

**IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH
DI ERA OTONOMI**

**(Studi Kasus Tentang Problema Implementasi MBS
Di MAN Daerah Kota Trenggalek)**



Oleh :
Drs. Imam Samsul Hadi, S.H.
NIM : 04913031

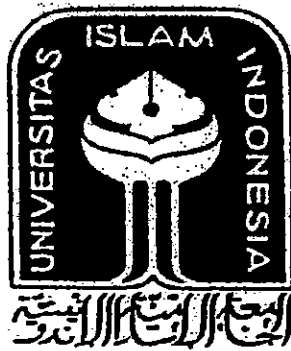
TESIS

Diajukan kepada Magister Studi Islam
Program Pasca Sarjana Universitas Islam Indonesia
Untuk memenuhi Salah Satu Syarat guna
Memperoleh Gelar Magister Studi Islam

**YOGYAKARTA
2006**

**IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH
DI ERA OTONOMI**

**(Studi Kasus Tentang Problema Implementasi MBS
Di MAN Daerah Kota Trenggalek)**



Oleh :

**Drs. Imam Samsul Hadi, S.H.
NIM : 04913031**

Pembimbing :

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

TESIS

**Diajukan kepada Magister Studi Islam
Program Pasca Sarjana Universitas Islam Indonesia
Untuk memenuhi Salah Satu Syarat guna
Memperoleh Gelar Magister Studi Islam**

**YOGYAKARTA
2006**



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

PENGESAHAN

Nomor: 99/PS-MSI/Peng./X/2006

TESIS berjudul : **IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH DI ERA OTONOMI (Studi Kasus tentang Problema Implementasi MBS di MAN Daerah Kota Trenggalek)**

Ditulis oleh : Imam Samsul Hadi

N. I. M. : 04913031

Konsentrasi : Pendidikan Islam

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



Yogyakarta, 21 Oktober 2006
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

PERSETUJUAN

TESIS berjudul : IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH DI ERA OTONOMI (Studi Kasus tentang Problema Implementasi MBS di MAN Daerah Kota Trenggalek)

Ditulis oleh : Imam Samsul Hadi

N.I.M. : 04913031

Konsentrasi : Pendidikan Islam

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



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

Yogyakarta, 15 September 2006
Pembimbing

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

MOTTO

إنا عرضنا الأمانة على السموات والأرض والجبال فأبين أن يحملنها وأشفقن منها
وحملها الإنسان إنه كان ظلوما جهولا (سورة الأحزاب : 72)

Artinya : *“Sesungguhnya Kami telah mengemukakan amanat kepada langit, bumi dan gunung-gunung, maka semuanya enggan untuk memikul amanat itu dan mereka khawatir akan mengkhianatinya, dipikullah amanat itu oleh manusia. Sesungguhnya manusia itu amat zalim dan amat bodoh”. (QS.Al-Ahzab:72)*



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

¹ Al-Qur'an Surat Al-Ahzab : 72 Lihat Khadim al-Haramain al-Sharifin, *Al-Qur'an dan Terjemahnya* (Madinah Munawwarah: Muja'mma' Khadim al-Haramain al-Sharifin al-Malik Fahd Li Tiba'ati al-Mushaf al-Sharif, 1990), hal. 680.

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

A. Konsonan Tunggal

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Keterangan
ا	Alif	-	Tidak dilambangkan
ب	Ba'	B	-
ت	Ta	T	-
ث	Sa	S	S dengan titik di bawahnya
ج	Jim	J	-
ح	Ha	H	H dengan titik di bawahnya
خ	Kha	kh	-
د	Dal	D	-
ذ	Zal	Z	Z dengan titik di bawahnya
ر	Ra	R	-
ز	Za	Z	-
س	Sin	S	-
ش	Syin	Sy	-
ص	Sad	S	S dengan titik di bawahnya
ض	Dad	D	D dengan titik di bawahnya
ط	Ta	T	T dengan titik di bawahnya
ظ	Za	Z	Z dengan titik di bawahnya
ع	'Ain	'	-
غ	Gain	G	-
ف	Fa'	F	-
ق	Qaf	Q	-
ك	Kaf	K	-
ل	Lam	L	-

م	Mim	M	-
ن	Nun	N	-
و	Wawu	W	-
ه	Ha'	H	-
ء	Hamzah		Sportof, tetapi lambing ini tidak digunakan Untuk hamzah di awal kelas
ي	Ya'	Y	-

B. Konsonan Rangkap

Konsonan Rangkap, termasuk tanda Syaddah, ditulis rangkap.

احمدية

ditulis *Ahmadiyah*

C. Ta' Marbutah di Akhir Kata

1. Bila dimatikan ditulis h, kecuali untuk kata-kata Arab yang sudah terserap menjadi

Bahasa

Indonesia, seperti salat, zakat dan sebagainya.

جماعة Ditulis *Jama'ah*

2. Bila dihidupkan ditulis t

كرامة الاولياء Ditulis *karamatul-auliya*

D. Vocal Pendek

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

E. Vokal Panjang

A Panjang ditulis *a*, panjang ditulis *ā*, dan u panjang ditulis *u*, masing-masing dengan tanda hubung (-) di atasnya.

Fathah + y l tanpa dua titik yang dimatikan *ai*, dan fathah + wawu mati ditulis *au*

F. Vokal-vokal pendek yang berurutan dalam satu kata dipisahkan dengan spostrof (').

أنتُمْ
مُؤَنَّث

Ditulis a'antum

Ditulis mu'annas

G. Kata Sandang Alif + Lam

1. Bila diikuti huruf qamariyah ditulis al-

القرآن Ditulis Al-Qur'an

2. Bila mengikuti huruf syamsiyah, huruf i diganti dengan huruf syamsiyah yang mengikuti

nya الشَّيْعَة ditulis as-Syi'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

ditulis Syaikh al-Islam atau Syaikhul-Islam.

شيخ الاسلام

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Segala puji bagi Allah SWT., Tiada Tuhan yang patut disembah kecuali Allah SWT Yang Maha Agung dan Perkasa, Pemilik Kerajaan langit dan bumi, yang telah menganugerahkan Taufiq dan Hidayah-Nya sehingga Tesis ini dapat terselesaikan dengan baik. Salawat dan slam tetap terlimpahkan kepada Nabi Muhammad SAW., bagi keluarga, sahabat dan pengikut beliau hingga hari kiamat nanti.

Penulis menghaturkan terima kasih tak terhingga kepada semua pihak yang telah membantu dan memberi dukungan untuk menyelesaikan Tesis ini. Untaian kata terima kasih penulis sampaikan kepada :

1. Prof. Dr. Edi Suandi Hamid, M.Ec., selaku Rektor Universitas Islam Indonesia Yogyakarta dan Prof. Dr. H. Amir Mu'allim, MIS, selaku Ketua Program Magister Studi Islam UII Yogyakarta dan Drs. H. Asmuni Mth, MA. Yang memberikan kemudahan dalam proses pendidikan di Program Pascasarjana.
2. Seluruh Guru Besar, Dosen serta karyawan Program Pascasarjana MSI-UII Yogyakarta Kelas K di Trenggalek; yang telah menuntun pola pikir rasional, realistik, terarah, dapat dipahami dan memudahkan dalam pengimplementasiannya;
3. Drs. H. Masrun, S.H. selaku Kepala Madrasah Aliyah Negeri Trenggalek, yang memberikan kemudahan dalam penelitian ini;
4. Sdri. Dra. Mamik Syafa'ah, M.Pd.I, selaku Koordinator MSI-UII Yogyakarta di Trenggalek yang banyak membantu dalam penyusunan Tesis ini;

5. Istriku tercinta Niken Sawitri AMR, dan anak-anakku (Rifqi Aditya Rismawan dan Lundi Riyan Prakosa) yang telah memberikan kesempatan untuk melanjutkan studi, disamping do'a dan harapan tinggi yang mereka nantikan;
6. Kawan-kawan di Pascasarjana MSI-UII Yogyakarta di Trenggalek, yang telah memberikan motivasi atas kesuksesan studi di Magister Studi Islam.
7. Seluruh Dewan Guru dan Pegawai Administrasi MA Negeri Daerah Kabupaten Trenggalek yang telah membantu memberikan bahan dan masukan untuk penelitian Penulis;

Akhirnya penulis berharap, semoga karya sederhana ini dapat memberikan setitik manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan khazanah keilmuan pada umumnya. Amien. Ya Robbal alamiin.



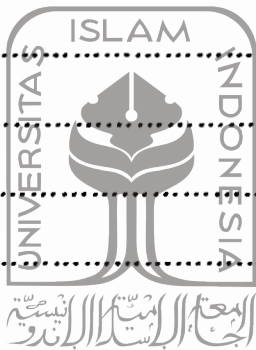
Yogyakarta, 20 September 2006
Penulis,

UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

Drs. Imam Samsul Hadi, S.H.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	iii
HALAMAN TIM PENGUJI TESIS	iv
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING	vi
HALAMAN MOTTO	vii
PEDOMAN TRANSLITERASI	viii
KATA PENGANTAR	xi
DAFTAR ISI	xiii
ABSTRAK	xvi
ABSTRACT	xvii



BAB I. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	5
C. Tujuan Penelitian	6
D. Manfaat Penelitian	6
E. Tinjauan Pustaka	7
F. Kerangka Teori	8
G. Metode dan Pendekatan Penelitian	10
H. Sistematika Pembahasan	14

BAB II. TINJAUAN TENTANG MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH

A. Pengertian MBS	16
1. Definisi Tentang MBS	16
2. Terminologi Umum tentang MBS	20
3. Manfaat MBS dalam Pemberdayaan Pendidikan	23
B. Karakteristik MBS	24
C. Konseptualisasi Pemikiran tentang MBS	40
1. Paradigma Konsep MBS	40
2. Strategi Penyiapan Konsep MBS	41
D. Tujuan Diberlakukan MBS	44
E. Tipe Kepala Sekolah Dalam Kepemimpinan Efektif	47
F. Tipe Guru Sebagai Tenaga Kependidikan	58

BAB III. SITUASI UMUM MADRASAH ALIYAH NEGERI TRENGGALEK

A. Profil Madrasah Aliyah Negeri Trenggalek	73
B. Rencana Strategis (Renstra) MAN Trenggalek	80

BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS DATA

A. Problema Implementasi MBS di MA-Negeri Trenggalek	81
B. Analisis Data	91

BAB V. PENUTUP

A. Kesimpulan	103
B. Saran -saran	104

DAFTAR PUSTAKA105

LAMPIRAN-LAMPIRAN108



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

ABSTRAK

IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH DI ERA OTONOMI (Studi Kasus Tentang Problema Implementasi MBS Di MAN Daerah Kota Trenggalek)

Oleh : Drs. Imam Samsul Hadi, S.H.

Tesis ini meneliti tentang Problema Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di MAN Daerah Kota Trenggalek Tahun Pelajaran 2005/2006; dengan rumusan masalah sebagai pijakan dalam melakukan langkah-langkah penelitian : apa saja problema Kepala Madrasah dalam mengimplementasikan MBS di MA Negeri Daerah Kota Trenggalek Tahun Ajaran 2005/2006? Bagaimana pemahaman para guru dengan adanya Implementasi MBS di daerah kota Trenggalek Tahun Pelajaran 2005/2006?

Berdasarkan hasil penelitian di MA Negeri daerah kota Trenggalek diketahui bahwa problema implementasi MBS di MA Negeri ini, yaitu MBS belum dapat dilaksanakan secara tertib dan terprogram. Hal ini dapat diketahui melalui hasil wawancara atau dengar pendapat terhadap tipe kepemimpinan Kepala Madrasah tentang Implementasi MBS di MA Negeri daerah kota Trenggalek. Demikian juga terhadap para guru menyatakan bahwa , implementasi MBS belum sepenuhnya dapat dilaksanakan secara maksimal, hal ini dapat diketahui berdasarkan angket yang disebarkan kepada para guru di MA Negeri Daerah kota Trenggalek tersebut.

Maksimalisasi implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di daerah Kota Trenggalek ini dapat diraih melalui beberapa indikasi bahwa kemandirian dan komitmen yang tinggi dari aparat madrasah “Kepala Madrasah dan Guru” menjadi jaminan mutu Madrasah, terprogramnya system *inservice training* dan *on the job training* amat diperlukan dalam implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), sehingga akan terinternalisasi pada diri tenaga kependidikan dengan baik. Kesadaran untuk meningkatkan mutu pendidikan harus didorong oleh seluruh *stakeholders*.

ISLAM
UNIVERSITAS
INDONESIA

ABSTRACT

IMPLEMENTATION OF SCHOOL-BASED MANAGEMENT IN THE AUTONOMY ERA

**Case Study On The Problem of Implementation of School-Based Management
At Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Trenggalek Region District**

By : Drs. Imam Samsul Hadi, S.H.

This Thesis is about the Problem of Implementation School Base Management in MAN Trenggalek period 2006 / 2007 with the point of view for the steps of observation : what is the problem concerning in the Head master of School in implementing School Base Management understand at MAN Trenggalek in this period ? And how do the teachers with the implementation of school Base Management at that place and period ?

According to the resuet of the observation in MAN Trenggalek known that the problem of implementing school Base Management at that school has ust been doul well. This can be known from the result of interwiving about the type leader ship of the headmaster in implementing school Base Management there. And also for the teachers, they said that the implementation of sahoool Base Management could not have been from the result to the Question giving to the teachers at MAN Trenggalek.

To maximize implementation school Base Management in MAN Trenggalek can be reached with the several indications that is the Comitment of the Headmaster and the Teachers becomes the key of the succesful best school, the System of Programing inservice training and on the job training is very important in implementing school Base Management, so that it can be in plenated by the Teachers well. The understanding to increase the best eduction has to motivate by all stakeholder.

UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Implementasi MBS di daerah Kabupaten Trenggalek ini adalah sebagai respon dari gerakan pembaharuan pendidikan nasional di daerah yang dalam hal ini diberlakukannya desentralisasi pendidikan di era otonomi, merupakan pintu masuk bagi kemandirian sekolah/madrasah, maka pemerintah dengan segala konsekwensi nya berupaya mencari beberapa alternatif pilihan peningkatan mutu penduidikan nasional. Desentralisasi pendidikan yang menjadi "*Frame of Thought*" (kerangka berpikir) pemerintah pusat dalam hal tersebut adalah Menteri Pendidikan Nasional sesungguhnya menjadi tantangan bagi daerah kabupaten kota, dalam meningkatkan mutu kepemimpinan dan tenaga kependidikan.

Di dalam paradigma MBS, eksistensi sekolah dengan kemandiriannya, ditujukan pada pemahaman secara riil penyelenggaraan sekolah/madrasah. Bahwa, manajemen pendidiki kan substansi-substansi pendidikan di suatu sekolah/madrasah atau dengan bahasa yang akrab kita dengan sebutan MBS, ini diarahkan pada kinerja sekolah/madrasah yang tertib, lancar, dan teintegrasi dalam suatu sistem kerjasama untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Hal yang paling penting dalam implementasi MBS adalah manajemen terhadap komponen-komponen sekolah/madrasah itu sendiri.

Di samping tersebut di atas, pengambilan kebijakan ditingkat sekolah menurut MBS, harus dilaksanakan secara partisipatif dengan melibatkan *stakeholder*, antara lainguru, siswa, orang tua, ahli pendidikan, dan tokoh masyarakat yang menaruh perhatian terhadap pendidikan. Dengan cara tersebut, diharapkan akan menimbulkan

kecintaan dan kepedulian terhadap seluruh aktifitas dan problematika dalam penyelenggaraan program-program sekolah.¹

Kemudian dengan adanya implementasi MBS ada 7 komponen sekolah yang harus dikelola dengan baik yaitu kurikulum dan program pengajaran, tenaga kependidikan, kesiswaan, keuangan, sarana dan prasarana pendidikan, pengelolaan hubungan sekolah dan masyarakat, serta manajemen pelayanan khusus lembaga pendidikan.²

Pelaksanaan MBS ini sungguh berat untuk diserahkan kepada daerah kota Trenggalek, dalam hal ini adalah beban daerah kota Trenggalek di mana mengelola sumber daya alam secara tepat-guna sekaligus sumber daya manusia yang mampu menjalankan program MBS. Masing-masing lembaga dituntut untuk meningkatkan kualitas dan relasional pembelajaran dengan lingkungan di mana peserta didik berada. Salah satu aspek yang berkembang sekarang adalah sistem pembelajaran untuk menunjang tiga ranah penting, yaitu: ranah kognitif, ranah afektif, dan ranah psikomotorik atau yang disebut dengan kompetensi:

*“Competency is used to describe profesional ability, including both the ability to perform specific teaching functions and the ability to demonstrated acquired knowledge and higher level conceptualizations”.*³

¹ Mucias Samani, *“Manajemen Berbasis Sekolah : Manajemen Pendidikan Untuk Memberdayakan Sekolah*, Media, Vol. 24, No.7 (Juli 2001), hal. 145.

² Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2002), hal. 39.

³ Lauren J. Peter, *Competency For Teaching : Teacher Education* (California: Wadsworth Publishing Company, 1975), hal. 8.

(Kompetensi adalah suatu yang digunakan untuk menggambarkan profesionalitas terhadap pengetahuan yang diperoleh, baik berupa kemampuan untuk mendayagunakan fungsi-fungsi pembelajaran secara spesifik, maupun kemampuan mendemonstrasikan ilmu pengetahuan yang diperoleh dan juga kemampuan untuk merancang konsep ilmu pengetahuan yang lebih tinggi)

Dengan indikator perubahan dari sentralistik ke desentralistik, sekolah mempunyai kelonggaran untuk mengatur diri sendiri di samping keterlibatan masyarakat (stakeholder) dalam berbagai pengambilan keputusan, monitoring, evaluasi dan akuntabilitas.⁴ Semua itu adalah tugas berat bagi lembaga pendidikan dan praktisi pendidikan untuk mengemban amanat sekolah, masyarakat dan pemerintah.⁵

Menurut Bagong Suyanto mengatakan bahwa ada dua hal yang menyebabkan kebijakan otonomi pendidikan harus menghadapi dilema, antara lain : Pertama, adanya krisis kepercayaan sekolah dalam hal ini ketidaksiapan kepala sekolah yang diharapkan sebagai *manager* dan *leader*, para guru yang mengalami krisis kepercayaan kepada dirinya sendiri dalam mengajar disamping itu adanya ketakutan dan ketidakrelaan untuk kehilangan fasilitas yang dinikmati merupakan suatu yang terjadi. Kendala-kendala (*Constrains*) ini yang menyebabkan terhambatnya implementasi otonomi pendidikan.

Kedua, ada indikasi bahwa pemerintah tidak mempunyai skala prioritas yang lebih mengedepankan perbaikan, peningkatan dan pengembangan pendidikan. Asumsi bahwa perbaikan terhadap pendidikan bukan merupakan target prioritas pemerintah dapat dibenarkan karena bagi pemerintah hasil dari perbaikan terhadap pendidikan hasilnya tidak dapat sedemikian cepat dirasakan berbeda ketika pemerintah melakukan

⁴ I Made Putrawan, *Beberapa Kendala Dalam Penerapan MBS*, Republika, Jum'at 22, (November, 2002), hal. 13.

⁵ E. Mulyasa, *manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2002), hal. 39.

“Recovery Ekonomi” dan “Politik”. Asumsi tentang rendahnya partisipasi Pemerintah dalam memperbaiki pendidikan di Era Otonomisasi pendidikan ini dibuktikan dengan data menyebutkan bahwa : “dari sekitar 370 wilayah kabupaten kota di Indonesia, ternyata mereka rata-rata hanya mengalokasikan sekitar 3-4 % untuk pembangunan dalam bidang pendidikan, sementara sebagian besar APBD habis dialokasikan untuk belanja rutin pegawai dan proyek lain yang tidak produktif, seperti biaya nclencer anggota dewan atau biaya rehabilitasi berbagai fasilitas publik yang rusak karena pertikaian politik yang tak tentu arah”.⁶

UU No. 22 Tahun 1999⁷ Tentang Otonomi Daerah dan UU No. 25 Tahun 1999 Tentang Perimbangan Keuangan Pusat dan Daerah adalah bentuk kesungguhan pemerintah pusat dalam meningkatkan mutu dan perbaikan warga bangsa.

Ditetapkannya dua undang-undang ini merupakan wujud kepedulian pemerintah terhadap aspirasi yang ada di daerah, terutama daerah-daerah yang mempunyai Sumber Daya Alam (SDA) yang melimpah dan daerah-daerah yang mempunyai APBD tinggi. Adapun dalam Pasal 27 UU No. 22 Tahun 1999 menegaskan bahwa kewenangan pemerintah pusat di daerah hanya meliputi: Bidang Pertahanan, Bidang Moneter dan Fiskal, Bidang Politik Luar Negeri, Bidang Peradilan & Agama.⁸

Penelitian yang dilaksanakan ini merupakan upaya deskripsi bagi daerah kota Trenggalek dalam menyikapi penerapan MBS. Penelitian ini bersifat Complementer yaitu melengkapi data penelitian yang sudah ada dan pernah dilakukan di daerah lain,

⁶ Bagong Suyanto, “Otonomi sekolah yang tersendat-sendat”, Jawa Pos (31 Desember 2002).

⁷ Kewenangan Pemerintah pusat di Daerah hanya meliputi: Bidang Pertahanan, Bidang Moneter dan Fiskal, Bidang Politik Luar Negeri, Bidang Peradilan dan Agama.

⁸ Lihat, *Undang-Undang Otonomi Daerah 1999*, (Jakarta : Sinar Grafika, 1999), hal. 7.

Penelitian yang dilaksanakan ini merupakan upaya deskripsi bagi daerah kota Trenggalek dalam menyikapi penerapan MBS. Penelitian ini bersifat Complementer yaitu melengkapi data penelitian yang sudah ada dan pernah dilakukan di daerah lain, yaitu daerah Tuban tahun 2003. Walaupun demikian studi penelitian tentang MBS terus aktual dan problematis bagi masing-masing daerah di Indonesia. Penelitian tentang penerapan MBS di daerah kota Trenggalek ini merupakan penelitian yang pertama kali dilakukan pada jenjang pendidikan MA Negeri Trenggalek, dan diharapkan akan memberikan sumbangsih yang sangat berarti bagi peningkatan mutu pendidikan dan peningkatan mutu Sumber Daya Manusia di daerah, terutama di daerah kota Trenggalek ini.

B. Rumusan Masalah

Dari latar belakang itu, maka dapat dirumuskan beberapa pertanyaan sebagai landasan dalam melakukan penelitian tentang implementasi MBS di daerah kota Trenggalek. Diharapkan bahwa apa yang diperoleh dalam studi ini memberikan gambaran/potret pendidikan daerah kota Trenggalek pada Madrasah Aliyah atau pada sekolah lanjutan tingkat Atas, berkenaan dengan implementasi MBS di daerah kota Trenggalek.

1. Apa saja problema dalam implementasi MBS bagi Kepala Madrasah dan para Guru khususnya pada MA Negeri di daerah kota Trenggalek?
2. Bagaimana persepsi para guru MA Negeri dalam memahami tentang implementasi MBS di daerah kota Trenggalek ?
3. Bagaimana persepsi para guru MA Negeri Trenggalek dalam memahami problema Implementasi MBS di MA Negeri kota Trenggalek?
4. Bagaimana upaya yang dapat dilakukan untuk mengatasi problema implementasi MBS di MA Negeri Trenggalek?

Adapun apa yang akan dikaji dalam penelitian ini adalah upaya untuk mendeskripsikan kasus implementasi MBS dengan melihat potensi pendidikan di daerah kota Trenggalek. Di samping itu juga berupaya untuk menemukan strategi dan atau menawarkan metode pendidikan berwawasan daerah yang didasarkan pada budaya, SDA maupun SDM daerah sebagaimana konsep ideal MBS.

Dari beberapa masalah yang ada, maka dapat diidentifikasi antara lain sebagai berikut :

1. Dalam era otonomi daerah dengan disertai kebijakan desentralisasi pendidikan, apakah para Kepala Sekolah dalam merancang sistem pendidikan lokal itu sesuai dengan implementasi MBS di daerah kota Trenggalek.
2. MBS memberikan kerangka dasar bagaimana mengelola pembelajaran di kelas, dan guru sebagai tenaga kependidikan dalam hal ini mempunyai tugas untuk membawa MBS secara operasional, bermutu dan efisien.

C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk memberikan deskripsi realitas pendidikan di daerah Trenggalek berkenaan dengan MBS sebagai paradigma baru pendidikan yang bertujuan :

1. Mendeskripsikan permasalahan Kepala Sekolah di MA Negeri Trenggalek dalam mengimplementasikan MBS di daerah Trenggalek.
2. Mendeskripsikan permasalahan guru-guru di MA Negeri dalam mengimplementasikan MBS di Trenggalek.

D. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian yang ingin dicapai dalam penelitian ini, yaitu :

1. Peningkatan mutu manajemen sekolah/madrasah, khususnya kepemimpinan Kepala Sekolah/Madrasah, menjadikan kepemimpinan yang efektif.
2. Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan guru yang berperan sebagai tenaga kependidikan dalam penerapan MBS ini.
3. Dapat menjadi bahan masukan dan menambah wawasan keilmuan khususnya pada disiplin ilmu peneliti yaitu di bidang pendidikan Islam.

E. Tinjauan Pustaka

Terdapat beberapa tulisan baik berupa makalah, artikel maupun jurnal ilmiah yang mencoba untuk menampilkan pandangan tentang topik MBS bersamaan dengan diberlakukannya otonomi daerah, di antaranya adalah makalah Seminar Terbuka tentang Pendidikan Dasar dan Menengah Tahun 2002 Dirjen Dikdasmen tentang Beberapa Kendala Dalam Penerapan MBS, menurut Prof I Made Putrawan ada beberapa kendala dalam implementasi MBS, diantaranya adalah sudah siapkah Kepala Sekolah dalam kepemimpinan yang efektif pada implementasi MBS.

Berdasarkan beberapa penelitian yang sudah ada di antaranya studi tentang MBS yang difokuskan pada langkah-langkah sekolah dalam menyusun program kerja MPMBS rencana anggaran, cara sekolah mengimplementasikan program kerja MBS ketercapaian dan terlaksananya program MPMBS, faktor 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 untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan nasional.⁹

Tesis yang hampir mirip dengan tesis ini adalah tesis yang ditulis 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.¹⁰

Sedangkan penelitian pada kali ini merupakan tindak lanjut dari penelitian tersebut di atas, namun lebih menitikberatkan pada aspek problema implementasi MBS, yaitu mendeskripsikan permasalahan dari kinerja kepala sekolah dalam kepemimpinan efektif, dan guru sebagai pendidik profesional yang mengemban tugas pembelajaran di kelas.

F. Kerangka Teori

Lahirnya UU No. 22 Tahun 1999 dan UU No. 25 Tahun 2000 membawa pengaruh yang sangat berarti bagi dunia pendidikan di Tanah Air, karena dalam kurun relative lama pendidikan kita dicengkeram oleh system yang begitu kaku dan sangat sentralistik, sehingga kualitas pendidikan tidak terlalu baik, jika dibandingkan dengan negara-negara

⁹ Kayadi, “Implementasi MPMBS di SLTP Negeri 22, Tesis. Surabaya : IAIN Sunan Ampel, 2003.

¹⁰ Aimun Nadiif, “Penerapan MBS di SLTP/MTs-Negeri daerah Tuban ” Tesis. Surabaya : IAIN Sunan Ampel. 2003.

setingkat Indonesia. Bagaimanapun juga undang-undang tersebut dibuat dalam rangka memberikan keleluasaan kepada daerah untuk menyelenggarakan otonomi daerah, semua itu dimaksudkan untuk menghadapi tantangan persaingan global dengan memberikan kewenangan luas, nyata dan bertanggungjawab secara proporsional.

Bertolak dari pemikiran itu, maka lahirlah inovasi baru dalam bidang pendidikan dengan pertimbangan-pertimbangan kontekstual daerah dimana pengelolaan sekolah berbasis kemandirian. Model itu disebut Manajemen Berbasis Sekolah yang diasumsikan sebagai alternative dalam meningkatkan mutu pendidikan, yang memberikan harapan baru terhadap perkembangan dan kemajuan pendidikan melalui system desentralistik, SDM dan non SDM yang ada di sekolah dan luar sekolah diberdayakan. Pendidikan merupakan tanggungjawab bersama keluarga, masyarakat dan pemerintah. Dengan lahirnya model pengelolaan pendidikan, yakni Manajemen Berbasis Sekolah ini, mempunyai implikasi terhadap system yang selama ini berjalan tentang pendidikan yang melibatkan masyarakat atau orang tua, yaitu dengan dibentuknya Komite Sekolah/Madrasah.

Dalam UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas dikemukakan bahwa Komite Sekolah/Madrasah adalah lembaga mandiri yang beranggotakan orang tua/wali peserta didik, komunitas sekolah serta tokoh masyarakat, dan berfungsi memberikan pertimbangan tentang manajemen madrasah, dan bahwa Komite Pendidikan adalah lembaga mandiri yang beranggotakan berbagai unsure masyarakat dan berfungsi memberikan pertimbangan dalam rangka memberdayakan dan menjamin kualitas pendidikan.

G. Metode dan Pendekatan Penelitian

G. Metode dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian empiris (lapangan), maka data primernya dari lapangan, kemudian bahan kepustakaan sebagai data sekunder digunakan sebagai bahan perbandingan. Adapun metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah bersifat kualitatif.

1. Lokasi Penelitian

Penelitian tentang Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di Era Otonomi (Studi Kasus tentang Problema Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di MA Negeri) dilakukan di Madrasah Aliyah Negeri yang berada di Daerah Kabupaten Trenggalek, yang sekaligus sebagai *samplingnya*.

2. Subyek Penelitian

Unit penelitian adalah Madrasah Aliyah Negeri. Sesuai dengan permasalahan pokok yang hendak dipecahkan, maka yang menjadi subyek penelitian adalah: Kepala Sekolah, Guru-guru, Karyawan, Siswa dan Pengurus Komite Sekolah/Majelis Madrasah.

3. Populasi dan Sampling

Penulis dalam melakukan penelitian tentang implementasi MBS di daerah Trenggalek khususnya di MA-Negeri ini, menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan fenomenologis. Penelitian deskriptif adalah suatu metode dalam meneliti status kelompok manusia, suatu obyek, suatu sistem pemikiran ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang, bertujuan untuk membuat gambaran secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antar fenomena yang diselidiki.¹

¹ Moh. Nazir, *Metode Penelitian*, (Jakarta : Ghalia Indonesia, 1988), hal. 63.

Yang menarik dalam penelitian deskriptif adalah, ia bertujuan untuk mendeskripsikan apa-apa yang saat ini berlaku, yang di dalam melakukan penelitian berupaya mendeskripsikan, mencatat, analisis, dan menginterpretasikan kondisi-kondisi yang sekarang ini terjadi atau ada.² Sedangkan pendekatan fenomenologis berusaha untuk memahami arti peristiwa dan kaitannya terhadap orang-orang biasa dalam situasi tertentu.³

Penelitian ini adalah studi deskriptif terhadap penerapan MBS dalam pandangan kepala sekolah dan guru terhadap pendidikan di MA-Negeri Trenggalek. Untuk keperluan menjangkau data kualitatif, penelitian ini sampelnya dipilih sesuai dengan kebutuhan (*purposive sampling*).⁴ Sampel yang ingin didapat dalam meneliti sifatnya adalah group nominal yaitu berupa beberapa pertanyaan yang akan diajukan dalam rangka memperoleh data yang dibutuhkan, sementara untuk pendekatannya lebih ditekankan pada penerapan MBS nya.

a. Jenis Data

Jenis data dalam penelitian ini ada dua macam, yaitu data primer dan data sekunder. yang dimaksud dengan data primer adalah data tentang pandangan kepala sekolah dan guru dengan adanya implementasi MBS di MA-Negeri Trenggalek, yang meliputi:

² Mardalis, *Metode Penelitian : Suatu Pendekatan Proposal*, (Jakarta : Bumi Aksara, 1995), hal. 26.
⁵ Lexi J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung : Remaja Rosdakarya, 1999), hal. 9.
⁴ S. Nasution, *"Metode Research"*, (Jakarta : Bumi Aksara, 1996), hal. 27.

kepemimpinan kepala sekolah, bagaimana kepala sekolah memahami MBS, dan bagaimana dinamika lingkungan sekolah dengan adanya implementasi MBS. Adapun data sekunder adalah data pendukung tentang penerapan MBS di sekolah lain, yang berupa buku-buku, modul-modul, materi-materi pembelajaran dengan model MBS.

b. Sumber Data

Sumber data dalam penelitian lapangan ini ada dua macam, sumber data primer dan sumber data skunder. Sumber data primer adalah kepala sekolah dan para guru, sedangkan sumber data sekunder adalah buku-buku, catatan-catatan, dan materi-materi pelatihan tentang MBS.

4. Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini adalah jenis penelitian lapangan dengan pendekatan fenomenologis dan merupakan jenis studi deskriptif eksploratif.

Untuk mendapatkan data yang diinginkan, digunakan beberapa teknik sebagai berikut :

- a. Metode Observasi, bertujuan untuk mengetahui dan mengamati,⁵ secara langsung kondisi umum MA-Negeri di kota Trenggalek ini.
- b. Metode Wawancara/Interview adalah suatu bentuk komunikasi verbal yang bertujuan untuk memperoleh informasi.⁶ Dalam hal ini wawancara langsung kepada kepala sekolah dan para guru berkaitan dengan implementasi MBS di MA-Negeri Trenggalek.

- c. Metode Angket adalah daftar pertanyaan yang didistribusikan kepada responden di bawah pengawasan langsung dari peneliti.⁷ Hal ini dilakukan untuk menjangkau beberapa pendapat dan informasi tentang implementasi MBS di MA-Negeri Trenggalek.
- d. Dokumentasi adalah pengumpulan data yang dapat mendukung kesempurnaan studi yang sudah terkumpul sebelumnya.⁸ Dokumentasi ini berupa data-data, buku-buku dan modul-modul pembelajaran yang berkaitan dengan implementasi MBS di MA-Negeri Trenggalek.

5. Teknik Analisis Data

Data yang telah diperoleh dalam penelitian ini dianalisis dengan metode deskriptif eksploratif. Deskriptif dimaksudkan untuk menggambarkan kinerja kepala sekolah dan para guru dengan adanya MBS, sedangkan eksploratif dimaksudkan untuk memperoleh data tentang implementasi MBS oleh kepala sekolah dan para guru di MA-Negeri Kabupaten Trenggalek.

⁵ Nazir, *Metode Penelitian*, hal. 212.

⁶ Nasution, *Metode Research*, hal. 113.

⁷ Ibid., hal. 128.

⁸ Lihat Suahrsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek* Cet. X (Yogyakarta : Roneka Cipta, 1996), hal. 243.

H. Sistematika Pembahasan

Keseluruhan bagian dalam tulisan ini disusun dalam lima bab. Adapun sistematika pembahasan dalam tesis ini adalah sebagai berikut :

- Bab I** : Pendahuluan, meliputi latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, tinjauan pustaka, kerangka teori, metode dan pendekatan penelitian serta sistematika pembahasan.
- Bab II** : Landasan teori, pada bab ini peneliti menguraikan pengertian MBS, karakteristik MBS, konsep pemikiran tentang MBS, tujuan diberlakukan MBS, tipe kepala sekolah sebagai leader dan manager, tipe guru sebagai tenaga kependidikan.
- Bab III** : Situasi Umum Madrasah Aliyah Negeri Trenggalek, pada bab ini peneliti menampilkan secara deskriptif tentang gambaran umum MAN Trenggalek, profil madrasah dan kepala madrasah serta rencana strategis (renstra) yang digunakan sebagai salah satu acuan untuk meningkatkan kualitas madrasah dalam kerangka MBS.
- Bab IV** : Hasil Penelitian dan Pembahasan, pada bab ini peneliti menampilkan secara deskriptif tentang pandangan Kepala Sekolah dan guru tentang problema implementasi MBS di MA-Negeri kota Trenggalek.
- Bab V** : Penutup, meliputi kesimpulan dan saran-saran.

BAB II

TINJAUAN TENTANG MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH

Dalam konteks manajemen pendidikan menurut MBS, maka manajemen merupakan bagian penting dalam pelaksanaan aktivitas pendidikan. Pada saat digulirkan program otonomi daerah dan kemudian MBS, maka peran sekolah dan kemandirian sekolah diukur dari kemampuan manajemennya. Berkaitan dengan hal tersebut, manajemen didefinisikan dalam empat fungsi spesifik dari manager, yaitu merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan. Jadi dapat dikatakan bahwa manajemen adalah proses membuat perencanaan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan berbagai usaha dan menggunakan sumber yang ada untuk mencapai sasaran,¹ Namun ada juga yang mendefinisikan manajemen sebagai “kemampuan atau ketrampilan untuk memperoleh sesuatu hasil dalam rangka pencapaian tujuan”.²

Pada pembahasan sebelumnya diuraikan bahwa, MBS merupakan paradigma baru di era desentralisasi pendidikan untuk mendorong masing-masing sekolah meningkatkan mutu dan layanan pendidikan. Kewenangan sekolah semakin longgar untuk bersikap dan menentukan langkah apa yang mesti dilakukan dalam rangka

¹ James A F Stoner, et. Al, *Manajemen*, Terj. Alexander Sindoro, (New Jersey: Printice-Hall, 1995), hal. 10

² Sondang P. Siagian, *Filsafat Administrasi* (Jakarta: Gunung Agung, 1980), hal. 5.

peningkatan mutu sekolah. Dengan demikian manajemen menjadi kata kunci untuk melihat sejauh mana sekolah mengupayakan peran serta sumber daya yang ada untuk mengelola sekolah.

Disini tampaknya MBS merupakan langkah progressive dari berbagai pihak utamanya pemerintah untuk mewujudkan impian mutu sekolah nasional, meskipun dalam kenyataannya dirasa berat untuk dilaksanakan. Namun demikian semakin ditunda pelaksanaannya justru akan melemahkan semangat untuk mendorong mutu pendidikan. Dalam hal ini dibahas tentang problema penerapan MBS meliputi pengertian MBS, karakteristik MBS, konseptualisasi pemikiran tentang MBS, tujuan diberlakukan MBS, tipe kepala sekolah dalam kepemimpinan efektif, tipe guru sebagai tenaga kependidikan.

A. Pengetian MBS

1. Definisi Tentang Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Menurut Judith Capman MBS adalah:

"School based management refers to form of education administration in which the school become the primary unit for decision making, it differs from more traditional form of educational administration in which central beauracracy dominate in the decision making process" (Manajemen Berbasis Sekolah adalah merujuk pada suatu bentuk administrasi pendidikan, dimana sekolah menjadi unit kecil utama dalam pengambilan keputusan. Hal ini berbeda dengan bentuk tradisional administrasi pendidikan, yakni pemerintah pusat sangat menonjol dalam pengambilan keputusan.³

³ Lihat Arrif Nurrawi, "Aplikasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) pada Madrasah". *Ikhlas Beramal* (Mei 2002), hal. 33.

Di Indonesia mengartikan bahwa, MBS adalah konsep yang menggambarkan kan perubahan formal struktur penyelenggaraan sekolah, sebagai suatu bentuk desentralisasi yang mengidentisifikasi sekolah itu sendiri sebagai unit utama peningkatan. Serta bertumpu pada redistribusi kewenangan pembuatan keputusan sebagai sarana penting yang dengannya peningkatan dapat didorong dan ditopang.⁴

Sementara menurut Candoli MBS adalah suatu cara/metode untuk memaksa sekolah itu sendiri mengambil tanggung jawab atas apa yang terjadi pada anak menurut yurisdiksi dan mengikuti sekolahnya. Konsep ini menegaskan bahwa ketika sekolah itu dibebani dengan pengembangan total kependidikan yang bertujuan melayani kebutuhan-kebutuhan anak dalam mengikuti sekolah khusus itu, personil sekolah akan mengembangkan program- program yang lebih meyakinkan karena mereka mengetahui para siswa dan kebutuhan-kebutuhan mereka.⁵



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

⁴ Ibtisam Abu Duhou, *School Based Management*. Trj; Nuryamin Aini et. All (Jakarta: Lagos Wacana Ilmu, 2002), hal. 16.

⁵ Ibid, hal. 18.

Dalam tinjauan A. Gorton menyebut MBS identik dengan *school and the community* (sekolah dan masyarakat). Menurut *school and the community* adalah suatu rumusan dasar tentang masalah-masalah hubungan antara sekolah dan masyarakat (*Stakeholder*) , yang erta berkaitan dengan iklim kehidupan masyarakat dan sekolah.⁶

Ada dua faktor yang menunjang dalam memahami hubungan antara sekolah dan masyarakat yaitu:

Faktor pertama adalah tantangan profesionalitas terhadap penyeleng gara pendidikan di sekolah untuk memenuhi keinginan/harapan/cita cita masyarakat. Tantangan profesionalitas dalam hal ini adalah berkaitan dengan usaha-usaha yang dilakukan seorang guru dalam mengubah program atau sistem pembelajaran yang memiliki kecenderungan dan kesesuaian terhadap norma-norma yang ada dalam masyarakat. Jika sekolah yang ada tidak memberikan kontribusi yang baik dan konstruktif kepada masyarakat, maka secara reaktif masyarakat akan menolak keberadaan sekolah akan sangat didukung dan diharapkan oleh masyarakat di tempat tersebut.

⁶ Richard A.Gorton, *School Administration*, (Dubuque Iowa: Wm.C.Brown Company, 1976) , hal. 347.

Faktor kedua adalah tantangan masyarakat terhadap para penyelenggara pendidikan yang syarat dengan tuntutan norma norma profesionalitas. Tantangan yang dimaksudkan adalah menyangkut masalah-masalah yang disebabkan adanya keinginan antara masyarakat dan sekolah untuk memperbaiki pendidikan. Sekolah secara intensif bersama sama dengan masyarakat melakukan aksi-aksi secara pasti dan mengevaluasi apa yang sedang berlangsung di sekolah.⁷ Masyarakat pada umumnya hanya menghendaki hasil yang diperoleh di sekolah dari segi efektivitas, dan dalam banyak kasus pula, masyarakat pada umumnya menghendaki dilibatkan dalam proses penentuan kebijakan di sekolah.⁸

Fenomena sebagaimana di atas menuntut para pelaku dan pendiri pendidikan untuk bersama-sama mengatur sekolah secara baik, hal ini ditunjukkan dengan pola MBS sebagai kerangka dasar pijakan untuk memahami sekolah dan masyarakat. Sekolah sebagai penyelenggara pendidikan formal dituntut untuk mensinergikan (memadukan) beberapa kepentingan dan harapan masyarakat secara lebih luas. Pembelajaran di sekolah tidak hanya untuk memuaskan kepentingan lembaga (memenuhi target nilai dan prestasi belajar peserta didik sehingga sekolah menjadi terkenal), akan tetapi masyarakat menghendaki output dan juga outcome (hasil dan juga dampak) dari proses pembelajaran di sekolah.

⁷ Ibid, hal. 349.

⁸ Ibid, hal. 34.

Jika dicermati dari pengertian di atas, MBS dapat diartikan sebagai format pengelolaan pembelajaran yang sesuai dengan kebutuhan peserta didik, sekolah dan masyarakat. Dengan penjabaran bahwa masing-masing komponen (peserta didik, sekolah dan masyarakat) mempunyai tanggung jawab bersama untuk menciptakan sekolah yang bermutu dan berkesinambungan.

2. Terminologi Umum tentang MBS

MBS adalah merupakan paradigma baru pendidikan, yang memberikan otonomi luas pada tingkat sekolah (pelibatan masyarakat) dalam kerangka pendidikan nasional. Otonomi diberikan agar sekolah mengelola sumber daya dan sumber dana dengan mengalokasikannya sesuai dengan prioritas kebutuhan, serta lebih tanggap terhadap kebutuhan setempat. Perlibatan masyarakat dimaksudkan agar mereka lebih memahami, membantu dan mengontrol pengelolaan pendidikan. Dalam pada itu kebijakan yang menjadi prioritas pemerintah harus pula dilakukan oleh sekolah. Pada MBS sekolah dituntut secara mandiri menggali, mengalokasikan, menentukan prioritas, mengendalikan, dan mempertanggungjawabkan pemberdayaan sumber-sumber yang ada, baik kepada masyarakat maupun pemerintah.⁹

Eksistensi MBS sebagai sebuah paradigma baru pengelolaan sekolah yang dapat dikatakan masih dalam taraf pengembangan itu, menjadi tanggung jawab bersama untuk mengendalikan keberlangsungan program itu secara mantap. Di samping MBS tengah dan terus menerus mencari bentuk yang sesuai dengan situasi

⁹ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002), hal. 24.

dan kondisi di mana sekolah berada. Dalam realita saat ini menunjukkan bahwa konsep MBS sedang dalam proses uji coba melalui kerjasama dengan beberapa sekolah negeri sebagai pilot project, dari hasil perkembangan di lapangan menunjukkan bahwa konsep MBS dirasakan sesuai

dengan pola global yang segala sesuatunya diukur pada ketinggian mutu. Dengan adanya otonomi daerah disertai desentralisasi pendidikan, kepala sekolah dan guru merasakan perubahan yang berarti dalam pengelolaan sekolah. Perubahan dominan yang dirasakan oleh sekolah adalah pelaksanaan aktifitas sekolah lebih longgar dan yang lebih penting lagi kepala sekolah dan guru sebagai mitra kerja atau *partner* dalam pembelajaran sekolah.

Pada sisi lain, saat ini MBS dapat dikatakan mempunyai keunggulan serta keuntungan kompetitif (*competitive advantage*), yang menitikberatkan pada upaya peningkatan mutu sumber daya manusia yang terintegrasi dengan proses peningkatan mutu pendidikan. Untuk itu dalam pembangunan mutu pendidikan saat ini diupayakan antara lain melalui pengembangan dan perbaikan kurikulum, sistem evaluasi, perbaikan sarana prasarana pendidikan, pengembangan dan pengadaan materi belajar, serta pelatihan dan pendidikan bagi guru/tenaga kependidikan.¹⁰ Hal itu merupakan salah satu wujud reformasi pendidikan yang menawarkan kepada sekolah untuk menyediakan pendidikan yang lebih baik dan memadai bagi peserta didik, otonomi dalam manajemen merupakan potensi bagi sekolah untuk meningkatkan kinerja para

¹⁰ Arif Nurrawi, *Aplikasi Manajemen Berbasis Sekolah pada Madrasah*, hal. 33.

staff, menawarkan partisipasi langsung kepada kelompok-kelompok yang terkait dan meningkatkan pemahaman masyarakat terhadap pendidikan sejalan dengan semangat desentralisasi dalam pendidikan.

Kewenangan sekolah juga berperan dalam menampung konsensus umum yang meyakini bahwa sedapat mungkin keputusan seharusnya dibuat oleh mereka yang memiliki akses paling baik terhadap informasi setempat, yang bertanggung jawab terhadap pelaksanaan kebijakan dan yang terkena akibat-akibat dari kebijakan tersebut. Kewenangan yang bertumpu pada sekolah merupakan inti dari MBS yang di pandang memiliki tingkat efektivitas serta memberikan beberapa keuntungan sebagai berikut:

- Kebijakan dan kewenangan sekolah membawa pengaruh langsung kepada peserta didik, orang tua dan guru
- Bertujuan bagaimana memanfaatkan sumber daya lokal
- Efektif dalam melakukan pembinaan peserta didik seperti kehadiran, hasil belajar, tingkat pengulangan, tingkat putus sekolah, moral guru dan iklim sekolah
- Adanya perhatian bersama untuk mengambil keputusan, memberdayakan guru, manajemen sekolah, rancang ulang sekolah dan perubahan perencanaan.¹¹

¹¹ Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, hal. 24

1. Manfaat MBS Dalam Pemberdayaan Pendidikan

Manfaat MBS dalam pemberdayaan lembaga pendidikan adalah memberikan kebebasan dan kekuatan yang besar pada sekolah, disertai tanggungjawab dengan adanya otonomi yang memberikan tanggung jawab pengelolaan sumber daya dan pengembangan strategi MBS sesuai dengan kondisi setempat, sekolah dapat lebih meningkatkan kesejahteraan guru sehingga lebih dapat berkonsentrasi pada tugas.

Keleluasaan dalam mengelola sumber daya dan dalam menyertakan masyarakat untuk berpartisipasi, mendorong pada kepemimpinan efektif kepala sekolah, dalam peranannya sebagai manajer maupun pemimpin sekolah. Dengan diberikannya kesempatan sekolah untuk menyusun kurikulum, guru didorong untuk berinovasi, dengan melakukan ekperimentasi-ekperimentasi di lingkungan sekolah. Melalui penyusunan kurikulum efektif, rasa tanggung jawab sekolah terhadap kebutuhan setempat meningkat dan menjamin layanan pendidikan sesuai dengan tuntutan peserta didik serta dapat dimaksimalkan melalui partisipasi orang tua misalnya, orang tua dapat mengawasi langsung belajar anaknya.

Dengan uraian di atas maka, MBS secara substansial adalah pemberian wewenang/otoritas kepada sekolah untuk mendayagunakan seluruh potensi yang ada agar tercapai tujuan sekolah, yaitu menciptakan peserta didik yang memiliki tiga kemampuan dasar, meliputi kemampuan *kognitif*, keunggulan *psiko motorik*, dan memiliki budi pekerti luhur atau *afektiveness*.

Di samping itu MBS merupakan konsep yang “*multi combine*” dalam arti MBS didorong dan didukung oleh berbagai pihak yang saling melengkapi.

MBS dibebankan kepada kepala sekolah, guru, komite sekolah, orang tua, masyarakat dan pemerintah. Sekolah sebagai pelaksana pembelajaran, orang tua/masyarakat sebagai pemberi masukan pendapat, sekaligus juga menikmati output dan outcome pembelajaran di sekolah, dan pemerintah sebagai pemegang otoritas resmi bertindak sebagai pendorong, pengawas serta memberikan opini seluas-luasnya tentang pentingnya kualitas dan kemapaman dalam dunia pendidikan nasional.

B. Karakteristik Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

MBS yang ditawarkan sebagai bentuk operasional desentralisasi pendidikan akan memberikan wawasan baru terhadap sistem yang sedang berjalan selama ini. Hal ini diharapkan dapat membawa dampak terhadap peningkatan efisiensi dan peningkatan efektifitas kinerja sekolah, dengan menyediakan layanan yang komprehensif dan tanggap terhadap kebutuhan masyarakat sekolah setempat. Karena peserta didik biasanya datang dari berbagai latar belakang kesukuan dan tingkat sosial, ekonomi, maupun politik. Di sisi lain sekolah juga harus meningkatkan efisiensi, partisipasi, dan mutu, serta bertanggungjawab kepada masyarakat dan pemerintah.

MBS ini memiliki delapan karakteristik yang bertolak belakang dengan karakteristik Manajemen Kontrol Eksternal (MKE), yaitu :

a. Misi Sekolah

Sekolah dengan MBS memiliki cita-cita menjalankan sekolah untuk mewakili sekelompok harapan bersama, keyakinan dan nilai-nilai sekolah, membimbing warga sekolah di dalam aktivitas pendidikan dan memberi arah kerja. Hal ini merupakan budaya organisasi yang besar pengaruhnya terhadap fungsi dan efektivitas sekolah. Budaya organisasi sekolah yang kuat harus dikembangkan di antara warga sekolah sehingga mereka bersedia berbagi tanggung jawab, bekerja keras dan terlibat secara penuh dalam pekerjaan sekolah untuk mencapai cita-cita bersama. Budaya sekolah yang kuat juga mensosialisasikan warga baru untuk memiliki komitmen terhadap misi sekolah dan dalam waktu yang sama mengajak warga lama bekerja sama secara terus-menerus untuk menjalankan misi. Bila kita ingin sekolah kita mengambil inisiatif untuk memberikan kualitas pelayanan yang baik guna memenuhi kebutuhan pendidikan yang multiple dan kompleks, budaya organisasi yang kuat harus dikembangkan oleh warga sekolah demi kepentingan sekolahnya sendiri.

b. Hakikat Aktivitas Sekolah

Hakikat aktivitas sekolah berarti sekolah menjalankan aktivitas-aktivitas pendidikannya berdasarkan karakteristik, kebutuhan, dan situasi sekolah. Hakikat aktivitas berbasis sekolah ini amat penting untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Hal ini secara taklangsung memperkenalkan perubahan manajemen sekolah dari model manajemen con

trol eksternal menjadi model berbasis sekolah. Ketika sebuah sekolah di kontrol secara eksternal, hanya mengimplementasikan tugas-tugas berdasarkan kebijakan dari otoritas pusat. Isi, metode, dan evaluasi pengajaran cenderung mengikuti standar yang sama. Apabila fasilitas, personel, organisasi, pengajaran, dan pengelolaan sekolah semuanya dikontrol secara hati-hati oleh otoritas pusat-eksternal maka aktivitas-aktivitas sekolah tidak berbasis sekolah.

c. *Strategi-Strategi Manajemen*

Perubahan arah dari MKE ke MBS dapat direfleksikan dalam aspek-aspek strategi manajemen berikut ini :

1) *Konsep atau asumsi tentang hakikat manusia*

Berdasarkan pada teori McGregor (1960) MBS menggunakan teori manajemen Y yang berasumsi bahwa manusia tidak memiliki sifat bawaan yang tidak menyukai pekerjaan. Di bawah kondisi tertentu manusia bersedia mencapai tujuan tanpa harus dipaksa dan ia mampu disertai tanggung jawab. Hal ini senada dengan hadits berikut :

الامام راع ومسئول عن رعيته (رواه البخاري)

“Pemimpin itu mengurus dan bertanggung jawab atas kepengurusannya” (H.R. Bukhari)

Teori Y menyarankan bahwa kemajuan kehidupan kerja penting untuk memotivasi guru-guru dan para siswa. Selain itu, berlandaskan teori Maslow dan Alderfer bahwa guru dan siswa kemungkinan

memiliki tingkat kebutuhan yang berbeda-beda, di luar kebutuhan ekonomi. Mereka mengejar interaksi, afiliasi sosial, aktualisasi diri, dan kesempatan berkembang. Dalam rangka memuaskan tingkat kebutuhan yang lebih tinggi mereka bersedia menerima tantangan dan bekerja lebih keras. MBS dapat menyediakan fleksibilitas lebih baik dan kesempatan untuk memuaskan kebutuhan-kebutuhan guru dan siswa dan memberi peran terhadap talenta-talenta mereka.

Menurut Maslow, manusia memiliki kebutuhan yang lebih tinggi selain kebutuhan ekonomi, seperti : Aktualisasi diri, Penghargaan diri, Kepemilikan sosial, rasa aman, dan kebutuhan fisiologis.

2) *Konsep organisasi sekolah.*

Dalam organisasi modern, konsep organisasi telah berubah. Kini orang percaya bahwa sebuah organisasi adalah tempat untuk hidup dan berkembang. Organisasi bukan hanya sebagai alat untuk mencapai tujuan tertentu yang statis, misalnya produk yang berkualitas. Sekolah sebagai organisasi tidak sekedar tempat persiapan anak-anak di masa mendatang, tetapi juga tempat untuk siswa-siswa atau guru dan administrator untuk hidup, tumbuh, dan menjalani perkembangan. Tanpa perkembangan profesional dan keterlibatan yang antusias dari guru-guru dan administrator maka sekolah tak dapat dikembangkan dan ditingkatkan secara terus-menerus, dan siswa-siswa tidak memiliki pelajaran hidup yang kaya.

Oleh karena itu, dalam MBS, sekolah tidak hanya tempat membantu perkembangan siswa, tetapi juga tempat perkembangan guru dan administrator.

3) *Gaya pengambilan keputusan.*

Dalam MBS gaya pengambilan keputusan pada tingkat sekolah adalah melalui pembagian kekuasaan (*power sharing*) atau partisipasi (*participation*). Terdapat beberapa alasan untuk gaya pengambilan keputusan seperti itu, antara lain :

- a) Tujuan sekolah sering tidak jelas dan berubah-ubah, sementara itu partisipasi guru, orang tua, siswa, dan alumni dapat membantu untuk mengembangkan tujuan yang dapat lebih merefleksikan situasi saat ini dan kebutuhan masa depan.
- b) Tujuan sekolah itu multiple dan misi sekolah itu kompleks. Diperlukan inteligensi, imajinasi, dan usaha dari banyak orang untuk mencapainya. Partisipasi atau keterlibatan guru, orang tua, dan siswa dalam pengambilan keputusan adalah sumbangan yang penting.
- c) Partisipasi dalam pengambilan keputusan memberikan kesempatan kepada warga dan bahkan administrator untuk belajar dan berkembang dan juga mengerti dalam pengelolaan sekolah.

- d) Partisipasi dalam pengambilan keputusan adalah proses untuk mendorong guru-guru, orang tua, dan siswa untuk terlibat di sekolah.

4) *Gaya kepemimpinan.*

Menurut Sergiovanni (1984) terdapat lima tingkat kepemimpinan kepala sekolah dari rendah ke tinggi, yaitu kepemimpinan teknis, kepemimpinan manusia, kepemimpinan kependidikan, kepemimpinan simbolik, dan kepemimpinan budaya. Dalam merespons perubahan ke MBS maka gaya kepemimpinan multitingkat. Kepemimpinan dalam MBS tidak hanya kepemimpinan teknis dan manusia, tetapi menggunakan kepemimpinan kependidikan, simbolik, dan budaya. Bila kita yakin bahwa pekerjaan sekolah menjadi kian tak menentu, kompleks dan sulit, dan latar belakang pemikiran dan talenta warga sekolah lebih bervariasi dari sebelumnya maka aspek simbolik dan budaya kepemimpinan kepala sekolah harus untuk membantu warga sekolah memahami dan menghargai nilai-nilai yang melandasi aktivitas-aktivitas sekolah, menyatukan berbagai perbedaan di antara mereka, mengklarifikasi ketidakpastian dan ambiguitas, mengembangkan keunikan budaya dan misi sekolah, dan memotivasi setiap orang untuk bekerja demi masa depan yang lebih baik.

5) *Penggunaan kekuasaan.*

French dan Reven (1968) mengklasifikasi kekuasaan menjadi lima kategori, yaitu penghargaan, paksaan, legitimasi, referensi, dan keahlian. MBS dimaksudkan untuk mengembangkan sumber daya manusia dan mendorong komitmen dan inisiatif warga sekolah. Oleh karena itu, gaya tradisional dalam penggunaan kekuasaan harus diubah. Para administrator sekolah disarankan menggunakan kekuasaan terutama keahlian dan referensi, memberi perhatian terhadap pertumbuhan profesional guru, menjadi pemimpin yang profesional terhadap guru-guru dan memberi inspirasi pada guru-guru dan siswa untuk bekerja secara antusias dengan kepribadian yang mulia.

6) *Ketrampilan-keterampilan manajemen.*

Ketika mengadopsi MBS maka pekerjaan manajemen internal menjadi lebih kompleks dan berat. Oleh karena itu, diperlukan konsep-konsep baru dalam keterampilan manajemen. Misalnya, metode-metode ilmiah untuk analisis keputusan, keterampilan mengelola konflik, strategi efektif untuk perubahan dan perkembangan organisasi.

d. *Penggunaan Sumber-Sumber Daya*

MBS dalam model *school-based budgeting program* memberikan keleluasaan kepada sekolah untuk memiliki otonomi yang lebih besar dalam mengadakan dan menggunakan sumber daya. Dengan demikian, *self-bud*

geting mempersilakan sekolah untuk menggunakan sumber dayanya secara efektif berdasarkan karakteristik dan kebutuhan mereka guna memecahkan masalah yang timbul dan untuk mencapai tujuan sekolah. Hal seperti itu yang berlaku di Inggris, Kanada, Australia, Amerika Serikat, dan Hong Kong.

Dalam MKE sebagian besar sumber daya dan pengeluaran sekolah negeri diatur secara langsung oleh pemerintah. Pemerintah perlu mengawasi secara ketat bagaimana sekolah menggunakan sumber dayanya sehingga pemerintah memerlukan sumber daya manusia yang banyak dan sumber dana yang besar untuk mengawasi penggunaan sumber daya di sekolah. Setiap aspek pembiayaan sekolah harus dikonsultasikan dan minta persetujuan dari pusat. Sekolah tidak mudah untuk mengadakan sumber daya di bawah pertentangan-pertentangan dengan otoritas pusat. Oleh karena itu, sekolah tidak dapat menggunakan sumber daya secara efektif dalam rangka memnuhi kebutuhan manajemen dan aktifitas pengajaran.

e. Perbedaan-perbedaan Peran Warga Sekolah

Peran warga sekolah secara langsung atau tidak langsung ditentukan oleh kebijakan manajemen pemerintah, misi sekolah, hakikat aktifitas sekolah, strategi-strategi pengelolaan internal sekolah, dan gaya penggunaan sumber daya. Perubahan ke model MBS menuntut peran aktif sekolah, administrator, guru, orang tua dari yang semula pasif.

- Peran Sekolah. MBS bertujuan untuk mengembangkan siswa, guru, dan seko

lah menurut karakteristik sekolah itu saendiri. Oleh karena itu, peran sekolah adalah untuk mengembangkan inisiatif, memecahkan masalah, dan mengeksplorasi semua kemungkinan untuk memfasilitasi efektivitas pengajaran guru dan efektivitas pembelajaran siswa.

- Peran Departemen Pendidikan. Dalam MBS actor kunci adalah sekolah dan peran otoritas pusat (Departemen Pendidikan) hanya sebagai pendukung (supporter) atau penasihat (advisor) yang membantu sekolah untuk mengembangkan sumber dayanya dan secara khusus untuk menjalankan aktivitas pengajaran efektif.
- Peran Para Administrator. Peran administrator dalam MBS sebagai pengembang dan pemimpin dalam mencapai tujuan. Mereka mengembangkan tujuan-tujuan baru untuk sekolah menurut situasi dan kebutuhannya. Selain itu, juga memimpin warga sekolah untuk mencapai tujuan dan berkolaborasi dan terlibat penuh dalam fungsi sekolah. Mereka juga memperbesar sumber-sumber daya untuk mempromosikan perkembangan sekolah.
- Peran Para Guru. Dalam MBS peran guru sebagai rekan kerja, pengambil keputusan, dan pengimplementasi. Mereka bekerja bersama-sama dengan komitmen bersama dan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan untuk mempromosikan pengajaran efektif dan mengembangkan sekolah mereka dengan antusiasme.

- Peran Para Orang Tua. Dalam MBS, para orang tua menerima pelayanan yang berkualitas melalui siswa-siswa yang menerima pendidikan yang mereka butuhkan. Peran orang tua sebagai partner dan pendukung. Mereka dapat berpartisipasi dalam proses sekolah, mendidik siswa secara kooperatif, berusaha membantu perkembangan yang sehat kepada sekolah dengan memberi sumbangan sumber daya dan informasi, mendukung dan melindungi sekolah pada saat mengalami kesulitan dan kritis.

f. Hubungan Interpersonal (Antar manusia)

Dalam terminology MBS menekankan hubungan antar manusia yang cenderung terbuka, bekerja sama, semangat tim, dan komitmen yang saling menguntungkan. Oleh karena itu, iklim organisasi cenderung mengarah ke tipe komitmen. Iklim organisasi seperti gaya tanpa pimpinan (*headless style*), gaya tanpa sepemahaman (*disengagement style*) dan gaya control (*control style*) dapat merusak pengajaran, manajemen sekolah, dan mempengaruhi efektivitas sekolah.

g. Kualitas Para Administrator

Dalam model MBS sekolah memiliki otonomi tertentu. Partisipasi dan perkembangan dipandang sebagai suatu yang penting dalam menghadapi tugas pendidikan yang kompleks dalam mencapai efektivitas pendidikan. Dalam kasus ini persyaratan administrator yang berkualitas sangat penting. Mereka tidak hanya harus dilengkapi dengan pengetahuan

dan teknik manajemen modern untuk mengembangkan sumber daya manusia dan sumber daya lain. Administrator juga perlu belajar dan tumbuh secara terus-menerus untuk menemukan dan memecahkan masalah demi kemajuan sekolah. Singkatnya, untuk menjadi akrab dengan persyaratan sekolah semacam ini mereka perlu memperluas wawasan dan pemikirannya dengan belajar sehingga mereka dapat meningkatkan perkembangan jangka panjang sekolahnya.

h. Indikator-indikator Efektivitas

Pada sekolah-sekolah yang dikontrol dari luar, perkembangan misi dan tujuan sekolah tidaklah penting. Pada sekolah tradisional indikator utama efektivitas sekolah adalah prestasi akademik pada akhir suatu tingkat sekolah, dan mengabaikan proses pendidikan dan pencapaian penting lainnya. Dalam MBS, efektivitas sekolah dinilai menurut indikator multitingkat dan multisegi. Penilaian tentang efektivitas sekolah harus mencakup proses pembelajaran dan metode untuk membantu kemajuan sekolah. Oleh karena itu, penilaian efektivitas sekolah harus memperhatikan multitingkat, yaitu pada tingkat sekolah, kelompok, individual, dan indikator multisegi, yaitu mencakup input, proses, dan output sekolah di samping perkembangan akademik siswa.

Sementara itu, berdasarkan konsep MPMBS karakteristik MBS mencakup karakteristik output yang diharapkan, proses dan input.¹⁴⁾

1) *Output yang diharapkan*

Sekolah harus memiliki output yang diharapkan, yaitu prestasi sekolah yang dihasilkan oleh proses pembelajaran dan manajemen di sekolah. Output bisa berupa prestasi akademik seperti NEM, lomba ilmiah remaja, lomba Bahasa Inggris, Matematika, Fisika, cara berpikir kritis, kreatif, nalar, rasional, induktif, deduktif, dan ilmiah. Juga prestasi non-akademik, misalnya keingintahuan yang tinggi, harga diri, kejujuran, kerja sama yang baik, rasa kasih sayang yang tinggi terhadap sesama, solidaritas yang tinggi, toleransi, kedisiplinan, kerajinan, prestasi olahraga, kesenian, dan kepramukan.

2) *Proses*

MBS yang ditawarkan sebagai bentuk operasional desentralisasi pendidikan akan memberikan wawasan baru terhadap sistem yang sedang berjalan selama ini. Hal ini diharapkan dapat membawa dampak terhadap peningkatan efisiensi dan peningkatan efektivitas kinerja sekolah, dengan menyediakan layanan yang komprehensif dan tanggap terhadap kebutuhan masyarakat sekolah setempat. Karena peserta didik biasanya datang dari berbagai latar belakang kesukuan dan tingkat sosial,

¹⁴⁾ Anon, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah: Buku I Konsep dan Pelaksanaan*, Jakarta: Direktorat SLP Dirjen Dikdasmen Depdiknas, 2001, hal. 11-20.

salah satu perhatian sekolah ditujukan pada pemerataan, baik dalam bidang sosial, ekonomi, maupun politik. Di sisi lain sekolah juga harus meningkatkan efisiensi, partisipasi, dan mutu, serta bertanggung jawab kepada masyarakat dan pemerintah.

Sekolah yang efektif pada umumnya memiliki karakteristik proses, sebagai berikut ::

a) *Proses belajar mengajar yang efektif;*

Ini ditunjukkan dengan sifat PBM yang menekankan pemberdayaan peserta didik PMB lebih menekankan pada internalisasi tentang apa yang diajarkan sehingga tertanam sebagai dan berfungsi sebagai muatan nurani dan dihayati dan dipraktekkan dalam kehidupan sehari-hari.

b) *Kepemimpinan sekolah yang kuat;*

Kepala sekolah mempunyai peran yang kuat dalam mengkorrdinasikan, menggerakkan, dan menyerasikan sumber daya pendidikan yang ada dan tersedia,. Secara umum kepala sekolah dituntut untuk mampu memobilisasi sumber daya sekolah, terutama sumber daya manusia, untuk mencapai tujuan sekolah.

c) *Lingkungan sekolah yang aman dan tertib;*

Lingkungan yang aman dan tertib di sekolah dalam hal ini adalah adanya pengupayaan faktor-faktor yang dapat menumbuhkan iklim sekolah aman, nyaman, dan tertib (*enjoyfull learning*).

d) Pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif;

Tenaga kependidikan, terutama guru merupakan jiwa dari sekolah.

Tenaga kependidikan yang dalam menyukseskan MBS (MPMBS) adalah tenaga kependidikan yang mempunyai komitmen tinggi, selalu mampu dan sanggup menjalankan tugasnya dengan baik.

e) Sekolah memiliki budaya mutu;

Budaya mutu yang tertanam dalam sanubari warga sekolah, meliputi beberapa elemen antara lain; a) informasi yang berkualitas harus digunakan dalam perbaikan; b) kewenangan harus terbatas tanggung jawab; c) hasil harus diikuti penghargaan; d) kolaborasi dan energi, bukan kompetisi; e) warga sekolah nyaman dengan pekerjaannya; f) atmosfir yang kondusif lebih diutamakan; g) imbal jasa harus sepadan dengan pekerjaannya; h) warga sekolah harus memiliki sekolah.

f) Sekolah memiliki "team work" yang kompak, cerdas dan dinamis;

Pendidikan merupakan hasil kolektif warga sekolah, bukan hasil individual. Karena itu budaya kerjasama antar fungsi dalam sekolah, antar individu dalam sekolah, harus merupakan kebiasaan warga sekolah.

g) Sekolah memiliki kewenangan (kemandirian);

Dalam pengelolaan sekolah dituntut untuk memiliki kemampuan dan kesanggupan kerja yang tidak selalu menguntungkan atasan. Agar

mandiri sekolah dituntut memiliki cukup kemandirian dalam tugas.

h) Partisipasi yang tinggi dari warga sekolah dan masyarakat;

Partisipasi yang tinggi dari warga sekolah dan sekolah merupakan bagian kehidupan sekolah. Makin besar rasa kepemilikan terhadap sekolah makin besar pula rasa tanggung jawabnya, makin besar pula tingkat dedikasinya.

i) Sekolah memiliki keterbukaan (transparansi manajemen);

Keterbukaan dimaksud adalah transparansi pengambilan keputusan, perencanaan dan pelaksanaan kegiatan, penggunaan uang, dan sebagainya.

j) Sekolah memiliki kemauan untuk berubah (psikologis dan fisik);

Perubahan dalam hal ini adalah peningkatan, baik bersifat fisik maupun psikologi. Artinya, setiap dilakukan perubahan, hasilnya diharapkan lebih baik dari sebelumnya.

k) Sekolah melakukan evaluasi dan perbaikan secara bertahap dan berkelanjutan;

Evaluasi dilakukan dalam rangka untuk memperbaiki dan menyempurnakan proses belajar di sekolah. Evaluasi diperlukan untuk meningkatkan mutu peserta didik secara terus menerus.

l) Sekolah responsif dan antisipatif terhadap kebutuhan;

Sekolah dalam hal ini diharapkan mampu membaca lingkungan dan menanggapi secara tepat dan cepat. Disamping sekolah mampu hal-hal yang mungkin bakal terjadi (antisipatif).

m) Komunikasi yang baik;

Komunikasi yang baik antar warga sekolah, sekolah-masyarakat menjadi suatu yang penting. Dengan cara itu keterpaduan semua sekolah dapat diupayakan untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah dipatok. Komunikasi yang baik akan membentuk teamwork yang kuat, cerdas, sehingga kegiatan sekolah dapat dilakukan secara merata dan tertata.

n) Sekolah memiliki akuntabilitas.

Pertanggung jawaban dalam pelaksanaan program sekolah harus dilaksanakan. Akuntabilitas ini berbentuk laporan prestasi yang dilaporkan kepada pemerintah, orang tua, dan masyarakat. Dari sanalah penilaian diberikan kepada sekolah. Namun demikian pemerintah, orang tua, dan masyarakat juga diharapkan memberikan kontribusi sepadan dengan hasil yang dicapa sekolah.

Optimalisasi kinerja sekolah dalam pembahasan ini difokuskan pada kepemimpinan yang kuat, kepala sekolah memiliki peran dalam mengkoordinasikan, menggerakkan, dan menyerasikan sumber daya yang tersedia di sekitar sekolah. Di sisi lain kepala sekolah dibantu

oleh guru-guru tenaga kependidikan yang mempunyai komitmen tinggi terhadap tugas yang diemban dan sanggup menjalankan tugas dengan baik. Dalam hal proses belajar mengajar kepala sekolah dan guru mampu menunjukkan PMB yang menekankan pada pemberdayaan peserta didik. Sementara dalam pengelolaan SDM dan ASDA di sekitar, sekolah lebih berorientasi pada efektifitas dan kebutuhan stakeholder.

3) *Input pendidikan*

Input pendidikan meliputi hal-hal sebagai berikut :

- a) Memiliki kebijakan, tujuan, dan sasaran mutu yang jelas,
- b) Sumber daya tersedia dan siap,
- c) Staf yang kompeten dan berdedikasi tinggi,
- d) Memiliki harapan prestasi yang tinggi,
- e) Fokus pada pelanggan,
- f) Input manajemen

C. Konseptualisasi Pemikiran tentang MBS

1. Paradigma konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Pemberdayaan sekolah dengan memberi otonomi yang lebih luas di samping menunjukkan sikap tanggap pemerintah terhadap tuntutan masyarakat juga diharapkan dapat dipakai sebagai sarana peningkatan efisiensi pendidikan.

Menurut Santoso S. Hanijoyo, bahwa desentralisasi termasuk juga dalam kaitannya desentralisasi urusan pendidikan, dan hal itu mutlak perlu karena

alasan-alasan berikut :

- a. Wilayah Indonesia yang secara geografis sangat luas dan beraneka ragam.
- b. Aneka ragam golongan dan lingkungan sosial, budaya agama, ras dan etnik serta bahasa.
- c. Besarnya jumlah dan banyaknya jenis populasi pendidikan yang tumbuh sesuai dengan perkembangan ekonomi, iptek, perdagangan, dan sosial budaya.
- d. Perluasan lingkungan suasana yang menimbulkan aspirasi dan gaya hidup yang berbeda antar wilayah.
- e. Perkembangan sosial politik, ekonomi, budaya yang cepat dan dinamis menuntut penanganan segala persoalan secara cepat dan dinamis.

MBS sebagai konsep desentralisasi pendidikan yang dilatarbelakangi oleh alasan-alasan tersebut di atas, bertujuan memasukkan paradigma yang jelas dalam mencapai tujuannya yaitu kinerja unggul sekolah. Namun demikian bagi daerah-daerah tertentu perlu adalah persiapan yang matang dalam rangka otonomi daerah yang didirungi dengan desentralisasi pendidikan. Desentralisasi pendidikan tidak saja berupa pelimpahan kewenangan pendidikan akan tetapi juga proses kemandirian sekolah yang tidak bisa dilakukan secara serta-merta.

2.Strategi penyiapan konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Perlu disadari bahwa reformasi manajemen pendidikan persekolahan dengan menggunakan model MBS merupakan tuntutan yang mendesak. Selama ini sekolah ditempatkan pada posisi yang kurang berdaya karena hampir semua

operasional pendidikan sangat ditentukan oleh birokrasi di atasnya. Agar kekeliruan ini tidak berkepanjangan maka MBS menjadi tuntutan mutlak. Ada sejumlah faktor yang mendukung dalam menentukan berhasil tidaknya MBS misalnya tingkat partisipasi stakeholder dan kondisi sosial ekonomi masyarakat. Artinya sekolah tidak bisa berjalan sendiri dalam rangka meningkatkan mutu, efisiensi, pemerataan pendidikan, dan kemandirian sekolah. Kondisi politik atau kebijakan pemerintah dalam hal manajemen/organisasi/kepemimpinan, proses belajar mengajar, sumber daya manusia dan administrasi sekolah merupakan sejumlah komponen MBS yang perlu diperhatikan dalam konteks persekolah di Indonesia.

Mengacu pada hasil kajian BPPN dan Bank Dunia terhadap MBS di tingkat pendidikan dasar bahwa persekolahan di Indonesia dapat dikelompokkan dalam tiga kategori yaitu maju, sedang dan kurang. Penerapan disesuaikan dengan pemberlakuan MBS dibagi dalam tiga tingkatan: MBS secara penuh (tinggi), MBS tingkat menengah (sedang), dan MBS secara minimal. Dalam menentukan tingkatan sekolah dan MBS-nya terdapat enam persyaratan yang perlu dipenuhi, yaitu :

1. Syarat pertama, pemilihan kepala sekolah dan guru
2. Syarat kedua, bentuk partisipasi masyarakat
3. Syarat ketiga, lokasi/kemampuan dasar, orang tua
4. Syarat keempat, kemampuan pengadaaan dana
5. Syarat kelima, nilai ebtanas murni (NEM)

Kelima kriteria tersebut dihubungkan dengan tipe sekolah (penuh, menengah dan minimal) yang secara sederhana dapat dilihat dalam tabel dibawah ini :

Tabel 2.1

Tipe Sekolah Dalam Penerapan MBS

Tipe Sekolah	Syarat I; pemilihan kepala sekolah	Syarat II; bentuk partisipasi masyarakat	Syarat III; kemampuan dasar	Syarat IV; kemampuan dana	Syarat V; NEM
1.Tipe penuh	Dipilih karena memiliki ketrampilan	Partisipasi masyarakat cukup besar	Pendapatan daerah tinggi	Tidak tergantung pada pemerintah	Tinggi
2.Tipe menengah	Dipilih karena memiliki ketrampilan	Partisipasi masyarakat cukup besar	Pendapatan daerah sedang	Tergantung pada pemerintah	Sedang
3.Tipe minimal	Dipilih karena memiliki ketrampilan	Partisipasi masyarakat kurang	Pendapatan daerah rendah	Sangat tergantung pada pemerintah	Rendah

Strategi penerapan MBS membuat BPPN dan Bank Dunia dalam jangka panjang harus memfungsikan sekolah dengan fokus kepada kemampuan dalam hal :

1. Menyusun rencana sekolah dan rencana anggaran;
2. Mengelola sekolah berdasarkan rencana sekolah dan rencana anggaran tersebut;

3. Memfungsikan masyarakat untuk berpartisipasi dalam pengelolaan sekolah

Implikasi penting dari penerapan model MBS adalah perlu diadakan penghargaan (*reward*) dan hukuman (*punishment*) terhadap sekolah yang berhasil dan tidak berhasil melaksanakannya, contoh salah satu bentuk sanksi adalah pengurangan anggaran untuk sekolah tersebut.¹²

Karena MBS merupakan tuntutan dan semakin mendesaknya pengembangan mutu pendidikan, maka hal itu dirasa penting untuk segera dilaksanakan di sekolah-sekolah. Berdasarkan pada konsep di atas maka MBS dalam penelitian ini lebih mengarah pada pola penerapan type menengah. MBS dengan type menengah antara lain dapat dilihat pada tabel 01 diatas. Salah satu indikasi dari penerapan MBS type menengah adalah daerah yang berpendapatan sedang dan tergantung pada pemerintah.

D. Tujuan diberlakukan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

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

¹² Nanang Fattah, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Bandung: CV. Andira, 2000), hal. 16-19.

MBS yang ditandai dengan otonomi sekolah dan pelibatan masyarakat merupakan respon pemerintah terhadap gejala-gejala yang muncul di masyarakat, bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, mutu, dan pemerataan pendidikan.

Peningkatan efisiensi, antara lain diperoleh melalui keleluasaan mengelola sumber daya partisipasi masyarakat dan penyederhanaan birokrasi. Sementara peningkatan mutu dapat diperoleh, antara lain melalui partisipasi orang tua terhadap sekolah, fleksibilitas pengelolaan sekolah dan kelas, peningkatan mutu profesionalisme guru dan kepala sekolah, berlakunya sistem *incentive* dan *disincentive*. Peningkatan pemerataan antara lain diperoleh melalui peningkatan partisipasi masyarakat yang memungkinkan pemerintah lebih berkonsentrasi pada kelompok tertentu. Hal ini dimungkinkan karena sebagian masyarakat tumbuh rasa kepemilikan yang tinggi terhadap sekolah.¹⁴

Ki Hajar Dewantara menyatakan, bahwa pendidikan harus diproseskan melalui sekolah, rumah, dan masyarakat yang merupakan tripusat pendidikan. Karena itu hubungan antara sekolah dan masyarakat itu perlu dibina, perlu dibangun dan dipelihara, yang merupakan jembatan saling pengertian, agar ada partisipasi dari masyarakat yang positif dan ada bantuan moril dan material yang

ikhlas dan sehat.¹⁵ Sementara Emile Durkheim juga menyatakan, bahwa peruba

¹⁴ Jeane H. Ballantine, *Op. Cit.* hal., 25.

¹⁵ Tim Dosen Jurusan Administrasi Pendidikan, *Administrasi Pendidikan*, (Malang: IKIP Malang, 1989), hal. 255-256.

han sosial akan terus terjadi dalam arti organisasi sosial itu merupakan bagian dari ruang kelas sekolah yang dengan itu tumbuh kebiasaan moral yang mengikat masyarakat secara bersama-sama. Dan kunci letak kebaikan sekolah itu adalah dimensi moralnya.¹⁶

Kemudian peran sekolah tidak hanya sebagai tempat meningkatkan kualitas rasional/asah kognitif peserta didik saja, akan tetapi terdapat instrumen lain yang juga harus sama-sama diperhatikan yaitu prosedur pembelajaran yang digunakan, sikap para guru, serta penciptaan lingkungan sekolah yang kondusif bagi peserta didik. Dalam pandangan masyarakat kontemporer saat ini, bahwa keberhasilan akan keseimbangan (equality) sosial itu dihasilkan dari sekolah. Sehingga sekolah merupakan effect (school effect) dari proses perubahan yang terjadi pada anak sebagai peserta didik, asumsi ini didasarkan pada adanya kemungkinan besar bagi anak tumbuh berkembang bermula dari sekolah serta atas apa yang diperoleh dari proses pembelajaran di sekolah.

Dari beberapa uraian tentang tujuan diberlakukannya MBS di atas, secara garis besar dapat dikatakan, bahwa MBS adalah suatu usaha untuk meningkatkan mutu, efisiensi, dan segala hal yang berkenaan dengan pendidikan dan pembelajaran dalam kerangka pengendalian dan pengawasan oleh semua pihak. Agar dalam pelaksanaannya tidak terjadi overlapping/tumpang tindih dengan kenyataan di masyarakat. Karena diyakini bahwa pendidikan adalah bagian dari kehidupan

¹⁶ Jeane H. Ballantine, *The Sociology of Education*, (New Jersey: Prentice Hall, Inc Englewood Cliff, 1983), 121.

sosial masyarakat, yang eksistensinya dapat meningkatkan taraf perbaikan hidup masyarakat.

Pada sisi lain, dengan MBS ini merupakan upaya simplifikasi atau penyederhanaan birokrasi di mana sekolah memiliki tanggung jawab besar terhadap proses pembelajaran di sekolah. Di masa lalu pemerintah memiliki peran yang sangat menonjol dalam pelaksanaannya, melalui bentuk keseragaman dalam berbagai hal termasuk kurikulum, penyelenggaraan sekolah sampai pakaian sekolah sekalipun. Persoalan tersebut sangat mengganggu kemandirian sekolah dalam mengembangkan potensi yang ada.

Dalam mengupayakan sistem pendidikan yang saling mendukung dan meningkatkan daya di masa depan, maka pendidikan menjadi sangat penting. Kepentingan terhadap pendidikan itu diwujudkan antara lain adanya kesungguhan sekolah, rumah dan masyarakat. Sekolah memberikan layanan pendidikan yang *acelerative* dan *sociative* (sesuai dengan zaman dan kebutuhan masyarakat).

E. Tipe Kepala Sekolah Dalam Kepemimpinan Efektif

Kepemimpinan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam MBS. Kepemimpinan berkaitan dengan masalah kepala sekolah meningkatkan kesempatan untuk mengadakan pertemuan secara efektif dengan para guru dalam situasi yang kondusif. Perilaku kepala sekolah harus dapat mendorong kinerja para guru dengan cara yang bersahabat, dekat dan penuh pertimbangan dengan para guru, baik sebagai individu maupun sebagai kelompok. Perilaku instrumental merupakan tugas-tugas yang diorientasikan dan secara langsung diklarifikasi dalam peranan dan tugas para guru, sebagai individu dan sebagai kelompok. Perilaku pemimpin yang positif dapat mendorong

kelompok dalam mengarahkan dan memotivasi individu untuk bekerjasama dalam kelompok

dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi.¹⁷

Agar kepemimpinan menjadi operasional, perlu ada tiga determinan kepemimpinan dalam peran yang strategis, yaitu :

1. Faktor orang atau pribadi

Konsepsi kepemimpinan pada umumnya memusatkan perhatian kepada kepribadian pemimpin dengan kualitas-kualitas yang unggul. Beberapa abad yang lalu orang beranggapan bahwa raja-raja dan kaum bangsawan memiliki hak mutlak untuk menjadi penguasa, dengan begitu kepemimpinan mereka merupakan “hak waris”. Juga teori orang besar dengan sifat-sifat unggulnya, pada masa sekarang sudah tidak banyak dianut orang, sebab berdasarkan pengalaman kemudian ternyata bahwa individu itu justru memiliki sifat-sifat pribadi yang dapat membantu atau justru menghalang-halangi tugasnya sebagai pemimpin. Ciri seorang pemimpin yang khas ialah, dia memiliki intelegensi, inisiatif, kemampuan melaksanakan, supervisi, kemampuan mengambil keputusan yang tepat pada waktu dan kondisi yang tepat, demi suksesnya kepemimpinan.

¹⁷ Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, hal. 107.

2. Faktor posisi

Seorang pemimpin itu tidak pernah bekerja dalam ruang vacuum (kosong), akan tetapi dia ada dalam suatu lingkungan sosial. Jadi ia mempunyai satu posisi atau kedudukan sehubungan dengan fungsi dan tugas atau pekerjaannya. Selanjutnya pemimpin selalu memiliki semacam citra atau gambaran

mengenai perilakunya sendiri yaitu hal-hal yang harus dilakukan dalam posisi tertentu. Citra atau gambaran sedemikian ini disebut sebagai “konsep peranan” (*role concept*). Di samping itu orang luar juga mempunyai semacam gambaran mengenai apa yang harus dilakukan oleh seseorang khususnya seorang pemimpin dalam posisi tertentu. Peristiwa ini disebut sebagai “harapan sehubungan dengan peranan” (*role expectation*).

3. Faktor situasi/tempat

Situasi yang khusus selalu membutuhkan tipe kepemimpinan yang khusus pula. Sifat-sifat pemimpinnya harus sesuai/pas dengan kebutuhan kelompok yang bersangkutan, cocok dengan situasi, tempat, serta zamannya. Selanjutnya setiap pemimpin dengan kelebihan, kekuasaan dan kewibawaannya itu selalu memiliki kekuatan.

Maka kekuatan-kekuatan (*powers*) yang berhubungan dengan kepemimpinan dapat dituliskan antara sebagai berikut :

John French dan Bertam Raven mengemukakan suatu kerangka kekuatan/*framework of powers* berhubungan dengan pengaruh kepemimpinan, yaitu :

a. Kekuatan *coersive power* (*dapat memaksa*)

Dalam hal ini pemimpin yang bersangkutan mengandalkan kekuasaan pribadinya untuk melaksanakan keinginan pada pengikutnya. Misalnya dengan jalan menindas, mengadakan tekanan, intimidasi, ancaman-ancaman dan sanksi-sanksi, apabila para pengikutnya ternyata tidak menyetujui tindakan-tindakan pemimpin, atau berusaha menentang atasan.

b. Kekuatan via pemberian penghargaan (*reward power*)

Para pengikut yang bertingkahtaku sesuai dengan norma-norma keinginan pemimpin, diberi penghargaan dalam wujud material atau non material tertentu.

c. Kekuatan karena pengesahan (*legitimate power*)

Kekuatan ini diperoleh melalui posisi "*supervisor*" di dalam organisasi yang bersangkutan, legitimasi atau pengesahan disebabkan oleh posisi nya yang sah.

d. Kekuatan oleh pemilikan sebab suatu keahlian (*expert power*)

Kekuatan ini muncul karena pemimpin memiliki keterampilan teknis dan sosial, pengetahuan, pengalaman, dan keahlian khusus.

e. Kekuatan karena penyamanan diri dengan orang yang dikagumi (*identification power*)

Kekuatan ini didasarkan pada dorongan identifikasi atau keinginan penyamanan diri dari para pengikut dengan pemimpin yang dikagumi dan dihargainya.¹⁸

¹⁸ Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1998), hal. 154-157.

Jika dilihat dari gaya kepemimpinan, kepemimpinan dengan MBS merupakan pola perilaku yang digunakan seseorang saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Dalam hal ini usaha untuk menyelaraskan persepsi antara orang yang akan mempengaruhi perilaku dengan yang akan dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya.

Kekuatan fisik, keramahan, dan kepandaian tidaklah cukup dalam menjalankan kepemimpinan, dalam hal kepemimpinan sekolah. Maka pendekatan kepemimpinan dalam MBS yang efektif adalah bagaimana sifat baik, perilaku, dan seluruh potensi yang ada di lingkungan sekolah dikelola sedemikian rupa oleh kepala sekolah menjadi suatu yang efektif dan bermutu. Hal ini ditegaskan oleh Professor C. Bird mengatakan, bahwa: "penilaian, integritas, pandangan ke depan, energi, daya dorong, keterampilan hubungan manusia, ketegasan, daya handal, stabilitas emosional, keterbukaan ambisi, dedikasi, obyektifitas, dan kerjasama merupakan suatu yang sangat diperlukan."¹⁹

Gaya kepemimpinan tersebut selanjutnya dikelompokkan ke dalam gaya efektif dan tidak efektif sebagai berikut:

1. Gaya Efektif

- a) *Excutive*, gaya ini menunjukkan adanya perhatian baik kepada tugas maupun kepada hubungan kerja kelompok. Pemimpin berusaha memotivasi

¹⁹ John Adair, *Menjadi Pemimpin Yang Efektif*, Terj. Andre Asparsayogi, (Jakarta: Gramedia, 1994), 10

anggota dan menetapkan standar kerja yang tinggi serta mau mengerti perbedaan individu, dan menempatkan individu sebagai manusia Developer, gaya ini memberikan perhatian yang cukup tinggi terhadap hubungan kerja dalam kelompok dan perhatian minimum terhadap tugas pekerjaan. Pimpinan yang menganut gaya ini sangat memperhatikan pengembangan individu.

b) *Benevolent autocrat*, gaya ini memberikan perhatian yang tinggi terhadap tugas dan rendah dalam hubungan kerja. Pemimpin yang menganut gaya ini mengetahui secara tepat apa yang ia inginkan dan bagaimana memperoleh apa yang ia inginkan tersebut tanpa menimbulkan ketidaksegaran di pihak lain.

c) *Bureaucrat*, gaya ini memberikan perhatian yang rendah terhadap tugas maupun hubungan. Pemimpin yang menganut gaya ini menerima setiap peraturan dan berusaha memelihara dan melaksanakannya.

2. Gaya yang tidak efektif

a) *Compromiser*, gaya ini memberi perhatian yang tinggi pada tugas maupun pada hubungan kerja. Pemimpin yang menganut gaya ini merupakan pembuat keputusan yang tidak efektif dan sering menemui hambatan dan masalah.

b) *Missionary*, gaya ini memberi perhatian tinggi pada hubungan kerja dan rendah pada tugas. Pemimpin yang menganut gaya ini hanya tertarik pada keharmonisan dan tidak mengontrol hubungan, meskipun tujuan tidak tercapai.

c) *Autocrate*; gaya ini memberi perhatian yang tinggi pada tugas dan rendah pada hubungan. Pemimpin yang menganut gaya ini selalu menetapkan kebijaksanaan dan keputusan sendiri.

d) *Deserter*; gaya ini memberi perhatian yang rendah pada tugas dan hubungan kerja. Pemimpin yang menganut gaya ini hanya mau memberikan dukungan dan memberikan struktur yang jelas serta tanggung jawab, hanya pada waktu dibutuhkan.²⁰

Dalam konteks pemahaman MBS, kepemimpinan dalam suatu kelompok atau organisasi berfungsi untuk mengelola, mengkoordinir, dan memotivasi seluruh staff sekolah. Kepemimpinan dalam konsep MBS bukan bersifat “centrality” terpusat pada kepala sekolah, akan tetapi sifat kepemimpinan koordinatif dan efektif. Kebijakan terletak kepada kepala sekolah akan tetapi, aspirasi dari staff dan pihak-pihak yang mempunyai akses besar terhadap perkembangan dan mutu sekolah tidak boleh diabaikan.

Peranan kepala sekolah dalam mengelola tugas adalah, dengan menggunakan kemampuannya dalam menciptakan “iklim mengajar”, dengan mempengaruhi, mengajak dan mendorong guru, murid dan staff lainnya untuk menjalankan tugas dengan sebaik-baiknya. Terciptanya iklim belajar mengajar secara tertib, lancar dan efektif tidak lepas dari kegiatan pengelolaan yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam kapasitasnya sebagai administrator atau pimpinan pendidikan di sekolah.

²⁰ Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, hal. 108-115.

Peranan kepala sekolah dalam mengkoordinir adalah, kepala sekolah cenderung lebih banyak menggunakan waktu untuk kegiatan memimpin, merencanakan ide-ide baru dan bekerja secara koordinatif dengan para guru dan staff lainnya.

Di samping dua peranan kepala sekolah di atas, peran kepala sekolah juga sebagai motivator dalam tugas, yaitu kepala sekolah mendorong kepada para guru untuk membiasakan pada budaya mutu. Budaya mutu itu diwujudkan dengan memberikan wewenang para guru dalam meningkatkan mutu belajar mengajar, pembuatan keputusan dan diberikan tanggung jawab yang lebih besar dalam melaksanakan tugas-tugas sebagai guru. Dengan adanya pelimpahan wewenang dan inisiatif dan rasa tanggung jawab, guru lebih termotivasi untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan lebih baik yang pada gilirannya dapat menghasilkan kinerja yang bermutu.²¹

Pada tingkat sekolah, Kepala Sekolah sebagai figure kunci dalam mendorong perkembangan dan kemajuan sekolah. Kepala sekolah tidak hanya meningkat tanggung jawab dan otoritasnya dalam program-program sekolah, kurikulum dan keputusan personel, tetapi juga memiliki tanggung jawab untuk meningkatkan akuntabilitas keberhasilan siswa dan programnya. Kepala Sekolah harus pandai dalam memimpin kelompok dan pendelegasian tugas dan wewenang.

Bila dikaji secara lebih luas maka peran Kepala Sekolah memiliki banyak fungsi antara lain sebagai berikut :

21

Nanang Fattah, *Manajemen Berbasis Sekolah*, hal. 33-34.

1. Sebagai evaluator, maka Kepala Sekolah harus melakukan langkah awal, yaitu melakukan pengukuran seperti kehadiran,kerajinan dan pribadi para Guru, tenaga kependidikan, administrator sekolah dan siswa. Data hasil pengukuran tersebut kemudian ditimbang-timbang dan disbanding-bandingkan yang akhirnya dilakukan evaluasi. Evaluasi yang bisa dilakukan, misalnya terhadap program, perlakuan guru terhadap siswa, hasil belajar, perlengkapan belajar, dan latar belakang guru.
2. Sebagai manajer, maka Kepala Sekolah harus memerankan fungsi manajerial dengan melakukan proses perencanaan, pengorganisasian, menggerak kan dan mengoordinasikan. Merencanakan, berkaitan dengan menetapkan tu juan dan strategi untuk mencapai tujuan tersebut. Mengorganisasikan, berkaitan dengan mendesain dan membuat struktur organisasi. Termasuk dalam hal ini adalah memilih orang-orang yang kompeten dalam menjalankan pekerjaan dan mencari sumber-sumber daya pendukung yang paling sesuai. Menggerakkan, adalah mempengaruhi orang lain agar bersedia menjalankan tugasnya secara sukarela dalam rangka mencapai tujuan yang diinginkan. Mengontrol, adalah membandingkan apakah yang dilaksanakan telah sesuai dengan yang direncanakan.
3. Sebagai administrator, maka Kepala Sekolah memiliki dua tugas utama. Pertama, sebagai pengendali struktur organisasi, yaitu mengendalikan bagaimana cara pelaporan, dengan siapa tugas tersebut harus dikerjakan dan dengan siapa berinteraksi dalam mengerjakan tugas tersebut. Kedua, melaksanakan administrasi substantive yang mencakup administrasi kurikulum, kesiswaan,

personalia, keuangan, sarana, hubungan dengan masyarakat, dan administrasi umum.

4. Sebagai supervisor, maka Kepala Sekolah berkewajiban untuk memberikan pembinaan atau bimbingan kepada para guru dan tenaga kependidikan serta administrator lainnya. Namun, sebelum memberikan pembinaan dan bimbingan kepada orang lain maka Kepala Sekolah harus membina dirinya sendiri. Supervisi bisa dilakukan ke dalam kelas atau dalam kantor tempat orang-orang bekerja.
5. Sebagai Leader, maka Kepala Sekolah harus mampu menggerakkan orang lain agar secara sadar dan sukarela melaksanakan kewajibannya secara baik sesuai dengan yang diharapkan pimpinan dalam rangka mencapai tujuan. Kepemimpinan Kepala Sekolah terutama ditujukan kepada para guru karena merekalah yang terlibat secara langsung dalam proses pendidikan. Namun demikian, kepemimpinan Kepala Sekolah juga ditujukan kepada para tenaga kependidikan dan administrator lain serta siswa.
6. Sebagai innovator, maka Kepala Sekolah melaksanakan pembaharuan-pembaharuan terhadap pelaksanaan pendidikan di sekolah yang dipimpin berdasarkan prediksi-prediksi yang telah dilakukan sebelumnya. Misalnya saja inovasi berupa pembaharuan kurikulum dengan memperhatikan potensi dan kebutuhan daerah tempat sekolah tersebut berada. Inovasi itu bisa dilakukan terhadap materi kurikulum (isi kurikulum) ataupun strategi proses belajar mengajar.

7. Sebagai motivator, maka Kepala Sekolah harus selalu memberikan motivasi kepada guru dan tenaga kependidikan dan administrator sehingga mereka bersemangat dan bergairah dalam menjalankan tugasnya dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan. Motivasi bisa diberikan dalam bentuk hadiah atau hukuman baik fisik maupun non-fisik. Namun, dalam memberikan motivasi ini harus dipertimbangkan rasa keadilan dan kelayakannya. Dalam hal ini penting bagi Kepala Sekolah untuk menciptakan iklim yang kondusif.

Sementara itu, menurut Wohlstetter dan Mohrman peran Kepala Sekolah dalam MBS adalah sebagai designer, motivator, fasilitator, dan liaison.²² Sebagai desainer Kepala Sekolah harus membuat rencana dengan memberikan kesempatan untuk terciptanya diskusi-diskusi menyangkut isu-isu dan permasalahan di seputar sekolah dengan tim pengambil keputusan sekolah. Tentu saja dalam hal ini harus melibatkan berbagai komponen terkait secara demokratis.

Sebagai motivator, Kepala Sekolah harus menunjukkan adanya kepercayaan, mendorong proses pengambilalihan resiko dan menyampaikan informasi serta mempermudah partisipasi berbagai pihak dalam implementasi MBS.

Sementara itu, sebagai fasilitator Kepala Sekolah harus terus mendorong

²² Priscilla Wohlstetter dan Susan Albers Mohrman, *Assessment of School-Based Management: Studies of Education Reform*, U.S Department of Education Office of Education Research dan Improvement, 1996, hal. 49.

proses pengembangan dan berkesinambungan terhadap seluruh aktivitas sekolah. Kepala Sekolah harus menyediakan sumber daya yang tampak seperti kebutuhan financial, peralatan serta material lain, juga sumber daya yang tidak tampak seperti waktu dan kesempatan kepada staf untuk membantu kemajuan sekolah.

Sementara itu, sebagai liaison atau penghubung sekolah dengan dunia di luar sekolah, Kepala Sekolah harus membawa ide-ide baru dan hasil-hasil penelitian ke sekolah, terutama yang terkait dengan pengajaran dan pembelajaran. Kepala Sekolah juga mengomunikasikan kemajuan dan hasil-hasil yang telah dicapai di sekolah kepada stakeholder di luar sekolah.

E. Tipe Guru Sebagai Tenaga Kependidikan

Profesionalisme guru dalam penerapan MBS sangat diperlukan untuk memberikan pembelajaran yang bermutu, efektif, dan efisien pada saat operasionalisasi sekolah. Tenaga kependidikan terutama guru, merupakan jiwa dari sekolah. Sekolah hanyalah merupakan wadah, oleh karena itu pengelolaan tenaga kependidikan mulai dari analisis kebutuhan, perencanaan, pengembangan, evaluasi kerja, hingga imbal jasa, merupakan garapan penting bagi seorang kepala sekolah.

Terlebih-lebih pada pengembangan tenaga kependidikan, ini harus dilakukan secara terus menerus mengingat kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi yang demikian pesat. Pendeknya, tenaga kependidikan yang diperlukan untuk menyukseskan MBS adalah tenaga kependidikan yang mempunyai

komitmen tinggi, selalu mampu dan sanggup melaksanakan tugas dengan baik.²³ Guru adalah faktor penting yang besar pengaruhnya terhadap penentuan berhasil tidaknya peserta didik dalam belajar, “Seorang murid tak lebih baik dari gurunya”, begitu bunyi pepatah lama. Tetapi bukan mustahil murid bisa melebihi gurunya, jika sang guru mengajarkan dengan baik dan bisa menerapkan sistem pengajaran yang efektif.

John Comenius menganjurkan kepada para guru tentang beberapa prinsip pengajaran sebagai acuan praktek pembelajaran, antara lain :

Pertama, jumlah materi. Seorang guru mengajar hendaknya bukan mengajar sebanyak yang dapat dia ajarkan, tetapi sebanyak yang dapat diserap pelajar.

Kedua, metode pengajaran. Mengajar dengan baik berarti memungkinkan seseorang belajar secara cepat, menyenangkan dan menyeluruh. Guru yang cakap adalah guru yang tahu cara menghadapi ketidaktahuan siswanya dengan sabar dan menghilangkan ketidaktahuan itu secara efektif. Mengajar tak lebih dari menunjukkan perbedaan antara berbagai hal dari segi tujuan, bentuk dan asalnya. Karena itu orang yang sanggup membedakan satu hal dari yang lain dengan baik, dapat mengajar dengan baik.

Ketiga, perpautan yang masuk akal. Apapun yang tak masuk akal, tak akan dimengerti dan dihargai. Dengan demikian, tak akan tersimpan dalam ingatan.

²³ Departemen Pendidikan Nasional; Dirjen Dikdasmen, Direktorat Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, (Edisi 3: Revisi, 2001), hal. 14.

Bila pengajaran tak disampaikan secara terinci, mustahil untuk dimengerti atau menilai suatu bahan maupun untuk menyimpannya dalam ingatan.

Keempat, pemahaman. Mengerti berarti menyadari mengapa dan bagaimana sebagian dari satu hal berkaitan dengan hal lain serta bagaimana dan sejauh mana hal itu berbeda dengan hal lain.²⁴

Profesionalisme guru dalam kaitannya dengan penerapan MBS sangat mendukung kelancaran pelaksanaan, desentralisasi pendidikan. Keyakinan ini didasarkan pada kenyataan bahwa peningkatan mutu pembelajaran di sekolah akan berakibat pada hasil/output SDM di daerah. MBS mengharuskan kepada guru untuk terus melakukan inovasi pembelajaran dengan pedoman pada mutu dan efektifitas pembelajaran. Para guru dalam penerapan MBS dituntut untuk mampu mengelola pembelajaran dengan asumsi bahwa, jika pembelajaran dilaksanakan secara tepat, di saat yang tepat, dengan cara yang tepat, dan dilaksanakan dengan suasana yang menarik dan menyenangkan peserta didik, maka akan diperoleh hasil yang optimal.

Kemudian ada faktor lain yang juga menunjang hasil pembelajaran dalam penerapan MBS yaitu, skill guru dalam menganalogikan materi pembelajaran yang disampaikan kepada peserta didik sehingga materi pembelajaran mudah dipahami, diingat, dan dimengerti. Selain itu guru juga diharapkan menguasai media pembelajaran yang bervariasi sehingga tidak menjemukan peserta didik, meskipun “grand theme” (pokok bahasan) yang disajikan sama.

²⁴ Yulius Dhajo, *Pendidikan Yang Menyenangkan*, Surya (2 Mei 2002), hal. 21-22.

Guru yang berhasil mengajar biasanya memahami peserta didik melalui kegiatan-kegiatan :

1. Mengobservasi peserta didik dalam berbagai situasi, baik di kelas maupun di luar kelas.
2. Menyediakan waktu untuk mengadakan pertemuan dengan peserta didiknya, sebelum, selama dan setelah sekolah.
3. Mencatat dan mengecek seluruh pekerjaan peserta didik dan memberi komentar yang konstruktif.
4. Mempelajari catatan peserta didik yang adekwat.
5. Membuat tugas dan latihan untuk kelompok.
6. Memberikan kesempatan khusus bagi peserta didik yang memiliki kemampuan yang berbeda.

Dalam kaitan dengan motivasi, guru harus bisa membangkitkan motivasi belajar peserta didik, antara lain dengan memperhatikan prinsip-prinsip: peserta didik akan bekerja keras apabila memiliki minat dan perhatian terhadap pekerjaannya, memberi tugas yang jelas dan dapat dimengerti, memberikan penghargaan terhadap hasil kerja dan prestasi peserta didik, menggunakan hadiah, dan hukuman secara efektif dan tepat guna.²⁵ Dalam teori belajar pemberian penghargaan, hadiah dan hukuman seyogyanya disikapi secara tepat. Dalam hal memberi hukuman misalnya, Skuinner dan Thorndike sependapat bahwa hukuman adalah satu bentuk yang paling efektif

²⁵ Mulyasa, *Kurikulum Berbasis Kompetensi*, Cet. 3, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003), 185-186.

meskipun hukuman itu tidak sepenuhnya menjamin mengurangi adanya respon.

Hukuman dalam teori belajar dibedakan menjadi dua macam:

Pertama; *presentation punishment* (hukuman yang ditampakkan) berupa guru memberikan tugas-tugas tambahan karena kesalahan-kesalahan yang dibuat oleh murid-muridnya.

Kedua; *removal punishment* (hukuman yang tak ditampakkan) berupa menghilangkan suatu yang menyenangkan atau didinginkan. Misalnya, anak tidak diperkenankan nonton TV, nonton Film selama seminggu karena tidak mau belajar.²⁶

Siapa sesungguhnya “guru” itu. Guru adalah perencana akhir dari sebuah penerapan konsep pembelajaran, kesesuaian antara apa yang tertulis sebagai konsep dan pengalaman guru dalam melakukan pembelajaran pada peserta didik merupakan dua bagian yang saling mengisi. Terkadang adanya perencanaan pembelajaran juga tidak menjamin kesesuaian di lapangan, artinya apa yang direncanakan tidak sesuai dengan kondisi di sekolah. Guru diharapkan mampu mengambil peran yang menguntungkan bagi kelangsungan pembelajaran di ruang kelas, terutama terhadap kompleksitas, perencanaan kurikulum yang dapat diterima oleh peserta didik, adanya program bimbingan kolektif pada peserta didik untuk memberikan pengajaran yang spesifik.²⁷

²⁶ B.R. Hergenhann & Mathew H. Olson, *An Introduction to Theories of Learning*, (New Jersey: Prentice Hall International Inc. 1976), hal. 80.

²⁷ Lihat. Colin J.Marsh & George Willis, *Curriculum: alternative approaches, Ongoing Issues*, (New Jersey: Merril an imprint of prentice Hall, 1988), hal. 189.

Dalam literatur kependidikan Islam, seorang guru biasa disebut sebagai ustadz, mu'allim. Kata ustadz biasanya digunakan memanggil seorang profesor. Ini mengandung makna bahwa seorang guru dituntut untuk komitmen terhadap profesionalisme dalam mengemban tugasnya. Seorang dikatakan profesional, bilamana pada dirinya terdapat sikap deduktif yang tinggi terhadap mutu, proses dan hasil kerja, serta sikap continuous improvement, yakni selalu berusaha memperbaiki model-model atau cara kerjanya sesuai dengan tuntunan zamannya yang dilandasi oleh kesadaran yang tinggi bahwa tugas mendidik adalah tugas menyiapkan generasi penerus yang akan hidup pada zamannya di masa depan.

Kata mu'alim berasal dari kata dasar 'ilm yang berarti menangkap hakekat sesuatu. Dalam setiap 'ilm terkandung dimensi teoritis dan dimensi amaliah, hal ini mengandung makna seorang guru dituntut untuk menjelaskan hakekat ilmu pengetahuan yang diajarkannya serta menjelaskan dimensi teoritis dan praktiknya serta membangkitkan siswa untuk mengamalkannya.

Allah SWT mengurus Rasul-Nya antara lain agar beliau mengajarkan (ta'lim) kandungan al-Kitab dan al-Hikmah yakni kebijakan dan kemahiran melaksanakan hal yang mendatangkan manfaat dan menampik madlarat, ini mengandung makna bahwa seorang guru dituntut untuk mampu mengajarkan kandungan ilmu pengetahuan dan al-hikmah "*kebijakan*" dan kemahiran melaksanakan ilmu pengetahuan itu dalam kehidupan yang mendatangkan manfaat dan berusaha semaksimal mungkin untuk menjauhi '*madlarat*'.

Guru matematika misalnya, akan berusaha mengajarkan hakekat matematika yaitu mengejar hakekat kepastian dan ketepatan dalam mengambil sikap dan tindakan dalam kehidupannya serta dilandasi pertimbangan dan perhitungan yang matang. Guru matematika bukan sekedar mengajarkan rumus-rumus atau transfer ilmu matematika, tetapi juga bagaimana rumus-rumus itu terinternalisasi (terhayati) dalam kehidupan peserta didik selanjutnya diwujudkan dalam bentuk sikap dan amaliah yang matematis. Dengan demikian seorang guru dituntut untuk sekaligus melakukan “transfer ilmu pengetahuan, internalisasi, serta amaliah (*implementasi*)”.

Dengan demikian, proses pendidikan akan menghasilkan nilai-nilai positif yang berupa sikap rasional empirik, obyektif empirik, obyektif matematik dan profesional.

Burhanudin dalam penelitiannya menemukan tiga aspek utama dalam diri manusia, antara lain :

1. Aspek jismiah, keseluruhan organ fisik-biologis, sistem kelenjar, dan sistem syaraf
2. Aspek nafsiyah, yakni keseluruhan kualitas insani yang khas dimiliki manusia yang mengandung dimensi al-Nafs, al-Aql dan al-Qalb.
3. Aspek ruhaniyah, yakni keseluruhan potensi luhur psikis yang memancar dari dimensi al-Ruh dan al-Fuhrad.

Secara proporsional, maka nafsiyah menempati posisi antara jismiyah dan ruhaniyah, karena jismiyah berasal dari benda (materi), maka ia cenderung

mengarahkan nafsiyah manusia untuk menikmati kenikmatan yang bersifat material, sedangkan ruhaniyah berasal dari Tuhan, sehingga ia selalu mengajak nafsiyah manusia menuju Tuhan. Orang yang suka berbuat maksiat berarti nafsiyahnya diarahkan oleh jismiyah, atau kenikmatan material yang bersifat sementara.

Dengan demikian seorang guru berusaha menularkan penghayatan (transinternalisasi) akhlak dan kepribadiannya kepada peserta didiknya, baik yang berupa etos ibadahnya, etos kerjanya, etos belajarnya, maupun dedikasinya yang serba Lillahi Ta'ala (mengharap keridlaan Allah semata). Dalam konteks pendidikan, hal ini mengandung makna bahwa guru merupakan model sentral identifikasi diri, yakni pusat anutan dan teladan bahkan konsultan bagi peserta didiknya.²⁸

Menurut Percy E. Burrup menggambarkan bahwa, fungsi manajemen dalam pengelolaan pembelajaran antara lain :

1. Merencanakan cara dan langkah untuk mewujudkan tujuan-tujuan program sekolah.
2. Mengalokasikan sumber daya maupun kegiatan mengajar, sehingga masing-masing tahu tugas dan tanggung jawabnya.
3. Memotivasi dan menstimulir kegiatan staf pengajar, sehingga mereka dapat melaksanakan tugas sebaik-baiknya.
4. Mengkoordinir kegiatan tiap anggota staf pengajar, dan tiap satuan tugas

²⁸ Mudjia Rahardjo, *Quo Vadis Pendidikan Islam*, (Malang: Cendekia Paramulya, 2002), hal. 93-97

di sekolah sehingga tenaganya dapat didayagunakan seefektif mungkin.

5. Menilai efektifitas program dan pelaksanaan tugas pengajaran, apa tujuan-tujuan sekolah yang ditentukan sudah tercapai atau belum. Dan menilai kemampuan mengajar tiap guru.²⁹

Dalam bentuk keberhasilan guru yang lain adalah peningkatan kualitas guru, yang merupakan suatu upaya yang harus dilakukan. Guru dianggap bermutu adalah guru yang memiliki kemampuan profesional dalam berbagai kapasitas sebagai seorang pendidik.

Ada 5 faktor yang dapat digunakan untuk mengetahui atau mengukur guru yang bermutu, yaitu :

1. Kemampuan profesional (*profesional capacity*)

Kemampuan profesional guru terdiri dari kemampuan intelegensi, sikap dan prestasinya dalam bekerja. Dalam berbagai penelitian, kemampuan profesional guru sering ditunjukkan dengan tinggi rendahnya hasil pengukuran kemampuan menguasai materi pelajaran yang diajarkan. Secara sederhana, kemampuan profesional ini ditunjukkan dengan kemampuan guru dalam menguasai pengetahuan tentang materi pelajaran yang diajarkan termasuk upaya untuk selalu memperkaya dan meremajakan pengetahuan tersebut.

²⁹ Indrafachrudi, *Administrasi Pendidikan*, hal. 67-68.

2. Upaya profesional (*profesional effort*)

Adalah upaya seorang guru untuk mentransformasikan kemampuan profesional yang dimilikinya kedalam proses belajar mengajar. Dalam beberapa penelitian, upaya profesional guru tersebut ditunjukkan oleh penguasaan keahlian mengajar baik keahlian dalam menguasai materi pelajaran, penggunaan bahan-bahan pengajaran, pengelolaan kegiatan belajar murid, maupun upaya untuk selalu memperkaya serta meremajakan kemampuannya dalam mengembangkan program-program pengajaran.

3. Waktu yang dicurahkan untuk kegiatan profesional (*teacher time*)

Menunjukkan intensitas waktu yang digunakan dari seorang guru dari tugas-tugas profesionalnya. “*Teacher Time*” ini merupakan salah satu indikator penting dari mutu guru, seperti ditunjukkan oleh konsep waktu belajar (*time on task*) yang diukur dari intensitas belajar siswa secara perorangan. *Time on task* ini telah ditemukan oleh berbagai penelitian secara konsisten sebagai prediktor terbaik dari hasil mutu belajar peserta didik.

4. Kesesuaian antara keahlian dan pekerjaannya (*link and match*)

Guru yang bermutu ialah mereka yang dapat mendukung proses belajar mengajar sampai tuntas dan benar. Untuk itu diperlukan keahlian, baik dalam menguasai secara tuntas suatu disiplin ilmu pengetahuan maupun metodologi dan pendekatan belajar mengajar. Oleh karena itu jika guru mengajar mata pelajaran yang bukan keahliannya, dapat dipastikan bahwa guru tersebut tidak dapat menciptakan proses pembelajaran yang bermutu.

Kesesuaian antara keahlian dan pekerjaan ini penting dengan asumsi bahwa guru yang dipersiapkan untuk mengajar suatu bidang studi dianggap bermutu jika guru tersebut mengajar bidang studi yang bersangkutan.

5. Penghasilan dan kesejahteraan yang dapat memelihara dan memacu profesionalisme guru.

Seorang profesional harus mampu mencurahkan sebagian perhatiannya terhadap kegiatan profesionalnya, seperti peningkatan keahlian, memperkaya pengetahuan serta meningkatkan efisiensi dan efektifitas pekerjaan upaya-upaya profesionalitas ini perlu didukung oleh penghasilan dan kesejahteraan yang memadai sebagai imbalan terhadap seorang profesional. Penghasilan atau kesejahteraan yang layak ini mutlak diperlukan seorang profesional karena hasil kerja mereka dituntut oleh pihak-pihak yang dilayani.³⁰

Berkaitan dengan hal tersebut, ada tiga hal yang dapat menyebabkan guru gagal dalam melakukan tugasnya sebagai pendidik, yaitu : Pertama; adanya kecenderungan puas diri terhadap kemampuan yang dimiliki saat ini, sehingga sulit mengembangkan kemampuan pribadinya sebagai pendidik yang diharapkan memberikan varian pembelajaran yang acceptable bagi kualitas peserta didik. Kedua; tidak adanya kesesuaian antara apa yang diajarkan di ruang kelas dengan realitas di masyarakat. Kendala-kendala dalam pembelajaran seperti ini lazim disikapi secara aktif oleh guru untuk

³⁰ Nanag Fatah, *Qmanajemen Berbasis Sekolah* hal. 59-61.

menentukan pola pembelajaran yang sesuai harapan masyarakat. Ketiga; kurangnya komitmen para guru untuk melakukan upaya-upaya perbaikan terhadap kendala-kendala yang dihadapi dalam lingkungan sekolah baik dalam hal manajemen pembelajaran maupun efektifitas dan efisiensi manajemen sekolah secara makro.³¹

Lebih jauh dapat dikatakan bahwa guru yang profesional ialah guru yang menguasai pekerjaannya secara profesional, tipe guru profesional di antaranya :

1. Mampu menguasai substansi mata pelajaran secara sistematis, khusus nya materi pelajaran yang secara khusus diajarkannya. Disamping itu juga dituntut untuk berupaya mengikuti perkembangan materi perkembangan tersebut dari waktu ke waktu.
2. Memahami dan dapat menerapkan psikologi perkembangan sehingga seorang guru dapat memilih materi pelajaran berdasarkan tingkat kesukaran sesuai dengan masa perkembangan peserta didik yang diajarkannya.
3. Memiliki kemampuan mengembangkan program-program pendidikan yang secara khusus sesuai dengan tingkat perkembangan peserta didik yang akan diajarkannya. Program pendidikan ini dikembangkan sesuai dengan tujuan pendidikan dengan mengkombinasikan antara pilihan materi pembelajaran, dan tingkat perkembangan peserta didik.

³¹ Longman, *Improving Teacher Education*, (New York: Kingsport Press, 1980), hal. 7.

Contoh kasus, upaya-upaya peningkatan kualitas guru sebagai suatu sistem penyelenggaraan pendidikan yang berkelayakan dan mampu menyelaraskan dengan perubahan mulai diwujudkan, misalnya upaya penyetaraan guru yang telah dilaksanakan oleh UT atau penyelenggaraan program PGSD. Namun demikian upaya-upaya pembinaan profesi perlu dilakukan di dalam suatu sistem sehingga pembinaan profesi guru akan menjadi kegiatan yang terus menerus dan terprogram. 31 Disamping itu pembinaan mutu profesi guru akan terjadi sepanjang hayatnya secara berkelanjutan sehingga diharapkan bahwa semakin lama guru mengajar, semakin tinggi kemampuan mereka dalam mengajar, dan semakin profesional mereka.

Dari uraian di atas, tampaknya kepemimpinan efektif lebih sering digunakan dalam sekolah. Kepala sekolah dalam hal ini lebih banyak menggunakan pendekatan pada tugas dan pemahaman terhadap tingkat kemampuan guru. Sebagai indikasi keberhasilan dalam manajemen dan leadership adalah kepala sekolah terus mendorong kepada para stafnya untuk melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan secara optimal.

Guru sebagai pelaksana kegiatan belajar mengajar (KBM) di kelas, dalam penerapan MBS bertanggung jawab terhadap apa yang diajarkan. Guru profesional adalah guru yang memiliki tingkat kemampuan dan kompetensi didumianya (disiplin yang dimiliki sesuai dengan yang diajarkan di sekolah), memiliki perhatian terhadap usaha-usaha peningkatan dan pengembangan mutu pembelajaran, waktu dan hasil yang dicapai sesuai dengan tenaga yang dicurahkan.

Sehingga dalam penerapan MBS, kepala sekolah dan guru dalam hal ini mempunyai peranan yang sangat menonjol. Kepala dalam kepemimpinan efektif berperan untuk mengkoordinasikan, mengatur, dan mengalokasikan sumber-sumber yang ada dalam kerangka mutu dan efektifitas, sementara guru adalah partner bagi kepala sekolah dalam menyukseskan operasionalisasi pembelajaran. Dengan demikian tuntutan profesionalitas guru menjadi penting dalam peningkatan mutu dan pelayanan pembelajaran yang efektif serta efisien.

Demikian juga pemberdayaan dan akuntabilitas guru dan administrator adalah syarat penting dalam MBS. Guru-guru memiliki pengaruh dalam pengambilan keputusan dengan berpartisipasi dalam perencanaan, pengembangan, monitoring, dan meningkatkan program pengajaran di dalam sekolah.

Peran guru dalam MBS menurut Cheng (1996) adalah sebagai rekan kerja, pengambil keputusan, dan pengimplementasi program pengajaran. Mereka bekerja bersama-sama dengan komitmen bersama dan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan untuk mempromosikan pengajaran efektif dan mengembangkan sekolah mereka dengan antusiasme.

Agar para guru memiliki peran yang lebih besar dalam pengelolaan sekolah maka perlu dilakukan desentralisasi pengetahuan. Terdapat dua jenis pengetahuan yang penting untuk dimiliki para guru. Pertama, pengetahuan yang berkaitan dengan tanggung jawab partisipan sekolah di dalam kerangka MBS. Yang termasuk dalam pengetahuan ini adalah cara mengorganisasi pertemuan-pertemuan, bagaimana cara meraih consensus, dan bagaimana cara membuat anggaran. Kedua, berkaitan dengan pengajaran dan perubahan-perubahan program sekolah, di antaranya mencakup pengetahuan tentang pengajaran, pembelajaran, dan kurikulum.

Cheng (1996) juga mengemukakan bahwa peran administrator sekolah dalam MBS adalah pengembang dan pemimpin dalam mencapai tujuan. Mereka mengembangkan tujuan-tujuan baru untuk sekolah menurut situasi dan kebutuhannya. Selain itu, juga memimpin warga sekolah untuk mencapai tujuan dan berkolaborasi dan terlibat penuh dalam fungsi sekolah. Mereka juga memperbesar sumber-sumber daya untuk mempromosikan perkembangan sekolah.³²



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

³² Susan Albers Mohrman et.al, *School-Based Management: Organizing for High Performance*, . San Francisco: Josey Bass, 1994, hal. 123.

BAB III

SITUASI UMUM MADRASAH ALIYAH NEGERI TRENGGALEK

A. Profil Madrasah Aliyah Negeri Trenggalek

1. Identitas Madrasah Aliyah Negeri :

Nomor Statistik Madrasah : 311350311022
Nama Madrasah : MAN Trenggalek
Status : Reguler
Nomor Telp. : (0355) 791660
Alamat : Jl. Soekarno-Hatta Gg. Apel No. 12

Kecamatan : Trenggalek
Kabupaten : Trenggalek
Kode Pos : 66313
Tahun Berdiri : 1980
Program yang diselenggarakan : IPA, IPS
Waktu Belajar : Pagi (6.45 – 13.00 WIB)

2. Identitas Kepala Madrasah

Nama Kepala Madrasah : Drs. H. Masrun, S.H.
NIP : 150074891
Jenjang Pendidikan Terakhir : S1
Jurusan : Ushuluddin – Hukum

3. Sejarah Singkat Berdirinya Madrasah.

Berawal dari tekad yang kuat dari Kepala Kantor Departemen Agama Kabupaten Trenggalek yang pada waktu itu dijabat oleh Bapak H. Yunus Isa, untuk mewujudkan cita-citanya yaitu berdirinya sebuah sekolah lanjutan tingkat atas yang berciri / beridentitas Islam, sebab pada waktu itu di Kabupaten Trenggalek belum ada satu pun sekolah lanjutan tingkat atas yang beridentitas Islam. Usaha demi usaha terus dilakukan dengan tanpa mengenal lelah. Perjalanan panjang telah dilaluinya, namun

belum juga ada titik terang. Namun Beliau tidak berhenti disitu saja, bahkan Beliau semakin giat dalam cita-cita yang luhur yang diperjuangkan dengan cara yang hak dan bersungguh-sungguh Allah swt pasti akan memberi jalan. Dan memang begitulah kenyataannya. Alloh selalu mengabulkan doa hambanya yang mau berdoa. Jalan mulai terbuka titik terang mulai bersinar.

Pada waktu itu dengan tidak terduga sebelumnya, terdengar berita bahwa di Kabupaten Ngawi ada sebuah Madrasah Aliyah Negeri ya'ni Madrasah Aliyah Negeri 2 Ngawi yang sudah tidak dapat berprestasi lagi karena animo masyarakat sudah tidak ada. Maka kesempatan yang baik tersebut tidak disia-siakan oleh Beliau. Dengan cepat dan sigap Beliau terus melakukan lobi pada pihak-pihak terkait, bagaimana agar dapatnya MAN 2 Ngawi tersebut tidak sia-sia. Maka dengan turunya Surat Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia tentang Relokasi Madrasah Negeri dan Pendidikan Guru Agama Negeri Nomor 27 Tahun 1980 tanggal 30 Mei 1980, maka sejak hari dan tanggal itulah secara resmi di Trenggalek telah berdiri Aliyah Negeri (MAN) Trenggalek dengan Kepala Madrasah Bapak Drs. Soenarjo.

Oleh karena pada waktu itu MAN Trenggalek belum memiliki gedung sendiri, maka untuk sementara waktu kegiatan KBM dilaksanakan di gedung nya MTs Negeri Trenggalek (ndompleng) yang kondisinya juga masih sangat sederhana. Baru pada tahun 1982/1983 MAN Trenggalek menerima DIP yang terdiri dari 3 ruang belajar, dan tahun berikutnya mendapat DIP lagi dengan volume yang sama. Maka sejak tahun itulah MAN Trenggalek dapat menempati gedung sendiri sekaligus harus masuk pagi dan sore.

4. Visi, Misi, Nilai-nilai dan Tujuan MAN Trenggalek Tahun 2004 – 2006

a. Visi

Visi Madrasah Aliyah Negeri Trenggalek adalah :

“ Unggul Prestasi, Siap Berkompetisi Berdasarkan Iman dan Tagwa “

Indikator Visi :

1. Unggul dalam beraktifitas keagamaan;
2. Unggul dalam peningkatan prestasi UAN;
3. Unggul dalam prestasi akademis;
4. Terampil dalam penggunaan komputer;
5. Unggul dalam prestasi olahraga;
6. Unggul dalam prestasi kesenian;
7. Unggul dalam lomba kreatifitas;
8. Unggul dalam disiplin madrasah;
9. Mamiliki lingkungan madrasah yang nyaman dan kondusif untuk belajar.

b. Misi

Misi Madrasah Aliyah Negeri Trenggalek adalah :

1. Menumbuh kembangkan sikap dan amaliah keagamaan Islam
2. Menumbuhkan semangat keunggulan secara intensif kepada seluruh warga madrasah.
3. Melaksanakan pembelajaran dan bimbingan secara efektif untuk mencapai optimalisasi potensi siswa.
4. Motivasi dan memfasilitasi siswa dalam mengembangkan minat dan bakat.

5. Mengembangkan potensi siswa melalui kegiatan olah raga dan kesenian serta kegiatan ekstrakurikuler lain untuk memupuk disiplin dan mengembangkan kreativitas.
6. Meningkatkan peran dan partisipasi seluruh komponen pendidikan untuk mewujudkan cita-cita madrasah.
7. Menciptakan lingkungan Madrasah yang sehat, bersih dan indah.

c. Nilai-nilai

Nilai-nilai yang dikembangkan oleh MAN Trenggalek.

- 1) Ikhlas beramal;
- 2) Bekerja keras;
- 3) Bersikap dan bertindak jujur;
- 4) Bertoleransi tinggi;



d. Tujuan

Bertolak dari visi dan misi yang dicanangkan, selanjutnya Madrasah merumuskan sebagai berikut :

Pada tahun 2006 diharapkan :

- 1) Rata-rata nilai UAN 6.00;
- 2) Siswa diterima di PTN mencapai 50 % dari jumlah yang mendaftar di PTN;
- 3) Siswa mampu mengoperasikan komputer program Microsoft Word dan Microsoft Excel;
- 4) Empat cabang olahraga prestasi menjadi juara tingkat Kabupaten/Propinsi ;
- 5) Memiliki team Kesenian yang dapat menjuarai tingkat Kabupaten/Propinsi;
- 6) Memiliki kelompok PMR yang mengikuti lomba PMR tingkat Kabupaten/Propinsi
- 7) Memiliki kelompok KIR yang mengikuti lomba LKIR tingkat Kabupaten/Propinsi

5. Sasaran/Tujuan situasional MAN Trenggalek Tahun 2006

- a. Pencapaian nilai UAN rata-rata 6,0 :
- b. Siswa yang diterima di PTN mencapai 50 % dari jumlah yang mendaftar di PTN;
- c. Siswa kelas I dan II mampu mengoperasikan komputer program Microsoft Word dan Microsoft Excel;
- c. Dapat mempertahankan juara I lomba PBB Putra dan Putri di tingkat Kabupaten;
- d. Dapat menjadi juara I lomba lari 1,5 K Putra dan Putri di tingkat Kabupaten;
- e. Memiliki team Bola Volly yang mampu menjadi finalis lomba ditingkat Kabupaten
- f. Memiliki tim Drum Band dan Musik Band yang dapat pentas di madrasah/publik dan mampu menjadi finalis ditingkat Kabupaten /Propinsi
- g. Memiliki kelompok PMR yang mengikuti dan menjadi finalis lomba PMR di tingkat Kabupaten
- h. Memiliki kelompok KIR yang mengikuti dan menjadi finalis lomba KIR di tingkat Kabupaten.

6. Kondisi Obyektif Madrasah

a. Kondisi Siswa

1. Jumlah siswa dan rombongan belajar mulai tahun 2001-2002 sampai dengan 2005-2006 dilihat pada tabel 3.1 Jumlah Siswa I, II dan III MAN Trenggalek Berdasarkan Jenis Kelamin dan tabel 3.2 Sebaran Kelas (terlampir)
2. Keadaan kelulusan, nilai rata-rata dan jumlah siswa yang putus sekolah (drop-out) selama tahun pelajaran 2000/2001 s.d 2004/2005 dapat dilihat pada tabel 3.3 Jumlah Rata-rata Kelulusan, Rata-rata Nilai UAN dan Jumlah yang DO di MAN Trenggalek Tahun Pelajaran 2000/2001 s.d 2004/2005 (terlampir)

3. Jumlah lulusan dari kelas III tahun pelajaran 2004/2005 yang melanjutkan ke perguruan tinggi dapat dilihat pada tabel 3.4 Jumlah Lulusan Tahun Pelajaran 2005-2006 yang Melanjutkan ke Perguruan Tinggi (terlampir)
- b. Keadaan orang tua siswa MAN Trenggalek pada Tahun Pelajaran 2005-2006
1. Pendidikan terakhir orang tua, dapat dilihat pada tabel 3.5 Pendidikan Terakhir Orang Tua Siswa Tahun Pelajaran 2005-2006 (terlampir)
 2. Penghasilan orang tua siswa perguruan, dapat dilihat pada tabel 3.6 Penghasilan Orang Tua Siswa Per Bulan Tahun Pelajaran 2005-2006 (terlampir)
- c. Keadaan tenaga kependidikan dan non kependidikan
1. Keadaan tenaga kependidikan MAN Trenggalek dapat dilihat pada tabel 3.7 Keadaan Tenaga Kependidikan MAN Trenggalek (terlampir)
 2. Keadaan tenaga non kependidikan (tenaga administrasi) dapat dilihat pada tabel 3.8 Daftar Nama Staf Administrasi MAN Trenggalek (terlampir)
- d. Potensi fisik MAN Trenggalek
1. Kepemilikan lahan pendidikan dan prasarana MAN Trenggalek
Luas lahan atau areal yang dimiliki MAN Trenggalek seluas 10.000 M² (hak pakai/hak milik Kandepag Kabupaten Trenggalek), adapun rincian penggunaan lahan tersebut dapat dilihat pada tabel 3.9 Luas Lahan dan Peruntukan Bangunan MAN Trenggalek (terlampir)
 2. Jumlah buku/material pendidikan dan koleksi perpustakaan MAN Trenggalek dapat dilihat pada tabel 3.10 Daftar dan Koleksi Buku Perpustakaan MAN Trenggalek (terlampir)

3. Sarana lainnya :

- 1 unit alat musik Band.
- 1 unit alat Drum Band.
- 22 buah mesin jahit.
- 12 unit komputer.
- 1 sepeda motor (kendaraan dinas).

4. Potensi Lingkungan MAN Trenggalek yang mendukung madrasah

- a. Lokasi madrasah yang strategis dan mudah dijangkau oleh kendaraan umum.
- b. Masyarakat sekitar yang cukup religius.
- c. Fasilitas Olahraga yang memadai (dekat dengan stadion kabupaten Trenggalek).
- d. Fasilitas Lab. IPA dan Komputer yang cukup.
- e. Memiliki Lab. IPA yang cukup memadai.
- f. Dukungan dan respon yang positif dari masyarakat terhadap program Madrasah.

5. Prestasi yang pernah dicapai Madrasah Aliyah Negeri Trenggalek dapat dilihat pada tabel 3.11 Prestasi MAN Trenggalek 2003/2004 – 2005/2006 (terlampir)
6. Data keuangan MAN Trenggalek dapat dilihat pada tabel 3.12 Keuangan MAN Trenggalek Periode Tahun Pelajaran 2000/2001 – 2004/2005 (terlampir)

B. Rencana Strategis (Renstra) MAN Trenggalek

1. Identifikasi fungsi fungsi sasaran atau tujuan situasional MAN Trenggalek dapat dilihat dalam tabel 3.13 Identifikasi Fungsi --fungsi Sasaran (lampiran 1)
2. Analisa SWOT (analisa tingkat kesiapan fungsi) MAN Trenggalek dapat dilihat dalam tabel 3.14 Analisa Swot /Analisa Tingkat Kesiapan Fungsi (lampiran 1)
3. Rencana dan Program Peningkatan Mutu MAN Trenggalek dapat dilihat dalam lampiran 2



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN ANALISA DATA

A. Problema Implementasi MBS di MA-Negeri Trenggalek

Sebagai tindak lanjut uraian pada pembahasan di atas, bahwa komponen implementasi MBS pada MA-Negeri Trenggalek secara deskriptif meliputi : pengertian MBS, karakteristik MBS, pemahaman konseptual pemikiran tentang MBS, tujuan diberlakukan MBS, tipe kepala sekolah dalam kepemimpinan efektif, dan tipe guru sebagai tenaga kependidikan. Hal tersebut dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Memahami Pengertian Tentang MBS

Dalam sudut pandang kepala sekolah MA-Negeri Trenggalek, lahirnya paradigma baru pendidikan yaitu tentang MBS dalam era otonomi daerah sangat diharapkan dan perlu didukung. Disamping akan ada kesadaran di pihak sekolah untuk maju dan mandiri di bidang penanganan pendidikan, yang dibangun di kalangan kepala sekolah dan para guru di MA-Negeri Trenggalek melalui penerapan MBS. Walhasil, apa yang ditawarkan oleh pemerintah pada tingkat madrasah/sekolah, bahwa MBS merupakan kunci peningkatan mutu dan kreatifitas madrasah (kemandirian madrasah/sekolah) mendapat respon positif.

Kepala sekolah mensinyalir bahwa di masa lalu pemerintah dianggap terlalu banyak mencampuri bahkan mengekang kebebasan sekolah untuk mengatur model pembelajaran. Namun sekarang kran pembuka sudah nampak dirasakan oleh sekolah dan masing-masing sekolah memiliki otoritas untuk menentukan dan

merancang pembelajaran sesuai dengan kondisi dan kebutuhan masyarakat di sekitar (*local environment*).

MBS yang mengedepankan pengembangan dan peningkatan mutu pembelajaran untuk menciptakan situasi kondusif di sekolah, dengan usaha-usaha antara lain: 1) menyiapkan SDM di sekolah; 2) membuat design lay out mengenai sistem; 3) mempertegas sistem organisasi dalam konteks 3 hal, yaitu kreatifitas, kemandirian, dan akuntabilitas. Disamping itu upaya-upaya lain yang dilakukan adalah melaksanakan rintisan luar dan dalam komunitas sekolah, yaitu ketertiban masyarakat-sekolah, meyakinkan subsistem sekolah, dan upaya meraih simpati stakeholders dalam rangka kepuasan publik.

2. Karakteristik MBS dalam Wacana MA-Negeri Trenggalek

Sebagai sebuah konsep yang muncul di era desentralisasi pendidikan, MBS merupakan media bagi sekolah-sekolah untuk membawa peningkatan efisiensi dan peningkatan efektifitas kerja sekolah, dengan menyediakan layanan yang komprehensif dan tanggap terhadap kebutuhan di sekitar yaitu kebutuhan masyarakat sekolah setempat.

Penerapan MBS di MA-Negeri Trenggalek ini bersifat rintisan awal, dengan beberapa langkah, yaitu: menyamakan persepsi, menanamkan dasar keluasaan cara pandang dan keterbukaan, konsisten pada struktural, dan konsisten pada prosedur kebijakan di tingkat sekolah, Perda, Kepmen, oleh karenanya kepala sekolah di MA-Negeri Trenggalek ini berusaha dengan komitmen yang kuat untuk menerap-

¹ Hasil wawancara dengan Kepala MAN Trenggalek

kannya. Dari beberapa indikator yang belum dapat dilaksanakan dalam penerapan MBS adalah : lokakarya peningkatan kreatifitas mengajar, kampanye pendidikan, dan pelatihan pegawai. Sementara itu, yang sudah dapat dilaksanakan adalah MGMP, latihan KBK, dan LKD (*Latihan Kader Dasar*).

Dalam penerapan MBS di daerah kota Trenggalek ini masih dalam proses transisi, sehingga infrastruktur dan sistemnya masih perlu dikenalkan, dicobakan dan dibedakan dengan konsep MBS yang masih dianggap baru. Hal ini berarti bahwa, seluruh komunitas sekolah yang dalam hal ini adalah kepala sekolah dan para guru diharapkan mampu memahami perbedaan antara konsep sebelum penerapan MBS dan konsep setelah dilaksanakan MBS, meskipun dalam tahap perintisan.

Menurut kepala MA-Negeri Trenggalek bahwa, penerapan MBS tidak dapat serta merta dilakukan di MA-Negeri Trenggalek ini. Namun komitmen tersebut dengan jalan perlahan-lahan dan damai terus dilakukan serta diupayakan oleh sekolah. Penerapan MBS di sekolah yang berciri khas Islam ini tampaknya masih pada tahap pelatihan-pelatihan, karena training-traning tentang MBS hanya terbatas diikuti oleh kepala sekolah dan beberapa guru saja.

Juga dilakukan pelatihan-pelatihan yang berkenaan tentang MBS masih dalam bentuk proyek, sehingga model pengenalan MBS dengan pola semacam itu tidak dapat dengan cepat diaplikasikan dalam pembelajaran di kelas.

Kepala sekolah dan para staf berusaha untuk bersikap renponsif dengan melalui pola pendekatan personal staf (saling koordinasi dan memberi motivasi) untuk sama-sama mengkaji pengalaman baru. Bagi guru yang telah mengikuti

program training tentang MBS diharuskan memberikan atau memularkan pengalamannya kepada guru yang lain yang tidak mengikuti training MBS.²

3. Pemahaman terhadap Konseptual Pemikiran tentang MBS

Kepala Sekolah MA-Negeri Trenggalek menyatakan bahwa, mau tidak mau ataupun mampu tidak mampu, MBS harus dilaksanakan, karena ini merupakan proses tumbuh dan berkembangnya alam demokrasi di sekolah. Semua kebutuhan dan keperluan yang dibutuhkan oleh sekolah saatnya menjadi tanggung jawab dan dipikul secara mandiri oleh sekolah dengan didukung oleh komponen-komponen yang ada di sekitar.

Proses demokratisasi pendidikan ini harus dilalui oleh tiap-tiap sekolah. Lepas dari paham atau tidak paham MBS harus dilaksanakan meskipun pada taraf *"trial and error"*. Dengan adanya kesempatan yang diberikan pemerintah untuk memberdayakan komunitas sekolah, maka tidak ada lagi alasan bermalasan bagi para praktisi pendidikan baik kepala sekolah maupun para guru untuk mencurahkan pikiran dan tenaganya dalam rangka mendorong kemajuan pendidikan di daerah kota Trenggalek ini.

Implementasi MBS ini merupakan wacana pendidikan yang berafiliasi terhadap kebutuhan masyarakat dan kondisi alam di daerah. MBS dipahami sebagai media atau sara taktis pemerintah dalam rangka pemberdayaan masing-masing sekolah. Upaya-upaya itu dilakukan dengan tanpa menegasikan atau mengabaikan eksistensi dan karakteristik budaya yang ada di daerah itu

² Hasil wawancara dengan Kepala MAN Trenggalek

Implementasi MBS ini merupakan wacana pendidikan yang berafiliasi terhadap kebutuhan masyarakat dan kondisi alam di daerah. MBS dipahami sebagai media atau sara taktis pemerintah dalam rangka pemberdayaan masing-masing sekolah. Upaya-upaya itu dilakukan dengan tanpa menegasikan atau mengabaikan eksistensi dan karakteristik budaya yang ada di daerah itu.

Karena selama ini “*menurut kepala madrasah*” pemerintah telah menggeneralisasi semua aturan-aturan pendidikan dalam wacana keseragaman bukan keberagaman (*uniformity and un uniformity*) yang justru berakibat pendidikan menjadi tidak bermutu dan tidak sesuai dengan semangat lokalitas/karakteristik daerah. MBS dapat dipahami sebagai program rasional yang memberikan kesempatan untuk bersaing secara sehat dan tepat kepada dunia pendidikan. Persaingan dimaksud adalah meningkatkan kualitas dan mutu pendidikan yang diinginkan oleh orang tua, masyarakat, pemerintah, dan pihak-pihak yang berkepentingan terhadap dunia pendidikan (*stakeholder*).

Adapun rumusan-rumusan tentang target dan orientasi pendidikan itu dapat dilihat dalam tujuan pendidikan nasional. Di mana dalam tujuan pendidikan nasional telah dirumuskan bahwa :

“Pendidikan nasional bertujuan mencerdaskan kehidupan bangsa dan mengembangkan manusia Indonesia seutuhnya, yaitu manusia yang beriman bertaqwa kepada Tuhan YME, dan berbudi pekerti luhur, memiliki pengetahuan dan ketrampilan, kesehatan jasmani dan rohani, kepribadian yang mantap dan mandiri serta rasa tanggung jawab kemasyarakatan dan kebangsaan.”³

³ Hasil wawancara dengan Kepala MAN Trenggalek

Dalam tujuan pendidikan nasional jelas disebutkan bahwa seluruh anak-anak bangsa merupakan modal penting bagi pembangunan nasional. Pembangunan nasional tidak diarahkan pada pembangunan materiil saja, akan tetapi pembangunan nasional diwujudkan dalam sebuah cita-cita masyarakat madani “*civil society*” yaitu masyarakat adil berkemakmuran dan makmur berkeadilan secara menyeluruh.

Sebagai SDM yang harus diberdayakan dalam rangka tercapainya tujuan pendidikan nasional sebagaimana di atas, maka peningkatan kualitas pendidikan menjadi sangat penting. Dengan kata lain bahwa agenda pendidikan nasional adalah “mempersiapkan pribadi-pribadi untuk masa depan” (*preparing individuals for the future*).

Kemudian penerapan MBS dalam konteks pemahaman masyarakat adalah bagaimana mencoba memberdayakan MBS ini, untuk didedikasikan kepada kepentingan masyarakat dengan sosialisasi yang baik Masyarakat di lingkungan sekolah disadarkan dan didorong rasa kepemilikan mereka terhadap sekolah. Selama ini orang tua murid tidak mengerti, bahkan tidak mau tahu terhadap problema yang terjadi di sekolah. Semua itu suatu problema penting yang harus diselesaikan oleh kepala sekolah beserta staf untuk terus melakukan pendekatan-pendekatan kepada orang tua murid dan masyarakat baik secara personal maupun komunal.⁴

⁴ Hasil wawancara dengan Kepala MAN Trenggalek

Wakil Kepala Ma-Negeri Trenggalek mengatakan bahwa, pada titik-titik tertentu masyarakat Trenggalek siap untuk pelaksanaan MBS, meskipun masih terus diperlukan pembimbingan secara bertahap dan terprogram. Di samping itu dirasakan pula bahwa dengan adanya MBS, banyak dirasakan peningkatan pola dalam pembelajaran di mana SDM di Madrasah mulai terus melakukan pembenahan-pembenahan secara bertahap. Kepala Mdrasah, guru dan OSIS berjalan dengan kompak dan saling menunjang.

4. Tipe Kepala Sekolah dalam Kepemimpinan Efektif

Menurut Kepala MA-Negeri Trenggalek, penerapan MBS di era desentralisasi pendidikan adalah suatu yang berat di satu sisi dan menggembirakan di sisi yang lain. Berat dalam arti sekolah tampaknya masih belum mampu dalam menerapkan seluruh program-program ideal. dapat dososialisasikan lebih tepat dan mantap.⁵

Menggembirakan dalam arti sekolah-sekolah di era desentralisasi pendidikan dengan MBS-nya, lahir sebagai wacana kemandirian pada tingkat persekolahan dan aksi pemberdayaan sekolah dalam arti, kreatifitas SDM sekolah sangat dominan dalam menentukan langkah menuju sekolah mutu dan dapat dipertanggung jawabkan kepada pihak-pihak yang memiliki kepentingan terhadap sekolah.

Sedangkan peran kepala sekolah sebagai pengatur atau pengelola (manager), adalah meliputi kemampuan yang ada dalam diri seseorang pemimpin untuk

⁵ Hasil wawancara dengan Kepala MAN Trenggalek

mengelola semua sarana dan prasarana di bawah kewenangannya. Semua itu ditata, diarahkan, dievaluasi, dan direncanakan sedemikian rupa untuk meraih tujuan. Dengan adanya penerapan MBS, kepala sekolah yang berfungsi sebagai manager di era desentralisasi pendidikan, dituntut mampu menjadi pengelola lembaga pendidikan secara tepat dan profesional dalam menentukan kinerja sekolah.

Kemudian peran kepala sekolah sebagai pengkoordinir adalah kepala sekolah lebih banyak menggunakan waktu untuk merencanakan ide-ide baru dan bekerja secara koordinatif dengan para guru. Selain itu, kepala sekolah berperan sebagai motivator yang berupa dorongan kepada guru untuk meningkatkan mutu belajar-mengajar, memberikan wewenang yang lebih besar dalam hal inisiatif dan tanggung jawab dalam melaksanakan tugas yang kesemuanya itu diorientasikan pada hasil kinerja yang bermutu.⁶

Demikian juga diakui oleh kepala MA-Negeri Trenggalek, bahwa peranan kepala sekolah dengan adanya MBS masih belum maksimal, hal itu disebabkan karena kurangnya pelatihan-pelatihan terkait dengan MBS ini. Pelatihan-pelatihan tentang MBS terlihat kurang dan seringkali tidak dilakukan secara teratur dan terprogram oleh lembaga-lembaga yang berkompeten dengan penerapan MBS, sehingga Kepala MA-Negeri Trenggalek menyatakan bahwa yang diterapkan adalah manajemen kepengimpinan efektif, yang terpenting MA-Negeri mencoba menciptakan suasana belajar yang aktif, menyenangkan, dan dapat dipahami oleh peserta didik, dan masyarakat mendukung KBM di sekolah.

⁶ Hasil wawancara dengan Kepala MAN Trenggalek

Namun demikian tidak dapat dipungkiri bahwa adanya penerapan MBS di era desentralisasi pendidikan saat ini, sekolah mendapatkan fungsinya sebagai lembaga peningkatan dan pemberdayaan peserta didik sebagai anak-anak bangsa. Demikian sebaliknya, peserta didik secara lebih serius mendapatkan pelayanan maksimal dalam pembelajaran dan di tangani oleh kepala sekolah sebagai pemimpin, koordinator, dan motivator. Suksesnya pembelajaran dengan dibantu para guru yang memiliki komitmen tinggi sebagai pelaksana KBM. Sementara masyarakat, pemerintah, dan pihak-pihak lain (*stakeholder*) juga membantu dan ikut serta bertanggung jawab dalam peningkatan mutu dan efektifitas input dan output dalam kepemimpinan di sekolah.⁷

5. Tipe Guru Sebagai Tenaga Kependidikan

Realitas di lapangan menunjukkan bahwa penghargaan terhadap para guru di MA-Negeri Trenggalek dipandang masih perlu diprioritaskan. Data menunjukkan bahwa ketika para guru ditanya tentang gaji dan korelasi terhadap kesesuaian pekerjaan yang ditekuni selama menjadi guru, mereka menjawab sekitar 32 orang guru sudah merasa cukup dengan gaji yang diterima dan 13 orang guru yang lain mengatakan masih belum cukup (didasarkan pada pemenuhan kebutuhan dasar seperti transport mengajar, makan, dan biaya kesehatan). Di banyak negara, sosok atau tipe seorang guru merupakan sosok yang “invisible” yang dianggap diperlukan tetap selalu terabaikan, tersisih, tidak diperhatikan, dan tersembunyi di balik dinding tembok sekolah.

⁷ Hasil wawancara dengan Kepala MAN Trenggalek

Mereka menyatakan bahwa guru yang sering disebut sebagai pahlawan tanpa tanda jasa ini, nasibnya tak jauh beda dengan sebutan tersebut. Mereka sering diabaikan peran dan kiprahnya sebagai pahlawan sejati, curahan pikiran dan tenaganya tidak sebanding dengan incentive yang diterima.

Bangsa yang maju konon dalam ungkapan orang awam, adalah bangsa yang bisa memberikan perhatian lebih pada guru. Demikian juga sebaliknya, bangsa yang lamban akan kemajuan, adalah bangsa yang tidak bisa memberikan penghargaan akan nasib para gurunya.

Memudanya citra profesi guru saat ini, tidak terlepas dari beberapa *variable* yang saling mengait satu dengan yang lainnya. Dewasa ini penghargaan terhadap guru, secara struktural oleh pemerintah maupun masyarakat, masih rendah. Terjadi *ambiguitas* dari masyarakat dan pemerintah. Di satu sisi mengakui peran penting pendidikan dalam mengembangkan SDM, di sisi lain penghargaan terhadap guru tidak sepadan dengan tugas dan tanggung jawabnya. Gaji guru meskipun pemerintah sudah berusaha menaikkannya, tetap saja tergolong rendah.

Dalam kerangka penerapan MBS di MA-Negeri Trenggalek ini terdapat dua komponen penting berkaitan dengan tenaga kependidikan, yaitu :

- 1) Fungsi pembinaan dan pengembangan pegawai melalui *on the job training* dan *inservice training*, fungsi pembinaan dan pengembangan ini diorientasikan untuk memperbaiki, menjaga, dan meningkatkan kinerja guru.
- 2) Fungsi penilaian tenaga kependidikan, fungsi ini difokuskan pada prestasi individu (guru) dan peran sertanya dalam kegiatan sekolah. Penilaian ini tidak hanya penting bagi sekolah, tetapi penting juga bagi pegawai (guru) untuk mengetahui seberapa jauh potensi yang dimiliki. Penilaian itu meliputi

beberapa hal, antara lain: kemampuan, kelelahan, kekurangan, dan potensi yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana, dan pengembangan karir.

B. Analisis Data

Bagaimana potret tenaga kependidikan MA-Negeri di daerah kota Trenggalek, penerapan MBS tampaknya juga dapat dicermati bersama bahwa, berdasarkan pada data yang diperoleh di MA-Negeri Trenggalek, dapat dijabarkan hasil penyebaran angket berikut :

1. Adakah problem tentang konsep MBS sebagai paradigma baru dengan KBM di kelas/madrasah ini?

Responden yang memberikan jawaban tidak ada problem 4 orang guru dan yang menjawab masih ada problem 41 orang guru.

2. Sebelum mengajar apa perlu persiapan?

Responden dalam hal ini seluruhnya menyatakan perlu melakukan persiapan pada saat akan melakukan kegiatan pembelajaran.

3. Berkaitan dengan proses belajar mengajar (PBM) adakah masalah dalam masa-masa awal implementasi MBS di MA-Negeri ini?

Responden yang memberikan jawaban ada masalah 44 orang guru dan yang menjawab tidak ada masalah 1 orang guru.

4. Apa target yang ingin dicapai sesuai yang diajarkan khususnya dalam implementasi MBS?

Responden dalam hal ini seluruhnya menyatakan tercapainya tujuan pembelajaran yaitu menanamkan pemahaman pada siswa.

5. Bagaimana persepsi tentang standar kompetensi dan kompetensi dasar dalam proses PBM di kelas?

Responden dalam memberikan jawaban sudah standar dan setuju 9 orang guru dan yang menjawab belum standar 36 orang guru.

6. Apakah media belajar yang ada sudah memadai dengan adanya implementasi MBS ini?

Responden dalam hal ini yang memberikan jawaban sudah cukup memadai ada 3 orang dan yang menjawab belum memadai 42 dengan adanya implementasi MBS di MA-Negeri ini.

7. Kendala-kendala apa yang dihadapi dalam implementasi MBS saat ini?

Responden yang memberikan jawaban tidak ada kendala 3 orang guru dan 42 memberikan jawaban kurangnya kelengkapan sarana dan prasarana.

8. Untuk mencapai tujuan dari tiga aspek (kognitif, afektif dan psikomotorik) bagaimana cara mengevaluasinya dengan konsep MBS?

Seluruh responden menjawab dengan ulangan dan pengamatan kegiatan sehari-hari di kelas.

9. Faktor-faktor apa yang mendukung PBM di kelas baik secara internal dan eksternal?

Responden yang menjawab factor sarana dan prasarana 3 orang guru dan yang menjawab factor siswa –guru-orangtua/social 42 orang guru.

10. Faktor-faktor apa yang menghambat PBM di kelas?

Responden yang menjawab factor SDM siswa-guru dan sarana ada 39 orang guru, dan yang menjawab lainnya 6 orang guru.

11. Apa solusi untuk mengatasi factor-faktor penghambat tersebut?

Responden yang memberikan jawaban sarana –prasarana lengkap 37 orang guru dan yang memberikan jawaban yang lainnya 8 orang guru.

12. Apakah Kepala Madrasah/sekolah selalu memonitor aktifitas belajar?

Responden yang memberikan jawaban ya 33 orang guru dan yang menjawab kadang-kadang 12 orang guru.

13. Pernahkah Kepala Sekolah memberi motivasi secara individual maupun

kelompok berkaitan dengan pekerjaan guru?

Responden yang memberikan jawaban pernah 42 orang guru dan yang menjawab tidak pernah 3 orang guru.

14. Apakah gaji sudah sesuai dengan pekerjaan sebagai guru?

Responden yang memberikan jawaban sudah sesuai 18 orang guru dan yang menjawab belum sesuai 22 orang guru.

Melalui hasil angket yang diberikan kepada 45 orang guru di MA-Negeri Trenggalek, dapat diuraikan melalui statistic dengan system prosentase, sebagai berikut :

1. Adakah problem tentang konsep MBS sebagai paradigma baru dengan KBM di kelas/madrasah ini?

8,9% guru menyatakan bahwa tidak ada problem tentang konsep MBS sebagai paradigma baru kesesuaian dengan KBM, sedangkan 83,01% guru menyatakan menghadapi problematika dari segi konsep.

2. Sebelum mengajar apa perlu persiapan?

0,0% guru menyatakan bahwa dalam menyukseskan pembelajaran, sebelum kegiatan pembelajaran berlangsung para guru mempersiapkan bahan ajar sesuai dengan KBM yang ditentukan berdasarkan satuan pelajaran dibuat.

3. Berkaitan dengan proses belajar mengajar (PBM) adakah masalah dalam masa-masa awal implementasi MBS di MA-Negeri ini?

97,8% guru menyatakan bahwa dengan adanya implementasi MBS, terdapat permasalahan yaitu dalam hal PBM. Di antara masalah yang dihadapi oleh para guru adalah kurangnya media pembelajaran seperti yang diharapkan oleh MBS, sementara 2,2% guru mengatakan tidak ada masalah dengan implementasi MBS.

4. Apa target yang ingin dicapai sesuai yang diajarkan khususnya dalam implementasi MBS?

100% guru menyatakan, bahwa target yang ingin dicapai adalah tujuan pembelajaran dengan menanamkan pemahaman pada siswa.

5. Bagaimana persepsi tentang standar kompetensi dan kompetensi dasar dalam proses PBM di kelas?

20% guru menyatakan bahwa sudah standard an setuju dengan adanya standar kompetensi dan kompetensi dasar dalam proses PBM di kelas, sedangkan 80% guru menyatakan belum standar.

6. Apakah media belajar yang ada sudah memadai dengan adanya implementasi MBS ini?

6,7% guru yang menyatakan bahwa media yang ada di madrasah dalam rangka peningkatan kualitas pembelajaran sudah cukup memadai dan dapat

dimanfaatkan dalam mendukung implementasi MBS, sedangkan 93,3% guru menyatakan belum memadai media belajar yang ada di MA-Negeri ini.

7. Kendala-kendala apa yang dihadapi dalam implementasi MBS saat ini?

7% guru menyatakan bahwa tidak ada kendala yang dihadapi dalam implementasi MBS di MA-Negeri Trenggalek ini, sedangkan 93,3% guru menyatakan kurangnya kelengkapan sarana dan prasarana.

8. Untuk mencapai tujuan dari tiga aspek (kognitif, afektif dan psikomotorik) bagaimana cara mengevaluasinya dengan konsep MBS?

100% guru menyatakan bahwa untuk mengevaluasi ketiga aspek tersebut untuk mencapai tujuan dengan konsep MBS adalah dengan ulangan dan pengamatan kegiatan sehari-hari di kelas.

9. Faktor-faktor apa yang mendukung PBM di kelas baik secara internal maupun eksternal?

6,7% guru menyatakan bahwa factor yang mendukung PBM di kelas baik secara internal maupun eksternal adalah factor sarana dan prasarana, sedangkan 93,3% guru menyatakan karena factor siswa –guru-orangtua/social.

10. Faktor-faktor apa yang menghambat PBM di kelas?

86,7% guru menyatakan bahwa factor-faktor yang menghambat PBM di kelas adalah disebabkan factor SDM siswa, guru dan sarana, sementara 13,3% guru menyatakan karena sebab-sebab lainnya.

11. Apa solusi untuk mengatasi factor-faktor penghambat tersebut?

82,2% guru menyatakan bahwa solusi untuk mengatasi factor-faktor yang menghambat PBM adalah dengan menyediakan sarana dan prasarana

yang lengkap, 17,8% guru menyatakan dengan menyediakan factor-faktor lainnya.

12. Apakah Kepala Madrasah/sekolah selalu memonitor aktifitas belajar?

73,3% guru menyatakan bahwa Kepala Madrasah selalu dan sering memonitor aktifitas belajar guru, sementara 26.7% guru menyatakan hanya kadang-kadang.

13. Pernahkah Kepala Sekolah memberi motivasi secara individual maupun kelompok berkaitan dengan pekerjaan guru?

93,3% guru menyatakan bahwa Kepala Sekolah/Madrasah pernah bahkan sering memberi motivasi baik secara individual maupun kelompok berkaitan dengan pembelajaran di sekolah., sedangkan hanya 6,7% guru saja yang menyatakan tidak pernah..

14. Apakah gaji sudah sesuai dengan pekerjaan sebagai guru?

Dalam persoalan gaji 40% guru menyatakan bahwa gaji yang diterimanya setiap bulannya sudah cukup dan sesuai dengan pekerjaan sebagai guru, sedangkan 60% guru menyatakan gaji yang diterimanya belum sesuai.

1. Pemahaman Kepala Madrasah terhadap pengertian dan karakteristik MBS

Dilihat secara lebih umum, sekolah/madrasah adalah merupakan system yang terdiri dari beberapa unsure. Unsur-unsur dalam sekolah tidak bisa dipisahkan untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai, Dalam melakukan sosialisasi MBS secara otomatis sekolah harus memahami konsep MBS, di antara unsure-unsur yang berhubungan langsung dengan implementasi MBS adalah Kepala Sekolah dan Guru sebagai pelaksana operasional kegiatan pembelajaran.

Kepala Sekolah dalam mengartikan MBS sebagai sebuah tatanan baru pengelolaan sekolah amat mendukung dilaksanakannya MBS di MA-Negeri Trenggalek. Dengan itu dimaksudkan sebagai langkah awal dalam mengimple mentasikan MBS, yang tentunya diharapkan tercipta kemandirian, mutu, dan budaya unggul di lingkungan sekolah. Dengan adanya orientasi pemahaman terhadap tiga dimensi tersebut, maka akan memberikan keuntungan kompetitif (*competitive advantage*) bagi sekolah dan masyarakat serta pihak-pihak yang berkepentingan terhadap sekolah.

Kemudian terdapat beberapa hal pokok menurut Kepala Sekolah terkait dengan problema implementasi MBS, yaitu :

Pertama, adalah para pengelola pendidikan masih sulit untuk merubah kebiasaan lama dalam pola belajar mengajar, sehingga pembelajaran di sekolah terkesan monolitik dan kurang variatif “apa kata guru dan satu materi ajar cukup sebagai kegiatan pembelajaran”, padahal dengan MBS tenaga kependidikan dituntut untuk melakukan inovasi terhadap proses pembelajaran. Bahan ajar tidak hanya satu akan tetapi bisa lebih dari satu dengan disesuaikan bakat, kemampuan dan lingkungan belajar yang ada di sekelilingnya.

Kedua, adalah kurang adanya pembimbingan secara rutin dari pihak-pihak yang terkait, dalam rangka implementasi MBS di MA_Negeri Trenggalek. Kepala Sekolah dan Guru menyatakan bahwa MBS merupakan suatu paradigma baru di tingkat sekolah, namun juga mengandung konsekuensi yang berat bagi sekolah untuk menuju tahapan-tahapan idealitas seperti yang diharapkan.

Ketiga, adalah diperlukan adanya pembaharuan sekolah dalam arti reformasi terhadap pengelolaan dan kepemimpinan pada tingkat sekolah di MA-Negeri di

Trenggalek ini. Reformasi ini dimaksudkan agar Kepala Sekolah dan Guru dibantu dan dimotivasi oleh berbagai pihak untuk menentukan arah dan langkah-langkah yang efektif demi kemajuan sekolah.

2. Pemahaman Kepala Madrasah dan Guru tentang Konsep Pemikiran dan Tujuan MBS.

Dalam konteks desentralisasi pendidikan, konseptualisasi dan tujuan MBS diartikan sebagai upaya mendorong semangat kinerja organisasi sekolah, proses belajar mengajar, pengelolaan sumber daya manusia, pengelolaan sumber daya di sekitar. Berdasarkan pada dua komponen di atas, salah satunya bahwa guru berfungsi sebagai tenaga kependidikan di MA-Negeri Trenggalek, dalam implementasi MBS sebagian kecil yang mengikuti on the job training maupun inservice training tentang MBS. Sementara pada aspek keterampilan, kemampuan dalam proses belajar mengajar para guru sebagai tenaga kependidikan di MA-Negeri Trenggalek ini dalam kategori sangat memadai. Indikator-indikator itu diperoleh berdasarkan pada data angket yang menyebutkan bahwa dari 45 guru diperoleh data :

- a. Hampir 95,6% para guru memiliki atau berstatus sarjana (S1), dan hanya 4,4% guru yang berstatus Sarjana Muda, bahkan ada yang sedang menempuh pendidikan S2.
- b. Bahwa 82,2% guru di MA-Negeri Trenggalek mengejar sesuai ("*match*") dengan ijazah kesarjanaan yang dimiliki, sementara 17,8% yang tidak sesuai dengan disiplin ilmu yang ditekuni "*mis match*"
- c. Dalam rangka implementasi MBS di MA-Negeri Trenggalek 100% para guru siap untuk menyukseskan program tersebut, meskipun dalam tahap transisi bagi MA-Negeri Trenggalek.

Realitas implementasi MBS di MA-Negeri Trenggalek ini menunjukkan bahwa, masing-masing pihak baik Kepala Sekolah maupun Guru mempunyai komitmen terhadap implementasi MBS sebagai upaya peningkatan mutu dan efektifitas pembelajaran.

Namun demikian, problematika dalam implementasi MBS pati menjadi pekerjaan rumah oleh berbagai pihak, diantaranya : Kepala Sekolah, Guru, orang tua, masyarakat, pemerintah, dan pihak-pihak yang ikut bertanggung jawab terhadap proses pembelajaran di sekolah.

3. Pemahaman Kepala Madrasah Tentang MBS dan Problema implementasinya di MA-Negeri Trenggalek

Disadari oleh Kepala Sekolah dan guru bahwa, otonomi daerah telah memberikan angin segar bagi pengelolaan peningkatan mutu pelayanan sekolah, desentralisasi pendidikan memberikan kelonggaran ruang gerak sekolah dalam menentukan kebijakan dan manajemen sekolah. Namun demikian partisipasi oleh institusi yang berkompeten dalam mendorong kemajuan dan mutu sekolah amat penting di era otonomi saat ini. Problema implementasi MBS di MA_Negeri Trenggalek dengan segala akibatnya masih merupakan tugas besar dan “*booming*” sebagai amanah bagi Kepala Sekolah dan guru dalam rangka peningkatan mutu pendidikan.

Harapan mereka para guru, hendaknya dimasa-masa datang pihak-pihak yang berkepentingan terhadap sukses pendidikan memberikan sumbangsih, perhatian dan kontribusi terhadap kiprah para guru baik dari segi material maupun immaterial, dalam kerangka peningkatan mutu dan pelayanan sekolah yang lebih baik.

Jika diambil pengertian yang lebih luas, MBS merupakan paradigma baru pendidikan yang memberikan otonomi yang lebih luas pada tingkat sekolah (pelibatan masyarakat), dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional. Otonomi diberikan agar sekolah leluasa mengelola sumber daya dan sumber dana dengan mengalokasikannya sesuai dengan prioritas kebutuhan, serta tanggap terhadap kebutuhan setempat. Pelibatan masyarakat dimaksud agar mereka lebih memahami, membantu, dan mengontrol pengelolaan pendidikan. Pada system MBS, sekolah dituntut secara mandiri menggali, mengalokasikan, menentukan prioritas, mengandalikan, dan mempertanggung jawabkan pemberdayaan sumber-sumber yang ada, baik kepada masyarakat maupun pemerintah.

4. Pemahaman Guru terhadap MBS sebagai Tipe Tenaga Kependidikan

Mengawali sudut pandang tentang segala aspek mengenai guru atau ustadz dalam kamus arab, tidak ada salahnya menengok kondisi guru dan seberapa jauh perhatian pihak-pihak yang berkepentingan terhadap mereka. Di Negara-negara maju seperti di Jepang rata-rata 2,4 kali pendapatan perkapit. Imbal jasa guru di Indonesia jauh dari memadai. Bahkan untuk sekedar memenuhi kebutuhan dasar seperti sandang, pangan dan papan guru sering tidak mampu.⁸

Selama ini adanya kecenderungan kabupaten/kota di seluruh Indonesia enggan untuk menganggarkan budget pendidikan di daerahnya, dengan alasan yang tidak jelas.

⁸ Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, hal. 24.

Rendahnya kualitas dan skill guru juga menjadi penyebab merosotnya citra profesi guru. Status okupasional yang relative rendah membuat profesi guru tidak lagi menjadi pilihan utama, sehingga generasi muda tidak berminat menjadikan guru sebagai pilihan profesinya. Input yang dimiliki tenaga kependidikan relative rendah tingkat intelektualnya dibanding input non kependidikan.

Di sisi lain kemampuan guru, baik kemampuan personal, social dan professional masih belum memadai. Ini dapat dilihat dari kematangan emosional dan kemandirian berpikir, lemahnya motivasi dan dedikasi, serta lemahnya penguasaan bahan ajar dan cara pengajaran yang kurang efektif. Sistem pendidikan guru yang kurang sistematis dan semrawut yang ditunjukkan dengan kurang terkoordinasinya pengadaan, pemanfaatan dan pembinaan profesi guru, secara tidak langsung ikut berperan menurunkan citra profesi guru.

Bagi MA-Negeri di Trenggalek, dengan semakin terbukanya system manajemen pendidikan nasional, lebih-lebih dengan adanya MBS adalah tantangan sekaligus ujian (task case) bagi sumber daya sekolah dalam menggerakkan seluruh potensi yang dimiliki sekolah MA-Negeri di daerah Trenggalek.

Asumsi tentang kemampuan guru, baik kemampuan persoal, sosial, dan profesional masih belum memadai dalam konteks Indonesia yang luas memang ada benarnya. Akan tetapi bagi MA-Negeri Trenggalek, penerapan MBS para guru didorong untuk memiliki kemandirian berpikir, memiliki motivasi dan dedikasi yang tinggi, serta dituntut untuk memiliki skill penguasaan bahan ajar dan cara pengajaran yang efektif. Dalam penerapan MBS di MA-Negeri Trenggalek ini, kemandirian sekolah dan guru dalam pengelolaan pembelajaran dirasakan masih perlu pembaharuan, pembimbingan secara rutin dan dalam kerangka pemahaman secara

utuh tentang MBS. Kesempatan untuk menentukan arah kebijakan sekolah yang lebih kondusif dan applicable adalah kebutuhan mendasar kepala sekolah selama ini dan akhirnya bisa dirasakan meskipun sebatas perancangan dasar otonomisasi kebijakan sekolah.

Otonomi dalam manajemen merupakan potensi bagi sekolah untuk meningkatkan kinerja sekolah dan para guru. MBS menawarkan partisipasi langsung kelompok-kelompok yang terkait, dan meningkatkan pemahaman masyarakat terhadap pendidikan, utamanya pendidikan di daerah Trenggalek.

MBS merupakan suatu yang baru bagi pendidikan saat ini, kelonggaran, keluwesan kebijakan, dan tuntutan akan kemandirian sekolah adalah harapan yang dinanti oleh sekolah. Hal ini adalah untuk membuktikan seberapa jauh efektifitas, efisiensi dan akuntabilitas sekolah terhadap pihak-pihak yang berkepentingan terhadap sekolah (stakeholders).

Di MA-Negeri Trenggalek ini peran Kepala sekolah dengan MBS yang ada saat ini tampak belum begitu aktif, dan koordinatif dalam menentukan arah pembelajaran di sekolah. Dimana para guru belum sepenuhnya merasakan iklim kerjasama antara kepala sekolah dan melalui dorongan inovasi dalam mendidik dan pelayanan, utamanya pada peserta didik yang belum maksimal. Budaya mutu merupakan target utama dan pertama yang dikedepankan dan guru, karena sangat disadari bahwa MBS menguji sekolah untuk mendarmabaktikan kepada orang tua, masyarakat, dan pemerintah serta pihak-pihak yang memiliki akses besar terhadap peserta didik di masa datang.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan deskripsi yang disajikan dalam Bab IV, maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Dalam penerapan MBS bagi kepala sekolah dan para guru khususnya pada MA Negeri Trenggalek, diantaranya :
 - a. Kepala sekolah dalam menterjemahkan konsep MBS dalam bentuk aplikatif sudah cukup bagus, meskipun dalam penerapan MBS ini masih belum banyak diikuti dengan kreatifitas Kepala Sekolah di MA-Negeri dalam rangka meningkatkan kualitas kepemimpinannya.
 - b. Kepala sekolah dalam mendorong pemberdayaan iklim sekolah yang diakibatkan minimnya sosialisasi MBS ini masih terbatas, baik kepada Kepala Sekolah, Guru, peserta didik di MA-Negeri Trenggalek ini, maupun kepada masyarakat Trenggalek sendiri untuk ikut serta meningkatkan kualitas pendidikan di daerahnya.
 - c. Masih kurangnya *inservice training* atau *on the job training* yang dilaksanakan untuk meningkatkan kualitas Kepala Sekolah, dan Guru sebagai tenaga kependidikan yang dituntut harus mempunyai komitmen tinggi dalam peningkatan mutu pembelajaran.
1. Persepsi dan harapan para guru di MA-Negeri Trenggalek dalam memahami tentang penerapan MBS ini, diantaranya :
 - a. Penerapan MBS sebagai paradigma baru dalam dunia pendidikan, patut didukung bersama. Namun demikian MA Negeri berharap perlu adanya kesungguhan dari orang tua, masyarakat, dan pemerintah untuk ikut mensukseskan penerapannya di daerah Trenggalek ini.
 - b. Terdapatnya berbagai kendala dalam mewujudkan penerapan MBS ini, diakui oleh guru adalah masih berat meninggalkan pola sentralisme dalam kebijakan pelaksanaan pembelajaran. Di sisi lain diharapkan pula kesungguhan dari para guru sendiri untuk bekerja secara

profesional yaitu : menjadi figur tauladan dalam pembelajaran bagi peserta didik.

- c. Kerja sama yang terkoordinasi dengan baik antara kepala sekolah, guru dan pihak-pihak yang terkait “*stakeholder*” merupakan harapan bagi guru khususnya dalam mendukung semangat dan spirit pembelajaran dan pelayanan yang lebih di sekolah.

B. Saran-saran

Dapat diuraikan saran, sebagai berikut :

1. Bagi kepala sekolah,

- a. Bahwa dengan adanya MBS sebagai bentuk otonomi sekolah, peranan kepala sekolah sedapat mungkin memacu kualitas pengelolaan diri (*self managing*). Dengan hal tersebut maka diharapkan akan memiliki dampak dalam mutu gagasan, ide dan hasil yang maksimal dalam menjalankan tugas kepemimpinan di madrasah bersangkutan. Di samping itu, di era otonomi saat ini kepala sekolah diharapkan memiliki kemampuan yang tinggi baik kemampuan profesional maupun kemampuan dalam mengaktualisasikan gagasan-gagasan dalam bingkai MBS secara lebih serius yang ada di daerah Trenggalek ini.
- b. Dengan penerapan MBS didorong memiliki perhatian yang tinggi, untuk mendorong tenaga pendidikan (guru) agar lebih inovatif, kreatif, dan mempunyai semangat kemandirian dalam mensukseskan kegiatan belajar mengajar.

2. Bagi guru sebagai tenaga kependidikan,

- a. Guru harus mempunyai tanggung jawab langsung dalam proses pembelajaran dengan konsekuensi penuh terhadap proses tersebut, melalui pengelolaan pembelajaran yang efektif dan koordinatif antara kepala sekolah, guru dan pihak-pihak yang ikut menentukan keberhasilan sekolah. Diharapkan sebagai tenaga kependidikan jerih payah guru sepenuhnya diorientasikan pada peningkatan mutu dan layanan pada peserta didik.
- b. Guru dituntut untuk melakukan peningkatan diri dengan terus belajar, mengikuti inservice training dan on the job sebagai bentuk empovering sebagai tenaga kependidikan, diharapkan semakin berkualitas guru mengajar maka akan menghasilkan peserta didik yang berkualitas pula.

DAFTAR KEPUSTAKAAN

- Arikunto, Suharsimi, 1996. *Prosedur Penelitian; Suatu Pendekatan Praktek*, Cet. X. Yogya Karta : Rineka Cipta.
- Adair, John, 1994. *Menjadi Pemimpin Yang Efektif*. Jakarta : Pustaka Binaman Pressindo,
- Bahry, Zainul, 1996. *Kamus Umum*. Bandung, Angkasa Bandung..
- Ballantin, H. Jeane, 1983. *The Sociology of Education*. New Jersey : Prentice Hall, Inc. Englewood Cliff.
- Champman, Judith (ed.). 1990. *School-Based Decision Making and Management*. London: The Palmer Press.
- Cheng, Yin Cheong. 1996. *School Effectiveness & School-Based Management: A Mechanism for Development*. Washington D.C: The Falmer Press.
- Dhajo, Yulius, 2002. *Pendidikan Yang Menyenangkan*, Surya. 2 Mei .
- Dimmock, Clive (editor). 1993. *School-Based Management and School Effectiveness*. New York: Routledge.
- Dirjen. Pendidikan Dasar dan Menengah. Depdiknas, 2001. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, (Buku I Konsep dan Pelaksanaan), Edisi Revisi..
- Echols, M. John dan Shadily, Hasan, 1995. *Kamus Inggris Indonesia*. Jakarta: Gramedia.
- Fattah. Nanang, 2000. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: CV Andira.
- Gaffar, Fakry M. 1999 *Perencanaan Pendidikan Teori dan Metodologi*. Jakarta : P2LPTK.
- Gordon. A. Richard, 1976. *School Administration*. Dubuqae: Wm. C. Brown Company.
- Hergenhann. B. R. & Olson, H. Matthew, 1976. *An Introduction to Theories of Learning*. New Jersey: Prentice Hall International Inc.
- Himpunan Peraturan Perundang-undangan Bidang Pendidikan Keagamaan*. Kantor Wilayah Departemen Agama Propinsi Jawa Timur.

- Ibtisom. Abu-Dohoi, 2002. *School Based Management*. Terj. Noryamin Aini et. All. Jakarta: Logos Wacana Ilmu.
- Kenneth D. Bailey, 1978. *Methods of Social Research*. New York: The Free Press.
- Kartono, Kartini, 1998. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Kubick, Kathlee. 1988. *School-Based Management ERIC Digest Number AE 33*. Eugene: ERIC Clearinghouse on Education Management Eugene OR.
- Longman, 1980. *Improving Teacher Education*. New York: Kingsport Press.
- Mardalis, E. 1995. *Metode Penelitian; Suatu Pendekatan Proporsional*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Marsh, J. Colin & Willis, George, 1988. *Curriculum: Alternative Approaches, ongoing Issues*. New Jersey: Meril An Imprint of Prentice Hall.
- Mulyasa, E, 2002. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- _____, 2003. *Kurikulum Berbasis Kompetensi*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Moleong, J. Lexi, 1999. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Myers, Dorothy dan Robert Stonehill, 1993. *School-Based Management. Office of Research Education: Consumer Guide*.
- Nazir, Moh, 1988. *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Nasution, S, 1996, *Metode Research*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Nurrawi. Arrif, 2002, *Aplikasi Manajemen Berbasis Sekolah Pada Madrasah*. Ikhlas Beramal.
- Peter, J. Lauren, 1975, *Competency For Teaching: Teacher Education*. California, Wadsworth Publishing Company.
- Reynolds, Larry J. 1997. *Successful Site-Based Management: A Practical Guide*. California: Corwin Press, Inc, Revised Edition.
- Samani. Muchlas, Vol 24 No. 7. *Manajemen Berbasis Sekolah: Manajemen Pendidikan untuk Memberdayakan Sekolah*. Media.

Slamet P.H. 2001. *Management Berbasis Sekolah*. Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan No. 27.

Subakir, Supriono dan Achmad Sapari. 2001. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Surabaya: Penerbit SIC.

Sugiharto, 2003. *Penerapan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah* di SMU Negeri 1 Balapulang Tegal, tesis. MSI-UII.

Suryabrata, Sumardi, 1995. *Metodologi Penelitian Suatu Pengantar*. Jakarta: Grafindo Persada.

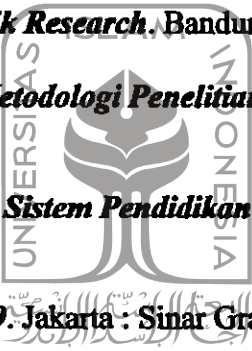
Stoner A.F. James, 1995. *Management*, Terj. Alexander Sindoro. New Jersey: Printice Hall, Inc. Englewood Cliffs.

Surakhmad. W, 1978. *Dasar dan Teknik Research*. Bandung: CV. Tarsito.

Suprayoga. Imam dan Tobroni, 2000. *Metodologi Penelitian Sosial Agama*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

UU RI Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional.

Undang-undang Otonomi daerah 1999. Jakarta : Sinar Grafika.



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

Lampiran 1:

Tabel 3.01 Jumlah Siswa I, II dan III MAN Trenggalek Berdasarkan Jenis Kelamin

No.	Tahun Pelajaran	Kelas						Jumlah
		I		II		III		
		Laki-2	Perempuan	Laki-2	Perempuan	Laki-2	Perempuan	
1	2001 – 2002	128	226	88	200	86	178	906
2	2002 – 2003	145	232	104	215	87	190	973
3	2003 – 2004	118	193	123	224	98	210	966
4	2004 – 2005	85	189	99	171	113	219	876
5	2005 – 2006	130	217	74	186	89	164	860

Tabel 3.02 Sebaran Kelas Berdasarkan Jenis Program di MAN Trenggalek

No.	Tahun Pelajaran	Kelas				Jumlah
		I	II	III IPA	III IPS	
1	2003 – 2004	7	8	3	4	22
2	2004 – 2005	7	7	4	4	22
3	2005 – 2006	8	7	4	3	22

Tabel 3.03 Jumlah Kelulusan, Rata-rata Nilai UAN dan Jumlah yang D.O.
Di MAN Trenggalek Tahun Pelajaran 2000/2001 s.d 2004/2005

No.	Tahun Pelajaran	Jumlah Kelulusan	Rata-rata Nilai UAN		Jumlah D.O	Keterangan
			IPA	IPS		
1	2000 – 2001	219	4,95	4,73	6	
2	2001 – 2002	264	4,74	4,36	5	
3	2002 – 2003	270	4,78	4,58	18	
4	2003 - 2004	306	6,10	5,76	30	
5	2004 - 2005	329	7,56	7,03	21	

Tabel 3.04 Jumlah Iuluan Tahun Pelajaran 2004/2005 yang melanjutkan ke PT

Jenis Perguruan Tinggi					
	PTAIN	PTUN	PTAIS	PTUS	Total
Jumlah	26	24	25	32	107

Tabel 3.05 Pendidikan terakhir orangtua siswa tahun pelajaran 2005 – 2006

No.	Tingkat pendidikan orangtua	Jumlah (%)	Keterangan
1	Tidak Sekolah	7,2	
2	SD	19,4	
3	SLTP	25,1	
4	SLTA	22,7	
5	Diploma / Akademi	6,6	
6	Perguruan Tinggi	6,4	

Tabel 3.06 Penghasilan Orangtua siswa per bulan tahun pelajaran 2005 – 2006

No.	Tingkat pendapatan orangtua (Rp)	Jumlah (%)	Keterangan
1	Tidak Tetap	62,3	
2	Kurang dari 200.000	19,4	
2	200.000 – 500.000	7,4	
3	500.000 – 1.000.000	6,9	
4	Lebih dari 1.000.000	4,0	

Tabel 3.07 Keadaan Tenaga Kependidikan MAN Trenggalek

No.	Nama	Tgl. Lahir	Latar belakang bidang studi	Mata pelajaran
1	Drs. H. Masrun, S.H.	09-06-1946	Ushuluddin - Hukum	-
2	Drs. Sumadi	19-01-1953	Pend. Agama	Tata Negara
3	Siti Halifah, BA.	02-06-1950	Geografi	Geografi
4	Drs. Kusmalik	15-05-1963	Matematika	Matematika
5	Drs. Sholih Su'aidy	31-09-1967	Pend. Agama	Fiqih
6	Dra. Khoirin Naharoh	06-07-1967	Bhs. Inggris	Bhs. Inggris
7	Drs. Imam Samsul Hadi, S.H	14-03-1966	Kimia	Kimia
8	Ichsan, Bsc.	06-09-1954	Ekonomi	Ekonomi
9	Dra. Nurul Hidayati	20-07-1963	Ekonomi	Ekonomi
10	Drs. Totok Subagyo	14-09-1962	Kimia	Kimia
11	Drs. Endro Guntoyo	03-02-1966	Matematika	Matematika
12	Drs. Agus Tamami	10-08-1967	Biologi	Biologi
13	Dra. Syamsu Ro'ayah	22-09-1961	Pendidikan Agama	Bhs. Arab
14	Mustofa, SAg	07-12-1966	Bhs. Inggris	Bhs. Inggris
15	Drs. P. Maryono	17-12-1966	Matematika	Matematika
16	Dra. Nur Tsalits Hamidah	23-07-1969	Bhs. Inggris	Bhs. Inggris
17	Jaeni, SAg	25-05-1962	Pendidikan Agama	Quran hadits
18	Suharyono, S.Pd.	17-12-1966	Biologi	Biologi
19	Drs. Nurhadi	30-06-1966	PMP	PPKn
20	Ahmad Basuki, S.Pd.	20-08-1974	Elektronika	Fisika
21	Ruroh Utami, SPd.	06-05-1971	Ekonomi	Ekonomi
22	Kemis, S.Ag.	25-08-1967	Pendidikan Agama	BP
23	Drs. Agung Darmanto	10-10-1951	Tehnik Mesin	Fisika
24	Drs. Tulus	12-08-1951	PMP	PPKn
25	Drs. Muh. Edy Sukmana	09-06-1959	Pendidikan Sosial	Sosiologi
26	Drs. Nasib Subandi	04-07-1960	Tehnik mesin	Matematika
27	Drs. Ribut Wiyoto	29-04-1963	Biologi	Biologi
28	Drs. Yunarini	07-06-1962	Matematika	Matematika
29	Drs. Sucipto	02-05-1964	Kimia	Kimia
30	Imam Basuki, S.Pd	14-10-1970	Fisika	Fisika
31	Drs. Wahid Arifin	01-08-1966	Orkes	Penjaskes
32	Ellen Sandra, S.Pd	24-03-1973	Ekonomi	Ekonomi
33	Dyah Puji Utami, S.Pd	30-01-1971	Bhs. Indonesia Bhs.	Bhs. Indonesia
34	Etik Rahmawati S.Pd	05-08-1973	Arab	Sejarah
35	Wiwik Sunarsih, S.Ag.	05-09-1979	Pendidikan Agama	Aqidah Akhlak
36	Sri Utaminingsih, S.Pd	04-01-1975	Sastra seni	Kesenian
37	Guntur Wiyana, S.Pd	06-07-1978	Bhs. Indonesia	Bhs. Indonesia
38	Ririn Imaningtyas, S.Pd	15-05-1974	Penjaskes	Penjaskes
39	Muslih Alaidrus, S.Pd	21-02-1976	Sejarah	Sejarah
40	Andik Sulhani, S.Ag	25-04-1976	Pend. Agama	Bhs. Arab
41	Yeni Sri Wahyuni S.Si	31-05-1977	Fakultas MIPA	Fisika
42	Misno Pranoto S.Ag.	07-12-1964	Pend. Agama	Qur'an-Hadits
43	Dwi Nuraini Hadifah S.Ag.	27-08-1970	Pend. Agama	Qur'an-Hadits
44	Sri Astuti S.Pd.	08-04-1971	Sejarah	PPKn
45	Muh. Iwan Mahyuddin SPd	13-04-1980	Bahasa Inggris	Bahasa Inggris

Tabel 3.08 Daftar Nama Staf Administrasi MAN Trenggalek

No	Nama	Tanggal Lahir	Pendidikan terakhir
1	Sukanto	06-05-1949	SLTA/PGA 6 Thn
2	Nurul Diah Bintarwati, BA	26-09-1960	Pendidikan Agama
3	Niken Indrawati, A.Ma	03-04-1962	Pendidikan Agama
4	Hartati, A.Ma	08-11-1967	Pendidikan Agama
5	Dra. Endah Setyorini	09-07-1968	Sosial Politik
6	Mislani	15-10-1967	SLTA/MAN
7	Sri Hartatik	12-04-1984	SLTA/MAN
8	Masjkur	12-03-1953	SLTA
9	Arif Nur Rofiq	13-03-1982	SLTA/MAN
10	Dian Muhayat	20-09-1985	SLTA/MAN
11	Gurito	03-09-1978	SMK

Tabel 3.09 Luas Lahan dan Peruntukan Bangunan MAN Trenggalek

No	Jenis Bangunan	Jumlah Bangunan	Luas Lahan (m ²)	Kondisi Ruang			Ket.
				B	RR	RB	
1	Ruang Kelas	19 ruang	1.750	15	4		
2.	Ruang	1	40	1			
3.	Ruang Guru	1	128	1			
4.	Ruang TU	1	64	1			
5.	Ruang Lab. IPA	1	100	1			
6.	Ruang Perpustakaan	1	104	1			
7.	Ruang BP/BK	1	20	1			
8.	Rumah Dinas	1	116	1			
9.	WC Guru	4	16	4			
10.	WC Siswa	4	16	4			

Tabel 3.10 Daftar dan Koleksi Buku Perpustakaan MAN Trenggalek

No	Mata Pelajaran	Buku Referensi Guru		Buku Referensi Siswa	
		Judul	Eksp	Judul	Eksp
1.	Qur'an dan Hadist	6	46	5	670
2.	Fiqih	3	12	4	632
3.	Ushul Fiqh	2	8	2	16
4.	Ilmu Tafsir	2	8	-	-
5.	Ilmu Hadist	4	4	1	36
6.	Aqidah-Akhlak	4	12	3	732
7.	Bahasa Arab	4	46	3	156
8.	Sejarah Kebudayaan Islam	3	12	3	285
9.	Pendidikan Pancasila	3	12	3	220
10.	Bahasa dan Sastra Indonesia	12	58	6	1.075
11.	Bahasa Inggris	5	22	5	525
12.	Matematika	8	42	5	432
13.	Fisika	4	28	3	1.391
14.	Biologi	3	15	4	478
15.	Kimia	6	43	6	558
16.	Ekonomi	5	53	6	434
17.	Sejarah Nasional dan Umum	3	15	4	432
18.	Pend. Jasmani dan Kesehatan	4	12	4	12
19.	Antropologi	-	-	-	-
20.	Sosiologi	6	38	3	438
21.	Tata Negara	4	12	4	184
22.	Sastra dan Budaya	-	-	-	-
23.	Sejarah Budaya	8	24	3	240
24.	Bahasa Asing Lainnya	-	-	-	-
25.	Pendidikan Seni	5	15	-	-
26.	Geografi	3	9	3	595
27.	Program Ketrampilan	-	-	-	-
28.	Buku Pedoman UKS	-	-	-	-
29.	Ensiklopedia	54	-	-	-

Tabel 3.11 Prestasi MAN Trenggalek Periode Tahun 2000/2001 – 2005/2006

Tahun Pel.	Bidang	Juara	Keterangan
2000 – 2001	Tidak ada kompetisi	-	-
2001 – 2002	Sepak Takraw	I	SMU sekab Trenggalek
	Tenis Meja	II	SMU sekab Trenggalek
2002 – 2003	Bola Voli Putri	III	SLTA Sekab

2003 – 2004	Sepak Takraw	I	SLTA Sekab
	Gerak Jalan 8 K Putri	II	
	Parade Senja (Drum Band)	-	Propinsi Jatim
	Lomba pelajar pelopor tertib	I	Kabupaten
	Iahu-lintas	Harapan I	Propinsi Jatim
	Sepak Takraw	I	SLTA Sekab
2004 - 2005	PBB Putra	II	SLTA Sekab
	PBB Putri	I	SLTA Sekab
	Lari 1.500m	I	SLTA Sekab
	Gerak Jalan Putra	I dan II	SLTA Sekab
	Gerak Jalan Putri	Harapan II	SLTP Sekab
		I	SLTP Sekab
	Lomba Baca Puisi	Harapan I	SLTP Sekab
	Karnaval	II	SLTP Sekab
	Pawai Tunas Kelapa	Harapan I	SLTP Sekab
		III	SLTP Sekab

Tabel 3.12 Data Keuangan MAN Trenggalek Periode tahun Pelajaran 2000/2001 – 2004/2005

No	Tahun Pelajaran	Jumlah dana total (Rp)	Sumber Dana (Rp)				
			Pemerintah		Masyarakat	Sumber lain	DBO
			Pusat	Daerah			
1.	2000-2001	306.790.800	218.557.000		74.233.800		10.000.000
2	2001-2002	386.673.000	270.409.000		106.264.000		10.000.000
3.	2002-2003	617.052.000	401.902.000		152.900.000	62.250.000	
4.	2003-2004	696.794.000	448.494.000		245.300.000	3.000.000	
5	2004-2005	1.101.972.000	767.472.000		334.500.000	-	

Tabel 3.13 Identifikasi Fungsi-Fungsi Sasaran

No	Sasaran/Tujuan situasional	Identifikasi fungsi-fungsi sasaran
1	Pencapaian nilai UAN rata-rata 6,0	1. Fungsi PBM 2. Fungsi Pendukung a) Fungsi kurikulum b) Fungsi ketenagaan c) Fungsi sarana perpustakaan
2.	Siswa yang diterima di PTN mencapai 50% dari jumlah yang mendaftar di PTN	1. Fungsi bimbingan terpadu 2. Fungsi ketenagaan 3. Fungsi sarana prasarana 4. Fungsi kehumasan
3	Siswa kelas I dan II mampu mengoperasikan komputer program microsoft word dan microsoft excel	1. Fungsi bimbingan terbimbing 2. Fungsi ketenagaan 3. Fungsi sarana prasarana 4. Fungsi Kurikulum
4	Dapat mempertahankan juara I lomba PBB Putra dan Putri ditingkat Kabupaten	1. Fungsi kesiswaan/pelatihan 2. Fungsi ketenagaan 3. Fungsi sarana prasarana 4. Fungsi kehumasan
5	Dapat menjadi juara I lomba lari 1,5 K Putra dan Putri ditingkat Kabupaten	1. Fungsi kesiswaan/pelatihan 2. Fungsi ketenagaan 3. Fungsi sarana prasarana 4. Fungsi kehumasan
6	Memiliki team bola volly yang mampu menjadi finalis lomba di tingkat Kabupaten	1. Fungsi kesiswaan/pelatihan 2. Fungsi ketenagaan 3. Fungsi sarana prasarana 4. Fungsi kehumasan
7	Memiliki team Drum Band dan Musik band yang dapat pentas di Madrasah/publik dan mampu menjadi finalis ditingkat Kabupaten/Propinsi	1. Fungsi kesiswaan/pelatihan 2. Fungsi ketenagaan 3. Fungsi sarana prasarana 4. Fungsi kehumasan
8	Memiliki kelompok PMR yang mengikuti dan menjadi finalis lomba PMR ditingkat Kabupaten	1. Fungsi kesiswaan/pelatihan 2. Fungsi ketenagaan 3. Fungsi sarana prasarana 4. Fungsi kehumasan
9	Memiliki kelompok KIR yang mengikuti dan menjadi finalis lomba KIR ditingkat Kabupaten	1. Fungsi kesiswaan/pelatihan 2. Fungsi ketenagaan 3. Fungsi sarana prasarana

Tabel 3.14 ANALISA SWOT (ANALISIS TINGKAT KESIAPAN FUNGSI)

Sasaran 1 : Pencapaian nilai UAN rata-rata 6,0

No	Fungsi dan faktor	Kriteria kesiapan (Kondisi ideal)	Kondisi Nyata	Tingkat Kesiapan	
				Siap	Tidak
1.	Fungsi PBM				
	Faktor Internal				
	a) Pemberdayaan siswa	a) Guru mampu memperdayakan siswa	a) Mampu	V	
	b) Metode mengajar	b) Bervariasai	b) Bervariasi	V	
	c) Perilaku siswa	c) Disiplin dan tertib di kelas	c) Kurang		V
	d) Hubungan Guru-Siswa	d) Akrab	d) Cukup	V	
	e) Motivasi Guru	e) Tinggi	e) Cukup Tinggi	V	
	f) Penggunaan waktu belajar	f) Efektif	f) Cukup	V	
	Faktor Eksternal				
	a) Kesiapan siswa menerima pelajaran	a) Siap	a) Kurang siap		V
2	Fungsi Pendukung PBM				
	1. Fungsi kurikulum				
	Faktor Internal				
	a) Dokumen kurikulum	a) Ada dan lengkap	a) Ada lengkap	V	
	b) Silabus setiap mata pelajaran	b) Ada dan lengkap	b) Ada lengkap	V	
	c) Buku paket	c) Tersedia & lengkap	c) Kurang memadai		V
	d) Buku penunjang setiap mata pelajaran	d) Tersedia dan lengkap	d) Kurang		V
	Faktor Eksternal				
	a) Kesesuaian dengan IPTEK	a) Tinggi	a) Rendah		V
	b) Kesesuaian dengan kebutuhan masyarakat	b) Sesuai harapan masyarakat	b) Belum sesuai dengan harapan masyarakat		V
	2. Fungsi ketenagaan				

	Faktor Internal a) Jumlah guru b) Kualifikasi guru c) Kesesuaian dengan bidang studi yang diambil d) Beban mengajar guru Faktor Eksternal a) Kesesuaian dengan IPTEK b) Kesesuaian dengan kebutuhan masyarakat	a. Memadai dengan ratio 1 : 20 b. Pendidikan guru minimal S1 c. 100% sesuai d. Rata-rata 18 jam a. Rata-rata diatas 5 tahun b. Siap	a) memadai dengan ratio 1: 20 b) 89% lulus S1 c) 90% d) rata-rata 22jm a) diatas rata-rata b) Siap	V V V V V V	
	3. Fungsi Sarana Perpustakaan Faktor Internal a) Buku setiap mata pelajaran b) Jumlah buku penunjang c) Jumlah rak, almari buku d) Ruang perpustakaan e) Pengelolaan perpustakaan Faktor Eksternal a) Dukungan wali murid dalam melengkapi perpustakaan b) Kerja sama dengan perpustakaan lain yang lengkap	a) Cukup dan lengkap b) Cukup dan lengkap c) Cukup d) Luas dan bersih e) Ada dan mampu a) Mendukung b) ada kerjasama	a) Cukup b) Kurang c) Kurang d) Sempit, cukup e) Ada dan mampu a) Mendukung b) Tidak ada	V V V V	V V V V

Sasaran 2 : Siswa yang diterima di PTN mencapai 50% dari yang mendaftar di PTN

No	Fungsi dan faktor	Kriteria kesiapan (Kondisi ideal)	Kondisi Nyata	Tingkat Kesiapan	
				Siap	Tidak
1.	Fungsi Bimbingan terpadu Faktor Internal a) Pemberdayaan siswa b) Minat siswa ke PTN c) Hubungan Madrasah	a) Guru mampu memperdayakan siswa	a) Mampu b) Cukup	V V	

	dengan PTN d) Pemahaman minat dan bakat Faktor Eskternal a) kesiapan siswa dalam melanjutkan ke PTN b) Motivasi siswa dari wali murid c) Lingkungan sosial madrasah	b) Tinggi c) Baik d) Pahami a) Siap b) Tinggi c) Kondusif	c) Baik d) Kurang paham a) Kurang siap b) Kurang c) Kondusif	V V	V V V
2	Fungsi Ketenagaan Faktor Internal a) Jumlah tutor b) Kualifikasi tutor c) Kesesuaian bidang study d) Beban mengajar tutor Faktor eksternal a) pengalaman mengajar b) kesiapan tutor dalam membahas soal-soal SPMB	a) 16 orang b) Lulusan S1 c) 100% sesuai d) 2 kelas a) diatas 5 tahun b) memadai	a) 16 orang b) Lulusan S1 c) 100% sesuai d) rata – rata 2 kelas a) diatas 5 tahun b) memadai	V V V V V V	
3	Fungsi Sarana Prasarana/perpustakaan Faktor Internal a) Buku panduan SPMB b) Buku kumpulan soal SPMB c) Buku materi pelajaran Faktor Eksternal a) Dukungan wali murid dalam melengkapi buku-buku penunjang b) Kerjasama dengan bimbingan belajar lain	a) Cukup memadai b) Cukup memadai c) Sangat menunjang a) Mendukung b) Ada	a) Kurang memadai b) Kurang memadai c) Kurang memadai a) Kurang mendukung b) Tidak ada		V V V V V
4	Fungsi kehumasan Faktor Internal a) Hubungan madrasah dengan wali murid	a) Baik	a) Baik	V	

	b) Rapat anggota BP-3	b) Rutin	b) Rutin	V	
	Faktor Eksternal				
	a) Kerjasama Madrasah dengan PTN	a) Ada kerjasama	a) Tidak ada kerjasama		V
	b) Hubungan Madrasah dengan Dinas Pendidikan	b) Harmonis dan baik	b) Harmonis dan baik	V	

Sasaran 3 : Siswa kelas 1 dan 2 mampu mengoperasikan komputer Program Microsoft Word dan Microsoft Excel

No	Fungsi dan faktor	Kriteria kesiapan (Kondisi ideal)	Kondisi Nyata	Tingkat Kesiapan	
				Siap	Tidak
1.	Fungsi Pembinaan terbimbing				
	Faktor Internal				
	a) Pemberdayaan siswa	a) mampu	a) mampu	V	
	b) Hubungan Instruktur dengan siswa	b) akrab	b) akrab	V	
	c) Penggunaan waktu	c) efektif	c) efektif	V	
	d) Minat/bakat siswa	d) tinggi	d) tinggi	V	
	Faktor Eksternal				
	a) Kesiapan siswa menerima	a) siap	a) kurang		V
	b) Motivasi belajar dengan orang tua	b) tinggi	b) cukup	V	
	c) Lingkungan sosial madrasah	c) kondusif	c) kondusif	V	
2	Fungsi Ketenangan				
	Faktor Internal				
	a) Jumlah Instruktur	a. 4 orang	a) 2 orang		V
	b) Kualifikasi guru	b. Sarjana komputer	b) S1 dan SLTA		V
	c) Pengelola laborat Komputer	c. Ada dan mampu	c) Ada dan mampu	V	
	Faktor Eksternal				
	a) Pengalaman mengajar	a) > 5 tahun	a) > 5 tahun	V	
	b) Kesiapan mengajar	b) memadai	b) memadai	V	
3	Fungsi Sarana dan Prasarana Laboratorium Komputer				

	Faktor Internal a) Ruang lab. Komputer b) Alat lab. Komputer c) Buku Komputer Faktor Eksternal a) Dukungan orang tua b) Kerjasama lintas sektor	a) luas dan bersih b) cukup/lengkap c) Ada, baik a) Mendukung b) Ada	a) Sedang dan kurang b) Kurang lengkap c) Tidak ada a) mendukung b) tidak ada	V V V V V
4	Fungsi Kurikulum Faktor Internal Silabus tiap-tiap program Faktor Eksternal Kesesuaian dengan kebutuhan masyarakat	Ada dan lengkap Sesuai dengan harapan masyarakat	Tidak ada Sesuai dengan harapan masyarakat	V V

Sasaran 4 : Dapat mempertahankan juara 1 lomba PBB Putra dan Putri di Tingkat Kabupaten

No	Fungsi dan faktor	Kriteria kesiapan (Kondisi ideal)	Kondisi Nyata	Tingkat Kesiapan	
				Siap	Tidak
1.	Fungsi kesiswaan/pelatihan Faktor Internal a) Pemberdayaan siswa b) Teknik pelatihan c) Motivasi siswa d) Alokasi waktu latihan Faktor Eksternal a) Kesiapan siswa mengikuti ekstra PBB b) Dukungan orang tua dalam memberi motivasi c) Lingkungan sosial	a) Guru mampu memberdayakan siswa b) Bervariasi c) Tinggi d) 1 x seminggu a) siswa siap b) Tinggi c) Kondusif	a) Guru mampu memberdayakan siswa b) Bervariasi c) Cukup d) Kurang 1 x seminggu a) siswa siap b) cukup c) Kondusif	V V V V V V	V

2	Fungsi ketenagaan Faktor Internal a) Jumlah Pembina b) Kemampuan Guru olahraga dalam ekstra PBB Faktor eksternal a) Pengalaman membina b) Kesiapan membina	a) 2 orang b) Tinggi a) > 5 tahun b) Siap	a) 2 orang b) cukup a) > 5 tahun b) siap	V V V V	
3	Fungsi sarana dan Prasarana Faktor Internal a) lapangan b) Kostum team PBB Faktor eksternal Transportasi siswa	a) tersedia dengan baik b) cukup mendukung	a) kurang baik b) belum ada kurang mendukung		V V V
4	Fungsi kehumasan Faktor Internal Hubungan sekolah dengan orangtua/wali murid Faktor Eksternal Uji tanding dengan sekolah lain	Baik 1 x sebulan	Baik Tidak pernah	V	V

Sasaran 5 : Dapat menjadi juara 1 lomba lari 1,5 K Putra dan Putri ditingkat Kabupaten

No	Fungsi dan faktor	Kriteria kesiapan (Kondisi ideal)	Kondisi Nyata	Tingkat Kesiapan	
				Siap	Tidak
1.	Fungsi kesiswaan Faktor Internal a) Pemberdayaan siswa b) Tehnik Pelatihan c) Motivasi siswa d) Alokasi waktu latihan	a) mampu b) bervariasi c) tinggi d) 1 x seminggu	a) mampu b) bervariasi c) tinggi d) 1 x seminggu	V V V	V

	Faktor eksternal a) Kesiapan siswa mengikuti ekstra lari 1,5 K b) Dukungan wali murid dalam memberi motivasi c) Lingkungan sosial	a) Siswa siap b) Tinggi c) Kondusif	a) Umum siap b) Tinggi c) Kondusif	V V V	
2	Fungsi Ketenangan Faktor Internal a) Jumlah pembina b) Kemampuan guru olahraga dalam lari Faktor Eksternal a) pengalaman membina b) kesiapan membina	a) 2 orang b) tinggi a) > 5 tahun b) Siap	a) > 5 tahun b) Siap a) >. Tahun b) Siap	V V V V	
3	Fungsi Sarana Prasarana Faktor Internal a) Lapangan b) Kostim Faktor Eksternal Transportasi siswa	a) tersedia dengan baik b) cukup mendukung	a) Baik b) belum ada Kurang mendukung	V V	 V V
4	Fungsi Kehumasan Faktor Internal Hubungan sekolah dengan orang tua/wali murid Faktor eksternal Uji tanding dengan sekolah lain	Baik 1 x sebulan	Baik Tidak pernah	V V	 V

Sasaran 6 : Memiliki team Bola volly yang mampu menjadi finalis lomba di tingkat Kabupaten

No	Fungsi dan faktor	Kriteria kesiapan (Kondisi ideal)	Kondisi Nyata	Tingkat Kesiapan	
				Siap	Tidak
1.	Fungsi kesiswaan/pelatihan Faktor Internal a) pemberdayaan siswa	a) Guru mampu memberdayakan	a) Guru mampu memberdaya-	V	

	b) Tehnik pelatihan c) Motivasi siswa d) Alokasi siswa Faktor eksternal a) kesiapan siswa mengikuti ekstra Bola Volly b) Dukungan orang tua dalam memberi motivasi c) Lingkungan sosial	siswa b) Bervariasi c) Tinggi d) 3 x seminggu a) siswa siap b) tinggi c) kondusif	kan siswa b) Bervariasi c) Cukup d) Tidak teratur a) kurang siap b) cukup c) kondusif	V V V V	V V
2	Fungsi Ketenangaan Faktor Internal a) Jumlah pembina b) Kualitas pembina Faktor Eksternal a) pengalaman membina b) kesiapan membina	a) 2 orang b) pendidikan guru S1 a) > 5 tahun b) Siap	a) 2 orang b) S1 a) > 5 tahun b) Siap	V V V V	
3	Fungsi Sarana Prasarana Faktor Internal a) lapangan b) Bola Volly c) Kostim team Bola Volly Faktor Eksternal Transportasi siswa	a) tersedia dengan baik a) memadai ratio 1:6 b) Cukup Mendukung	a) Kurang baik b) Kurang c) Belum ada Kurang mendukung		V V V V
4	Fungsi kehumasan Faktor Internal Hubungan sekolah dengan orang tua/wali murid Faktor Eksternal Uji tanding dengan sekolah lain	Baik 1 x sebulan	Baik Tidak pernah	V	V

Sasaran 7 :Memiliki team Drum Band dan Musik band yang dapat pentas di Madrasah/Publik dan mampu menjadi finalis di tempat Kabupaten/Propinsi

No	Fungsi dan faktor	Kriteria kesiapan (Kondisi ideal)	Kondisi Nyata	Tingkat Kesiapan	
				Siap	Tidak
1.	Fungsi Kesiswaan/Pelatihan				
	Faktor Internal				
	a) Pemberdayaan siswa	a) Guru mampu memberdayakan siswa	a) Guru mampu memberdayakan siswa	V	
	b) Tehnik pelatihan	b) Bervariasi	b) Bervariasi	V	
	c) Motivasi siswa	c) Tinggi	c) Tinggi	V	
	d) Alokasi waktu latihan	d) 1 x seminggu	d) 1 x seminggu	V	
	Faktor eksternal				
	a) Kesiapan siswa menerima mengikuti ekstra Drum band dan Musik Band	a) siswa siap	a) siswa siap	V	
	b) Dukungan orang tua dalam memberi motivasi	b) Tinggi	b) Tinggi	V	
	c) Tingkat Sosial	c) Kondusif	Kondusif	V	
2	Fungsi Ketenagaan				
	Faktor Internal				
	a) Jumlah pembina	a) 2 orang	a) 2 orang	V	
	b) Kualitas pembina	b) Memadai	b) Memadai	V	
	Faktor Eksternal				
	a) Pengalaman membina	a) > 5 tahun	a) > 5 tahun	V	
3	Fungsi Sarana dan Prasarana				
	Faktor Internal				
	a) Adanya peralatan Drum Band dan Musik band	a) Ada	a) Baik	V	
	b) Tempat Latihan	b) Lengkap	b) Kurang memadai		V
	c) Kostim Drum Band dan Musik band	c) Mendukung			

	Faktor Eksternal Dukungan orang tua terhadap kelengkapan drum band dan musik	mendukung	Kurang mendukung		V
4	Fungsi Kehumasan Faktor Internal Hubungan sekolah dengan oran tua/wali murid Faktor Eksternal a) Kerjasama antara sekolah dengan instansi terkait b) Pentas atau tampil didepan publik	Baik a) Pernah dan baik b) Sering	Baik a) Pernah dan baik b) Pernah	V V V	

Sasaran 9 : Memiliki kelompok PMR yang mengikuti dan menjadi finalis
Lomba PMR di tingkat Kabupaten

No	Fungsi dan faktor	Kriteria kesiapan (Kondisi ideal)	Kondisi Nyata	Tingkat Kesiapan	
				Siap	Tidak
1.	Fungsi Kesiswaan/Pelatihan Faktor Internal a) Pemberdayaan siswa b) Tehnik pelatihan c) Motivasi siswa d) Alokasi waktu latihan Faktor eksternal a) Kesiapan siswa menerima mengikuti ekstra Drum band dan Musik Band b) Dukungan orang tua dalam memberi motivasi c) Tingkat Sosial	a) Guru mampu memberdayakan siswa b) Bervariasi c) Tinggi d) akrab a) siswa siap b) Tinggi c) Kondusif	a) Mampu b) Bervariasi c) Cukup d) Akrab a) siap b) tinggi c) Kondusif	V V V V V V V	

2	Fungsi Ketenangan Faktor Internal a) Jumlah Pembina b) Kualitas Pembina Faktor Eksternal a) Pengalaman membina b) Kesiapan membina	a) 2 orang b) berkualitas a) Tinggi b) Siap	a) 2 orang b) Berkualitas a) Cukup b) Siap	V V V V	
3	Fungsi Sarana Prasarana Fungsi Internal a) Peralatan mendukung kegiatan PMR b) Ruangan PMR Fungsi eksternal a) Dukungan orang tua/wali murid b) Kerjasama denan lembaga lain	a) Memadai b) cukup luas a) mendukung b) pernah	a) Kurang b) Kurang luas a) Cukup b) Pernah	 V V	V V
4	Fungsi Kehumasan Faktor Internal Hubungan sekolah dengan wali murid Faktor eksternal a) Latihan bersama dengan sekolah lain b) Kerjasama dengan Puskesmas	Baik a) pernah b) pernah	Baik a) belum pernah b) pernah	V V	V

Sasaran 9 : Memiliki kelompok KIR yang mengikuti dan menjadi finalis lomba KIR di tingkat Kabupaten

No	Fungsi dan faktor	Kriteria kesiapan (Kondisi ideal)	Kondisi Nyata	Tingkat Kesiapan	
				Siap	Tidak
I.	Fungsi Pembinaan terbimbing Faktor Internal a) Pemberdayaan siswa b) Metode mengajar c) Hubungan guru	a) Guru mampu b) Bervariasi c) Akrab	a) cukup mampu b) bervariasi c) Akrab	V V V	

	dengan siswa d) Motivasi siswa	d) Tinggi	d) Kurang		V
	Faktor Eksternal a) kesiapan siswa menerima pelajaran b) Dukungan orang tua meningkat motivasi dalam kegiatan KIR c) Lingkungan Sosial	a) Siap b) Tinggi c) Kondusif	a) Kurang siap b) Kurang c) Kondusif		V V
2	Fungsi Ketenagaan			V	
	Faktor Internal a) Jumlah guru pembimbing b) Kualitas guru pembimbing	a) 2 guru b) Minimal S1	a) 1 Guru b) S1		V
	Faktor eksternal a) Kesiapan pembimbing b) Pengalaman membimbing	a) Memadai b) Pengalaman	a) Memadai b) Pengalaman	V V	
3	Fungsi Sarana Prasarana				
	Fungsi Internal a) Buku tuntunan KIR b) Jumlah buku penunjang	a) Cukup/lengkap b) Cukup/lengkap	a) Kurang b) Kurang		V V
	Fungsi Eksternal Dukungan orang tua terhadap kelengkapan KIR	Tinggi	Kurang		V
4	Fungsi Kehumasan				
	Faktor Internal Hubungan madrasah dengan wali murid	Baik	Baik	V	
	Faktor eksternal a) studi banding b) Mengunjungi obyek	a) Pernah b) Terprogram	a) Tidak pernah b) Belum pernah		V V

Lampiran 2

RENCANA DAN PROGRAM PENINGKATAN MUTU

Sasaran 1 : Pencapaian UAN rata-rata 6,0

Rencana 1 : Meningkatkan nilai UAN siswa

Program Kerja

Program kerja 1 : peningkatan disiplin siswa

Rincian program :

1. Mengidentifikasi pelanggaran yang sering dilakukan siswa
2. Memfungsikan tim ketertiban yang akan menangani pelanggaran siswa
3. Menyusun aturan, tindakan dan sanksi
4. Membuat laporan berdasarkan jenis pelanggaran secara berkala untuk disampaikan pada rapat guru
5. Melaksanakan sosialisasi aturan madrasah untuk peningkatan disiplin siswa

Program kerja 2 : Mengefektifkan bimbingan belajar kelas III

Rincian program :

1. Menyusun program bimbingan dan try out
2. Pengadaan modul dengan standart soal-soal UAN dan SPMB
3. Melaksanakan evaluasi hasil bimbingan akhir semester 2
4. Membuat laporan hasil evaluasi bimbingan belajar kepada wali murid

Program kerja 3 : Peningkatan mutu penilaian

Rincian program :

1. Melaksanakan keterbukaan penilaian ulangan harian dan ulangan semester serta nilai tugas dengan mengembalikan lembar jawaban hasil ulangan kepada siswa
2. Memberikan kesempatan kepada siswa yang nilainya kurang untuk HER

Program kerja 4 : Peningkatan layanan perpustakaan dan pengadaan buku

Rincian program :

1. Mengidentifikasi kebutuhan buku untuk guru dan siswa
2. Membeli buku sesuai dengan kebutuhan dan anggaran yang tersedia
3. Meningkatkan kemampuan petugas perpustakaan melalui pendidikan dan pelatihan perpustakaan

4. Meningkatkan kemampuan petugas perpustakaan melalui pendidikan dan pelatihan perpustakaan
5. Menyusun program untuk mengembangkan perpustakaan
6. Membangun gedung perpustakaan yang representatif
7. Membuat dan menyusun buku pelajaran atau LKS sendiri oleh guru bidang studi masing-masing

Penanggung jawab : Drs. Sumadi (Wakamad bidang kurikulum)

Sasaran 2 : Siswa yang diterima di PTN 50% dari jumlah siswa yang mendaftar di PTN

Rencana 2 : Peningkatan penerimaan di PTN

Program kerja

Program kerja 1 : Pemberian informasi tentang PTN dan PTS

Rincian program :

1. Penyusun program kegiatan
2. Menyebarkan informasi tentang PTN dan PTS
3. Memberikan gambaran tentang kesempatan bekerja setelah tamat dari perguruan tinggi
4. Mendatangkan alumni yang diterima di PTN

Program 2 : Pembinaan siswa yang berprestasi dan yang selanjutnya ke PTN/PTS

Rincian program :

1. Membuat jadwal pembinaan pada masing-masing kelas
2. Melaksanakan pembinaan siswa yang berprestasi di masing-masing kelas
3. Mendata siswa yang melanjutkan ke perguruan tinggi

Program kerja 3 : Pengadaan buku soal-soal UAN dan SPMB serta soal Try out

Rincian program :

1. Mencari buku-buku soal UAN dan APMB dan soal try out
2. Membeli buku-buku soal UAN dan APMB dan soal try out

Program kerja 4 : kerjasama dengan instansi/bimbingan belajar diluar madrasah

Rincian program :

1. Menghubungi instansi/bimbingan belajar
2. Mengadakan kerjasama dengan instansi/bimbingan belajar luar yang berkualitas .

Penanggung jawab : Drs. Muh. Edy Sukmana (Koordinator BP)

**Sasaran 3 : Siswa kelas I dan II mampu mengoperasikan komputer program
Microsoft Word dan Microsoft Excel**

Rencana 3 : Pengusaan ketrampilan program komputer

Program kerja

Program kerja 1 : Mengoptimalkan kegiatan ekstra komputer

Rincian program :

1. Memberikan informasi kepada siswa dan wali murid
2. Membuat program kerja yang akurat
3. Pelaksanaan kegiatan komputer

Program kerja 2 : Penataan administrasi

Rincian program:

1. Pendataan siswa
 - a. Pembuatan jadwal dan
 - b. Pembuatan absen
2. Membuat program kerja pelaksanaan kegiatan
3. Pembuatan rencana anggaran operasional
 - a. Anggaran gaji instruktur
 - b. Anggaran biaya pengadaan buku panduan komputer
4. Mengadakan ujian lokal

Program kerja 3 : Penambahan dan perbaikan sarana lab, komputer

Rincian program :

1. Mendata peralatan yang rusak
2. Perbaikan komputer
3. Penambahan jumlah unit komputer

Penanggung jawab : Drs. Agung Darmanto (Pembina ekstra komputer)

**Sasaran 4 : Dapat mempertahankan juara I lomba PBB Putra dan Putri ditingkat
Kabupaten**

Rencana 4 : Peningkatan prestasi di bidang olahraga PBB

Program Kerja

Program kerja 1 : Pengaktifan tim PBB Madrasah

Rincian program :

1. Meyusun daftar siswa yang potensial untuk ikut latihan PBB Madrasah
2. Menyusun jadwal latihan yang lebih intensif
3. Mensosialisasikan kegiatan dan sasaran olahraga, khususnya PBB kepada warga madrasah termasuk wali murid
4. Menyeleksi siswa yang akan menjadi tim utama PBB madrasah.

Program kerja 2 : Peningkatan sarana prasarana PBB

Rincian program :

1. Mengidentifikasi sarana dan prasarana yang memerlukan perbaikan
2. Memperbaiki/renovasi prasarana/lapangan dan perangkat pendukung lain yang mengalami kerusakan
3. Menyusun daftar alat dan fasilitas yang diperlukan sesuai anggaran yang tersedia
4. Membeli alat yang sesuai dengan spesifikasi keperluan pelaksanaan latihan
5. Melakukan perawatan secara rutin dan teratur sebagai upaya preventif terhadap sarana dan prasarana olahraga PBB

Program Kerja 3 : Peningkatan latihan dan uji tanding tim PBB madrasah

Rincian program :

1. Mengadakan latihan secara teratur sesuai dengan jadwal yang telah disusun minimal 1 x sebulan
2. Mengadakan lomba antar tim yang dibentuk madrasah
3. Mengundang tim sekolah lain untuk uji tanding minimal 1 x tiap semester
4. Mengirim tim madrasah untuk bertanding di sekolah lain minimal 1 x tiap semester
5. Melakukan evaluasi terhadap kinerja setiap tim madrasah dalam rangka persiapan turnamen tingkat Kabupaten
6. Mengikuti turnamen PBB tingkat Kabupaten

Penanggung jawab : Drs. Wahid Arifin (Pembina bidang olahraga madrasah)

Sasaran 5 : Dapat menjadi juara I lomba lari 1,5 K Putra dan Putri ditingkat Kabupaten

Rencana 5 : Peningkatan prestasi di bidang olahraga lari

Program kerja

Program kerja 1 : Mengadakan pembinaan olahraga lari secara intensif

Rincian program:

1. Menyusun daftar siswa yang potensial untuk ikut latihan olahraga lari
2. Menyusun jadwal latihan yang lebih intensif
3. Mensosialisasikan kegiatan dan sarana olahraga, khususnya lari kepada warga madrasah termasuk wali murid
4. Menyeleksi siswa yang akan menjadi tim utama olahraga lari madrasah

Program kerja 2 : Peningkatan sarana-prasarana olahraga lari

Rincian program :

1. Mengidentifikasi sarana dan prasarana yang memerlukan perbaikan
2. Menyusun daftar alat dan fasilitas yang diperlukan sesuai anggaran yang tersedia
3. Membeli alat yang sesuai dengan spesifikasi keperluan pelaksanaan latihan
4. Melakukan perawatan secara rutin dan teratur sebagai upaya preventif terhadap sarana dan prasarana olahraga lari

Program kerja 3 : Peningkatan latihan dan uji tanding olahraga lari

Rincian program :

1. Mengadakan latihan secara teratur sesuai jadwal yang telah disusun minimal 1 x seminggu
2. Mengadakan lomba lari antar siswa dalam tim utama yang dibentuk madrasah
3. Melakukan evaluasi terhadap kinerja dalam tim utama lari dalam rangka turnamen kabupaten
4. Mengikuti turnamen lari tingkat Kabupaten

Penanggung jawab : Muslih Alaidrus S.Pd. (Pembina bidang Olah Raga)

Sasaran 6 : Memiliki tim Bola Voli yang mampu menjadi finalis lomba di tingkat Kabupaten

Rencana 6 : Peningkatan prestasi di bidang ekstra Bola Volly

Program kerja

Program kerja 1 : Pengaktifan tim bola voly madrasah

Rincian program :

1. Menyusun daftar siswa yang potensial untuk ikut latihan bola voli madrasah
2. Menyusun jadwal latihan yang lebih intensif
3. Mensosialisasikan kegiatan dan sarana olahraga, khususnya bola voli kepada warga madrasah termasuk wali murid
4. Menyeleksi siswa yang akan menjadi tim utama bola voli madrasah

Program kerja 2 : Peningkatan sarana prasarana olahraga bola voli

Rincian program :

1. Mengidentifikasi sarana dan prasarana yang memerlukan perbaikan
2. Memperbaiki/renovasi prasarana /lapangan dan perangkat pendukung lain yang mengalami kerusakan
3. Menyusun daftar alat dan fasilitas yang diperlukan sesuai anggaran yang tersedia
4. Membeli alat yang sesuai dengan spesifikasi keperluan pelaksana latihan
5. Melakukan perawatan secara rutin dan teratur sebagai upaya preventif terhadap sarana dan prasarana olahraga bola voli

Program kerja 3 : Peningkatan latihan dan uji tanding tim bola voli madrasah

Rincian program :

1. Mengadakan latihan secara teratur sesuai dengan jadwal yang telah disusun minimal 1 x seminggu
2. Mengadakan lomba antar tim yang dibentuk madrasah
3. Mengundang tim sekolah lain untuk uji tanding minimal 1 x tiap semester
4. Mengirim tim madrasah untuk bertanding disekolah lain minimal 1 x tiap semester
5. Melakukan evaluasi terhadap kinerja setiap tim madrasah dalam rangka persiapan turnamen tingkat Kabupaten
6. Mengikuti turnamen bola voli tingkat Kabupaten

Penanggung jawab : Drs. Wahid Arifin (Pembina Olahraga madrasah)

Sasaran 7 : Memiliki tim Drum Band dan Musik Band yang dapat pentas di madrasah/publik dan mampu menjadi finalis di tingkat kabupaten

Rencana 7 : Peningkatan prestasi di bidang seni Drum Band dan seni Musik Ban

Program kerja

Program kerja 1 : Pengaktifkan tim Drum Band dan Musik Band

Rincian program :

1. Menyusun daftar siswa yang potensial untuk ikut latihan Drum Band dan Musik Band
2. Menyusun jadwal latihan yang lebih intensif
3. Mensosialisasikan kegiatan dan sasaran kesenian, khususnya Drum Band dan Musik Band kepada warga madrasah termasuk wali murid
4. Meyeleksi siswa yang akan menjadi tim utama Drum Band dan Musik Band madrasah

Program kerja 2 : Peningkatan sarana prasarana Drum Band dan Musik Band

Rincian program:

1. Mengidentifikasi sarana dan prasarana yang memerlukan perbaikan
2. Memperbaiki/renovasi prasarana/ruang dan perangkat pendukung lain yang mengalami kerusakan
3. Menyusun daftar alat dan fasilitas yang diperlukan sesuai anggaran yang tersedia
4. Membeli alat yang sesuai dengan spesifikasi keperluan pelaksanaan latihan
5. Melakukan perawatan secara rutin dan teratur sebagai upaya preventif terhadap sarana dan prasarana Drum Band dan Musik Band.

Program kerja 3 : Peningkatan latihan dan pentas didalam dan diluar madrasah

Rincian program :

1. Mengadakan latihan secara teratur sesuai dengan jadwal yang telah disusun minimal 1 x seminggu
2. Mementaskan tim Drum Band dan Musik Band pada acara-acara yang diadakan dilingkungan madrasah atau diluar madrasah
3. Mengikuti lomba Drum Band dan Musik Band ditingkat Kabupaten

Penanggung jawab : Ichsan Bsc, dan Sujadi (Pembina musik dan Drum Band madrasah)

Sasaran 8 : Memiliki kelompok PMR yang mengikuti dan menjadi lomba PMR di Kabupaten

Rencana 8 : Mengoptimalkan kegiatan ekstra PMR

Program kerja

Program kerja 1 : Mengefektifkan kegiatan ekstra PMR

Rincian program:

1. Membuat program kerja dan jadwal kegiatan
2. Melengkapi sarana penunjang
3. Menyeleksi kemampuan anggota PMR
4. Latihan secara intensif
5. Evaluasi program

Program kerja 2 : Peningkatan penguasaan dan ketrampilan

Rincian program :

1. Mengadakan kerjasama dengan kelompok PMR lain
2. Mengadakan kerjasama dengan instansi lain misalnya Puskesmas Dinas Kesehatan, PMI dan lain-lain
3. Menambah volume latihan tiap jenjang

Program kerja 3 : Peningkatan sarana dan prasarana PMR

Rincian program :

1. Menyusun daftar alat dan fasilitas yang diperlukan sesuai dengan anggaran yang tersedia
2. Membeli alat yang sesuai dengan spesifikasi keperluan pelaksana latihan dan tugas PMR
3. Melakukan perawatan secara rutin dan teratur terhadap sarana prasarana PMR

Program kerja 4 : Mengikuti lomba PMR

Rincian program :

1. Mencari informasi tentang lomba PMR
2. Mengikuti lomba PMR tingkat Kabupaten/Propinsi

Penanggung jawab : Drs. Endro Guntoyo (Pembina PMR dan UKS)

Sasaran 9 : Memiliki kelompok KIR yang mengikuti dan menjadi finalis di tingkat Kabupaten

Rencana 9 : Mengoptimalkan kegiatan ekstra KIR

Program kerja

Program kerja 1 : Mengadakan pelatihan KIR

Rincian Program :

1. Membuat program kegiatan KIR
2. Latihan secara intensif
3. Menyusun hasil penelitian sesuai dengan kaidah ilmiah
4. Seminar hasil penelitian
5. Evaluasi program

Program kerja 2 : Mengadakan pembinaan kelompok KIR

Rincian program :

1. Menyusun daftar alat dan fasilitas yang diperlukan sesuai dengan anggaran yang tersedia
2. Membeli alat yang sesuai dengan spesifikasi keperluan pelaksanaan penelitian
3. Melakukan perawatan secara rutin dan teratur terhadap sarana prasarana KIR
4. Melengkapi buku-buku penulisan karya ilmiah

Program kerja 4 : Mengikuti lomba KIR

Rincian program :

1. Mencari informasi tentang lomba KIR
2. Mengikuti lomba KIR tingkat Kabupaten/Propinsi

Penanggung jawab : Drs. Ribut Wiyoto (Pembina KIR Madrasah)

Lampiran 3

DAFTAR ANGKET UNTUK GURU SIFAT TERBUKA/BEBAS

A. Data Pribadi

1. Nama :
2. Guru Bidang Studi :
3. Mengajar di Kelas :
4. Status Pekerjaan :
5. Pendidikan Terakhir/Jurusan/Tahun Lulus :
6. Bekerja di MA-Negeri mulai Tahun :
7. Pengalaman mengajar sebelumnya :
8. Jenis pelatihan yang pernah diikuti seperti seminar dan lain-lain/tahun/untuk menunjang pembelajaran di madrasah :
9. Ketrampilan khusus yang dimiliki untuk menunjang aktifitas mengajar dalam kelas dari segi penggunaan media :
10. Bagaimana komentar saudara tentang kepemimpinan, manajemen (pengelolaan) yang dilakukan Kepala Madrasah selama ini ?

B. Pertanyaan seputar aktifitas mengajar di kelas.

1. Menurut saudara, bagaimana penerapan MBS dari segi relevansi maupun kebutuhan dalam kegiatan pembelajaran di madrasah ?

2. Sebelum anda mengajar apa saja yang perlu dipersiapkan ?
3. Komponen-komponen kurikulum yang meliputi tujuan, materi, metode, media dan evaluasi merupakan aspek penting dalam proses belajar mengajar, dari target tersebut dalam tataran aplikasi (pembelajaran di kelas) sejauh mana dalam penerapan MBS tersebut ?
4. Apa target yang ingin Saudara capai sesuai bidang studi yang saudara ajarkan khususnya dalam penerapan MBS ini ?
5. Bagaimana persepsi (pandangan) anda tentang tujuan instruksional umum dan khusus dalam proses belajar mengajar di kelas ?
6. Media/sarana merupakan komponen kurikulum yang ikut menunjang aktifitas Mengajar ? menurut saudara apakah media yang ada sudah memadai?
7. Kendala-kendala apa yang saudara hadapi untuk mengimplementasikan MBS di MAN Trenggalek?
8. Untuk mencapai tujuan dapat dilihat dari tiga aspek yaitu : *aspek kognitif* (kecerdasan), *afektif* (sikap) dan *psikomotorik* (keterampilan) siswa terhadap pelajaran yang diberikan, bagaimana saudara mengevaluasi ketiga aspek tersebut dengan konsep MBS?
9. Dengan MBS saat ini, factor-faktor apa yang mendukung proses belajar mengajar di kelas, baik secara internal maupun eksternal ?
10. Dengan MBS saat ini, factor-faktor apa yang menghambat proses belajar mengajar di kelas?
11. Apa solusi saudara untuk mengatasi factor-faktor penghambat tersebut?

12. Apakah Kepala Madrasah selalu memonitor aktifitas mengajar saudara? Berapa kali dalam sebulan ?
13. Pernahkah Kepala Madrasah memberi dorongan(memotivasi)secar individual kepada saudara maupun kelompok berkaitan dengan pekerjaan saudara ?
14. Apakah gaji yang saudara terima sudah sesuai dengan pekerjaan saudara ?



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA



UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

MAGISTER STUDI ISLAM

YOGYAKARTA

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

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

SURAT KETERANGAN

No.: 137/PS-MSI/III/2006

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Prof. Dr . H. Amir Mu'allim, MIS
Jabatan : Ketua Program Magister Studi Islam
Program Pascasarjana Universitas Islam Indonesia
Yogyakarta
Alamat : Jl. Demangan Baru No. 24 Lantai II Yogyakarta

Menerangkan bahwa :

Nama : Imam Samsul Hadi
NIM : 04913031
Konsentrasi : Pendidikan Islam

adalah Mahasiswa Magister Studi Islam (S-2) Program Pascasarjana Universitas Islam Indonesia Yogyakarta T.A. 2005/2006.

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.



Yogyakarta, 11 Maret 2006
Ketua Program,

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



**DEPARTEMEN AGAMA
MADRASAH ALIYAH NEGERI TRENGGALEK**

Jl. Soekarno-Hatta Gang Apel No. 12
Trenggalek 66313 ☎ (0355) 791660

Nomor : Ma.13.32/TL.00/102/2006
Lampiran : -
Hal : Ijin Penelitian

Trenggalek, 15 Maret 2006

Kepada Yth.
Ketua Progran Magister Studi Islam
Universitas Islam Indonesia Yogyakarta
di

YOGYAKARTA

Assalamu'alaikum wr. Wb.

Menunjuk Surat Bapak tertanggal, 11 Maret 2006 nomor 137/PS-MSI/III/2006
perihal Permohonan Ijin Penelitian, maka dengan ini kami memberikan ijin
kepada :

N a m a : **IMAM SAMSUL HADI**

NIM : **04913031**

Konsentrasi : **Pendidikan Islam**

Alamat : **Desa Ngadirenggo, RT/RW. 01/01 Kec. Pogalan Kab.
Trenggalek**

untuk mengadakan penelitian di Madrasah Aliyah Negeri Trenggalek, dalam
rangka penyelesaian Tesis dengan judul :

***" PENERAPAN MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH (MBS) DI ERA
OTONOMI DAERAH (STUDI TENTANG PROBLEMA PENERAPAN MBS
DI MADRASAH ALIYAH NEGERI TRENGGALEK)***

Demikian surat ini kami buat, agar menjadi maklum

Kepala,



DR. H. MASRUN, SH.
NIP : 150074891



DEPARTEMEN AGAMA
MADRASAH ALIYAH NEGERI TRENGGALEK
Jl. Soekarno-Hatta Gang Apel No. 12
Trenggalek 66313 ☎ (0355) 791660

SURAT KETERANGAN
Nomor : Ma.13.32/TL.00/245/2006

Yang bertanda tangan dibawah ini, Kepala Madrasah Aliyah Negeri Trenggalek, menerangkan dengan sesungguhnya bahwa :

N a m a : **IMAM SAMSUL HADI**
NIM : **04913031**
Konsentrasi : **Pendidikan Islam**
Alamat : **Desa Ngadirenggo, RT/RW. 01/01 Kec. Pogalan Kab. Trenggalek**

Telah melakukan penelitian di MAN Trenggalek mulai tanggal 20 Maret s.d 30 Mei 2006 dengan judul Tesis :

“ PENERAPAN MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH (MBS) DI ERA OTONOMI DAERAH (STUDI TENTANG PROBLEMA PENERAPAN MBS DI MADRASAH ALIYAH NEGERI TRENGGALEK)

Demikian harap menjadikan maklum, dan dipergunakan sebagaimana mestinya.

Trenggalek, 27 Juni 2006

Kepala,



Drs. H. MASRUN, SH.
NIP : 150074891

Transkrip Wawancara

Peneliti dengan Kepala Sekolah MAN Trenggalek

1. Bagaimana pandangan bapak tentang konsep MBS ?

Didasarkan pada realitas keberagaman, konsep MBS yang mengedepankan local content sangat diperlukan guna memacu proses menuju tujuan pendidikan. Karena aplikasi MBS akan memberikan ruang gerak yang leluasa dari setiap sekolah untuk bergerak ke depan.

2. Menurut bapak, MBS di era desentralisasi pendidikan seberapa jauh dapat dipahami dalam konteks MAN Trenggalek ?

Mau tidak mau, mampu tidak mampu, MBS harus dilaksanakan karena era ini proses demokratisasi itu harus kita lalui. Lepas dari paham MBS harus dilaksanakan dengan trial dan error. Bahwa implikasi di masyarakat dengan sosialisasi yang baik. Pada titik-titik tertentu MAN Trenggalek siap untuk pelaksanaan MBS.

3. Bagaimana peran kepala sekolah dalam implementasi MBS ?

Peran kepala sekolah dalam MBS yang bersifat rintisan awal ini sangat dominan. Oleh karenanya kepala sekolah dituntut untuk memiliki komitmen yang kuat guna melaksanakannya. Tanpa komitmen yang kuat MBS tidak dapat dilaksanakan dengan baik.

4. Dalam konsep MBS dua fungsi ganda kepala sekolah dalam kepemimpinan efektif yaitu; sebagai manager dan leader, apa sudah berjalan ?

belum sepenuhnya dapat dilaksanakan dengan baik karena proses transisi, sehingga infrastruktur dan sistemnya perlu dikenalkan, dicobakan dan dibedakan dengan konsep baru. Aplikasi MBS tidak dapat dilakukan serta merta, perlu proses. Namun komitmen untuk melangkah ke arah tersebut dengan jalan damai terus diupayakan.

5. Sejauh pengamatan kepala sekolah, apakah para guru berusaha untuk terus melakukan inovasi dalam kegiatan belajar mengajar (KBM) ?

Pada dasarnya setiap guru terbuka pada setiap upaya inovatif, namun merubah paradigma mengajar guru sangat bergantung pada seluruh sistem pendidikan yang sangat makro.

Guru tidak berdiri sendiri, namun guru selalu berupaya secara sadar dan mandiri untuk memperlakukan dirinya (dengan bekerja secara profesional).

6. Kendala-kendala yang dominan dalam penerapan MBS secara internal dan eksternal apa saja ?

Menurut saya kendala dominan adalah proses demokratisasi dalam sistem birokrasi dan masyarakat belum mapan sehingga sekolah tidak mau mendahului

Trenggalek, Mei 2006

Mengetahui

Kepala MAN Trenggalek



Dr. H. MASRUN, S.H.
NIP: 150074891

Peneliti

IMAM SAMSUL HADI



**UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA**



DEPARTEMEN AGAMA
MADRASAH ALIYAH NEGERI TRENGGALEK
Jl. Soekarno-Hatta Gang Apel No. 12
Trenggalek 66313 ☎ (0355) 791660

Nomor : Ma.13.32/TL.00/071/2006
Lampiran : -
Hal : Ijin Penelitian

Trenggalek, 15 Maret 2006

Kepada Yth.
Ketua Progran Magister Studi Islam
Universitas Islam Indonesia Yogyakarta
di

YOGYAKARTA

Assalamu'alaikum wr. Wb.

Menunjuk Surat Bapak tertanggal, 11 Maret 2006 nomor 137/PS-MSI/III/2006 perihal Permohonan Ijin Penelitian, maka dengan ini kami memberikan ijin kepada :

N a m a : **IMAM SAMSUL HADI**

NIM : **04913031**

Konsentrasi : **Pendidikan Islam**

Alamat : **Desa Ngadirenggo, RT/RW. 01/01 Kec. Pogalan Kab. Trenggalek**

untuk mengadakan penelitian di Madrasah Aliyah Negeri Trenggalek, dalam rangka penyelesaian Tesis dengan judul :

" PENERAPAN MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH (MBS) DI ERA OTONOMI DAERAH (STUDI TENTANG PROBLEMA PENERAPAN MBS DI MADRASAH ALIYAH NEGERI TRENGGALEK)

Demikian surat ini kami buat, agar menjadi maklum

Kepala,



H. MASRUN, SH.
NIP : 150074891



DEPARTEMEN AGAMA
MADRASAH ALIYAH NEGERI TRENGGALEK
Jl. Soekarno-Hatta Gang Apel No. 12
Trenggalek 66313 ☎ (0355) 791660

Nomor : Ma.13.32/TL.00/071/2006
Lampiran : -
Hal : Ijin Penelitian

Trenggalek, 15 Maret 2006

Kepada Yth.
Ketua Progran Magister Studi Islam
Universitas Islam Indonesia Yogyakarta
di

YOGYAKARTA

Assalamu'alaikum wr. Wb.

Menunjuk Surat Bapak tertanggal, 11 Maret 2006 nomor 137/PS-MSI/III/2006 perihal Permohonan Ijin Penelitian, maka dengan ini kami memberikan ijin kepada :

N a m a : **IMAM SAMSUL HADI**
NIM : **04913031**

Konsentrasi : **Pendidikan Islam**

Alamat : **Desa Ngadirenggo, RT/RW. 01/01 Kec. Pogalan Kab. Trenggalek**

untuk mengadakan penelitian di Madrasah Aliyah Negeri Trenggalek, dalam rangka penyelesaian Tesis dengan judul :

“ PENERAPAN MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH (MBS) DI ERA OTONOMI DAERAH (STUDI TENTANG PROBLEMA PENERAPAN MBS DI MADRASAH ALIYAH NEGERI TRENGGALEK)

Demikian surat ini kami buat, agar menjadi maklum



Kepala,


Drs. H. MASRUN, SH.
NIP : 150074891