menurut konsep “Inglehart” tersebut modernitas yang dialami individu (*individual modernity*) dipengaruhi oleh dua hal:

- (1) *Formal dimension* yaitu meningkatnya kemampuan personal (*increase personal skill*);
- (2) *Substantive dimension* yaitu adanya perubahan orientasi nilai (*change in value orientations*).

Lebih lanjut dijelaskan bahwa adanya perubahan orientasi nilai bermakna adanya perubahan dari masalah fisik ke arah adanya rasa memiliki, pengungkapan diri dan kualitas hidup yang disebut juga perubahan dari *materialist* ke *post materialism*. Perubahan ke arah kualitas hidup artinya ada perubahan ke arah kompetensi kognitif seperti

²⁵ Graham, K dan Phillips S. 1998. *Citizen Engagement: Lessons in Participation from Local Government*. Canada: School of Public Administration, Carleton University, hal 9

²⁶ Klingemann, H.D dan Fuchs.D. 1995. *Citizens and The State: Beliefs In Government* New York: Oxford University Press.

meningkatnya kemampuan untuk menyerap informasi yang kompleks, meningkatnya pengetahuan tentang lingkup kegiatan dalam bidang sosial kemasyarakatan. Sejalan dengan pendapat tersebut diatas, Mubyarto²⁷ menegaskan bahwa partisipasi masyarakat dalam pembangunan dipengaruhi oleh modernisasi dan komersialisasi.

Dijelaskan juga bahwa modernisasi dan komersialisasi selalu cenderung menimbulkan dua akibat negatif yaitu:

- (1) semakin berkurangnya keperluan akan keputusan-keputusan kolektif;
- (2) kecenderungan bertambah besarnya pikiran dan perilaku yang bersifat anti-partisipasi.

Selain itu dalam tulisannya dijelaskan juga bagaimana meningkatkan dan mengembangkan partisipasi masyarakat, menurutnya partisipasi masyarakat dapat ditingkatkan dan dikembangkan melalui :

- (1) desentralisasi pengambilan keputusan pada tingkat pemerintahan yang lebih rendah;
- (2) melibatkan masyarakat secara langsung sebagai *target group*;
- (3) mengembangkan demokrasi dalam pengambilan keputusan dengan cara menyalurkan aspirasi dari masyarakat.

Di lapangan, peneliti juga menemukan adanya kepala madrasah selaku aktor utama kebijakan dalam melibatkan masyarakat hanya sampai pada

²⁷ Mubyarto dan Sartono. 1995. *Pembangunan Pedesaan di Indonesia*. Yogyakarta: Liberty. Hal 51

taraf mengantarkan kesadaran tentang pentingnya partisipasi dalam penyelenggaraan pendidikan, dan belum pada tataran melanggengkan atau melestarikan kerjasama yang telah dibangun.

Salah satu penyebab dari kondisi tersebut antara lain adalah kepala madrasah, guru, komite madrasah dan tokoh masyarakat yang tergabung dalam Pokja tingkat madrasah, bekerja hanya berdasarkan mekanisme proyek, dimana jika proyek selesai, seolah-olah kegiatan juga berhenti, tidak dilakukan secara terus menerus. Hal ini sudah terlihat dari kegiatan “*sowan*” atau kegiatan kunjungan ke rumah orang tua murid dan tokoh masyarakat yang hanya berjalan tiga kali, dan juga kunjungan ke kelompok belajar siswa di rumah hanya dilakukan saat program baru diluncurkan dan sekarang ketika peneliti melakukan penelitian hal itu sudah tidak dilakukan lagi.

Faktor penyebab lainnya adalah karena masih rendahnya kemampuan dari masyarakat dalam menyerap konsep dan tujuan kebijakan ini, kurangnya kepercayaan masyarakat terhadap madrasah, dan terpisahnya madrasah dengan masyarakat yang selama ini terjadi, adalah juga merupakan penyebab kurangnya partisipasi masyarakat. Untuk mengoptimalkan partisipasi masyarakat dalam pelaksanaan kebijakan MPMBS dan penyelenggaraan pendidikan, dapat dilakukan dengan mengaktifkan dan merubah fungsi BP 3 menjadi “Dewan Madrasah” atau “Komite Madrasah” yang anggotanya terdiri dari beberapa unsur baik dari masyarakat maupun dari pemerintah dan swasta, antara lain dari unsur

orang tua murid, pendidik, tokoh masyarakat, tokoh agama, LSM peduli pendidikan, organisasi profesi serta dari unsur swasta dan pemerintah. Partisipasi masyarakat yang efektif menurut Graham dan Phillips²⁸ memang jarang dan sukar didapat, untuk memecahkan problem tidak efektifnya partisipasi masyarakat, maka pemerintah perlu menciptakan atau membentuk tim ahli yang khusus menangani masalah partisipasi dan menyewa konsultan partisipasi.

Terkait dengan penelitian, guna meningkatkan, mengembangkan dan mengoptimalkan partisipasi masyarakat dalam implementasi kebijakan MPMBS beberapa cara dan upaya sebagaimana tersebut diatas dapat dilakukan, baik oleh pelaku utama kebijakan maupun pelaku kebijakan lain yang memiliki kepedulian terhadap peningkatan mutu pendidikan.

D. Faktor Pendukung dan Penghambat Implementasi Kebijakan MPMBS di MTsN Pemalang .

Enam faktor pendukung dan tujuh faktor penghambat implementasi kebijakan MPMBS di MTsN Pemalang telah berhasil peneliti identifikasi. Identifikasi faktor pendukung implementasi kebijakan dari hasil penelitian tersebut diatas, sejalan dengan apa yang di kemukakan Nurkolis²⁹, mengemukakan adanya 9 strategi atau kondisi bagi keberhasilan implementasi kebijakan yaitu:

- 1) adanya otonomi yang dimiliki madrasah;
- 2) adanya peran serta masyarakat secara aktif;

²⁸ Graham, K dan Phillips S. 1998. *Citizen Engagement: Lessons in Participation from Local Government*. Canada: School of Public Administration, Carleton University, hal 10

²⁹ Nurkolis, 27 Juli 2000. "*Strategi Sukses Implementasi MBS*". Kompas, hlm. 9

- 3) adanya kepemimpinan kepala madrasah;
- 4) adanya proses pengambilan keputusan yang demokratis;
- 5) semua pihak harus memahami peran dan tanggung jawabnya;
- 6) adanya petunjuk dari departemen terkait;
- 7) adanya transparansi dan akuntabilitas;
- 8) MPMBS harus diarahkan untuk meningkatkan kinerja madrasah;
- 9) diawali dengan sosialisasi.

Kemampuan dari kepala madrasah dan guru selaku aktor utama kebijakan yang dipercaya untuk mengemban pelaksanaan kebijakan MPMBS dalam mendayagunakan seluruh potensi yang dimiliki, termasuk mempertahankan dan memanfaatkan beberapa faktor pendukung di atas akan sangat menentukan keberhasilan implementasi kebijakan tersebut.

Sebagaimana pendapat Walter Williams³⁰ yang menyatakan bahwa besar kecilnya perbedaan antara apa yang diharapkan (direncanakan) dengan apa yang senyatanya dicapai dalam implementasi kebijakan, sedikit banyaknya akan tergantung pada apa yang disebut *Implementation capacity* dari organisasi atau kelompok organisasi atau aktor yang dipercaya untuk mengemban tugas mengimplementasikan kebijakan. *Implementation capacity* tidak lain adalah kemampuan suatu organisasi/aktor untuk melaksanakan keputusan kebijakan (*policy decision*) sedemikian rupa sehingga ada jaminan bahwa tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan dalam dokumen formal kebijakan dapat dicapai. Suatu proses kebijakan

³⁰ Abdul Wahab, S.1997. *Analisis Kebijakan-naan dari Formulasi ke Implementasi Kebijaksanaan Negara*, Jakarta: Bumi Aksara.hal 61

akan mengalami siklus yang meliputi formulasi, implementasi dan evaluasi kebijakan. Pada tataran implementasi, suatu kebijakan ada yang bersifat *self-excuting*, yakni kebijakan tersebut akan dengan sendirinya terimplementasikan, dan ada juga yang bersifat *non self-excuting*, yaitu suatu kebijakan negara yang pengimplementasiannya perlu diusahakan oleh *stakeholders*. Menurut Islamy³¹, hanya sedikit kebijakan negara yang bersifat *self-excuting*, justru yang lebih banyak adalah yang bersifat *non self-excuting*. Kebijakan MPMBS, adalah merupakan kebijakan yang bersifat *non self-excuting*, dalam pengertian bahwa kebijakan tersebut tidak dapat secara otomatis diberlakukan setelah kebijakan itu dibuat, akan tetapi masih memerlukan waktu untuk adaptasi, bahkan penyesuaian-penyesuaian etika diimplementasikan. Selain itu, implementasi adalah merupakan suatu proses untuk mewujudkan tujuan-tujuan yang telah dipilih dan ditetapkan menjadi kenyataan, atau dengan kata lain penerapan perencanaan kedalam praktek. Namun dalam hal ini tidak semua program yang diimplementasikan dapat berlangsung dengan mulus dan efektif. Gejala ini menurut Dunsire³² dinamakan sebagai *implemen-tation gap*, yaitu suatu keadaan dimana dalam proses implementasi kebijakan selalu akan terbuka kemungkinan terjadinya perbedaan dengan apa yang senyatanya dicapai (sebagai hasil atau prestasi dari pelaksanaan kebijakan). Dari data yang peneliti peroleh dalam penelitian ini, kebijakan MPMBS yang tengah

³¹ Islamy, M. Irfan. 1997. *Prinsip-Prinsip Perumusan Kebijaksanaan Negara*. Jakarta: Bumi Aksara, hal 106

³² Abdul Wahab, S.1997. *Analisis Kebijaksanaan dari Formulasi ke Implementasi Kebijaksanaan Negara*, Jakarta: Bumi Aksara.hal . 61

dirintis dan diujicobakan penerapannya di MTsN Pemalang ternyata tidak terlepas dari hambatan-hambatan yang terjadi dilapangan. Tujuh faktor penghambat yang telah teridentifikasi perlu diperhatikan, sehingga kegagalan implementasi kebijakan dapat dieleminir. Sesuai dengan pernyataan dari Presman dan Wildavsky³³ yang juga mengingatkan bahwa proses implementasi kebijakan perlu mendapat perhatian yang seksama. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa salah jika ada yang berasumsi bahwa proses implementasi kebijakan dengan sendirinya akan berlangsung tanpa hambatan. Selain itu Udoji mengatakan dengan jelas bahwa: “ *The execution of policies is as important if not more important than policy-making. Policies will remain dreams or blueprints file jackets unless they are implemented*”³⁴. (Pelaksanaan suatu kebijakan adalah sesuatu yang penting, bahkan mungkin jauh lebih penting dari pada pembuatan kebijakan. Kebijakan-kebijakan hanya akan berupa impian atau rencana yang bagus yang tersimpan rapi dalam arsip kalau tidak diimplementasikan). Setyodarmodjo³⁵ menjelaskan bahwa dalam suatu proses kebijakan, proses implementasi merupakan proses yang tidak hanya kompleks (*complicated*), namun juga hal yang sangat menentukan. Tidak sedikit kebijakan pemerintah yang sudah dirumuskan dengan sangat sempurna, namun gagal dalam implementasinya mencapai tujuan, hal ini

³³ Abdul Wahab, S.1997. *Analisis Kebijaksanaan dari Formulasi ke Implementasi Kebijaksanaan Negara*, Jakarta: Bumi Aksara.hal 65

³⁴ Abdul Wahab, S.1997. *Analisis Kebijaksanaan dari Formulasi ke Implementasi Kebijaksanaan Negara*, Jakarta: Bumi Aksara.hal

³⁵ Setyodarmodjo. 2000. *Public Policy: Pengertian Pokok untuk Memahami dan Analisa Kebijakan Pemerintah*. Surabaya: Airlangga University Press, hal 189

salah satunya adalah terjadi karena dilakukan melalui cara-cara lain, tidak sesuai dengan pedoman dan juga disebabkan karena faktor-faktor subyektif para pelaksananya (*policy actors*) maupun dari masyarakat yang secara langsung atau tidak langsung terkena dampak dari kebijakan yang dimaksud. Hal tersebut terjadi juga dalam implementasi kebijakan MPMBS. Telah disebutkan bahwa salah satu faktor penghambat implementasi kebijakan MPMBS adalah adanya perbedaan persepsi dan pemahaman terhadap konsep dan tujuan kebijakan, sehingga kebijakan dilaksanakan dengan cara-cara lain sesuai dengan persepsi masing-masing aktor kebijakan. Guna menghindari perbedaan persepsi dan pemahaman terhadap konsep dan tujuan antar aktor kebijakan atau antar implementers (unit birokrasi maupun non birokrasi), maka proses administrasi harus selalu berpijak pada standar prosedur operasional (SOP) sebagai acuan implementasinya. Selain itu perlunya kepatuhan terhadap hukum dari pelaku kebijakan seperti apa yang dinyatakan Anderson³⁶ dapat meminimalkan hambatan dalam implementasi kebijakan. Kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku menjadikan pelaksana kebijakan melaksanakan fungsi dan tugasnya sesuai dengan apa yang telah ditetapkan, dan pelaksanaan kebijakan dapat memberi dampak positif terhadap target group. Faktor penghambat yang timbul dalam pelaksanaan kebijakan MPMBS tersebut diatas mengakibatkan terjadinya ketidakseimbangan peran diantara pelaku kebijakan, sehingga

³⁶ Anderson, James E. 1979. *Public Policy Making*. New York: Holt Rinehart and Winston. Hal 92 - 93

implementasi dari kebijakan MPMBS inipun. tidak seperti apa yang diharapkan pada awal dirumuskan dan dapat mengakibatkan kegagalan implementasi. Dengan demikian kegagalan implementasi kebijakan bisa disebabkan faktor-faktor penghambat tersebut, tetapi Parsons³⁷ mengatakan bahwa kegagalan implementasi suatu kebijakan cenderung karena faktor manusia. Pengambilan keputusan yang gagal memperhitungkan kenyataan adanya persoalan manusia yang sangat kompleks dan bervariasi. Yang dimaksud manusia yang sangat kompleks disini adalah baik pemerintah sebagai pembuat kebijakan maupun madrasah beserta warganya sebagai pelaku kebijakan dan target group. Terkait dengan kegagalan implementasi, Setyodarmodjo³⁸ mengemukakan bahwa pelaksanaan kebijakan itu dapat gagal atau tidak membuahkan hasil disebabkan antara lain:

- 1). teori yang menjadi dasar kebijakan itu tidak tepat, karenanya harus dilakukan reformulation terhadap kebijakan tersebut;
- 2) sarana yang dipilih untuk pelaksanaannya tidak efektif;
- 3) sarana itu mungkin tidak atau kurang dipergunakan sebagaimana mestinya;
- 4) isi dari kebijakan itu bersifat samar-samar;
- 5) ketidak pastian faktor intern dan atau faktor ekstern;
- 6) kebijakan yang ditetapkan itu mengandung banyak lobang;

³⁷ Parsons, Wayne. 1997. *Public Policy: An Introduction to the Theory and Practice of Policy Analysis*. Edward Elgar, Cheltenham, UK Lyme, US hal 480

³⁸ Setyodarmodjo. 2000. *Public Policy: Pengertian Pokok untuk Memahami dan Analisa Kebijakan Pemerintah*. Surabaya: Airlangga University Press. Hal 185

- 7) dalam pelaksanaan kurang memperhatikan masalah teknis;
- 8) adanya kekurangan akan tersedianya sumber-sumber pembantu (uang, waktu dan sumberdaya manusia)

Berdasarkan beberapa hambatan yang diidentifikasi dari hasil penelitian dan beberapa pendapat mengenai hal-hal yang dapat menyebabkan kegagalan dalam pelaksanaan kebijakan tersebut, maka dapatlah diketahui bahwa kegagalan implementasi kebijakan tidak selalu disebabkan oleh kelemahan atau ketidakmampuan pelaksana atau administrator, melainkan dapat pula disebabkan oleh pembentukan kebijakannya yang kurang sempurna. Disinilah peran penting yang dimainkan oleh pelaksana kebijakan dan harus mampu untuk mengambil langkahlangkah guna mengadakan *reformulation* sehingga kebijakan pokok itu dapat mencapai tujuannya.

Menurut hasil penelitian Nurkolis (2001) kegagalan implementasi MPMBs terjadi karena empat sebab yaitu:

- (1) Sekedar mengadopsi model apa adanya tanpa persiapan dan upaya kreatif dari pelaku kebijakan;
- (2) Kepala madrasah bekerja berdasarkan agendanya sendiri tanpa memperhatikan aspirasi seluruh warga madrasah;
- (3) Kekuasaan pengambilan keputusan terpusat pada satu pihak;
- (4) Menganggap MPMBs adalah hal biasa, tanpa usaha serius akan berhasil dengan sendirinya.

Untuk menghindari faktor penghambat yang mengakibatkan

kegagalan implementasi sebagaimana tersebut diatas maka diperlukan suatu upaya yang melibatkan seluruh *stakeholders* guna mengadakan reformulasi kebijakan. Jika kita lihat hasil identifikasi tantangan dan hambatan pendidikan di Boston yang dilakukan Portz³⁹ yaitu antara lain:

- 1) adanya penekanan dinamika politik dan kurangnya kepemimpinan;
- 2) gagalnya madrasah dalam menyediakan program pendidikan yang memadai;
- 3) kurangnya dukungan pembiayaan dan hubungan pemerintahan;
- 4) kurangnya dukungan dari masyarakat;
- 5) adanya masalah sosial secara umum seperti kemiskinan.

Maka hasil identifikasi faktor penghambat dan pendukung terhadap implementasi kebijakan MPMBS tersebut di atas, dapat juga merupakan permasalahan pendidikan yang dapat dijadikan sebagai suatu tantangan dan hambatan yang harus dihadapi pemerintah. Untuk itu dalam pengembangan kebijakan nanti diharapkan hal-hal tersebut dapat diantisipasi sehingga implementasi akan lebih efektif.

Agar implementasi kebijakan MPMBS mencapai sasaran, maka guru, kepala madrasah, pengurus komite madrasah, tokoh

³⁹ Portz, John.1996. "Problem Definitions and Policy Agendas: Shaping the Educational agenda in Boston". *Journal of Policy Studies*, Vol.24. No.3, hal 173-375

masyarakat dan *stakeholders* lainnya hendaknya benar-benar dapat duduk bersama, menentukan visi misi pendidikan kedepan. Keberhasilan implementasi kebijakan MPMBS dalam kerangka desentralisasi pendidikan sangatlah bergantung pada *good will* semua pihak.



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

1. Kesiapan Sumberdaya manusia (kepala madrasah dan guru) di MTsN Pemalang dalam mengimplementasikan kebijakan MPMBS, secara kuantitas telah memadai dan siap karena mereka telah memenuhi standar persyaratan kelayakan mengajar. Secara kualitas, dilihat dari profesionalisme yang harus dimiliki baik oleh kepala madrasah maupun oleh guru dapat dikatakan belum siap, disebabkan belum dimilikinya sikap kepemimpinan transformasional oleh kepala madrasah dan belum dimilikinya ciri dan kemampuan guru efektif dan profesional, adanya sikap dan budaya kerja yang telah terkondisi untuk bersikap pasif dan tidak kreatif. Sarana prasarana dilihat dari kondisi fisik madrasah dan lingkungan madrasah cukup kondusif untuk melaksanakan dan mengembangkan konsep atau kebijakan MPMBS. Pembiayaan yang bersumber baik dari sumbangan komite madrasah maupun dari pemerintah pusat yang diberikan dalam bentuk BOS dan bantuan langsung "*block grant*" sangat menunjang pelaksanaan kebijakan MPMBS ini. Tidak ada pembiayaan yang bersumber dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) Kabupaten.
2. Kebijakan MPMBS bersifat *top-down*, dengan tujuan dan kelembagaan/ organisasi pelaksana baik ditingkat nasional, propinsi, kabupaten/kota

sampai dengan pelaksana operasional ditentukan dari atas. Pelaksanaan di lapangan belum sepenuhnya mengikuti tahapan pelaksanaan sebagaimana yang tertera dalam pedoman umum pelaksanaan, Hal ini disebabkan karena tidak dipahaminya konsep dan tujuan kebijakan MPMBS secara utuh oleh pelaku kebijakan sebagai akibat dari pelaksanaan sosialisasi kebijakan yang masih temporer atau sesaat serta kurangnya komunikasi dan koordinasi diantara pelaku kebijakan.

3. Kebijakan dilaksanakan dengan menerapkan PAKEM dan transparansi serta melibatkan komite madrasah, tokoh masyarakat dan masyarakat umum. PAKEM telah dijadikan strategi pembelajaran disebagian besar madrasah tempat uji coba MPMBS, dapat memotivasi guru dan siswa untuk melaksanakan proses belajar mengajar dengan lebih baik. PAKEM yang masih dipraktekkan salah oleh sebagian guru, hal ini perlu diluruskan agar tidak menimbulkan dampak negatif bagi anak didik. Transparansi manajemen madrasah, teru-tama manajemen keuangan telah disadari arti pentingnya oleh kepala madrasah dan telah dilaksanakan, bahkan dijadikan salah satu cara dan merupakan faktor kunci dalam meningkatkan peran serta orang tua murid dan masyarakat, serta dapat mengurangi friksi antara kepala madrasah dan guru yang sering terjadi pada pola lama, dimana urusan keuangan lebih banyak ditangani kepala madrasah sendiri.
4. Implementasi kebijakan MPMBS dapat dikatakan cukup efektif, dan dapat dijanjikan bahwa program ini lebih baik daripada model

manajemen dan pembelajaran dimasa lalu yang cenderung konvensional. Keberhasilan program dalam mencapai tujuan meningkatkan mutu pendidikan sangat tergantung dari *goodwill* semua pihak yang terlibat.

5. Keterlibatan atau partisipasi masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan khususnya dalam implementasi kebijakan MPMBS di MTsN Pematang telah meningkat dan masih didominasi pada aspek fisik/gedung dan peralatan lainnya yang diwujudkan dalam bentuk sumbangan komite madrasah dan bantuan lain berupa material. Kesadaran dan partisipasi untuk membantu anak belajar dan keterlibatannya dalam menyusun rencana madrasah, penyelenggaraan pendidikan dan proses belajar anak, baru disebagian kecil madrasah yang mengalami peningkatan, hal ini dapat dikatakan masih belum optimal, disebabkan karena tidak dipahaminya konsep dan tujuan kebijakan MPMBS, kurangnya informasi mengenai kebijakan MPMBS, tidak adanya waktu dari masyarakat selaku partisipan dan masih rendahnya pendidikan masyarakat itu sendiri.
 6. Teridentifikasi enam faktor pendukung dan tujuh faktor penghambat
- Faktor pendukung diantaranya:
- (1) Adanya lingkungan madrasah yang kondusif bagi pengembangan konsep MBS, PAKEM dan Peran Serta Masyarakat;
 - (2) Adanya transparansi pengelolaan madrasah;
 - (3) Digunakannya PAKEM sebagai strategi pembelajaran di sebagian

besar madrasah;

- (4) Adanya partisipasi masyarakat yang meningkat;
- (5) Adanya dana bantuan langsung “*block grant*”;
- (6) Adanya hubungan kerja yang kondusif dan harmonis.

Sedangkan Faktor penghambat antara lain adalah:

- (1) Kurangnya kesiapan dari sumberdaya dan adanya keterpaksaan dari pelaksana kebijakan;
- (2) Sosialisasi kebijakan MPMBS yang hanya dilakukan secara temporer, sehingga konsep dan tujuan kebijakan MPMBS kurang tersosialisasikan ke *target group* dan *stakeholders*, serta menyebabkan adanya persepsi dan pemahaman yang berbeda dari para pelaku kebijakan terhadap konsep dan tujuan kebijakan MPMBS tersebut;
- (3) Adanya kesalahan dalam praktek PAKEM;
- (4) Belum dimilikinya kewenangan, kemandirian dan kebebasan (otomi) kepala madrasah dan guru dalam mengelola madrasah dan melaksanakan kebijakan MPMBS;
- (5) Rendahnya tingkat pendidikan masyarakat;
- (6) Adanya sikap dari para pendidik yang telah terkondisi bersikap pasif dan tidak kreatif (menunggu juklak dan juknis); dan
- (7) Banyaknya kegiatan administrasi tambahan yang harus ditangani kepala madrasah dan guru.

B. Saran

1. Perlu dilakukan sosialisasi dan pembinaan yang berkelanjutan baik melalui pertemuan rutin maupun program pelatihan. Selain itu materi mengenai evaluasi program, rencana strategis jangka panjang 3-5 tahun dan RAPBS yang dikembangkan sebagai suatu strategi dalam menghubungkan antara prioritas program dan alokasi dana perlu diperkenalkan dan dimasukkan dalam materi program pelatihan. Sebagai dukungan dan untuk kesiapan pengembangan kebijakan MPMBS lebih lanjut, pemerintah daerah perlu melakukan perencanaan pengembangan program kebijakan MPMBS ini. Untuk mengatasi kekurangan sarana prasarana berupa alat peraga, guru dapat memanfaatkan barang bekas seperti koran, botol dan lain-lain serta dapat memanfaatkan alam dan sumberdaya yang ada sebagai sumber belajar.
2. Kebijakan MPMBS adalah kebijakan model *top-down*. Walaupun demikian dalam implementasinya, memungkinkan diterapkan secara *bottom-up* karena akan lebih memberi nilai tinggi, untuk itu kewenangan dan kebebasan (otonomi) dalam mengelola madrasah dan mengelola pembelajaran perlu diberikan secara penuh kepada kepala madrasah dan guru, sehingga madrasah dapat mengembangkan model-model pengelolaan yang dengan tegas menunjukkan bagaimana keputusan diambil, adanya hubungan antar keputusan tersebut, dan peranan tiap peserta utama dalam pengambilan keputusan. Selain itu dengan pemberian kewenangan, madrasah dapat mencapai kemajuannya dalam

bidang manajemen yang berbasis madrasah sesuai dengan kemampuan dan kondisi mereka. Keberanian dan kreativitas dari kepala madrasah dan guru sangat diperlukan dan menentukan keberhasilan implementasi. MPMBS.

3. Konsep PAKEM yang dipraktekkan salah perlu segera mendapat pelurusan melalui pelatihan-pelatihan, melalui pertemuan-pertemuan di MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran), dan upaya lainnya, selain itu pengembangan PAKEM perlu diperkaya dengan memasukkan ide-ide yang ada dalam upaya peningkatan program madrasah berdasarkan “pengalaman sehari-hari” dan dalam upaya program peningkatan mutu pendidikan. Untuk menghindari menurunnya motivasi mengajar dan belajar guru yang selama ini telah tumbuh, maka kesejahteraan bagi guru harus ditambah, dan juga perlu diadakan semacam lomba atau festival antar madrasah tentang PAKEM, disamping perlunya memberi motivasi dan penghargaan pada kegiatan-kegiatan yang berhasil. Mengubah sistem guru kelas menjadi guru mata pelajaran dan mengangkat pegawai bagian tata usaha (TU) di madrasah dasar sudah seharusnya dipikirkan dan direncanakan untuk dilakukan.
4. Transparansi manajemen madrasah perlu dikembangkan tidak hanya pada manajemen keuangan, tetapi juga manajemen yang lainnya, manajemen siswa dan manajemen kepegawaian misalnya. Tansparansi yang telah dilakukan madrasah terhadap warganya guna mendapatkan dukungan dan partisipasi masyarakat serta akuntabilitas madrasah terhadap publik

(orang tua wali) perlu juga diikuti oleh pejabat kependidikan baik ditingkat kecamatan maupun ditingkat kabupaten, hal ini perlu untuk mengurangi adanya kecemburuan sosial dari berbagai pihak.

5. Para orang tua murid dan anggota masyarakat sekitarnya perlu terus dibina agar mereka dapat terus memberikan dukungan pada program MPMBS dan PAKEM secara lebih maksimal lagi, selain itu hubungan kerjasama dengan orang tua murid dan masyarakat yang selama ini telah terjalin hendaknya terus dilanggengkan, jangan sampai berakhir karena program/proyek MPMBS juga berakhir. Jaringan kerja perlu diperluas tidak hanya dengan orang tua murid dan instansi pemerintah tapi juga dengan pihak swasta/dunia usaha. Mengaktifkan dan mengubah fungsi BP3 menjadi komite Madrasah dapat dilakukan guna meningkatkan partisipasi masyarakat, selain itu transparansi, akuntabilitas dan demokratisasi dalam pengambilan keputusan, melibatkan secara langsung masyarakat sebagai target group, serta mendesentralisasikan kewenangan dan pengambilan keputusan pada tingkat terendah juga dapat dijadikan upaya dalam meningkatkan dan mengoptimalkan partisipasi masyarakat.
6. Agar kebijakan lebih terimplementasi dengan efektif dan sukses, beberapa faktor penghambat dan pendukung yang teridentifikasi dalam penelitian ini hendaknya dapat diperhatikan oleh para pelaku kebijakan, selain itu informasi mengenai kendala, keberhasilan dan manfaat dari kegiatan rintisan ini perlu terus disebarluaskan. Identifikasi peran dan tanggung jawab dari semua yang terlibat dalam kegiatan MPMBS merupakan hal

yang dapat mendukung suksesnya implementasi.

7. Untuk memberikan panduan disain dan pelaksanaan fase berikutnya dari kebijakan MPMBS ini, selain saran tersebut diatas, perlu kiranya peneliti sarankan beberapa hal antara lain:

- (1) Perlu juga diberikan perhatian pada program pelatihan mendatang mengenai pengembangan program PAKEM untuk anakanak yang mempunyai kekurangan atau kesukaran belajar;
- (2) Madrasah-madrasah dan masyarakat dianjurkan untuk membuat pernyataan-pernyataan tentang tujuan-tujuan serta nilai-nilai yang sama (visi dan misi madrasah) yang melandasi semua pengambilan keputusan;
- (3) *Block grant*, perlu diberikan kebebasan penggunaannya dan perlu diteruskan pemberiannya kepada madrasah rintisan, jika akan dihentikan jangan secara tiba-tiba, tapi secara bertahap;
- (4) Adanya madrasah “Induk” bagi kegiatan rintisan ini yang berfungsi sebagai pusat pelatihan bagi gugus madrasah perlu dikembangkan;
- (5) Jika ada inisiatif tentang strategi pelaksanaan kegiatan yang datang dari pihak madrasah dan masyarakat seperti kegiatan PBM di rumah-rumah perlu diberi dukungan khusus, dan
- (6) Perlu diadakan evaluasi eksternal yang memfokuskan pada kemajuan yang telah diperoleh pada tahap awal perintisan dan pengembangannya lebih lanjut.

8. Adanya indikator perubahan kemajuan sebagai akibat dari kegiatan

rintisan MPMBS ini menunjukkan perlu adanya konsolidasi, perluasan dan peningkatan pengelolaan. Rekomendasi yang dapat peneliti berikan berkenaan dengan perlunya konsolidasi, perluasan dan peningkatan pengelolaan adalah:

- (1) Kegiatan rintisan ini perlu dilanjutkan di madrasah yang sama untuk masa selanjutnya, paling tidak selama tiga tahun, agar memungkinkan madrasahmadrasah tersebut mengembangkan model pengelolaannya dan memperoleh manfaat dari pelaksanaan PAKEM bagi siswasiswa;
 - (2) Selama tahap konsolidasi ini, pelatihan perlu ditujukan pada hal-hal yang praktis dalam pelaksanaan PAKEM, dan pelaksanaan MBS melalui adanya pemantauan dan evaluasi, yang akan menghubungkan prioritas belajar dengan pengalokasian sarana, dan adanya perencanaan strategis yang lebih berjangka panjang;
 - (3) Pada masa konsolidasi, pemberian pelatihan kepemimpinan perlu dijadikan prioritas bagi mereka yang terlibat dalam kegiatan ini baik di tingkat madrasah, dan kabupaten.
9. Bagi calon peneliti yang akan datang disarankan untuk melakukan penelitian evaluasi kebijakan MPMBS secara lebih mendalam dan memfokuskan pada pertanyaan apakah kemajuan awal yang telah dicapai bisa terus lestari dan dikembangkan lebih lanjut. Evaluasi atas keefektifan biaya (*cost effectiveness*) beberapa komponen program MPMBS, dapat juga dilakukan oleh calon peneliti mendatang.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Wahab, S.1997. *Analisis Kebijakan dari Formulasi ke Implementasi Kebijakan Negara*, Jakarta: Bumi Aksara.
- _____. 1999. *Analisis Kebijakan Publik Teori dan Aplikasinya*. Malang: PT Danar Wijaya
- Anderson, James E. 1979. *Public Policy Making*. New York: Holt Rinehart and Winston.
- Bogdan, R.C.dan Biklen, S.K. 1998. *Qualitative Research*. Boston: Allyn dan Bacon
- Conyers, Diana. 1994. *Perencanaan Sosial di Dunia Ketiga Suatu Pengantar*. Diterjemahkan oleh Susetawan. Yogyakarta. Gajah Mada University Press.
- Depdiknas. 2000. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Jakarta: Direktorat Pendidikan Dasar dan Menengah Umum
- Dimiyati, M.1997. *Penelitian Kualitatif*. Malang: Program Pasca Sarjana IKIP Malang
- Edwards, George.C. 1980. *Implementing Public Policy*. Washington: Congressional Quarterly Press.
- Graham, K dan Phillips S. 1998. *Citizen Engagement: Lessons in Participation from Local Government*. Canada: School of Public Administration, Carleton University.
- Islamy, M. Irfan. 1997. *Prinsip-Prinsip Perumusan Kebijakan Negara*. Jakarta: Bumi Aksara

- _____. 2001. *Policy Analysis*. Malang: Program Pasca Sarjana Unibraw
- Klingemann, H.D dan Fuchs.D. 1995. *Citizens and The State: Beliefs In Government* New York: Oxford University Press.
- Linebery,Robert L. 1978. *American Public Policy*. New York: Harpen Z.Row.
- Miles, M.B.dan Huberman, M. *Qualitative Data Analisis A Sourcebook of New Method* Beverly Hills London New Delhi: Sage Publication.
- Mubyarto dan Sartono. 1995. *Pembangunan Pedesaan di Indonesia*. Yogyakarta: Liberty.
- Nurkolis, 27 Juli 2000. "*Strategi Sukses Implementasi MBS*". *Kompas*, hlm. 9
- .
15 Juni 2001. "Hakekat Desentralisasi Model MBS". *Kompas*, hlm.9
- Parsons, Wayne. 1997. *Public Policy: An Introduction to the Theory and Practice of Policy Analysis*. Edward Elgar, Cheltenham, UK Lyme, US
- Portz, John.1996. "Problem Definitions and Policy Agendas: Shaping the Educational agenda in Boston". *Journal of Policy Studies*, Vol.24. No.3, pp. 371-386
- Sapari, A. 20 April 2001. "*Dewan Sekolah: Sudah Siapkah?*". *Kompas* hlm.9
- Setyodarmodjo. 2000. *Public Policy: Pengertian Pokok untuk Memahami dan Analisa Kebijakan Pemerintah*. Surabaya: Airlangga University Press.
- Strauss, A. dan Corbin, J 1997. *Dasar-Dasar Penelitian Kualitatif: Prosedur, Teknik dan Teori Gruonded*. Terjemahan oleh H.M.Djunaidi Ghony. Surabaya: PT Bina Ilmu.

Suhartono, 12 Oktober 2001. *“Memformat Ulang Sosialisasi MBS”*. Kompas, hlm.9

Sutedjo, 6 Juli 2001. *“Daerah Tak Peduli Dewan Sekolah?”*. Kompas, hlm 9

Suyanto, 16 Februari 2001. *“Guru yang Profesional dan Efektif”*. Kompas,



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

OPNAME FISIK BARANG INVENTARIS

NAMA UPB : MTsN Pemalang

Halaman : 1

KODE UPB : 25.01.03.42446.00

No Urut	Sub-sub Kelompok				Jumlah Barang	Harga Barang	Keterangan
	Nama Barang	Kode Barang	Merk / Barang	Tahun Bersejarah			
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Kipas Angin	2.05.02.04.006.009	Nasional	2000	1	370,000.00	DIK 2000/2001
2.	Speaker / Amplifier	2.05.02.06.005.002	Mugen	2000	1	1,400,000.00	DIK 2000/2001
3.	Bangunan Gedung Kantor Permanen	1.06.01.01.001.001 2.05.01.04.002.059-064	Permanent	2001	250 m2	158,600,000.00	DIP 2001/2002
4.	Lemari Kayu	064	PK 2	2001	6	1,800,000.00	DIP 2001
5.	Filling Cabinet Metal	2.05.01.04.005.006 2.05.02.01.003.388-389	Brother	2001	1	800,000.00	DIK 2001
6.	Kursi Besi / Metal	389	Putar	2001	2	1,000,000.00	DIP 2001/2002
7.	Sice / Meja Kursi Tamu	2.05.02.01.005.004	Ligna Busa	2001	1	800,000.00	DIP 2001
8.	Kipas Angin	2.05.02.04.006.0010	Nasional	2001	1	355,000.00	DIK 2000/2001
9.	Tempat Sepeda Permanen	1.06.01.14.001.003	Permanent Suzuki / Shogun	2002	100 m2	11,864,750.00	-
10.	Sepeda Motor	2.02.01.04.001.001	110	2002	1	12,490,000.00	-
11.	Mesin Foto Copy	2.05.01.03.007.001	Canon Np-6650	2002	1	16,150,000.00	BP3
12.	Meja Kursi Kayu	2.05.02.01.002.127-146 2.05.02.01.002.147-149	1/2 Biro	2002	20	7,000,000.00	DIP 2002
13.	Meja Kursi Kayu	149	1/2 Biro	2002	3	900,000.00	BP3
14.	Meja Kayu Siswa	2.05.02.01.002.794-843 2.05.02.01.002.844-921	S2	2002	50	7,850,000.00	BP3 2001/2002
15.	Meja Kayu Siswa	921	S2	2002	78	11,700,000.00	BP3 2002/2003
16.	Kursi Kayu Kerja	2.05.02.01.004.096-113 2.05.02.01.004.1199-1298	Pj. Bertangan	2002	18	1,800,000.00	DIP 2001
17.	Kursi Kayu Siswa	1298	PK	2002	100	5,000,000.00	BP3 2001/2002
18.	Kursi Kayu Siswa	2.05.02.01.004.1299-1454	PK	2002	156	7,800,000.00	BP3 2002/2003
19.	Speaker / Amplifier	2.05.02.06.005.003	Toa ZA-1121	2002	1	1,560,000.00	Swadaya
20.	Speaker / Amplifier	2.05.02.06.005.004 2.05.02.01.004.114-116	Toa ZA-1121	2002	1	1,400,000.00	Masjid
21.	Kursi Kayu Kerja	116	Pj Bertangan	2003	3	450,000.00	BP3 2002/2003
22.	Kipas Angin	2.05.02.04.006.011-013	Nasional	2003	3	900,000.00	DIK 2003
23.	Personal Computer Unit	2.12.01.02.001.018	Premium / LG	2003	1	8,750,000.00	Paket / Proyek
24.	Printer	2.12.02.03.003.004	Canon 2110SP	2003	1	750,000.00	Paket / Proyek
25.	Bangunan Gedung Pendidikan Perm	1.06.01.10.001.009	Permanent	2004	96 m2	67,390,000.00	-
26.	Tempat Sepeda Permanen	1.06.01.14.001.004 2.05.01.05.010.001.010	Permanent	2004	100 m2	15,320,000.00	-
27.	White Board (Papan Tulis)	010	Besar	2004	10	2,250,000.00	DIK 2004
28.	White Board (Papan Tulis)	2.05.01.05.010.011-020 2.05.02.01.002.922-946	Besar	2004	10	2,400,000.00	DIK 2004
29.	Meja Kayu Siswa	946	S2	2004	25	3,750,000.00	BP3 2003/2004
30.	Kursi Besi / Metal	2.05.02.01.003.389-392 2.05.02.01.004.1455-1504	Futura	2004	4	950,000.00	DIK 2004
31.	Kursi Kayu Siswa	1504	PK	2004	50	2,500,000.00	BP3 2003/2004
32.	Marching Band	2.10.01.01.002.053	-	2004	1	588,770,000.00	BP3 2003/2004
33.	Drum	2.10.01.01.002.054	-	2004	1	3,000,000.00	DIK 2004
34.	Televisi	2.05.02.06.002.002	Toshiba 20"	2004	1	1,350,000.00	DIK 2004
35.	Televisi	2.05.02.06.002.003	Polytron 21"	2004	1	1,800,000.00	DIK 2004

No Urut	Sub-sub Kelompok				Jumlah Barang	Harga Barang	Keterangan
	Nama Barang	Kode Barang	Merk / Barang	Tahun Peroleha			
1	2	3	4	5	6	7	8
36.	Mesin Jahit	2.05.02.06.022.013-026	Singer, 15 JKB	2004	14	10,500,000.00	Paket Kanwil
37.	Timbangan Orang	2.05.02.06.023.001	-	2004	1	250,000.00	Swadaya
38.	Mesin Obras (Hamming Machine)	2.05.02.06.047.002-003	Pegasus DC - 1S	2004	2	3,000,000.00	Paket Kanwil
39.	Mesin Bordir (Pelubang Kancing)	2.05.02.06.049.001.002	Juki LZ - 271	2004	2	4,500,000.00	Paket Kanwil
40.	Bangunan Gedung Pendidikan Permanen	1.06.01.10.001.010 2.05.01.05.010.021-030	Permanent	2005	270 m2	207,053,400.00	-
41.	White Board (Papan Tulis)	2.05.01.05.010.031-033	Besar	2005	10	2,500,000.00	DIPA 2005
42.	White Board (Papan Tulis)		Besar	2005	3	720,000.00	DIPA 2005
43.	Overhead Projector	2.05.01.05.028.001	Ukr 3 m	2005	1	6,500,000.00	BP3
44.	Handy Cam	2.05.02.06.046.001 2.05.02.01.002.947-970	Sony	2005	1	6,225,000.00	BP3
45.	Meja Kayu Siswa		S2	2005	24	3,600,000.00	BP3 2004/2005
46.	Kursi Kayu Kerja	2.05.02.01.004.117 2.05.02.01.004.1505-1552	Pj Bertangan	2005	1	200,000.00	BP3 2004/2005
47.	Kursi Kayu Siswa		PK	2005	48	2,400,000.00	BP3 2004/2005
48.	Kompom Gas	2.05.02.05.002.001	Rinnai	2005	1	580,000.00	DIPA 2005
49.	Equalizier	2.05.02.06.006.001 2.05.02.06.013.001-002	-	2005	1	1,400,000.00	DIP 2004
50.	Meghapone		Sun Way 660S	2005	1	165,000.00	DIPA 2005
51.	Mini Compo+CD	2.05.02.06.054.001 2.10.04.02.002.004-005	Polytron	2005	1	950,000.00	DIPA 2005
52.	Bola Volley		-	2005	2	350,000.00	DIPA 2005
53.	Bola Kaki	2.10.04.02.006.001-002	Mikasa	2005	2	350,000.00	DIPA 2005
54.	Bola Basket	2.10.04.02.007.003-004	Mikasa	2005	2	250,000.00	BP3 2001/2002
55.	Meja Kayu Siswa	2.05.02.01.002.971-1030 2.05.02.01.004.118-120	S2	2006	60	9,000,000.00	BP3 2005/2006
56.	Kursi Kayu Kerja		Pj. Guru	2006	3	300,000.00	BP3 2005/2006
JUMLAH						681,870,150.00	

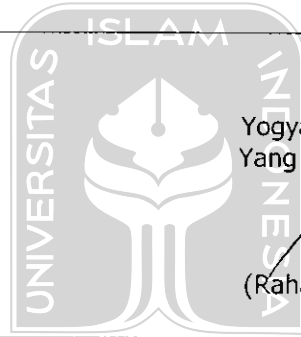
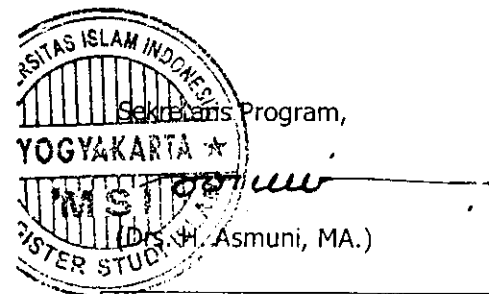


PENGAJUAN CALON PEMBIMBING TESIS

Nama : Raharjo	No. Mhs. : 05913076
Alamat : Jl. Jati III No.17 Kabupaten Pemalang. Telp.(0284) 325613	No. Ujian :

Judul Tesis	IMPLEMENTASI KEBIJAKAN MANAJEMEN PENINGKATAN MUTU BERBASIS MADRASAH DI MTs.N PEMALANG
-------------	--

Rumusan Masalah	1. Bagaimana Kesiapan sumberdaya di MTsN Pemalang dalam mengimplementasikan kebijakan MPMBs? 2. Bagaimana proses implementasi kebijakan MPMBs di MTsN Pemalang? 3. Bagaimana keterlibatan ~~orang tua murid~~ <i>komite Madrasah</i> dalam implementasi kebijakan MPMBs di MTsN Pemalang? 4. Apakah faktor-faktor yang mendukung dan menghambat implementasi kebijakan MPMBs di MTsN Pemalang?
-----------------	---



Yogyakarta, 17 Maret 2007
Yang Mengajukan,

(Raharjo)

KETERANGAN DARI CALON PEMBIMBING

Dengan ini judul dinyatakan DISETUJUI / ~~DITOLAK~~

Catatan :

- *Konkritnya SDays?*
- *Komite Sekolah / madrasah*
- *faktor*
- *Pada*

Tanggal, *17/3/07*
Pembimbing,

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

NB: dibuat rangkap 2

- untuk MSI-UII
- untuk yang bersangkutan

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

MAGISTER STUDI ISLAM

YOGYAKARTA

Jl. Demangan Baru No. 24 Lantai II, Yogyakarta 55281, Telp./Fax. (0274) 523637, Website: www.msi-ii.net, E-mail: info@msi-ii.net

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Nomor : 178/PS-MSI/III/2007

Yogyakarta, 17 Maret 2007

Lamp : -1-

Hal : Pengantar Permohonan
Izin Penelitian

Kepada Yth:
Kepala Sekolah MTsN Pemalang
Di-
Tempat

Assalamu'alaikum Wr.Wb

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

Nama : Raharjo
NIM : 05913076
Konsentrasi : Pendidikan Islam

Adalah Mahasiswa Magister Studi Islam Universitas Islam
Indonesia dan saat ini yang bersangkutan sedang dalam proses
penyelesaian Tesis dengan judul: "Implementasi Kebijakan
Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Madrasah di MTsN
Pemalang".

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

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

Wassalamu'alaikum Wr.Wb



Sekretaris Program, *[Signature]*

H. Asmuni, MA



DEPARTEMEN AGAMA
MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI PEMALANG
JL. TENTARA PELAJAR NO. 6 TELP. (0284) 321187
PEMALANG - 52313

Nomor : Mts.11.26/TL.00/103/2007
Sifat : Biasa
Lampiran : --
Hal : Keterangan melaksanakan penelitian

Pemalang, 07 April 2007

Kepada
Yth. Ketua Program Magister Studi Islam
Universitas Islam Indonesia
YOGYAKARTA

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

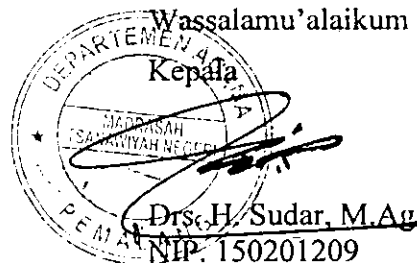
Memperhatikan surat Sekretaris Program Magister Studi Islam UII Yogyakarta Nomor: 178/PS-MSI/III/2007 tanggal 17 Maret 2007, dengan ini kami sampaikan bahwa Mahasiswa Magister Studi Islam UII Yogyakarta sebagaimana tersebut di bawah ini:

Nama : RAHARJO
Tempat, tanggal lahir : Pemalang, 4 Agustus 1958
NIM : 05913076
Alamat : Jl. Jati III No. 17 Pemalang

Yang bersangkutan telah selesai mengadakan penelitian di Madrasah Tsanawiyah Negeri Pemalang untuk bahan penyusunan TESIS yang berjudul : *"Implementasi Kebijakan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Madrasah di MTs Negeri Pemalang"* yang dilaksanakan sejak bulan tanggal 21 Maret s.d. 7 April 2007.

Demikian keterangan ini kami berikan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.



Kepala
Drs. H. Sudar, M.Ag.
NIP. 150201209

CURICULUM VITAE

N a m a : Raharjo, .
Tempat, tanggal lahir : Pemalang, 04 Agustus 1958
Alamat : Jl. Jati III No. 17 Pemalang
Telp. 0284 325613
Pekerjaan : Pegawai Negeri Sipil Departemen Agama
Pendidikan :

1. SDN Lulus tahun 1971
2. PGAP 4 tahun lulus tahun 1975
3. PGA 6 tahun lulus tahun 1977
4. Sarmud Fak. Syari'ah IAIN Walisongo lulus tahun 1981
5. Sarjana (S.1) IPS Geografi Unwida Lulus tahun 2003
6. Pasca Sarjana (S.2) Magister Studi Islam UII Yogyakarta lulus Mei 2007

Pengalaman yang lain :

1. Penulis artikel pada majalah Pemalang Ikhlas
2. PMI Cabang Pemalang Sebagai Pelatih KSR dan PMR