

**EFEKTIFITAS IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS
SEKOLAH**
(Studi tentang Pengembangan Madrasah pada MTs Negeri Keras
Diwek Jombang)

Moh. Yahya Ashari

yahyaashari@ymail.com

Universitas Pesantren Tinggi Darul Ulum Jombang Indonesia

Rifatul Mahfudhoh

r.mahfudhoh@gmail.com

MTs Negeri Keras Jombang Indonesia

Abstrak: Peningkatan kualitas pendidikan merupakan suatu yang sangat urgen untuk dilaksanakan, di mana hal ini merupakan suatu proses yang terintegrasi dengan proses peningkatan kualitas sumber daya manusia dan pengembangan program madrasah. Peningkatan kualitas sumber daya manusia melalui pendidikan telah banyak dilakukan oleh pemerintah dalam hal ini Kementerian Pendidikan Nasional dan Kementerian Agama antara lain melalui pengembangan kurikulum dan sistem evaluasi, perbaikan sarana pendidikan, pengembangan dan pengadaan materi ajar, pelatihan bagi guru dan tenaga kependidikan lainnya serta pembinaan manajemen madrasah. Dengan mengambil latar penelitian di MTs Negeri Keras Diwek Jombang, penulis berupaya untuk melihat secara objektif melalui *research* secara mendalam bagaimana implementasi Manajemen Berbasis Sekolah, apakah tujuan yang akan dicapai dalam penerapan Manajemen Berbasis Sekolah dalam mengembangkan madrasah, bagaimana efektifitas Manajemen Berbasis Sekolah dalam mengembangkan madrasah dan apakah faktor pendukung dan penghambat serta solusinya dalam penerapan Manajemen Berbasis Sekolah dalam mengembangkan madrasah.

Kata kunci: manajemen pendidikan Islam, MTsN, basis sekolah.

Abstract: Improving the quality of education is a very urgent thing to be implemented, which is a process that is integrated with the process of improving the quality of human resources and the development of madrasah program. Improving the quality of human resources through education has been carried out by the government, particularly the

Ministry of Education and Culture and the Ministry of Religious Affairs by developing the curriculum and evaluation system, improving educational facilities, developing and designing teaching materials, conducting training for teachers and other education personnels, and guiding the development *madrasa*. By conducting a research at MTs. Keras Diwek Jombang, the authors attempted to look objectively through an in-depth research at how the implementation of school-based management is, what objectives to be achieved in the implementation of school-based management to develop the madrasah are, how effective school-based management to develop madrasa is, and what supporting and inhibiting factors and their solutions in the implementation of school-based management to develop the madrasah are.

Keywords: Islamic education management, Islamic Junior High Schools, school-based.

Pendahuluan

Desentralisasi pendidikan sangat berkaitan erat dengan otonomi daerah. Secara esensial landasan filosofis otonomi daerah adalah pemberdayaan dan kemandirian daerah menuju kematangan dan kualitas masyarakat yang dicita-citakan dan pendidikan merupakan salah satu instrumen paling penting dalam kehidupan manusia.¹ Pendidikan merupakan bentuk strategi budaya tertua bagi manusia untuk mempertahankan berlangsungnya eksistensi mereka. Oleh karenanya, upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan kualitasnya harus dilakukan secara berkelanjutan. Melalui pendidikan diharapkan pemberdayaan, kematangan, dan kemandirian serta mutu bangsa secara menyeluruh dapat terwujud. Pendidikan merupakan salah satu aspek kehidupan yang bersifat fungsional bagi setiap manusia dan memiliki kedudukan strategis untuk mencerdaskan kehidupan bangsa.

Reformasi bidang politik di Indonesia pada penghujung abad ke 20 telah membawa perubahan besar pada kebijakan pengembangan sektor pendidikan, yang secara umum bertumpu pada dua paradigma baru yaitu otonomisasi dan demokratisasi.² Undang-undang nomor 22 tahun 1999 tentang otonomi daerah telah meletakkan sektor pendidikan sebagai salah satu yang diotonomisasikan bersama sektor-sektor

¹ Fakhri Wahono, *Kapitalisme Pendidikan: Antara Kompetisi dan Keadilan* (Yogyakarta: Insist Press, 2000), iii.

² Dede Rosyada, *Paradigma Pendidikan Demokratis* (Jakarta: Kencana, 2004), 37.

pembangunan yang berbasis kedaerahan lainnya seperti kehutanan, pertanian, koperasi dan pariwisata.

Peningkatan kualitas pendidikan merupakan suatu yang sangat urgen untuk dilaksanakan, di mana hal ini merupakan suatu proses yang terintegrasi dengan proses peningkatan kualitas sumber daya manusia dan pengembangan program madrasah. Peningkatan kualitas sumber daya manusia melalui pendidikan telah banyak dilakukan oleh pemerintah dalam hal ini Kementerian Pendidikan Nasional dan Kementerian Agama antara lain melalui pengembangan kurikulum dan sistem evaluasi, perbaikan sarana pendidikan, pengembangan dan pengadaan materi ajar, pelatihan bagi guru dan tenaga kependidikan lainnya serta pembinaan manajemen madrasah.

Faktor-faktor penyebab kurang berhasilnya upaya peningkatan kualitas pendidikan antara lain karena strategi pembangunan pendidikan selama ini lebih bersifat *input-oriented* dan pengelolaan pendidikan yang sentralistik dan *macro-oriented*, diatur oleh jajaran birokrasi di tingkat pusat.³ Dalam pola pembinaan pendidikan yang menerapkan sistem tersebut dianggap kurang efisien dan kurang memberikan peluang kepada pihak sekolah untuk melakukan pemberdayaan diri ke arah kemandirian. Dalam upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia, kita semua pasti sepakat bahwa pendidikan memegang peran yang sangat penting. Peningkatan kualitas pendidikan merupakan salah satu proses yang terintegrasi dengan proses peningkatan kualitas sumber daya manusia itu sendiri.

Agar madrasah dapat berdaya secara mandiri dalam meningkatkan mutu dan mengembangkan pendidikan melalui pendekatan pemberdayaan madrasah dalam era otonomi daerah, maka madrasah perlu diberikan kepercayaan dan wewenang serta kesempatan yang penuh untuk mengelola sendiri sesuai dengan kondisi-kondisi obyektif di dalamnya dan sejalan dengan kebijakan pemerintah tentang sistem pendidikan nasional dan sistem desentralisasi. Untuk memenuhi kebutuhan ini pemerintah telah memberikan otonomi yang luas di tingkat madrasah serta partisipasi masyarakat yang tinggi dalam

³ B. Suryosubroto, *Manajemen Pendidikan Di Sekolah* (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), 203-204.

kerangka kebijakan pendidikan nasional. Pendekatan tersebut dikenal dengan model Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) atau *School Based Management*.

Manajemen Berbasis Sekolah merupakan langkah peningkatan kualitas pendidikan melalui pendelegasian pengambilan keputusan dari pemerintah ke sekolah. Redistribusi otoritas pengambilan keputusan mengandung pemahaman desentralisasi kewenangan yang diberikan kepada sekolah untuk membuat keputusan. Dengan MBS, penyelenggaraan pendidikan di madrasah akan menjadi lebih fokus dan terencana dengan baik.⁴ MBS akan memberi peluang yang amat luas bagi masyarakat berpartisipasi dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah, ketertiban masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah/madrasah akan membantu tercapainya tujuan pendidikan secara umum.

Pemberian otonomi pendidikan yang luas pada sekolah merupakan kepedulian pemerintah terhadap gejala-gejala yang muncul di masyarakat serta upaya peningkatan mutu pendidikan secara umum.⁵ Pemberian otonomi ini menuntut pendekatan manajemen yang lebih kondusif di sekolah agar dapat mengakomodir seluruh keinginan sekaligus memberdayakan berbagai komponen masyarakat secara efektif guna mendukung kemajuan dan sistem yang ada di sekolah. Dalam kerangka inilah, MBS tampil sebagai alternatif paradigma manajemen pendidikan yang ditawarkan. MBS merupakan suatu konsep yang menawarkan otonomi pada sekolah/madrasah untuk menentukan kebijakan sekolah dalam rangka meningkatkan mutu, efisiensi dan pemerataan pendidikan agar dapat mengakomodasi keinginan masyarakat setempat serta menjalin kerjasama yang erat antara sekolah, masyarakat dan pemerintah.

Secara yuridis formal, Manajemen Berbasis Sekolah merupakan semangat otonomi yang didasari oleh Undang Undang Nomor 23 Tahun 2004 tentang Pememerintah Daerah.⁶ UU tersebut menegaskan

⁴ E. Mulyasa, *Pedoman Manajemen Berbasis Madrasah* (Jakarta: Depag RI, 2003), iii.

⁵ *Ibid*, 11.

⁶ Indra Djati Sidi, *Menuju Masyarakat Belajar Menggagas Paradigma Baru Pendidikan* (Jakarta: Paramadina, 2001), 19.

bahwa penyelenggaraan pendidikan dan alokasi sumber daya manusia potensial menjadi urusan pemerintah propinsi dan pemerintah kabupaten/kota. Selanjutnya, Undang Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional, menjamin bahwa pengelolaan satuan pendidikan dilaksanakan dengan prinsip manajemen berbasis sekolah

Demi optimalisasi penerapan MBS di sekolah maka penting sekali disusun rencana pengembangan sekolah yang teliti dan cermat. Rencana ini ditujukan dalam rangka meningkatkan kemampuan sekolah dalam menghasilkan lulusan yang berkualitas, perbaikan sarana prasarana pendidikan, sekolah memiliki otoritas pembelanjaan yang tersedia dengan bijaksana. Selain daripada itu rencana pengembangan ini penting dalam rangka meningkatkan kepercayaan para pemangku kepentingan. Sebab hanya dengan pola kemitraan bersama pihak pemangku kepentingan program/rencana pengembangan sekolah dapat berjalan secara optimal dan efektif. Optimalisasi dalam pemanfaatan segala komponen sumberdaya yang ada dan yang mungkin diperoleh guna mencapai tujuan yang diinginkan di masa datang serta efektif dalam penggunaan komponen sumber daya yang dimiliki. Komponen-komponen ini merupakan bagian yang saling terkait secara sistematis antara satu sama lain, yaitu *contexts, input, process, output* dan *outcome*.

Penyusunan rencana pengembangan sekolah merupakan langkah sekolah dalam menerapkan konsep berfikir sebelum bertindak. Sebab setelah diterapkannya Manajemen Berbasis Sekolah maka secara tidak langsung telah diterapkan pula otonomi sekolah. Melalui otonomi ini diharapkan setiap sekolah mampu mengelola dan mengembangkan dirinya menjadi mandiri, berkualitas dan memiliki sarana pendidikan yang lengkap. Untuk mewujudkan hal tersebut maka sebuah perencanaan menjadi hal yang teramat penting, mengingat secara umum sumber daya sekolah amat terbatas. Sehingga pilihan yang realistis dalam peningkatan dan pencapaian kemandirian adalah melalui tahapan-tahapan perencanaan rencana yang komprehensif memperhatikan peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal. Sehingga sekolah/madrasah mampu mencari dan menemukan strategi dan program-program untuk memanfaatkan peluang dan kekuatan

yang dimiliki, mengatasi tantangan dan kelemahan yang ada, guna mencapai visi-misi sekolah yang diinginkan.

MTs Negeri Keras Diwek Jombang sebagai salah satu madrasah yang telah menerapkan pola Manajemen Berbasis Sekolah dalam mengelola madrasah meski belum menerapkannya secara optimal karena pengelola madrasah menyadari bahwa urgensi peranan manajemen yang optimal dalam menyelenggarakan pendidikan yang kondusif harus mendapat dukungan seluruh warga madrasah mulai dari siswa, guru dan masyarakat. Pengelola madrasah menyadari bahwa penerapan Manajemen Berbasis Sekolah dan Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah merupakan implikasi kebijakan otonomi dibidang pendidikan yang sudah seharusnya diterapkan sebagai model yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat yang harus diterapkan. Agar permasalahan yang diteliti tidak berkembang luas yang mengakibatkan kurang fokusnya pada akar permasalahan, maka penelitian ini difokuskan pada aspek kepala madrasah, tenaga pendidik dan kependidikan, dan komite sekolah terutama program pengembangan program madrasah yang tertuang dalam Rencana Kerja Madrasah (RKM).

Dengan mengambil latar penelitian di MTs Negeri Keras Diwek Jombang, penulis berupaya untuk melihat secara objektif melalui *research* secara mendalam bagaimana implementasi Manajemen Berbasis Sekolah, apakah tujuan yang akan dicapai dalam penerapan Manajemen Berbasis Sekolah dalam mengembangkan madrasah, bagaimana efektifitas Manajemen Berbasis Sekolah dalam mengembangkan madrasah dan apakah faktor pendukung dan penghambat serta solusinya dalam penerapan Manajemen Berbasis Sekolah dalam mengembangkan madrasah.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara praktis maupun teoritis. Pada tataran teoritis, agar hasil penelitian tersebut dapat memberikan wawasan yang kondusif sehingga dapat menjadi referensi ilmiah untuk mengefektifkan penerapan Manajemen Berbasis Sekolah secara optimal, khususnya di MTsN Keras Diwek Jombang. Secara praktis, agar hasil penelitian ini dapat dijadikan acuan untuk mengatasi kendala-kendala yang ditemui dalam penerapan Manajemen Berbasis Madrasah. Sementara bagi lembaga pendidikan

yang lain, penelitian ini dapat dijadikan rujukan untuk penerapan Manajemen Berbasis Madrasah dalam pengembangan sekolah/madrasah.

Manajemen Berbasis Sekolah

Istilah Manajemen Berbasis Sekolah merupakan terjemahan dari *School Based Management*. Istilah ini pertama kali muncul di Amerika Serikat ketika masyarakat mulai mempertanyakan relevansi pendidikan dengan tuntutan dan perkembangan masyarakat setempat.

Pengertian mengenai Manajemen Berbasis Sekolah yang dikemukakan oleh beberapa ahli pendidikan sangat beragam namun mempunyai persamaan visi, diantaranya sebagaimana yang dikemukakan Candoli bahwa MBS sebagai suatu cara untuk memaksa sekolah itu sendiri mengambil tanggung jawab atas apa saja yang terjadi pada anak menurut jurisdiksinya dan mengikuti sekolahnya.⁷ Konsep ini menegaskan bahwa ketika sekolah itu sendiri dibebani dengan pengembangan total program kependidikan yang bertujuan melayani kebutuhan anak dalam mengikuti sekolah, personil sekolah akan mengembangkan program yang lebih meyakinkan karena mereka mengetahui kebutuhan belajar siswa.

Sementara E. Mulyasa berpendapat bahwa MBS merupakan salah satu wujud dari reformasi pendidikan yang menawarkan kepada sekolah untuk menyediakan pendidikan yang lebih baik dan memadai bagi para peserta didik.⁸ Penerapan konsep otonomi dalam manajemen merupakan potensi bagi sekolah untuk meningkatkan kinerja para staf, menawarkan partisipasi langsung kelompok-kelompok yang terkait, dan meningkatkan pemahaman masyarakat terhadap pendidikan. Sedangkan Nanang Fatah berpendapat bahwa MBS merupakan pendekatan politik yang bertujuan untuk mendesain ulang pengelolaan sekolah dengan memberikan kekuasaan kepada kepala sekolah dan meningkatkan partisipasi masyarakat dalam upaya perbaikankinerja

⁷ Candoli, *Site-Based Management in Education: How to Make It Work in Your School* (Lancaster: Technomic Publishing Co, 1995), xi.

⁸ E. Mulyasa, *Pedoman*, 24.

sekolah.⁹ Partisipasi yang dimaksud tentunya mencakup guru, siswa, komite sekolah, orang tua siswa dan masyarakat, sehingga MBS mengubah sistem pengambilan keputusan dengan memindahkan otoritas dalam pengambilan keputusan dan manajemen ke setiap yang berkepentingan di tingkat lokal (*local stakeholder*).

Definisi tentang MBS menegaskan bahwa konsep tersebut ditawarkan sebagai salah satu alternatif jawaban pemberian otonomi daerah di bidang pendidikan mengingat prinsip dan kecenderungannya yang mengembalikan pengelolaan manajemen sekolah pada pihak-pihak yang dianggap paling mengetahui kebutuhan riil sekolah. Desentralisasi dalam pengertian sebagai pengalihan tanggung jawab pemerintahan pusat dalam hal perencanaan, manajemen, penggalan dana, dan alokasi sumberdaya ke pemerintah daerah. Desentralisasi MBS dikembangkan untuk mengembangkan sekolah yang efektif. Konsep desentralisasi model tersebut mengacu pada sekolah swa-manajemen (*self managing school*) bukan pada penyelenggara sekolah mandiri (*self governing school*).

Adapun tujuan dan maksud implementasi MBS adalah untuk: a) meningkatkan mutu pendidikan melalui kemandirian dan inisiatif sekolah dalam mengelola dan memberdayakan sumber daya yang tersedia; b) meningkatkan kepedulian warga sekolah dan masyarakat dalam menyelenggarakan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama; c) meningkatkan tanggung jawab sekolah kepada orangtua, masyarakat, dan pemerintah tentang mutu madrasah; dan d) meningkatkan kompetisi yang sehat antar madrasah tentang mutu pendidikan yang akan dicapai.¹⁰ Dengan demikian dapat dipahami bahwa secara politis MBS merupakan muara dari semua kebijakan di bidang pendidikan akan tergambar di sekolah, sebab sekolah merupakan jaringan terakhir dari rangkaian birokrasi pendidikan. MBS juga sebagai bentuk operasionalisasi dari kebijakan desentralisasi atau otonomi pendidikan dalam hubungannya dengan otonomi daerah. Secara teoritis MBS juga merupakan suatu konsep yang menawarkan

⁹ Nanang Fatah, *Konsep Manajemen berbasis Sekolah dan Dewan Sekolah* (Bandung:Pustaka Bani Quraisy, 2003), 8.

¹⁰ Bachtiar Zaenun, *Organisasi Sekolah dan Manajemen* (Jakarta : Balai Aksara, 1999), 32.

suatu otonomi kepada madrasah dalam rangka meningkatkan mutu, efisiensi dan pemerataan pendidikan agar dapat mengakomodir kepentingan masyarakat setempat serta menjalin kerja sama yang erat antara madrasah, masyarakat dan pemerintah. Secara operasional MBS merupakan gagasan yang menempatkan kewenangan pengelolaan madrasah dalam suatu keutuhan entitas sistem.

Dalam rangka menjawab harapan sekolah dalam mengembangkan lembaga melalui konteks MBS menuju kearah yang lebih efektif, haruslah mengikuti empat prinsip, yaitu: 1) prinsip equifinalitas (*equifinality*) yang didasarkan pada teori manajemen modern yang berasumsi bahwa terdapat perbedaan cara untuk mencapai tujuan; 2) prinsip desentralisasi (*decentralization*); 3) prinsip sistem pengelolaan mandiri (*self managing system*); 4) Prinsip inisiatif manusia (*human initiative*).¹¹ Berdasarkan pembahasan tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa karakteristik MBS adalah segala hal yang menjadi kebutuhan dalam keadaan sekolah yang kemudian keadaan tersebut diberi kewenangan melakukan pengelolaan secara otonomi serta mampu menjawab tantangan yang dihadapi dengan keluasaan peran dan tanggung jawab yang dilimpahkan.

Pengembangan Madrasah

Implementasi MBS dalam mengembangkan madrasah akan optimal dan efektif jika perencanaan pengembangan madrasah disusun dengan teliti, cermat dan akurat. Selain itu, pengembangan ini penting dalam rangka meningkatkan kepercayaan para pemangku kepentingan. Sebab hanya dengan pola kemitraan bersama pihak pemangku kepentingan, pengembangan sekolah dapat berjalan secara optimal dan efektif.

Rencana pengembangan madrasah ini disusun dengan tujuan untuk: (1) menjamin agar tujuan madrasah yang telah ditetapkan dapat dicapai dengan tingkat kepastian yang tinggi dengan resiko yang kecil; (2) mendukung koordinasi antar pelaku madrasah; (3) menjamin terciptanya integrasi, sinkronisasi dan sinergi baik antar pelaku madrasah atau antara madrasah dengan Kementerian Agama; (4)

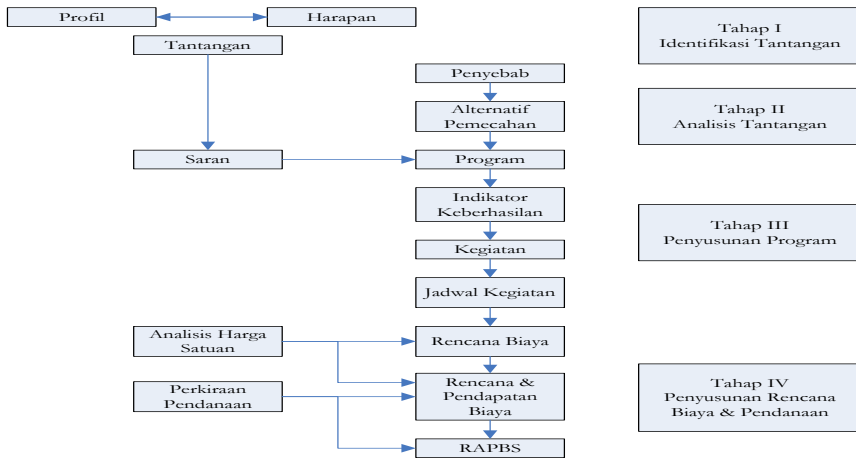
¹¹ Susan Albers Moharman, *School-Based Manajemen: Organizing for High Performance* (San Fransisco: Jossey Bass, 1994), 53.

menjamin keterkaitan antara perencanaan, penganggaran, pelaksanaan dan pengawasan; (5) mengoptimalkan partisipasi warga madrasah dan masyarakat; (6) menjamin tercapainya penggunaan sumberdaya secara efisien, efektif, berkeadilan dan terkendali.¹² Pengembangan madrasah yang terencana dengan baik dan tertuang dalam sebuah Rencana Kerja Madrasah (RKM) merupakan langkah madrasah dalam menerapkan konsep berfikir sebelum bertindak. Sebab setelah diterapkannya MBS secara optimal maka secara tidak langsung telah diterapkan pula otonomi madrasah. Melalui otonomi ini diharapkan setiap madrasah mampu mengelola dan mengembangkan madrasah menjadi mandiri, berkualitas dan memiliki sarana pendidikan yang memadai.

Rencana pengembangan madrasah dibuat secara partisipatif untuk memperbaiki kondisi madrasah jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang, serta memonitor/mengevaluasi capaian dari rencana yang telah disusun. Penyusunan rencana pengembangan madrasah sebenarnya merupakan salah satu alat penting untuk meningkatkan mutu pendidikan. Penyusunan rencana kerja madrasah yang baik seyogyanya melibatkan semua *stakeholders* dalam sebuah Tim Penyusun Rencana Kerja Madrasah (TPRKM) mulai dari yang ada di lingkungan madrasah hingga masyarakat dan mengintegrasikan seluruh aspek penunjang keberhasilan proses belajar mengajar. Melibatkan siswa dalam pengambilan keputusan memang masih menjadi hal yang belum umum di madrasah. Mereka kerap kali dianggap tidak perlu terlibat dalam proses ini meski keputusan yang diambil adalah menyangkut kepentingan mereka juga. Karena keterlibatan seluruh *stakeholder*, termasuk siswa, dalam proses perencanaan pengembangan madrasah merupakan faktor yang sangat penting karena dapat meningkatkan dukungan dan rasa memiliki terhadap perencanaan tersebut.

Sebagai sebuah rencana yang sistematis dan terjadwal rencana pengembangan sekolah, memiliki beberapa tahapan penting yang harus dilalui oleh tim penyusun rencana kerja madrasah. Adapun tahapan-tahapan tersebut adalah sebagai berikut.

¹² Tim MP3A, *Pedoman dan Implementasi Pengembangan Rencana Kerja Madrasah* (Surabaya: Kanwil Depag Jatim, 2007), 6.

Tabel 1: Tahapan-tahapan Penyusunan Rencana Kerja Madrasah (RKM).¹³

Metode Penelitian

Penelitian ini termasuk penelitian lapangan (*field research*) yang mendasarkan proses pada penelitian di lapangan sehingga metode penelitian ini berdesain kualitatif deskriptif. Peneliti tidak menggunakan populasi, namun menggunakan situasi sosial melalui tiga elemen yaitu: tempat, pelaku dan aktifitas yang berinteraksi secara sinergis. Untuk mendapatkan informan kunci yang tepat sesuai dengan fokus penelitian, maka informan diambil berdasarkan *purposive sampling*. Sumber informasi kunci (*key informan*), yaitu kepala sekolah dan sumber informasi penunjang (*supportive informan*), yang terdiri dari pegawai TU, guru, komite sekolah.

Teknik yang digunakan dalam pengumpulan data yaitu observasi, wawancara, studi pustaka/dokumentasi, dan triangulasi. Dalam proses analisis data menerapkan reduksi data, sajian data, dan penarikan kesimpulan atau verifikasi serat triangulasi. Dan model analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah model analisis interaktif.

Untuk melaksanakan analisis data kualitatif ini maka perlu ditekankan beberapa tahapan dan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Reduksi Data. Miles dan Huberman mengatakan bahwa reduksi data diartikan sebagai proses pemilihan, pemusatan perhatian pada

¹³ Ibid., 7.

penyederhanaan, pengabstrakan dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Mereduksi data bisa berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya.¹⁴ Adapun tahapan-tahapan dalam reduksi data meliputi: membuat ringkasan, mengkode, menelusur tema dan menyusun laporan secara lengkap dan terinci.

2. Penarikan Kesimpulan atau *Verifikasi*. Menurut Miles dan Huberman dalam Rasyid mengungkapkan bahwa *verifikasi* data dan penarikan kesimpulan adalah upaya untuk mengartikan data yang ditampilkan dengan melibatkan pemahaman peneliti.¹⁵ Kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal, didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan merupakan kesimpulan yang kredibel.¹⁶

Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah

Warga MTs Negeri Keras (Kepala madrasah, guru, peserta didik, karyawan, komite madrasah dan masyarakat) sudah mulai memahami ruh dari Manajemen Berbasis Madrasah, dimana mereka dibawah pimpinan kepala madrasah, harus bekerjasama mengelola manajemen madrasah sehingga menjadi madrasah yang lebih mandiri terutama dalam menyusun dokumen 8 standar yang merupakan komponen standar pendidikan nasional, dimana dokumen ini merupakan *way of life* bagi setiap madrasah.

MTs Negeri Keras secara berkesinambungan mengadakan jajak pendapat kepada pemangku kepentingan terkait dengan pandangan dan harapan mereka terhadap eksistensi 8 standar pendidikan yang sudah disusun. Hal ini dilaksanakan untuk mengetahui bagaimana kondisi riil 8 standar tersebut dan sejauh mana kesiapan manajemen madrasah dalam melaksanakan proses belajar mengajar sehingga pembelajaran

¹⁴ Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif* (Bandung: Alfabeta, 2005), 92.

¹⁵ Harun Rosyid, *Metode Penelitian Kualitatif Bidang Ilmu Sosial dan Agama* (Pontianak: STAIN Pontianak, 2000), 71.

¹⁶ Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, 99.

menjadi lebih kondusif dalam rangka mewujudkan visi, misi dan tujuan madrasah yang telah dicanangkan sebelumnya.

Dari hasil jajak pendapat diatas dapat dikatakan bahwa MTs Negeri Keras telah siap untuk menjadi madrasah yang swa-manajemen (*self managing school*) dengan mempersiapkan komponen-komponen standar pendidikan nasional yang spesifik sesuai dengan sifat kedaerahannya secara mandiri.

Dalam penyusunan dokumen 8 standar, kepala madrasah, guru dan komite telah membentuk tim perumus yang dipersyaratkan terdiri dari orang-orang yang memiliki komitmen dan kemampuan untuk mengkonsep ide-ide besar pertumbuhan dan perkembangan madrasah ke depan. Tim ini disebut sebagai tim inti yang beranggotakan minimal 6 orang, terdiri dari unsur kepala madrasah, wakil kepala madrasah, guru, wakil dari TU/administrasi, dan wakil dari komite madrasah. Setelah terbentuk, tim ini melakukan kegiatan antara lain mengikuti orientasi mengenai kebijakan-kebijakan pendidikan, wawasan pengembangan pendidikan, dan perumusan Rencana Kerja Madrasah baik 1 tahunan maupun 4 tahunan.

Tim tersebut bekerja secara koordinatif dan bekerja seseua dengan prosedur yang telah ditentukan yaitu pentahapan dalam penyusunan Rencana Kerja Madrasah dengan terlebih dahulu menganalisa 8 standar pendidikan yang telah disusun pada tahun pelajaran sebelumnya

Tujuan Penerapan Manajemen Berbasis Madrasah

Sebagaimana konsep tujuan implementasi Manajemen Berbasis Madrasah yang ditawarkan oleh Bachtiar, peneliti dapat mendeskripsikan bahwa di MTs Negeri Keras telah tergambar dengan jelas, terutama dalam menyusun Rencana Kerja Madrasah, dimana di madrasah tersebut telah mengfungsikan diri sebagai jaringan terakhir dalam semua kebijakan dibidang pendidikan. Madrasah sudah mampu menangkap konsep otonomi manajemen dalam pengelolaan untuk meningkatkan mutu, efisiensi dan pemerataan pendidikan yang dapat mengakomodir kepentingan masyarakat sekitarnya serta menjalin kerjasama yang erat antara madrasah, masyarakat dan pemerintah.

Beberapa tujuan yang dicanangkan oleh madrasah dalam penerapan Manajemen Berbasis Sekolah untuk mengembangkan

madrasah antara lain: (1) menjamin agar visi, misi dan tujuan madrasah yang ditetapkan dapat dicapai dengan tingkat kepastian yang tinggi dan resiko yang kecil; (2) mendukung koordinasi antar pelaku madrasah; (3) menjamin terciptanya integrasi, sinkronisasi, dan sinergi baik antar pelaku madrasah atau antara madrasah dengan Kementrian Agama; (4) menjamin keterkaitan antara perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, dan pengawasan; (5) mengoptimalkan partisipasi warga madrasah dan masyarakat; (6) menjamin tercapainya penggunaan sumberdaya secara efisien, efektif, berkeadilan dan berkelanjutan.

Dengan demikian, madrasah tidak lagi termarjinalisasi di negara yang notabene merupakan negara dengan penduduk Muslim terbesar di dunia ini. Manajemen Berbasis Madrasah memberikan peluang yang sama kepada setiap pelaku pendidikan untuk senantiasa memajukan bangsa Indonesia. Terlepas dari itu semua, yang terpenting dan yang tidak bisa dikesampingkan adalah bahwa integrasi keilmuan harus senantiasa digalakkan demi memperoleh keseimbangan yang berguna untuk menopang kehidupan berbangsa dan bertanah-air. Ini adalah cita-cita mulia yang harus direalisasikan bersama: bukan hanya pelaku pendidikan di madrasah-madrasah, tetapi harus mencakup seluruh pelaku pendidikan yang ada.

Efektifitas Manajemen Berbasis Sekolah

Sesuai dengan konsep yang telah dikemukakan oleh Rumlina dan Jiyono dimana madrasah yang telah menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah dalam mengembangkan madrasah setidaknya harus melaksanakan 6 (enam) langkah agar pelaksanaannya dapat berjalan secara efektif dan efisien. MTsN Keras Diwek dalam hal ini telah menerapkan model Manajemen Berbasis Sekolah dalam mengembangkan madrasah sejak tahun pelajaran 2014/2015. Madrasah juga telah menerapkan 6 (enam) langkah tersebut dan didokumentasikan dalam Rencana Kerja Madrasah (RKM) jangka 1 tahunan dan 4 tahunan. *Pertama*, evaluasi diri merupakan langkah awal yang dilakukan oleh madrasah untuk mengetahui sejauh mana penerapan atau efektifitas manajemen berbasis madrasah. Kegiatan ini dimulai dengan jajak pendapat yang diikuti oleh kepala madrasah, guru, dan seluruh staf, dan diikuti juga anggota komite madrasah. Evaluasi ini

dilaksanakan dengan target profil 8 standar pendidikan yang telah, sebagaimana yang telah dideskripsikan pada sub bab di atas, dan tantangan-tantangan yang dihadapi dalam mengembangkan madrasah yang akan dideskripsikan pada sub bab berikutnya.

Kedua, perumusan visi, misi dan tujuan madrasah, Kepala MTsN Keras Diwek bersama guru mewakili Kemenag Jombang bersama komite madrasah merumuskan visi, misi dan tujuan sejauh tidak bertentangan dengan tujuan pendidikan nasional sebagaimana yang tercantum dalam UU Sisdiknas no. 23 tahun 2003. Adapun rumusan visi, misi dan tujuan telah dideskripsikan dalam sub bab sebelumnya.

Ketiga, perencanaan yang telah didokumentasikan dalam Rencana Kerja Kadirasah merupakan sebuah perencanaan operasional yang disusun berdasarkan program, sasaran dan kegiatan yang akan dilakukan dalam waktu tertentu (1 tahunan atau 4 tahunan) guna merealisasikan pencapaian 8 standar nasional pendidikan yang diharapkan. Bertolak dari analisis terhadap rencana strategis yang telah dirumuskan dan ditetapkan dalam upaya peningkatan mutu dan pengembangan Madrasah dalam memenuhi 8 (delapan) standar pendidikan nasional, perencanaan program kerja Madrasah jangka menengah (4 tahun) dan rencana kerja jangka pendek (1 tahun) sangat urgen untuk dilaksanakan, dokumen perencanaan tersebut berisi: (1) penetapan program-program untuk jangka menengah (empat tahun yang akan datang) ataupun jangka pendek (per tahun); (2) penentuan sasaran-sasaran yang direncanakan untuk mencapai program-program tersebut; (3) penentuan indikator-indikator keberhasilan sasaran; (4) penyusunan kegiatan-kegiatan yang dilakukan; (5) penetapan penanggung jawab kegiatan; dan (6) penyusunan jadwal kegiatan pengembangan madrasah.

Keempat, pelaksanaan berfungsi sebagai proses untuk mewujudkan visi, misi dan tujuan madrasah yang telah ditetapkan melalui bekerja sama dengan sumberdaya yang ada. Kepala madrasah yang berperan sebagai manajer telah menjalankan fungsi-fungsi manajemen dan sebagai perencana telah beliau telah mengidentifikasi dan merumuskan metode untuk mencapai hasil yang diharapkan. Tenaga pendidik dan kependidikan berperan sebagai pelaku kebijakan yang telah ditetapkan telah mengelola proses pembelajaran, mengorganisasikan bahan dan

peserta didik, dan mensinergikan metode dan sumber belajar sehingga terwujud proses belajar mengajar yang kondusif dan berprestasi memuaskan. Orang tua siswa dan komite madrasah bersama dengan madrasah memfasilitasi sarana dan prasarana edukatif yang dibutuhkan dalam mendukung terwujudnya visi, misi dan tujuan madrasah. Peserta didik sebagai subyek dan konsumen utama dalam penyelenggaraan satuan pendidikan bersama manajemen yang terlibat, telah melakukan fungsinya yaitu belajar sesuai dengan pola pengelolaan kelas yang telah disiapkan para guru dengan memanfaatkan fasilitas dan sumberdaya yang ada.

Kelima, evaluasi di MTsN keras lebih dikenal dengan istilah “monev” dua kegiatan yang saling bertautan yaitu monitoring dan evaluasi. MTsN mengadakan monev terhadap kegiatan-kegiatan yang telah direncanakan sebanyak 2 kali dalam setahun. Monev pertama dilakukan antara bulan Agustus sampai April dimana kegiatan pembelajaran sedang efektif berlangsung dan monev yang kedua dilaksanakan antara bulan Juni sampai Juli dimana kegiatan-kegiatan tersebut telah selesai dan hasilnya sudah dapat diketahui. Monev tersebut dilaksanakan secara internal oleh kepala madrasah dan para wakil kepala, sebelum dilaksanakan monev oleh petugas dari kemenag kabupaten atau provinsi.

Keenam, pelaporan yang harus dilaksanakan setelah monev memuat dua hal pokok yaitu laporan teknis yang menyangkut program dan laporan keuangan. Laporan dibuat untuk setiap madrasah secara terpisah.

Faktor Pendukung, Penghambat dan Solusi

Dalam menyusun rencana pengembangan madrasah, tim pengembang terlebih dahulu mendeskripsikan tantangan-tantangan yang dihadapi madrasah dengan cara melakukan analisis terhadap masalah/tantangan, penyebab masalah/tantangan, tujuan dan penanganan, yang dilakukan berdasarkan semua keterangan yang terdapat pada hasil analisis kondisi lingkungan, keadaan atau profil madrasah serta pandangan dan harapan/saran dari pihak-pihak pemangku kepentingan. Karena tantangan adalah kesenjangan antara harapan dan kenyataan yang dihadapi madrasah. Dengan kata lain, tantangan adalah perbedaan

antara yang menjadi harapan dengan apa yang telah dirumuskan dalam profil madrasah. Tantangan adalah untuk menghilangkan/memperkecil perbedaan, dan untuk mencapai prestasi yang lebih baik/sesuai dengan harapan.

Setelah tantangan yang dihadapi madrasah dapat teridentifikasi dan terdeskripsikan, selanjutnya tim mengidentifikasi berbagai penyebab masalah/tantangan tersebut. Yakni menemukan faktor-faktor atau hal-hal apa saja yang menyebabkan adanya masalah/tantangan, yang perlu dipecahkan atau harus dipenuhi sesuai standar dan harapan madrasah.

Dari hasil identifikasi berbagai faktor penyebab masalah/tantangan tersebut, tim melakukan analisis prioritas dan menentukan berbagai faktor yang sesuai dengan tujuan atau harapan dalam menangani atau memecahkan permasalahan madrasah. Tujuan atau harapan madrasah adalah keadaan yang ingin dicapai oleh madrasah dalam waktu tertentu. Untuk mencapai tujuan/harapan madrasah tersebut diperlukan pemecahan atau penanganan. Penanganan merupakan program dan sasaran terpilih yang menjadi jalan keluar yang diperlukan untuk memecahkan masalah dan untuk mencapai keadaan atau tujuan yang diharapkan oleh madrasah baik jangka panjang, menengah ataupun jangka pendek.

Setelah diperoleh gambaran yang jelas mengenai harapan Madrasah, prediksi kenyataan yang ada di Madrasah dan kesenjangan yang terjadi, maka tim menyusun rencana strategis kondisi Madrasah dalam empat tahun yang akan datang. Hal ini dilakukan agar Madrasah memiliki arah yang jelas dalam menyusun rencana dan melakukan seluruh kegiatannya terutama dalam upaya memenuhi 8 standar nasional pendidikan.

Setelah seluruh pihak yang berkepentingan di Madrasah mengetahui kondisi riil terkait dengan pencapaian standar isi, maka pihak-pihak tersebut memiliki rencana strategis untuk meningkatkannya, dan dengan diketahui adanya ketidaksesuaian antara standar minimal yang harus dipenuhi madrasah dengan profil madrasah dan harapan madrasah yang ada akhirnya memunculkan tantangan yang harus dihadapi madrasah. Dari proses ini kemudian tim melakukan analisis masalah untuk mengetahui penyebab masalah, tujuan dan penangannya. Penangannya yang diambil untuk

memecahkan masalah itulah yang kemudian dijadikan dasar pemikiran untuk rencana kegiatan madrasah baik jangka menengah 4 (empat) tahunan maupun jangka pendek 1 (satu) tahun.

Faktor pendukung yang dapat diidentifikasi peneliti di MTs Negeri Keras Diwek Jombang secara manajerial antara lain: (1) kepala madrasah telah memahami konsep Manajemen Berbasis Sekolah sehingga dibentuklah tim yang menangani program pengembangan madrasah; (2) tenaga pendidik dan kependidikan mempunyai kemauan yang kuat untuk berbuat dan mempunyai visi dan misi yang sama dalam mengembangkan madrasah; (3) komite madrasah yang mendukung keinginan madrasah dalam mengadakan perubahan; (4) situasi dan kondisi sosial di lingkungan sekolah yang sangat mendukung penerapan manajemen tersebut.

Sementara faktor-faktor penghambatnya antara lain: (1) sebagian tenaga pendidik dan kependidikan yang masih belum memahami konsep Manajemen Berbasis Sekolah dan penerapannya secara totalitas; (2) kurangnya tenaga administratif yang handal dalam menangani berbagai administrasi yang harus dipersiapkan dalam penerapan Manajemen Berbasis Sekolah secara totalitas.

Sedangkan solusi yang dirumuskan oleh tim antara lain: (1) sosialisasi konsep Manajemen Berbasis Madrasah dan penerapannya kepada warga madrasah dalam bentuk *workshop*; (2) Madrasah mengajukan program pendampingan kepada madrasah yang sudah mandiri dan kemenag untuk mendukung penerapan Manajemen Berbasis Sekolah.

Catatan Akhir

Berdasarkan hasil penelitian tentang efektifitas implementasi manajemen berbasis sekolah dapat disimpulkan sebagai berikut. *Pertama*, MTs Negeri Keras Diwek Jombang telah mengimplementasikan Manajemen Berbasis Sekolah di mana kepala madrasah, guru, peserta didik, karyawan, komite madrasah dan masyarakat mulai memahami ruh dari Manajemen Berbasis Madrasah secara utuh. Mereka, dibawah pimpinan kepala madrasah, bekerjasama untuk mengelola manajemen madrasah sehingga menjadi madrasah mandiri sehingga terwujud *self managing school*.

Kedua, MTs Negeri Keras Diwek Jombang telah mampu menangkap konsep otonomi manajemen dalam pengelolaan berbasis sekolah untuk meningkatkan mutu dan efisiensi sehingga dapat merumuskan tujuan untuk mengembangkan madrasah antara lain: 1) menjamin agar visi, misi dan tujuan madrasah yang ditetapkan dapat dicapai dengan tingkat kepastian yang tinggi dan resiko yang kecil; 2) mendukung koordinasi antar pelaku madrasah; 3) menjamin terciptanya integrasi, sinkronisasi, dan sinergi baik antar pelaku madrasah atau antara madrasah dengan Kementerian Agama; 4) menjamin keterkaitan antara perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, dan pengawasan; 5) mengoptimalkan partisipasi warga madrasah dan masyarakat; 6) menjamin tercapainya penggunaan sumberdaya secara efisien, efektif, berkeadilan dan berkelanjutan.

Ketiga, efektifitas Manajemen Berbasis Sekolah dalam mengembangkan madrasah di MTs Negeri Keras Diwek Jombang dapat dari kemampuan manajerial madrasah yang telah menerapkan Manajemen Berbasis Madrasah dalam mengembangkan madrasah terutama dalam proses penyusunan dokumen Rencana Kerja Madrasah (RKM) jangka 1 tahunan dan 4 tahunan.

Keempat, Faktor pendukung dan penghambat serta solusinya dalam penerapan Manajemen Berbasis Sekolah dalam mengembangkan madrasah di MTs Negeri Keras Diwek Jombang telah dianalisa oleh sebuah tim yang dibentuk khusus oleh kepala madrasah dan setelah diketahui tantangan dan kendalanya kemudian dirumuskan metode penanganannya, disosialisasikan kepada warga madrasah untuk dipecahkan dan dilaksanakan bersama-sama.

Penelitian tersebut memberikan rekomendasi untuk penelitian selanjutnya antara lain sebagai berikut. *Pertama*, penelitian ini terfokus pada penerapan manajemen berbasis madrasah dalam mengembangkan program madrasah dimana hal ini masih bersifat umum yaitu manajemen pengelolaan dan perencanaan rencana kerja madrasah secara umum sehingga perlu adanya penelitian lanjutan yang lebih spesifik. *Kedua*, penelitian ini belum menjelaskan peran komite madrasah secara detail, yang mana komite merupakan mitra bagi madrasah untuk mengembangkan program madrasah sehingga perlu

dilakukan penelitian lanjutan yang spesifik tentang peran komite madrasah dalam penerapan manajemen berbasis madrasah.[]

Daftar Rujukan

- Candoli. *Site-Based Management in Education: How to Make It Work in Your School*. Lancaster: Technomic Publishing Co. 1995.
- Fatah, Nanang. *Konsep Manajemen berbasis Sekolah dan Dewan Sekolah*. Bandung: Pustaka Bani Quraisy, 2003.
- Moharman, Susan Albers. *School-Based Manajemen: Organizing for High Performance*. San Fransisco: Jossey Bass, 1994.
- Mulyasa, E. *Pedoman Manajemen Berbasis Madrasah*. Jakarta: Depag RI, 2003.
- Rosyada, Dede. *Paradigma Pendidikan Demokatis*. Jakarta: Kencana, 2004.
- Sidi, Indra Djati. *Menuju Masyarakat Belajar Menggagas Paradigma Baru Pendidikan*. Jakarta: Paramadina, 2001.
- Rosyid, Harun. *Metode Penelitian Kualitatif Bidang Ilmu Sosial dan Agama*. Pontianak: STAIN Pontianak, 2000.
- Sugiyono. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta, 2005.
- Suryosubroto, B. *Manajemen Pendidikan Di Sekolah*, Jakarta: Rineka Cipta, 2004.
- Tim MP3A. *Pedoman dan Implementasi Pengembangan Rencana Kerja Madrasah*. Surabaya : Kanwil Depag Jatim, 2007.
- Wahono, Fakih. *Kapitalisme Pendidikan: Antara Kompetisi dan Keadilan*. Yogyakarta: Insist Press, 2000.
- Zaenun, Bachtiar. *Organisasi Sekolah dan Manajemen*. Jakarta: Balai Aksara, 1999.