

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Pada era globalisasi dan reformasi peradaban ini, telah membawa perubahan-perubahan mendasar diberbagai kehidupan dan pendidikan. Untuk menghadapi perubahan dan kemajuan ini, maka pendidikan sebagai sebuah sistem yang berpengaruh besar terhadap kehidupan di bumi ini pendidikan perlu ditingkatkan. Peningkatan mutu pendidikan seyogyanyalah mampu menciptakan sumber daya manusia yangberkualitas, baik pada tingkat lokal, nasional, ataupun internasional.

Salah satu perubahan mendasar juga terjadi pada manajemen pemerintahan, yaitu dari manajemen berbasis pusat menjadi manajemen berbasis daerah. Secara resmi perubahan manajemen ini telah diwujudkan dalam bentuk “Undang-Undang Republik Indonesia nomor 22 tahun 1999 tentang Pemerintah Daerah” yang kemudian diikuti dengan pedoman pelaksanaannya berupa “Peraturan Pemerintah Republik Indonesia nomor 25 Tahun 2000 tentang Kewenangan Kemerintah dan Kewenangan Propinsi sebagai otonomi daerah. Konsekuensi logis dari undang-undang dan peraturan pemerintah tersebut adalah bahwa manajemen pendidikan harus disesuaikan dengan jiwa dan semangat otonomi. Karena itu, manajemen

pendidikan berbasis pusat yang selama ini dipraktekkan perlu diubah menjadi pendidikan berbasis sekolah<sup>1</sup>

Undang-undang No. 22 tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah dan Undang-Undang No. 25 tahun 1999 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah memberi kewenangan dan keleluasaan kepada daerah untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi masyarakatnya serta memberdayakan dan meningkatkan kemampuan perekonomian daerah, menciptakan sistem pembiayaan daerah yang adil, proporsional, rasional, transparan, partisipatif, bertanggung jawab dan pasti. Kewenangan ini diberikan kepada daerah kabupaten dan kota berdasarkan asas desentralisasi dalam wujud otonomi luas, nyata, dan bertanggung jawab. Dalam pasal 3 UU No. 22 disebutkan kewenangan daerah kabupaten dan kota mencakup semua bidang pemerintahan, diantaranya yakni pekerjaan umum, kesehatan, pendidikan dan kebudayaan, pertanian, perhubungan, industri dan perdagangan, penanaman modal, lingkungan hidup, pertanahan, koperasi serta tenaga kerja. Dengan demikian, kebijakan pendidikan berada di bawah kewenangan daerah kabupaten dan kota.<sup>2</sup>

Implementasi dari otonomi daerah dalam dunia pendidikan adalah digulirkannya otonomi pendidikan. Sekolah diberikan otonomi yang lebih besar yang disertai manajemen sekolah yang bertanggung jawab dalam pengelolaannya. Otonomi dalam pengelolaan pendidikan ini merupakan

---

<sup>1</sup> Hhttp/www.depdiknas, jurnal, Dalam Slamet PH, *Manajemen Berbasis Sekolah*,

<sup>2</sup> Undang-undang No. 22 tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah

potensi yang besar bagi sekolah untuk meningkatkan mutu pendidikannya sebab untuk meningkatkan mutu pendidikan sedapat mungkin keputusan dibuat oleh pihak-pihak yang berada di garis depan, yang bertanggung jawab secara langsung terhadap pelaksanaan kebijakan dan yang terkena langsung akibat dari kebijakan tersebut, yaitu guru dan kepala sekolah.

Pemberdayaan sekolah dengan memberikan otonomi yang lebih besar, disamping menunjukkan sikap tanggap pemerintah terhadap tuntutan masyarakat juga dapat ditujukan sebagai sarana peningkatan efisiensi, mutu, dan pemerataan pendidikan<sup>3</sup>

Program peningkatan kualitas pendidikan telah banyak dilakukan oleh pemerintah, seperti program “Aku Anak Sekolah”, pemberian dukungan beasiswa kepada peserta didik, dana bantuan operasional bagi sekolah-sekolah yang tidak mampu dan sebagainya. Namun, karena pengelolaannya (manajemen) yang masih kaku dan sentralistik maka program-program tersebut tidak banyak memberikan dampak positif, sehingga muncul pemikiran tentang desentralisasi pendidikan yang memberikan keluasaan kepada sekolah untuk mengatur dan melaksanakan kebijakan secara luas, terutama dalam hal manajemennya. Pemikirannya ini yang menjadi dasar diberlakukannya manajemen berbasis sekolah.

Sejalan dengan asumsi di atas, keberhasilan pendidikan di sekolah ditentukan oleh keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola tenaga kependidikan yang tersedia di sekolah. Dalam hal ini, peningkatan

---

<sup>3</sup> E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep, Strategi, dan Implementasi*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004, hal. 13

produktifitas dan prestasi kinerja dapat dilakukan dengan meningkatkan perilaku tenaga kependidikan di sekolah melalui aplikasi berbagai konsep dan teknik manajemen personalia moderen.

Dalam kaitannya dengan permasalahan dunia pendidikan di atas, sekolah atau madrasah pada pendidikan pesantren mengemban visi misi untuk mengembangkan kelembagaanya, oleh karena itu pendidikan yang ada di Madrasah Aliyah Al-Madaniyah di Kabupaten Tabalong yang disini berada di bawah Yayasan Ulul Albab perlu adanya manajemen yang dapat mencapai visi dan misi dari pendidikan madrasah yang ada di Madrasah Aliyah Al-Madaniyah. Dan model sekolah yang berbasis pondok dan umum ini adalah yang pertama di kabupaten tabalong.

Alasan lain adalah, bahwa pada pendidikan di Pondok Pesantren Modern Al-Madaniyah khususnya pada Madrasah Aliyah Al-Madaniyah memiliki pola manajemen yang berbeda dengan model sekolah pada umumnya. Madrasah Aliyah Al-Madaniyah secara langsung memiliki manajemen dari dua arah yaitu dari yayasan juga pada manajemen sekolah sendiri, secara lebih sempit Madrasah Aliyah Al-Madaniyah memiliki manajer dari kepala yayasan dan juga dari kepala Madrasah Aliyah Al-Madaniyah.

Di dalam pelaksanaan manajemen di Madrasah Aliyah Al-Madaniyah secara langsung adalah salah satu faktor yang sangat penting. Jabatan kepala madrasah merupakan jabatan yang teratas dalam manajemen sekolah, tentunya akan berhubungan erat dengan pemimpin Pondok Pesantren Modern Al-

Madaniyah dengan demikian antara kepala sekolah dengan pemimpin saling mendukung.

Adapun fungsi kepala Madrasah Aliyah Al-Madaniyah dalam rangka pelaksanaan manajemen berbasis sekolah, disini kepala sekolah dituntut untuk menjadi sekolah yang serba mandiri, mandiri disini yaitu kepala Madrasah Aliyah Al-Madaniyah dalam pelaksanaan manajemen tidak lagi berpusat kepada pimpinan yayasan.

Dari uraian di atas Madrasah Aliyah Al-Madaniyah adalah sebuah lembaga pendidikan swasta, yang berada di lingkungan pondok pesantren merupakan pendidikan formal di bawah yayasan Ulul Albab yang cukup terpendang di Kabupaten Tabalong, hal ini ditunjukkan dengan berbagai prestasi yang diraihnya. Dalam pelaksanaan pengajarannya menggunakan kurikulum pemerintah dan dalam pelaksanaannya juga menggunakan kurikulum lokal (pesantren) yang di buat oleh kepala sekolah dengan warga sekolah Madrasah Aliyah Al-Madaniyah sebagaimana pendidikan lanjutan, menghadapi tantangan yang semakin besar seiring dengan perubahan masyarakat karena adanya arus globalisasi agar dapat menghasilkan output yang mampu serta berkualitas dan dapat berdaya guna dalam masyarakat yang senantiasa dinamis tersebut. Dalam rangka menghasilkan output yang berkualitas itulah maka dituntut pengelolaan pendidikan yang berkualitas pula. Di sini kepemimpinan kepala sekolah sangat penting sebagai salah satu faktor untuk mencapai sekolah yang berkualitas.

Lembaga pendidikan Madrasah Aliyah Al-Madaniyah ini telah mencoba menata diri dengan konsep manajemen berbasis sekolah. Konsep ini menawarkan kerjasama yang erat antara pesantren dan sekolah, masyarakat dan pemerintah dengan tanggung jawabnya masing-masing berkembang didasarkan kepada suatu keinginan kemandirian kepala sekolah untuk ikut terlibat secara aktif dan dinamis melalui proses pelaksanaan manajemen berbasis sekolah dan sumber daya yang ada.

Dalam pelaksanaan manajemen berbasis sekolah, kepala sekolah sebagai pemimpin memiliki tanggung jawab yang besar dalam kerangka arah dan kebijakan untuk mengadakan yang telah dirumuskan. Disinilah penulis tertarik untuk mengadakan penelitian dengan mengikat judul : Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah di Madrasah Aliyah Al-Madaniyah di Kabupaten Tabalong

## **B. Definisi Operasional**

Untuk memperjelas judul dari penelitian ini, penulis memberikan penegasan terhadap judul diatas agar tidak terjadi salah pengertian dan lebih mengoperasionalkan permasalahan yang digali dalam penelitian ini, yaitu :

### **1. Manajemen Berbasis Sekolah**

Manajemen berbasis sekolah adalah model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah dan mendorong pengambilan keputusan bersama/partisipatif dari semua warga sekolah dan masyarakat. Untuk mengelola sekolah dalam rangka meningkatkan mutu

pendidikan berdasarkan kebijakan pendidikan nasional<sup>4</sup>. Otonomi yang demikian memberikan kebebasan sekolah untuk membuat program-program sesuai dengan kebutuhan sekolah. Pengambilan keputusan bersama dengan warga sekolah dan dedikasi tanggung jawab bersama untuk kemajuan sekolah. Dengan tidak mengurangi otonomi sekolah, demi kepentingan-kepentingan pribadi atau kelompok untuk menguasai sekolah tanpa partisipasi warga sekolah dan masyarakat.<sup>5</sup>

Dan hal paling penting dalam implementasi manajemen berbasis sekolah adalah manajemen terhadap komponen-komponen itu sendiri. Sedikitnya terdapat sembilan komponen sekolah yang harus yang harus dikelola dengan baik dalam rangka MBS, yaitu perencanaan dan evaluasi, kurikulum, pembelajaran, ketenagaan, fasilitas, keuangan, kesiswaan, hubungan sekolah dengan masyarakat, kondisi sekolah.<sup>6</sup>

## 2. Madrasah Aliyah Al-Madaniyah

Adalah lembaga pendidikan yang berdiri pada tahun 2000, MA Al-Madaniyah ini merupakan Madrasah pertama yang berdiri di Kabupaten Tabalong. MA Al-Madaniyah ini memiliki perbedaan dari pada sekolah pada umumnya, yaitu mempunyai sistem pendidikan pesantren yang dikelola dalam satu wada pendidikan.

---

<sup>4</sup> *Ibid*, E. Mulyasa, hal. 24

<sup>5</sup> <http://manajemenberbasisekolah-purwantini.blogspot.com/2007/07/manajemen-berbasis-sekolah.html>

<sup>6</sup> *Ibid*, E. Mulyasa, hal. 39.

Jadi penulis tertarik untuk meneliti bagaimana pelaksanaan manajemen berbasis sekolah di Madrasah Aliyah Al-Madaniyah di Kabupaten Tabalong, yang mana dalam penelitian ini meliputi :

a. Pelaksanaan manajemen berbasis sekolah yang Madrasah Aliyah Al-Madaniyah yang meliputi :

1. Perencanaan dan evaluasi
2. Kurikulum
3. Pembelajaran
4. Ketenagaan
5. Fasilitas
6. Keuangan
7. Kesiswaan
8. Hubungan sekolah dengan masyarakat
9. Kondisi sekolah.

b. Faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi pelaksanaan manajemen berbasis sekolah di Madrasah Aliyah Al-Madaniyah.

### **C. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas dapat dirumuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pelaksanaan manajemen berbasis sekolah di Madrasah Aliyah Al-Madaniyah?



2. Faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi pelaksanaan manajemen berbasis sekolah di Madrasah Aliyah Al-Madaniyah?

#### **D. Alasan Memilih Judul**

Adapun alasan yang mendorong penulis untuk mengadakan penelitian tersebut adalah sebagai berikut :

1. Madrasah Aliyah Al-Madaniyah adalah lembaga pendidikan yang maju di kabupaten tabalong.
2. Madrasah Aliyah Al-Madaniyah adalah pendidikan yang pertama kali dan baru di Kabupaten Tabalong, Madrasah Aliyah Al-Madaniyah mempunyai sistem pendidikan yang berbeda pada umumnya, yaitu mempunyai kurikulum umum dan kurikulum pondok.

#### **E. Tujuan dan kegunaan Penelitian**

Berdasarkan permasalahan tersebut di atas, maka dapat dirumuskan tujuan pendidikan sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pelaksanaan manajemen berbasis sekolah di Madrasah Aliyah Al-Madaniyah.
2. Untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi pelaksanaan manajemen berbasis sekolah di Madrasah Aliyah Al-Madaniyah.

## **F. Signifikasi Penelitian**

Selain tujuan-tujuan di atas, penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan manfaat, terutama dalam hal-hal berikut, misalnya : bagi kepala sekolah, Depdiknas dan lain-lain. Manfaat atau kegunaan yang dapat diambil atau dipetik dari penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Bagi kepala sekolah, hasil penelitian ini dapat dijadikan bahan masukan untuk inspeksi dan melakukan pembenahan-pembenahan terhadap kekurangan-kekurangan yang ada, sehingga tercipta suasana baru yang mendukung kebijakan yang diambil kepala sekolah dalam pelaksanaan manajemen berbasis sekolah di Madrasah Aliyah Al-Madaniyah.
2. Mengidentifikasi efektifitas pelaksanaan manajemen berbasis sekolah di Madrasah Aliyah Al-Madaniyah.
3. Secara teoritis, hasil penelitian ini bisa digunakan sebagai bahan kajian untuk mendalami dan mengembangkan konsep-konsep kepemimpinan dan manajemen berbasis sekolah di madrasah.

## **G. Sistematika Penulisan**

Untuk mempermudah pemahaman isi pembahasan ini, maka penulis membuat sistematika penulisan sebagai berikut:

Bab I. Pendahuluan yang berisi latar belakang masalah, definisi operasional, rumusan masalah, alasan memilih judul, tujuan penelitian, signifikansi penelitian, serta sistematika penulisan.

Bab II. Landasan teoritis yang berisi tentang pembahasan yang berhubungan dengan manajemen berbasis sekolah yaitu terdiri dari paradigma manajemen berbasis sekolah, pengertian manajemen berbasis sekolah, tujuan manajemen berbasis sekolah, manfaat manajemen berbasis sekolah, faktor-faktor yang perlu diperhatikan dalam manajemen berbasis sekolah, prinsip-prinsip manajemen berbasis sekolah, komponen-komponen manajemen berbasis sekolah, konsep manajemen berbasis sekolah

Bab III. Metode penelitian yang membahas tentang jenis dan pendekatan, subjek dan objek, data, sumber data dan teknik pengumpulan data, teknik pengolahan data dan analisis data serta prosedur penelitian.

Bab IV. BAB ini terdiri dari, sejarah berdiri Madrasah Al-Madaniyah, visi dan misi, dan juga prestasi Madrasah Aliyah Al-Madaniyah, pelaksanaan manajemen berbasis sekolah di Madrasah Aliyah Al-Madaniyah.

Bab V. Penutup, berisi kesimpulan dan saran-saran.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Paradigma Manajemen Berbasis Sekolah**

Dengan diberlakukannya otonomi daerah, maka sebagai konsekwensi logis bagi manajemen pendidikan di Indonesia adalah perlu dilakukannya penyesuaian terhadap manajemen paradigma lama menuju manajemen paradigma baru yang lebih bernuansa otonomi dan yang lebih demokratis. Pergeseran paradigma pendidikan dasar dan menengah telah tercermin dalam visi pembangunan pendidikan nasional yang tercantum dalam GBHN 1999 ” mewujudkan sistem dan iklim pendidikan nasional yang demokratis dan berkualitas guna mewujudkan bangsa yang berakhlak mulia, kreatif, inovatif, berwawasan kebangsaan, cerdas sehat, disiplin, bertanggung jawab, trampil, serta menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi.” Amanat GBHN ini menyiratkan suatu kekhawatiran yang mendalam dari berbagai komponen bangsa terhadap prestasi sistem pendidikan nasional yang kini tampak mulai menurun dalam mempersiapkan SDM yang tangguh dan mampu bersaing di era tanpa batas ke depan.

MBS bermaksud mengembalikan sekolah kepada pemiliknya dalam arti yang mengetahui perkembangan sekolah baik di bidang mutu maupun lainnya tergantung pada sekolah dan masyarakat partisipannya. Kepala sekolah merupakan orang yang paling tahu tentang prestasi guru-gurunya, kekurangan buku, sarana-prasarana yang menyangkut proses pembelajaran. Untuk itu kepala sekolah dan

guru-guru harus dikembangkan kemampuannya dalam melakukan kajian serta analisis agar semakin peka terhadap masalah-masalah yang terjadi di sekolahnya.

Salah satu cara menuju peningkatan mutu dan relevansi adalah demokratisasi, partisipasi, dan akuntabilitas pendidikan. Kepala sekolah guru, dan masyarakat adalah peran utama dan terdepan dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah sehingga segala keputusan mengenai penanganan persoalan pendidikan pada tingkatan mikro harus dihasilkan dari interaksi dari ketiga pihak. Masyarakat adalah *stake holder* pendidikan yang memiliki kepentingan akan keberhasilan pendidikan di sekolah. karena mereka adalah pembayar pendidikan baik melalui uang sekolah maupun pajak sehingga sudah sewajarnya sekolah bertanggung jawab kepada masyarakat. Bentuk *stake holder* masyarakat tersebut adalah Dewan Komite Sekolah dan Dewan Pendidikan di tingkat kota/kabupaten. Kemandirian sekolah sangat diharapkan oleh pemerintah terutama pada kebijakan desentralisasi pendidikan. Namun untuk sampai pada kemampuan untuk mengurus dan mengatur penyelenggaraan pendidikan di setiap satuan pendidikan diperlukan program yang sistematis dengan melakukan ” *capacity building* ”. Untuk melakukan kegiatan ” *capacity building* ” perlu tahapan-tahapan agar arahnya terarah dan terukur . Ada empat tahapan yang perlu dilalui untuk kegiatan tersebut. Masing-masing tahap pengembangan dilakukan terhadap setiap kelompok satuan pendidikan yang mempunyai karakteristik yang setara. *Capacity building* dilakukan untuk meningkatkan ( *up grade* ) suatu kelompok satuan pendidikan pada tahap perkembangan tertentu ke tahap berikutnya. Keempat tahap tersebut adalah:

Tahap pra format, ialah tahap dimana satuan pendidikan belum memiliki standar formal pendidikan masih belum terpenuhi sebagai sumber-sumber pendidikan dan perlu ditingkatkan ke tahap berikutnya.

Tahap formalitas, ialah sekolah yang sudah memiliki sumber-sumber pendidikan secara minimal. Satuan pendidikan tersebut sudah memiliki standar teknis minimal seperti kualifikasi guru, jumlah dan kualitas ruang kelas, kualitas buku serta jumlah kualitas pendidikan lainnya. Dengan *capacity building* sekolah dapat meningkatkan kemampuan administratur dan pelaksanaan pendidikan dan dapat meningkatkan pembelajarannya lebih kreatif dan inovatif. Jika satuan pendidikan tersebut sudah berhasil ditingkatkan lagi ke tingkat *transsional*. Keberhasilan tersebut dapat diukur dengan standar pelayanan minimum tingkat sekolah, terutama menyangkut output pendidikan seperti penurunan tingkat putus sekolah, mengulang kelas, kemampuan para siswa, tingkat kelulusan, serta tingkat melanjutkan sekolah.

Tahap transisional, ialah satuan pendidikan sudah mampu memberikan pelayanan minimal pendidikan yang bermutu, seperti kemampuan mendayagunakan sumber-sumber pendidikan secara optimal. Meningkatkan kreativitas guru, pendayagunaan perpustakaan, sekolah secara optimal.

Tahap otonomi, pada tahap ini dapat dikatakan sekolah sudah mencapai tahap penyelesaian *capacity building* menuju profesionalisme pendidikan ke pelayanan pendidikan yang bermutu. Satuan pendidikan sudah dianggap dapat memberikan

pelayanan di atas standar pelayanan minimal dan bertanggung jawab terhadap klien serta *stake holder* pendidikan lainnya.

Dari uraian di atas, dapat dikatakan bahwa perubahan paradigma itu antara lain:

1. Melaksanakan program menjadi merumuskan/melaksanakan program.
2. Keputusan terpusat menjadi keputusan bersama/partisipatif.
3. Ruang gerak terbatas menjadi ruang gerak fleksibel.
4. Sentralistik menjadi desentralistik.
5. Individual menjadi kerjasama
6. Basis birokratik menjadi basis profesional
7. Diatur menjadi mandiri
8. Malregulasi menjadi deregulasi
9. Informasi terbatas menjadi informasi terbuka
10. Boros menjadi efisien, pendelegasian menjadi pemberdayaan
11. Organisasi vertikal menjadi organisasi horizontal

Pada paradigma lama, tugas dan fungsi sekolah hanya melaksanakan program dari pada mengambil inisiatif merumuskan dan melaksanakan program yang dibuat sendiri oleh sekolah.

## **B. Pengertian Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)**

Secara leksikal, Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) berasal dari tiga kata, yaitu manajemen, berbasis, dan sekolah.<sup>7</sup> Manajemen adalah proses menggunakan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran. Berbasis memiliki kata dasar basis yang berarti dasar atau asas. Sekolah adalah lembaga untuk belajar dan mengajar, serta tempat menerima dan memberikan pelajaran. Berdasarkan makna leksikal tersebut maka MBS dapat diartikan sebagai penggunaan sumber daya yang berasaskan pada sekolah itu sendiri dalam proses pengajaran atau pembelajaran.<sup>8</sup>

Manajemen berbasis sekolah, menganjurkan sekolah untuk dapat membiasakan diri membuat perencanaan, pengorganisasian, penyelenggaraan sampai melakukan evaluasi terhadap berbagai programnya.<sup>9</sup>

Sedangkan pengertian Manajemen Berbasis Sekolah menurut E. Mulyasa adalah pemberian otonomi luas pada tingkat sekolah agar sekolah leluasa mengelola sumber daya dan sumber dana dengan mengalokasikannya sesuai dengan prioritas kebutuhan, serta lebih tanggap dengan kebutuhan setempat.<sup>10</sup>

Dari uraian tersebut dapat dirangkum bahwa “manajemen berbasis sekolah” adalah pengkoordinasian dan penyerasian sumber daya yang dilakukan secara otonomis (mandiri) oleh sekolah melalui sejumlah input manajemen untuk

---

<sup>7</sup> Slamet, P H. *Manajemen Berbasis Sekolah*, 2005., hal. 18.

<sup>8</sup> Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Jakarta: Grasindo, 2003, hal. 1.

<sup>9</sup> Amiruddin Sihan, Khairuddin, Irwan Nasution, *Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah*, Ciputat: 2006, hal. 126.

<sup>10</sup> *Ibid*, E. Mulyasa, hal. 19.



mencapai tujuan sekolah dalam kerangka pendidikan maksimal dengan melibatkan semua kelompok kepentingan yang terkait dengan sekolah meliputi secara langsung dalam proses dalam pengambilan keputusan (partisipatif)”, catatan : kelompok kepentingan yang terkait dengan sekolah meliputi : kepala sekolah dan wakilnya, guru, siswa, konselor, tenaga administratif, orang tua siswa, masyarakat, para profesional, wakil pemerintah, wakil organisasi pendidikan. Lebih ringkas lagi manajemen berbasis sekolah dalam tulisan David yang dikutip oleh Slamet PH dapat dirumuskan sebagai berikut “manajemen berbasis sekolah = otonomi manajemen sekolah + pengambilan keputusan partisipatif”<sup>11</sup>

Seiring dengan adanya pergeseran manajemen pendidikan pusat kepada manajemen berbasis sekolah maka dapat digambarkan<sup>12</sup>

Tabel 1. Pergeseran Pendekatan Manajemen Pendidikan: Dari berbasis Pusat Menuju Berbasis Sekolah.

<b>Manajemen Berbasis Pusat</b>	<b>Menjadi</b>	<b>Manajemen Berbasis Sekolah</b>
Sub-ordinasi	→	Otonomi
Pengambilan keputusan	→	Pengambilan keputusan
Terpusat	→	Partisipatif
Ruang gerak kaku	→	Ruang gerak luas
Pendekatan birokratik	→	Pendekatan profesionalisme
Sentralistik	→	Desentralistik
Diatur	→	Motivasi diri
Overregulasi	→	Deregulasi
Mengontrol	→	Mempengaruhi
Mengarahkan	→	Memfasilitasi
Mengindari resiko	→	Mengolah resiko
Gunakan uang semuanya	→	Gunakan seefisien mungkin
Individual cerdas	→	Teamwork kompak dan cerdas
Infoemasi terpribadi	→	Informasi terbagi

<sup>11</sup> Slamet PH, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Jakarta: Grasindo , 2005, hal. 23.

<sup>12</sup> Departemen Pendidikan Nasional, *Konsep dan Pelaksanaan MPMB*, buku 1, Tahun 2001, hal. 7.

Pendelegasian	→	Pemberdayaan
Organisasi hierarkis	→	Organisasi datar

Manajemen berbasis sekolah secara konseptual dapat digambarkan sebagai suatu perubahan formal struktur penyelenggaraan, sebagai suatu bentuk desentralisasi yang mengidentifikasi sekolah itu sendiri sebagai unit utama peningkatan serta bertumpu pada redistribusi kewenangan pembuatan keputusan sebagai sarana penting yang dengannya peningkatan dapat didorong dan ditopang<sup>13</sup>

Sedangkan konsep manajemen berbasis sekolah merupakan alternatif baru dalam pengelolaan pendidikan yang lebih menekankan kemandirian dan kreatifitas sekolah. Beberapa indikator yang menunjukkan karakter konsep manajemen ini sebagai berikut:<sup>14</sup> lingkungan sekolah yang nyaman dan tertib, sekolah memiliki misi dan target mutu yang ingin dicapai, sekolah memiliki kepemimpinan yang kuat, adanya harapan yang tinggi dari personel sekolah (kepala sekolah, guru dan staf lainnya termasuk siswa) untuk berprestasi, adanya pengembangan staf sekolah yang terus menerus sesuai tuntutan IPTEK, adanya pelaksanaan evaluasi terus menerus terhadap terhadap berbagai aspek akademik dan administratif, dan pemanfaatan hasilnya untuk perbaikan mutu, adanya komunikasi dan dorongan intensif dari orang tua murid dan masyarakat.

Dan Manajemen Berbasis Sekolah merupakan upaya pemerintah untuk meningkatkan mutu pendidikan dan kebijaksanaan ini sesuai dengan paradigma

---

<sup>13</sup> Ibtisam Abu Dohou, *School Based Management*, Jakarta: Logos, 2002, hal. 16.

<sup>14</sup> Umaedi, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, Yogyakarta : Depdikbud, 2005, hal. 63.

baru manajemen pendidikan Depdiknas (2001), sebagaimana yang dikutip oleh E. Mulyasa, fungsi-fungsi pendidikan yang didesentralisasikan ke sekolah dijelaskan sebagai berikut :<sup>15</sup>

a. Perencanaan dan Evaluasi

Dalam paradigma baru manajemen pendidikan, sekolah memiliki kewenangan untuk melakukan perencanaan sesuai dengan kebutuhannya (*school-based plan*). Sekolah juga memiliki kewenangan untuk melakukan evaluasi secara internal untuk memantau proses pelaksanaan dan hasil program-program yang telah dilaksanakan.

b. Kurikulum

Kurikulum yang dibuat oleh pemerintah pusat merupakan standar yang berlaku secara nasional. Dalam implementasinya, daerah dan sekolah diberi kewenangan untuk mengembangkan silabus akan tetapi tetap dalam koridor isi kurikulum yang berlaku secara nasional. Daerah dan sekolah juga diberi kebebasan untuk mengembangkan silabus mata pelajaran ketrampilan pilihan yang merupakan unggulan daerah (muatan lokal).

c. Pembelajaran

Sekolah diberi kebebasan memilih strategi, pendekatan, metode, dan teknik pembelajaran yang paling efektif sesuai dengan karakteristik mata pelajaran, peserta didik, guru, serta kondisi nyata sumber daya yang tersedia dan siap didayagunakan di sekolah.

d. Ketenagaan

---

<sup>15</sup>*Ibid.* E. Mulyasa, hal. 19-23.

Pengelolaan ketenagaan mulai dari analisis kebutuhan, perencanaan, rekrutmen, pengembangan, hadiah, dan sanksi, hubungan kerja sampai evaluasi kinerja tenaga kependidikan dapat dilakukan oleh sekolah dan daerah sesuai dengan kemampuan masing-masing, kecuali yang menyangkut gaji dan rekrutmen pegawai negeri masih ditangani oleh pusat.

e. Fasilitas

Pengelolaan fasilitas yang mencakup pengadaan, pemeliharaan, perbaikan dan pengembangan merupakan kewenangan sekolah, karena sekolah yang paling mengetahui secara pasti fasilitas yang diperlukan dalam operasional sekolah.

f. Keuangan

Pengelolaan keuangan sudah sepantasnya dilakukan oleh sekolah dibawah pimpinan dan koordinasi kepala sekolah, karena sekolah yang paling memahami kebutuhannya. Sekolah juga diberi kebebasan untuk mencari dana melalui berbagai kegiatan yang dapat mendatangkan hasil agar sumber keuangan tidak bergantung pada pemerintah.

g. Kesiswaan

Dalam paradigma baru manajemen pendidikan pengelolaan dan pengembangan kepesertadidikan perlu lebih diintensifkan melalui jalinan kerja sama antara sekolah dengan masyarakat dan dunia kerja.

h. Hubungan Sekolah-Masyarakat

Masyarakat merupakan patner sekolah dalam melaksanakan pendidikan dan pembelajaran karena sekolah merupakan bagian integral dari masyarakat. Hubungan sekolah-masyarakat sebenarnya sudah didesentralisasikan, akan tetapi

pelaksanaannya belum optimal. Persoalannya bagaimana sekolah dapat lebih mengoptimalkan serta meningkatkan intensitas dan ekstensitas hubungannya dengan masyarakat.

i. Kondisi sekolah

Kondisi sekolah yang kondusif akademik baik fisik maupun nonfisik merupakan landasan bagi penyelenggaraan pembelajaran yang efektif dan produktif. Iklim kondusif mencakup lingkungan yang aman, nyaman, dan tertib, serta ditunjang oleh optimisme dan harapan warga sekolah, kesehatan sekolah, dan kegiatan-kegiatan yang berpusat pada perkembangan peserta didik.

Dalam konteks manajemen menurut MBS, berbeda dari manajemen pendidikan sebelumnya yang semua serba diatur dari pemerintah pusat. Sebaliknya, manajemen pendidikan model MBS ini berpusat pada sumber daya yang ada di sekolah itu sendiri. Dengan demikian, akan terjadi perubahan paradigma manajemen sekolah, yaitu yang semula diatur oleh birokrasi di luar sekolah menuju pengelolaan yang berbasis pada potensi internal sekolah itu sendiri.

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) memberikan kekuasaan yang luas hingga tingkat sekolah secara langsung. Dengan adanya kekuasaan pada tingkat lokal sekolah maka keputusan manajemen terletak pada *stakeholder* lokal, dengan demikian mereka diberdayakan untuk melakukan segala sesuatu yang berhubungan dengan kinerja sekolah. Dengan Manajemen Berbasis Sekolah

(MBS) terjadi proses pengambilan keputusan kolektif ini dapat meningkatkan efektifitas pengajaran dan meningkatkan kepuasan guru.<sup>16</sup>

Walaupun Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) memberikan kekuasaan penuh kepada sekolah secara individual, dalam proses pengambilan keputusan sekolah tidak boleh berada di satu tangan saja. Ketika Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) belum ditetapkan, proses pengambilan keputusan sekolah seringkali dilakukan sendiri oleh pihak sekolah secara internal yang dipimpin langsung oleh kepala sekolah. Namun, dalam kerangka Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) proses pengambilan keputusan mengikutkan partisipasi dari berbagai pihak baik internal, eksternal, maupun jajaran birokrasi sebagai pendukung. Dalam pengambilan keputusan harus dilakukan secara kolektif diantara *stake holder* sekolah.

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) adalah bentuk alternatif sekolah sebagai hasil dari desentralisasi pendidikan. Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) pada prinsipnya bertumpu pada sekolah dan masyarakat serta jauh dari birokrasi yang sentralistik. Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) berpotensi untuk meningkatkan partisipasi masyarakat, pemerataan, efisiensi, serta manajemen yang bertumpu pada tingkat sekolah. MBS dimaksudkan otonomi sekolah, menentukan sendiri apa yang perlu diajarkan, dan mengelola sumber daya yang ada untuk berinovasi. MBS juga memiliki potensi yang besar untuk menciptakan kepala sekolah, guru, administrator yang professional. Dengan demikian, sekolah akan bersifat responsif terhadap kebutuhan masing-masing siswa dan masyarakat sekolah.

---

<sup>16</sup>*Ibid*, Nurkolis, hal. 5.

Prestasi belajar siswa dapat dioptimalkan melalui partisipasi langsung orang tua dan masyarakat.

### **C. Tujuan Manajemen Berbasis Sekolah**

Menurut Departemen Pendidikan Nasional Republik Indonesia, tujuan MBS dengan model MPMBS adalah *pertama* meningkatkan mutu pendidikan melalui kemandirian dan inisiatif sekolah dalam mengelola dan memberdayakan sumber daya yang tersedia. *Kedua*, meningkatkan kepedulian warga sekolah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama. *Ketiga*, meningkatkan tanggung jawab kepala sekolah kepada sekolahnya. *Keempat*, meningkatkan kompetisi yang sehat antar sekolah tentang mutu pendidikan yang akan dicapai. Selain itu, MBS memiliki potensi untuk meningkatkan prestasi siswa dikarenakan adanya peningkatan efisiensi penggunaan sumber daya dan personel, peningkatan profesionalisme guru, penerapan reformasi kurikulum serta meningkatkan keterlibatan masyarakat dalam pendidikan.<sup>17</sup>

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

---

<sup>17</sup>*Ibid*, E. Mulyasa, hal. 27.

menumbuhkembangkan suasana yang kondusif. Pemerataan pendidikan nampak pada tumbuhnya partisipasi masyarakat terutama yang mampu dan peduli, sementara yang kurang mampu akan menjadi tanggung jawab pemerintah.<sup>18</sup>

Dari uraian diatas, terlihat bahwa Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) bertujuan untuk membuat sekolah dapat lebih mandiri dalam memberdayakan sekolah melalui pemberian kewenangan (otonomi), fleksibilitas yang lebih besar terhadap sekolah dalam mengelola sumber daya dan mendorong partisipasi warga sekolah dan masyarakat untuk meningkatkan mutu pendidikan.

#### **D. Manfaat Manajemen Berbasis sekolah**

MBS memberikan kebebasan dan kekuasaan yang besar pada sekolah, disertai seperangkat tanggung jawab. Dengan adanya otonomi yang memberikan tanggung jawab pengelolaan sumberdaya dan pengembangan strategi MBS sesuai dengan kondisi setempat, sekolah dapat lebih meningkatkan kesejahteraan guru sehingga dapat lebih berkonsentrasi pada tugas. Keleluasaan dalam mengelola sumber daya dan dalam menyertakan masyarakat untuk berpartisipasi, mendorong profesionalisme kepala sekolah. Dengan diberikannya kesempatan kepada sekolah untuk menyusun kurikulum, guru didorong untuk berinovasi, dengan melakukan eksperimentasi-eksperimentasi di lingkungan sekolah. Dengan demikian, MBS mendorong profesionalisme guru dan kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan di sekolah. Melalui penyusunan kurikulum elektif, rasa tanggap

---

<sup>18</sup>*Ibid*, E. Mulyasa. hal. 13.



sekolah terhadap kebutuhan setempat meningkat dan menjamin layanan pendidikan dengan tuntutan peserta didik dan masyarakat sekolah. Prestasi peserta didik dapat dimaksimalkan melalui peningkatan partisipasi orang tua, misalnya, orang tua dapat mengawasi langsung proses belajar anak.

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

Jadi MBS memberikan beberapa manfaat diantaranya :

- a. Dengan kondisi setempat, sekolah dapat meningkatkan kesejahteraan guru sehingga dapat lebih berkonsentrasi pada tugasnya;
- b. Keleluasaan dalam mengelola sumberdaya dan dalam menyertakan masyarakat untuk berpartisipasi, mendorong profesionalisme kepala sekolah, dalam peranannya sebagai manajer maupun pemimpin sekolah;
- c. Guru didorong untuk berinovasi;

- d. Rasa tanggap sekolah terhadap kebutuhan setempat meningkat dan menjamin layanan pendidikan sesuai dengan tuntutan masyarakat sekolah dan peserta didik.

### **E. Faktor-Faktor Yang Perlu Diperhatian Dalam MBS**

BPPN bekerja sama dengan Bank dunia (1999) telah mangkaji beberapa faktor yang perlu diperhatikan sehubungan dengan manajemen berbasis sekolah. Faktor-faktor itu adalah :

#### **1. Kewajiban Sekolah**

Manajemen berbasis sekolah yang menawarkan keleluasaan pengelolaan sekolah memeilik potensi yang besar dalam menciptakan kepala sekolah, guru, dan pengelola sistem pendidikan profesional. Oleh karena itu, pelaksanaannya perlu disertai seperangkat kewajiban, serta monitoring dan tuntutan pertanggungjawaban (akuntabel) yang relatif tinggi, untuk menjamin bahwa sekolah selain memiliki otonomi juga mempunyai kewajiban melaksanakan kebijakan pemerintah dan memenuhi harapan masyarakat sekolah.

#### **2. Kebijakan dan Prioritas Pemerintah**

Pemerintah sebagai penanggungjawab pendidikan nasional berhak merumuskan kebijaka-kebijakan yang menjadi prioritas nasional terutama yang berkaitan dengan program melek huruf dan angka, efesiensi, mutu, dan pemerataan pendidikan. Dalam hal-hal tersebut, sekolah tidak diperbolehkan untuk berjalan

sendiri dengan mengabaikan kebijakan dan standar yang ditetapkan oleh pemerintah yang dipilih secara demokratis.

### 3. Peranan Orangtua dan Masyarakat

MBS menuntut dukungan tenaga kerja yang terampil dan berkualitas untuk membangkitkan dan motivasi kerja yang lebih produktif dan memberdayakan otoritas daerah setempat, serta mengefisienkan sistem dan menghilangkan birokrasi yang tumpang tindih.

Untuk itu kepentingan tersebut, diperlukan partisipasi masyarakat, dan hal ini merupakan salah satu aspek penting dalam manajemen berbasis sekolah .

### 4. Peranan Profesionalisme dan Manajerial

Manajemen Berbasis Sekolah menuntut perubahan-perubahan tingkah laku kepala sekolah, guru, dan tenaga administrasi dalam mengoperasikan sekolah. Pelaksanaan MBS berpotensi meningkatkan gesekan peranan yang bersifat profesional dan manajerial. Untuk memenuhi persyaratan pelaksanaan MBS, Kepala sekolah, guru, dan tenaga administrasi harus memiliki sifat tersebut.

### 5. Pengembangan Profesi

Dalam MBS pemerintah harus menjamin bahwa semua unsur penting tenaga kependidikan menerima pengembangan profesi yang diperlukan untuk mengelola sekolah secara efektif. Agar sekolah dapat mengambil manfaat yang ditawarkan

MBS, perlu dikembangkan adanya pusat pengembangan profesi, yang berfungsi sebagai penyedia jasa pelatihan bagi tenaga kependidikan untuk MBS.

#### **F. Prinsip-Prinsip Manajemen Berbasis Sekolah**

Teori yang digunakan MBS untuk mengelola sekolah didasarkan pada empat prinsip yaitu:

##### **a. Prinsip Ekuifinalitas (*Principal of Equifinality*)**

Prinsip ini didasarkan pada teori manajemen modern yang berasumsi bahwa terdapat beberapa cara yang berbeda-beda untuk mencapai suatu tujuan. MBS menekankan fleksibilitas sehingga sekolah harus dikelola oleh warga sekolah menurut kondisi mereka masing-masing. Karena kompleksnya pekerjaan sekolah saat ini dan adanya perbedaan yang besar antara sekolah yang satu dengan yang lain, misalnya perbedaan tingkat akademik siswa dan situasi komunitasnya, sekolah tak dapat dijalankan dengan struktur yang standar di seluruh kota, provinsi, apalagi negara. Sekolah harus mampu memecahkan berbagai permasalahan yang dihadapinya dengan cara yang paling tepat dan sesuai dengan situasi dan kondisinya. Walaupun sekolah yang berbeda memiliki masalah yang sama, cara penanganannya akan berlainan antara sekolah yang satu dengan yang lain.

##### **b. Prinsip Desentralisasi (*Principal of Decentralization*)**

Desentralisasi adalah gejala yang penting dalam reformasi manajemen sekolah modern. Prinsip desentralisasi ini konsisten dengan prinsip ekuifinalitas. Prinsip

desentralisasi dilandasi oleh teori dasar bahwa pengelolaan sekolah dan aktifitas pengajaran tak dapat dielakkan dari kesulitan dan permasalahan. Pendidikan adalah masalah yang rumit dan kompleks sehingga memerlukan desentralisasi dalam pelaksanaannya.

Oleh karena itu, sekolah harus diberi kekuasaan dan tanggung jawab untuk memecahkan masalahnya secara efektif dan secepat mungkin ketika masalah itu muncul. Dengan kata lain, tujuan prinsip desentralisasi adalah efisiensi dalam pemecahan masalah, bukan menghindari masalah. Oleh karena itu MBS harus mampu menemukan masalah, memecahkannya tepat waktu dan memberi sumbangan yang lebih besar terhadap efektivitas aktivitas pengajaran dan pembelajaran. Tanpa adanya desentralisasi kewenangan kepada sekolah itu sendiri maka sekolah tidak dapat memecahkan masalahnya secara cepat, tepat, dan efisiensi.

c. Prinsip Sistem Pengelolaan Mandiri (*Principal of Self Managing System*)

Prinsip ini terkait dengan prinsip sebelumnya, yaitu prinsip ekuifinalitas dan prinsip desentralisasi. Ketika sekolah menghadapi permasalahan maka harus diselesaikan dengan caranya sendiri. Sekolah dapat menyelesaikan masalahnya bila telah terjadi pelimpahan wewenang dari birokrasi di atasnya ke tingkat sekolah. Dengan adanya kewenangan di tingkat sekolah itulah maka sekolah dapat melakukan sistem pengelolaan mandiri.

d. Prinsip Inisiatif Manusia (*Principal of Human Initiative*)

Prinsip ini mengakui bahwa manusia bukanlah sumber daya yang statis, melainkan dinamis. Oleh karena itu, potensi sumber daya manusia harus selalu digali, ditemukan, dan kemudian dikembangkan. Sekolah dan lembaga pendidikan yang lebih luas tidak dapat lagi menggunakan istilah *staffing* yang konotasinya hanya mengelola manusia sebagai barang yang statis. Lembaga pendidikan harus menggunakan pendekatan *human resources development* yang memiliki konotasi dinamis dan menganggap serta memperlakukan manusia di sekolah sebagai aset yang amat penting dan memiliki potensi untuk terus dikembangkan.<sup>19</sup>

### **G. Komponen-Komponen Manajemen Berbasis Sekolah**

Manajemen sekolah pada hakikatnya mempunyai pengertian yang hampir sama dengan manajemen pendidikan. Ruang lingkup dan bidang kajian manajemen sekolah juga merupakan ruang lingkup dan bidang kajian manajemen pendidikan. Namun demikian, manajemen pendidikan mempunyai jangkauan yang lebih luas daripada manajemen sekolah. Dengan perkataan lain, manajemen sekolah merupakan bagian dari manajemen pendidikan, atau penerapan manajemen pendidikan dalam organisasi sekolah sebagai salah satu komponen dari sistem pendidikan yang berlaku. Manajemen sekolah terbatas pada salah satu sekolah saja, sedangkan manajemen pendidikan meliputi seluruh komponen sistem pendidikan, bahkan bisa menjangkau sistem yang lebih luas dan besar (suprasistem) secara regional, nasional, bahkan internasional.

---

<sup>19</sup>*Ibid*, Nurkolis, hal. 52.

Hal yang paling penting dalam implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) adalah manajemen terhadap komponen-komponen sekolah itu sendiri. Sedikitnya terdapat tujuh komponen sekolah yang harus dikelola dengan baik dalam rangka MBS, yaitu:

1. Manajemen kurikulum dan program pengajaran
2. Manajemen tenaga kependidikan
3. Manajemen kesiswaan
4. Manajemen keuangan dan pembiayaan
5. Manajemen sarana dan prasarana pendidikan
6. Manajemen hubungan sekolah dengan masyarakat
7. Manajemen layanan khusus.

#### **H. Konsep Manajemen Berbasis Sekolah**

Dengan mengadopsi ide dasar Edward B. Fiska (1996) Nanang Fatah menggambarkan konsep manajemen berbasis sekolah sebagai berikut:

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) secara konseptual akan membawa dampak terhadap peningkatan kinerja sekolah dalam hal mutu, efisiensi manajemen keuangan, pemerataan lewat perubahan kebijakan desentralisasi di berbagai aspek seperti politik, edukatif, administratif dan anggaran pendidikan. MBS selain akan meningkatkan kualitas belajar mengajar dan efisiensi operasional pendidikan, juga tujuan politik terutama iklim demokratisasi di sekolah. Nanang Fattah mengungkapkan keberhasilan Manajemen Berbasis

Sekolah (MBS) di Spanyol yaitu menciptakan kualitas manajemen dan pendidikan, sebagai strategi untuk memperbaiki kinerja sekolah yang mampu meningkatkan kemauan dan kemampuan kepala sekolah untuk memperbaiki proses belajar mengajar. Hal ini dipandang sebagai demokrasi di tingkat lokal sekolah.<sup>20</sup>

### **I. Karakteristik Manajemen Berbasis Sekolah**

MBS yang ditawarkan sebagai bentuk operasional desentralisasi pendidikan akan memberikan wawasan baru terhadap system yang sedang berjalan selama ini. Hal ini diharapkan dapat membawa dampak terhadap peningkatan efisiensi dan efektifitas kinerja sekolah, dengan menyediakan layanan pendidikan yang komprehensif dan tanggap terhadap kebutuhan masyarakat sekolah setempat.

Karakteristik MBS bisa diketahui antara lain dari bagaimana sekolah dapat mengoptimalkan kinerja organisasi sekolah, proses belajar mengajar, pengelolaan sumber daya manusia, dan pengelolaan sumber daya dan administrasi. Sejalan dengan itu, berdasarkan pelaksanaan di Negara maju mengemukakan bahwa karakteristik dasar MBS adalah pemberian otonomi yang luas kepada sekolah, partisipasi masyarakat dan orang tua peserta didik yang tinggi. Kepemimpinan kepala sekolah yang demokratis dan professional, serta adanya *team work* yang tinggi dan professional.

---

<sup>20</sup>Nanang Fattah, *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah dan Dewan Sekolah*, Bandung: Pustaka Bani Quraisy, 2004, hal. 26-27.



a. Pemberian otonomi luas kepada sekolah

MBS memberikan otonomi luas kepada sekolah, disertai sepewrangkat tanggung jawab. Dengan adanya otonomi yang memberikan tanggung jawab pengelolaan sumber daya dan pengembangan strategi sesuai dengan kondisi setempat, sekolah dapat lebih memberdayakan tenaga kependidikan guru agar lebih berkonsentrasi pada tugas utamanya mengajar. Dealam apada itu, sekolah sebagai lembaga pendidikan diberi kewenangan dan kekuasaan yang luas untuk mengembangkan program-program kurikulum dan pembelajaran sesuai dengan kondisi dan kebutuhan peserta didik serta tuntutan masyarakat. Untuk mendukung keberhasilan program tersebut, sekolah memiliki kekuasaan dan kewenangan mengelola dan memanfaatkan berbagai sumber daya yang tersedia di masyarakat dan lingkungan sekitar. Selain itu, sekolah juga diberikan kewenangan untuk menggali dan mengelola sumber dana sesuai dengan prioritas kebutuhan. Melalui otonomi ynag luas, sekolah dapat meningkatkan kinerja tenaga kependidikan dengan menawarkan partisipasi aktif mereka dalam pengambilan keputusan dan tanggung jawab bersama dalam pelaksanaan keputusan ynag diambil secara proporsional dan professional.

b. Partisipasi masyarakat dan orang tua

Dalam MBS pelaksanaan program-program sekolah didukung oleh partisipasi masyarakat dan orang tua peserta didik yang tinggi. Orang tua peserta didik dan masyarakat tidak hanya mendukung sekolah melalui bantuan keuangan, tetapi melalui komite sekolah dan dewan pendidikan merumuskan serta mengembangkan program-program ynag dapat meningkatkan kualitas sekolah.

Masyarakat dan orang tua menjalin kerja sama untuk membantu sekolah sebagai narasumber berbagai kegiatan sekolah untuk meningkatkan kualitas pembelajaran.

c. Kepemimpinan yang demokratis dan profesional

Dalam MBS, pelaksanaan program-program sekolah didukung oleh adanya kepemimpinan sekolah yang demokratis dan profesional. Kepala sekolah dan guru-guru sebagai tenaga pelaksana inti program sekolah merupakan orang-orang yang memiliki kemampuan dan integritas profesional. Kepala sekolah adalah manajer pendidikan profesional yang direkrut komite sekolah untuk mengelola segala kegiatan sekolah berdasarkan kebijakan yang ditetapkan. Guru-guru yang direkrut oleh sekolah adalah pendidik yang profesional dalam bidangnya masing-masing, sehingga mereka bekerja berdasarkan pola kinerja profesional yang disepakati bersama untuk memberi kemudahan dan mendukung keberhasilan pembelajaran peserta didik. Dalam proses pengambilan keputusan, kepala sekolah mengimplementasikan proses *Bottom up* secara demokratis, sehingga semua pihak memiliki tanggung jawab terhadap keputusan yang diambil beserta pelaksanaannya.

d. *Team work* yang kompak dan transparan

Dalam MBS, keberhasilan program-program sekolah didukung oleh kinerja *team work* yang kompak dan transparan dari berbagai pihak yang terlibat dalam pendidikan di sekolah. Dalam dewan pendidikan dan komite sekolah misalnya, pihak-pihak yang terlibat bekerja sama secara harmonis sesuai dengan posisinya masing-masing untuk mewujudkan suatu “sekolah sekolah yang dapat

dibanggakan” oleh semua pihak. Mereka tidak saling menunjukkan kuasa atau paling bnerjasa, tetapi masing-masing mmeberi kontribusi terhadap upaya peningkatan mutu dan kinerja sekolah secara *kaffah*. Dalam pelaksanann program misalnya, pihak-pihak terkait bekerja sama secara professional untuk mencapai tujuan-tujuan atau target yang disepakati bersama. Dengan demikian, keberhasilan MBS merupakan hasil sinergi (*synergistic effect*) dari kolaborasi team yang kompak dan transparan.

Dalam konsep MBS kekuasaan yang dimiliki sekolah mencakup pengambilan keputusan tentang manajmen kurikulum dan pembelajaran, rektutmen dan manajemen tenaga kependidikan serta manajemen keuangan sekolah.<sup>21</sup>

Secara ekspilisit karakteristik MBS sebagai berikut :

1. Siswa : sebagai masukan utama;
2. Memiliki kebijakn, tujuan, dan sasaran mutu yang jelas;
3. Sumberdaya tersedia dan siap;
4. Staf yang kompeten dan dedikasi tinggi;
5. Meiliki harapan prestasi yang tinggi;
6. Focus pada pelanggan (siswa/masyrakat);
7. Input manajemen : tugas jelas, rencana rinci dan sistematis, program kerja, aturan jelas, pengendalian mutu yang jelas.<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup>*Ibid*, E. Mulyasa, ,hal. 38.

<sup>22</sup> Bedjo Sujanto, *manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah: Model Pengelolaan Sekolah di Era Otonomi Daerah*, Jakarta: Sagung Seto, 2007, hal. 34

## **Bab III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Jenis dan Pendekatan Penelitian**

##### 1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian lapangan (*field research*), yakni penelitian yang dilakukan dengan terjun langsung kelapangan untuk menggali dan meneliti data yang berkenaan dengan pelaksanaan manajemen berbasis sekolah di Madrasah Aliyah Al-Madaniyah di Kabupaten Tabalong.

##### 2. Pendekatan Penelitian

Sedangkan pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan deskriptif kualitatif, yakni berusaha menggambarkan bagaimana pelaksanaan manajemen berbasis sekolah yang ada di Madrasah Aliyah Al-Madaniyah yang ada di Kabupaten Tabalong.

#### **B. Subjek dan Objek Penelitian**

##### 1. Subjek Penelitian

- a) Kepala Madrasah Aliyah Al-Madaniyah.
- b) Wakil Kepala Madrasah Aliyah Al-Madaniyah.
- c) Para guru Madrasah Aliyah Al-Madaniyah.
- d) Kepala Tata Usaha Madrasah Aliyah Al-Madaniyah.
- e) Ketua Yayasan Ulul Albab.

##### 2. Objek Penelitian

Objek dalam penelitian ini adalah tentang pelaksanaan manajemen berbasis sekolah dan factor apa saja yang mempengaruhi pelaksanaannya di Madrasah Aliyah Al-Madaniyah.

### **C. Data dan Sumber Data**

Dalam yang diperlukan untuk peneilitian ini yaitu meliputi 2 data, yaitu data primer dan data sekunder

a. Data primer, yaitu data mengenai pelaksanaan manajemen berbasis sekolah yang meliputi :

1. Perencanaan dan Evaluasi
2. Kurikulum
3. Pembelajaran
4. Ketenagaan
5. Fasilitas
6. Keuangan
7. Kesiswaan
8. Hubungan Sekolah-Masyarakat
9. Kondisi sekolah

b. Data sekunder, yaitu meliputi :

1. Sejarah singkat berdirinya Madrasah
2. Visi dan Misi Prestasi Madrasah

### **D. Teknik Pengumpulan Data**

Dalam penelitian ini juga menggunakan pengumpulan data sebagai berikut:

a) Observasi

Observasi ini yaitu metode dengan menggunakan pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap sesuatu yang diteliti.<sup>23</sup> Digunakan agar dapat melihat keadaan lokasi penelitian dan untuk melengkapi data-data yang diperlukan.

Metode ini digunakan, (1) memperoleh data yang berkaitan dengan situasi umum seperti kepala madrasah, keadaan guru, keadaan siswa, TU dan pegawai. (2) pengamatan terfokus pada tipe kepemimpinan kepala madrasah, pelaksanaan manajemen berbasis sekolah dan hasil dari proses pelaksanaan manajemen sekolah di Madrasah Aliyah Al-Madaniyah

b) Wawancara

Teknik ini digunakan untuk mengumpulkan data dengan tanya jawab sepihak yang diajukan secara sistematis dan berdasarkan pada tujuan penelitian. Dengan metode ini penulis akan mencari data dengan cara berwawancara dengan sumber data penelitian ini secara langsung, adapun sumber data penelitian diperoleh, yaitu; kepala sekolah, para guru dan kepala TU, dan sebagian siswa di Madrasah Aliyah Al-Madaniyah.

Adapun metode wawancara ini, peneliti menggunakan metode wawancara semi terstruktur atau bebas terpimpin<sup>24</sup> Metode ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui informasi secara jelas dan mendalam serta terfokus pada masalah yang diteliti yaitu tentang pelaksanaan manajemen berbasis sekolah di Madrasah Aliyah

---

<sup>23</sup> Sutrisno Hadi, *Metodologi Riset I*, Yogyakarta: Fakultas Psikologi UGM, 1987, hal, 141.

<sup>24</sup> Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktis*, Jakarta : Bina Aksara, 1989, hal. 231.

Al-Madaniyah yang meliputi Perencanaan dan Evaluasi, Kurikulum, Pembelajaran, Ketenagaan, Fasilitas, Keuangan, Kepesertadidikan, Hubungan Sekolah-Masyarakat, dan Iklim sekolah.

c) Dokumentasi

Dokumentasi ini adalah metode pengumpulan data dengan menyelidiki benda-benda yang tertulis seperti buku, majalah dokumentasi, peraturan-peraturan, notulen rapat, catatan harian dan sebagainya. Adapun data yang akan dikumpulkan melalui metode ini adalah data sejarah MA, visi dan misi, keadaan guru, pegawai, siswa, periodisasi kepemimpinan, sarana dan prasaranan, serta program-program madrasah.

Akurasi data yang diperoleh dari dokumentasi ini dilakukan telaah pada keaslian dokumen, kebenaran isi dokumen, dan relevansi dokumen dengan permasalahan yang diteliti.<sup>25</sup>

**d) Teknik Pengolahan Data dan Analisis Data**

1. Teknik Pengolahan Data

Sebelum data dianalisis, maka perlu diolah terlebih dahulu dengan menempuh langkah-langkah sebagai berikut :

- a. Editing, yaitu meneliti kembali kelengkapan dan keterangan data yang sudah terkumpul.

---

<sup>25</sup> Sartono Karto Direjo, *Metode-metode Penelitian Masyarakat*, Jakarta: Grafindo, 1986, hal. 17.

- b. Koding, yaitu memberikan kode-kode untuk memisahkan data menurut jenis-jenisnya dalam rangka mengklasifikasikan jawaban responden.
- c. Klasifikasi, yaitu mengelompokkan data sesuai dengan permasalahan atau jenis-jenis data yang diperlukan.



## MATRIKS

Tabel 2. Data, Sumber Data, Dan Teknik Pengumpulan Data.

NO	DATA	SUMBER DATA	TEKNIK
1	<p>Data primer, yaitu data mengenai pelaksanaan manajemen berbasis sekolah dimadrasah Aliyah Al-Madaniyah Kab. Tabalong yang meliputi:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perencanaan dan Evaluasi,</li> <li>2. Kurikulum,</li> <li>3. Pembelajaran,</li> <li>4. Ketenagaan,</li> <li>5. Fasilitas,</li> <li>6. Keuangan,</li> <li>7. Kepesertadidikan,</li> <li>8. Hubungan sekolah asyarakat,</li> <li>9. Kondisi sekolah.</li> </ol>	<p>Kepala Madrasah, Wakil Kepala Madrasah, Para Guru, Kepala TU, Ketua yayasan</p>	<p>Observasi, Wawancara</p>
2	<p>Faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan manajemen berbasis sekolah di Madrasah Aliyah Al-Madaniyah</p>	<p>Kepala Madrasah, Wakil Kepala Madrasah, Para Guru, Kepala TU, Ketua yayasan</p>	<p>Observasi, Wawancara</p>
3	<p>Data Sekunder,</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Sejarah singkat</li> </ol>	<p>Kepala Sekolah,</p>	<p>Wawancara dan</p>

	berdirinya MA Al-Madaniyah	TU, dan Dokumen Kepala Sekolah,	Dokumenter Wawancara dan
	b. Visi dan Misi, Prestasi Madrasah.	TU, dan Dokumen	Dokumenter

## 2. Analisis Data

Untuk memberikan pemaknaan atas data atau fenomena yang ditemukan dan dikumpulkan dalam penelitian ini, maka analisis dengan pendekatan kualitatif dengan eksplanasi bersifat deskripsi sebagaimana dikatakan oleh Suharsimi<sup>26</sup>. Penelitian menjawab problematika serta ingin mengetahui status dan mendeskripsikan fenomena, lebih tepat digunakan teknik analisis deskriptif kualitatif.

Dipilihnya analisis deskriptif kualitatif karena permasalahannya atau sasaran penelitian ini adalah berkaitan dengan pelaksanaan manajemen berbasis sekolah Madrasah Aliyah Al-Madaniyah. Langkah yang ditempuh pertama kali dalam analisis ini adalah mengorganisir data berupa gambar, foto, dokumen, berupa laporan, biografi, artikel, atau buku-buku pedoman dan sebagainya<sup>27</sup> dengan menggunakan metode berfikir:

- a) Metode induktif yaitu cara berfikir yang berhak dari fakta-fakta yang khusus kemudian ditarik kesimpulan yang bersifat umum.

<sup>26</sup> *Ibid*, Suharsimi Arikunto, hal. 194.

<sup>27</sup> Moeleng, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung : Rosdakarya, 2000, hal. 103.

- b) Metode deduktif yaitu perolehan data atau keterangan-keterangan yang bersifat umum, kemudian diolah untuk mendapatkan perincian yang bersifat khusus.<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> *Ibid*, Sutrisno Hadi, hal. 75.

## **BAB IV**

### **LAPORAN HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian**

##### **1. Sejarah Singkat Berdiri MA AL-Madaniyah**

Pondok Pesantren Al-Madaniyah berdiri pada tanggal 14 Juni 2000 M. Pondok Pesantren Al-Madaniyah berada di Desa Nalui Kecamatan Jaro Kabupaten Tabalong Provinsi Kalimantan Selatan. Pesantren ini pada awalnya hanyalah pengajian majlis ta'lim dan pesantren kilat yang dibina dan diasuh oleh Ustadz. H. Sanusi Ibrahim (Ustadz. Ahmad Jaro), kemudian atas keinginan masyarakat dan tokoh masyarakat Desa Jaro, didirikan dan dirintislah Pondok Pesantren Ulul Albab oleh Ustadz. Muh. Murjani dan Ustadz. Nursewan yang kemudian hari berganti nama menjadi Pondok Pesantren Al-Madaniyah. Pada Awal berdirinya Pondok Pesantren Al-Madaniyah hanya bertempat di Mesjid Al-Mujahidin Desa Jaro. Beranda samping kanan mesjid menjadi asrama santri putra yang berjumlah kurang lebih 30 orang. Dan rumah penduduk yang berada di depan mesjid menjadi asrama putri yang berjumlah kurang lebih 25 orang. Rumah ini diizinkan sementara waktu untuk dijadikan asrama putri. Pada Tahun 2001 Pondok Pesantren Al-Madaniyah berpindah lokasi. Kepindahan tersebut dimaksudkan karena lokasi pertama tidak memungkinkan adanya perluasan asrama karena tempatnya ditengah penduduk yang padat dan sempit. Lokasi baru itu merupakan wakaf dan sebagian lagi dibeli oleh yayasan yang luasnya kurang lebih 5000 M berada di Desa Nalui Kecamatan Jaro kira-kira 1 KM dari lokasi semula.

Pondok Pesantren Al-Madaniyah memiliki beberapa lembaga pendidikan yang memiliki berbagai jenjang, antara lain Pendidikan Sekolah Dasar Islam (SD Islam), Madrasah Tsanawiyah (MTs), Madrasah Aliyah (MA) dan Panti Asuhan. Kurikulum yang digunakan adalah kurikulum perpaduan antara kurikulum Departemen Agama (Depag), Kurikulum Dinas Pendidikan (Diknas) dan Kurikulum Pondok Pesantren. Semua santri Pondok Pesantren Al-Madaniyah diwajibkan tinggal di asrama dan diharuskan mengikuti semua kegiatan formal dan nonformal.

Kegiatan keseharian santri diatur dan diarahkan dengan tertib. Penanggung jawab kegiatan pendidikan dan pembelajaran sekolah adalah kepala sekolah dan para guru, adapun pembimbing dan pengatur kegiatan keseharian santri diluar jam sekolah adalah para ustadz dan pengurus organisasi santri yang bernama Badan Eksekutif Santri (BES). Pengurus Badan Eksekutif Santri diangkat dan ditetapkan oleh pimpinan pondok. Mereka diberi tugas dan wewenang untuk mengatur kegiatan keseharian santri diluar jam sekolah dengan diawasi oleh pembimbing, pengasuhan santri dan para ustadz.

## 2. Visi Dan Misi

VISI :

BERIMAN, BERTAQWA, BERILMU DAN BERAKHLAKUL  
KARIMAH

MISI :

- a. Mencetak generasi bangsa yang beriman dan bertakwa

- b. Mencetak generasi yang berilmu dan berwawasan luas
  - c. Menciptakan generasi yang berjiwa juang dan berjiwa pendidik
  - d. Mewujudkan manusia unggul, kreatif dan inovatif yang dilandasi oleh keimanan dan ketaqwaan.
  - e. Mengembangkan dan menciptakan hubungan yang harmonis antara santri, guru, masyarakat dan orang tua santri
  - f. Mencetak generasi yang terampil Bahasa asing khususnya Bahasa Arab dan bahasa Inggris
  - g. Ikut berperan dalam Menciptakan masyarakat sekitar aman, tertib dan sejahtera
  - h. Membantu masyarakat yang kurang mampu<sup>29</sup>
3. Prestasi MA Al-Madaniyah

Dari tahun 2001 Madrasah Aliyah Al-Madaniyah sudah meraih berbagai penghargaan, baik itu dari lomba MTQ, pramuka dan lain-lain. Data terlampir.

---

<sup>29</sup> Sumber : Dokumentasi Madrasah Al-Madaniyah 30 Nopember 2012

## **B. Program Manajemen Berbasis Sekolah di Madrasah Aliyah Al-Madaniyah**

Dalam pelaksanaan manajemen berbasis sekolah yang diterapkan di Madrasah Aliyah Al-Madaniyah di Kabupaten Tabalong, Madrasah Aliyah Al-Madaniyah menggunakan pendekatan MPMBS yaitu pengelolaan pendidikan yang menekankan kepada kemandirian dan kreatifitas *stake holder*. Hal ini dilakukan karena manajemen berbasis sekolah mempunyai tujuan untuk peningkatan mutu madrasah yang lebih baik serta didasarkan pada keinginan madrasah yang mandiri. Menurut Kepala Madrasah Aliyah Al-Madaniyah Munif Wardi Musa, S.A.P yang ditemui peneliti “manajemen madrasah yang dipakai Madrasah Aliyah Al-Madaniyah sejak tahun 2001 – 2002 mulai menggunakan konsep MPMBS, karena lebih menekankan kemandirian dari pihak madrasah dan dalam pengelolaannya lebih menekankan kepada kreatifitas (*stake holder*).

Model madrasah yang menggunakan pendekatan MPMBS dalam pengelolaannya guru dan staf lainnya dapat menjadi efektif karena adanya partisipasi mereka dalam mengambil keputusan. Dengan begitu, rasa kepemilikan terhadap madrasah lebih tinggi dan penggunaan sumber daya pendidikan lebih optimal sehingga diperoleh hasil yang lebih baik.

Adapun aspek yang mulai digarap oleh Madrasah Aliyah Al-Madaniyah dalam kerangka pelaksanaan MPMBS ini meliputi :

## **1. Perencanaan dan Evaluasi Program Madrasah Aliyah Al-Madaniyah**

Perencanaan dan evaluasi program Madrasah Aliyah Al-Madaniyah. Dalam menyusun rencana pengembangan Madrasah, Madrasah Aliyah Al-Madaniyah melibatkan berbagai pihak yang berkepentingan (*stake holder*), yaitu Kepala MA, guru, karyawan, siswa, orang tua siswa, pihak yayasan serta beberapa masyarakat yang memiliki perhatian kepada Madrasah Aliyah Al-Madaniyah. Dengan cara itu diharapkan pengembangan Madrasah Aliyah Al-Madaniyah menjadi milik semua MA dan pihak lain yang terkait.

Rencana pengembangan Madrasah Aliyah Al-Madaniyah tergambar jelas melalui visi dan misi madrasah yang menunjukkan gambaran Madrasah Aliyah Al-Madaniyah di masa mendatang (jangka panjang) yang diinginkan; Misi Madrasah Aliyah Al-Madaniyah merupakan tindakan atau upaya mewujudkan visi Madrasah Aliyah Al-Madaniyah yang mengacu pada buku pedoman konsep MPMBS Departemen Pendidikan Nasional Tahun 2001, Buku I, Halaman, 21. ditetapkan sebelumnya; tujuan Madrasah Aliyah Al-Madaniyah yang ingin dicapai dalam upaya pengembangan madrasah pada kurun waktu menengah untuk 3-6 tahun mendatang; tantangan nyata dan sasaran pengembangan Madrasah Aliyah Al-Madaniyah, yaitu apa yang diinginkan Madrasah Aliyah Al-Madaniyah untuk jangka waktu pendek yaitu dalam satu tahun.

Dengan adanya rencana pengembangan Madrasah Aliyah Al-Madaniyah maka diperlukan sumber daya yang dimiliki Madrasah Aliyah Al-Madaniyah dalam bekerja, yang nantinya sumberdaya tersebut diharapkan mampu bekerja secara optimal guna mewujudkan visi, misi, dan tujuan Madrasah Aliyah Al-Madaniyah.



Berangkat dari Visi, misi dan tujuan MBS MA Al-Madaniyah bersama-sama dengan masyarakat menyusun program tahunan yang memuat sejumlah program aktifitas yang sesuai dengan kebijakan nasional. Adapun program-program tersebut diantaranya.

a. Jangka Pendek

Kegiatan akademik :

- 1) program peningkatan KBM dimana program KBM ini dalam pelaksanaannya kebanyakan dilakukan didalam kelas, karena kegiatan ini berperan adalah guru dan siswa. Tujuan dari KBM ini yaitu, mencapai target kurikulum, dan tidak ada peserta didik yang tinggal kelas atau tidak lulus ujian.
- 2) Mengoptimalkan penggunaan sarana belajar seperti Lab, perpustakaan, dan alat belajar lainnya.
- 3) Penambahan Jam belajar dan Bimbel bagi kelas XII
- 5) Kelompok belajar
- 6) Muhadarah tiga bahasa ( Bahasa Arab, Inggris dan indonesia)
- 7) Pemberian dan penghapalan tiga kosa kata bahasa arab, inggris di setiap pagi

Kegiatan Non Akademik :

- 1) Olah Raga
- 2) Seni (seni baca Al-qur'an, kaligrafi dan rebana)
- 3) Bakti masyarakat
- 4) Majalah dinding

- 5) Study Tour
- 6) Pramuka
- 7) Seni bela diri

Program Peningkatan kesejahteraan Siswa :

- 1) Beasiswa
- 2) Dana peduli pendidikan

Program Pembangunan Fisik :

- 1) Pembangunan kantor baru berlantai dua
- 2) Penambahan sarana belajar
- 3) Pembangunan Lab IPA

Program Personalia :

- 1) Peningkatan supervisi
- 2) Peningkatan kualitas guru dan karyawan dalam bidang intelektual, kedisiplinan, etos kerja dan keteladanan.

b. Program Jangka Panjang

- a) Optimalisasi penggunaan sarana belajar yang tersedia
- b) Program peningkatan non akademik yaitu diantaranya dengan meningkatkan pelatihan-pelatihan olah raga, pidato dan lain sebagainya untuk menyambut perlombaan-perlombaan baik yang diadakan institusi ataupun sekolah atau madrasah se propinsi Kal-Sel.
- c) Program pembangunan personalia
  1. Peningkatan kesejahteraan
  2. Rekrutmen tenaga-tenaga baru yang *Qualified*

3. Mengikuti kegiatan seminar pendidikan dan *Workshop*
- d) Program pembangunan fisik
1. Pembenahan ruang computer
  2. Pembenahan ruang LAB
  3. Pembenahan ruang kelas
  4. Pembenahan kantor
- e) Upaya-upaya MA Al-Madaniyah untuk mencapai tujuan yang diharapkan diantaranya:
1. Membangun suasana yang islami
  2. Meningkatkan kedisiplinan baik dari pihak kepala MA, guru, karyawan ataupun siswa
  3. Meningkatkan mutu pembelajaran ilmu umum dan agama
  4. Membangun budaya belajar diantaranya:
    - 1) Meningkatkan peran dan fungsi perpustakaan sebagai sumber belajar
    - 2) Meningkatkan peran BP dalam meningkatkan etos belajar siswa
    - 3) Menyelenggarakan bimbingan belajar khususnya kelas XII
    - 4) Memberikan bimbingan kepada siswa yang kesulitan dalam belajar

## **2. Pengelolaan Kurikulum Madrasah Aliyah Al-Madaniyah**

Dalam proses pembelajaran tentu ada kurikulum yang menjadi isi materi dari proses pembelajaran. Kurikulum yang menjadi materi ini dibuat oleh pemerintah pusat namun dalam implementasinya, madrasah dapat mengembangkan (memperdalam, memperkaya, dan memodifikasi), namun tidak boleh mengurangi

isi kurikulum nasional secara keseluruhan. Selain itu madrasah boleh menambah kurikulum muatan lokal.

Di Madrasah Aliyah Al-Madaniyah dalam pelaksanaan pembelajaran selain menggunakan kurikulum pemerintah juga menggunakan kurikulum pesantren, hal ini dilakukan Madrasah Aliyah Al-Madaniyah karena merupakan sekolah yang didirikan yayasan Ulul Albab dan lingkungan Madrasah Aliyah Al-Madaniyah berada di lingkungan pesantren. Dengan demikian Madrasah Aliyah Al-Madaniyah mempunyai dua kurikulum dan ini berbeda dengan sekolah atau madrasah yang lain pada umumnya.

Pengelolaan kurikulum dan pengajaran dikelola oleh manajemen sendiri yang bagiannya integral, dan sebagai karakteristik utamanya dalam berbasis madrasah. Manajemen kurikulum dan sistem pembelajaran di Madrasah Aliyah Al-Madaniyah meliputi kegiatan perencanaan dan penilaian, serta keseluruhan proses penyelenggaraan yang bertujuan agar seluruh kegiatan pembelajaran terlaksana secara berhasil dan berdaya guna.

### **3. Pengelolaan Belajar Mengajar Madrasah Aliyah Al-Madaniyah**

Pengelolaan pembelajaran atau manajemen pembelajaran secara operasional adalah aplikasi fungsi-fungsi manajemen pada aspek-aspek pembelajaran. Lebih jelasnya, manajemen pembelajaran di Madrasah Aliyah Al-Madaniyah dapat didefinisikan sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pemotivasian, pengawasan dan penilaian pembelajaran yang diselenggarakan oleh Madrasah Aliyah Al-Madaniyah.

Secara operasional, perencanaan pembelajaran di Madrasah Aliyah Al-Madaniyah berpedoman kepada kalender yang telah dipersiapkan oleh Kanwil. Penyusunan program tahunan atau program semester disusun oleh para guru bidang study yang dikoordinasikan oleh masing-masing kepala MA, sedang perencanaan tingkat kelas dilakukan oleh masing-masing guru mata pelajaran. Pada proses pembelajarannya dilakukan oleh guru yang dilakukan oleh guru bidang study dengan menggunakan metode dan alat bantu yang mampu mengaktifkan siswa untuk belajar.

#### **4. Pengelolaan Ketenagaan Madrasah Aliyah Al-Madaniyah**

Pengelolaan ketenagaan atau manajemen ketenagaan (kepegawaian) di Madrasah Aliyah Al-Madaniyah merupakan bagian dari manajemen sekolah yang turut mensukseskan pelaksanaan manajemen berbasis sekolah atau manajemen berbasis madrasah yang diterapkan di Madrasah Aliyah Al-Madaniyah. Hal ini dapat dilihat dari tugas dan tanggung jawab tenaga kependidikan yang mengurus administrasi madrasah dan kegiatan lainnya yang menyangkut ketatausahaan. Di Madrasah Aliyah Al-Madaniyah dalam pengelolaan ketenagaan ditangani oleh beberapa orang yang dianggap kompeten dibidang tersebut dan pengelolanya dipilih oleh kepala MA dan tenaga kependidikan. Data terlampir.

#### **5. Pengelolaan Sarana dan Prasarana Madrasah Aliyah Al-Madaniyah**

Di Madrasah Aliyah Al-Madaniyah dalam pengelolaan fasilitas ditangani langsung oleh sekolah mulai dari pengadaan, pemeliharaan, dan perbaikan sampai pada pengembangan. Menurut bagian sarana dan prasarana ada empat program kerja yang pokok mengenai sarana dan prasarana yaitu :

- a. Penyusunan rencana kebutuhan sarana dan prasarana madrasah.
- b. Koordinasi pendayagunaan sarana dan prasarana.
- c. Pengelolaan pembiayaan alat-alat sarana dan prasarana.
- d. Penyusunan laporan urusan sarana dan prasarana madrasah.

Adanya pengelolaan fasilitas ini dimaksudkan agar seluruh kegiatan yang membutuhkan sarana dan prasarana (alat dan fasilitas) dapat berlangsung dengan baik dan lancar.

Dengan demikian pengelolaan fasilitas ini sangat dibutuhkan di Madrasah Aliyah Al-Madaniyah lebih lagi pada proses kegiatan belajar mengajar, dimana manajemen inilah yang menyiapkan segala kebutuhan yang berhubungan dengan peralatan agar proses belajar berjalan dengan baik.

#### **6. Pengelolaan Keuangan Madrasah Aliyah Al-Madaniyah**

Dalam manajemen keuangan di Madrasah Aliyah Al-Madaniyah ditangani oleh bendahara madrasah, yayasan dan bendahara pembangunan. Tugas dari bendahara madrasah yaitu menangani dana yang masuk dan keluar untuk keperluan madrasah, tugas dari bendahara yayasan menangani dana bulanan siswa (SPP) yang nantinya disalurkan ke bendahara madrasah, dan tugas bendahara pembangunan yaitu bendahara yang menangani semua aktifitas pembangunan di MA Al-Madaniyah.

Pembagian tugas ini dimaksudkan untuk memudahkan dana yang masuk atau keluar dengan melalui satu pintu yaitu bendahara madrasah.

#### **7. Kesiswaan Madrasah Aliyah Al-Madaniyah**

Pelayanan siswa di Madrasah Aliyah Al-Madaniyah bertujuan mengatur kegiatan dalam bidang kesiswaan agar kegiatan pembelajaran mencapai tujuan pendidikan yang diinginkan. Untuk itu Madrasah Aliyah Al-Madaniyah mempunyai tiga kegiatan utama, yaitu penerimaan siswa baru, kegiatan kemajuan belajar, serta bimbingan dan pembinaan.

a. Penerimaan Siswa Baru

Penerimaan siswa baru di Madrasah Aliyah Al-Madaniyah dikelola sedemikian rupa mulai dari perencanaan penentuan daya tampung MA atau siswa baru yang akan diterima. Kegiatan penerimaan siswa baru ini dikelola oleh panitia khusus yang telah ditunjuk melalui surat keputusan dari kepala MA berdasarkan musyawarah bersama.

Siswa yang akan masuk ke Madrasah Aliyah Al-Madaniyah harus melalui tes terlebih dahulu yaitu tes tulis dan tes wawancara. Setelah siswa dinyatakan diterima di MA, mereka harus mengikuti kegiatan orientasi atau MOS.

b. Kegiatan kemajuan siswa

Kemajuan siswa dapat terlihat dari keberhasilan dan prestasi MA Al-Madaniyah yang dituangkan dalam data otentik (dapat dipercaya), dan memiliki keabsahan. Data tersebut berupa raport yang berisi nilai dari aspek kognitif, afektif dan psikomotorik. Raport ini diperlukan untuk mengetahui dan mengontrol prestasi Madrasah Aliyah Al-Madaniyah. Keberhasilan yang diraih siswa dilaporkan kepada orang tua siswa sebagai bentuk ajakan kepada orang tua agar mau berperan dalam proses pendidikan dan membimbing anaknya belajar baik di rumah, di pesantren ataupun di madrasah.

### c. Bimbingan dan Pembinaan

Kegiatan bimbingan dan pembinaan dilakukan oleh bagian kesiswaan, bagian ini meliputi BK, Wali kelas, Waka Madrasah, OSIS. Tujuan dari kegiatan dan pembinaan ini diharapkan siswa dapat mengembangkan bakat yang mereka miliki, dan permasalahan siswa mampu terselesaikan.

## **8. Hubungan Madrasah Aliyah Al-Madaniyah dan Masyarakat**

Hubungan Madrasah Aliyah Al-Madaniyah dengan masyarakat sekitar selama ini sangat baik, wujud hubungan ini diantaranya Baksos, beasiswa, siraman rohani, ta'jiah, dan penelitian mahasiswa dalam tugas akhir.

Tujuan dengan masyarakat ini diharapkan masyarakat peduli, mempunyai rasa memiliki dan mendukung, bahkan terlibat kegiatan MA terutama dukungan moral, finansial serta bagi siswa diharapkan dapat bersosial.

Madrasah aliyah Al-Madaniyah senantiasa membina dan meningkatkan hubungan kerjasama yang baik antara pihak MA dan masyarakat. Melalui hubungan yang harmonis itu diharapkan tercapainya tujuan proses pelaksanaan pendidikan di MA produktif dan berkualitas.

## **9. Kondisi Madrasah Madrasah Aliyah Al-Madaniyah**

Kondisi madrasah yang baik merupakan prasyarat agar proses kependidikan berhasil dengan efektif. Untuk itu Madrasah Aliyah Al-Madaniyah terus berusaha menjadikan lingkungan madrasah menjadi lingkungan yang aman dan tertip dengan cara memperbaiki lingkungan madrasah secara fisik ataupun non fisik. Perbaikan kondisi fisik ini diantaranya menanam tanaman hias, dan kegiatan non fisik meliputi peningkatan kedisiplinan dalam bekerja dan belajar warga sekolah.



### **C. Factor-Faktor Pendukung Dan Penghambat**

#### 1. Faktor pendukung :

*Pertama*, sikap para *stake holder* di Madrasah Aliyah Al-Madaniyah proaktif dan selalu membuka diri dengan pembaharuan. Sikap ini tercermin dalam keinginan untuk selalu maju dan berusaha menciptakan gagasan-gagasan yang diaplikasikan dalam penyelenggaraan kependidikan. Pendidikan di Madrasah Aliyah Al-Madaniyah mempunyai seperangkat komponen pendukung berupa tenaga guru, tenaga administratif, sarana-prasarana, lingkungan yang kondusif, metode pembelajaran yang dapat memperbaiki citra lingkungan dan manajemen yang mandiri. Dukungan dari yayasan ulil albab terhadap kurikulum madrasah dan pesantren yang dapat meningkatkan kualitas siswa. Sikap yang terbuka dari kepala madrasah kepada warga madrasah mengenai masukan-masukan, untuk pengembangan madrasah, sikap komunikasi terhadap bawahan. Dan tipe demokratis yang dimiliki kepemimpinan dalam perannya terhadap pelaksanaan manajemen.

*Kedua*, Madrasah Aliyah Al-Madaniyah mempunyai lingkungan yang baik, yaitu lingkungan pesantren, sehingga kos/asrama murid lebih dekat dengan madrasah, serta masyarakat pesantren mendukung jalannya proses kepemimpinan dengan menciptakan kondisi yang aman di lingkungan madrasah.

*Ketiga*, dari segi SDM Madrasah Aliyah Al-Madaniyah mengutamakan kompetensi yang dimiliki, Madrasah Aliyah Al-Madaniyah didukung oleh SDM yang berpendidikan sarjana dengan berbagai disiplin ilmu dan mengajar sesuai dengan disiplin masing-masing. Bahkan para staf yang ada, terbuka untuk

melanjutkan studinya dan mengembangkan diri dengan latar belakang pendidikan yang tinggi dan ilmu yang diperoleh tentu akan sangat membantu Madrasah Aliyah Al-Madaniyah dalam menyelenggarakan program program yang ada pada manajemen madrasah.

*Keempat*, dari segi sarana dan prasarana yang dimiliki Madrasah Aliyah Al-Madaniyah. Madrasah Aliyah Al-Madaniyah memiliki sarana-prasarana diantaranya; laboratorium bahasa, laboratorium IPA yang masih dibangun, seperangkat komputer, perpustakaan, dan lain sebagainya, yang membantu warga madrasah di dalam pelaksanaan proses manajemen madrasah.

## **2. Faktor penghambat :**

Faktor penghambat merupakan suatu potensi kelemahan dan sekaligus tantangan yang dihadapi Madrasah Aliyah Al-Madaniyah. Satu titik kelemahan dapat memberikan dampak atau pengaruh terhadap kepemimpinan dalam pelaksanaan manajemen madrasah. Sehingga secara tidak langsung akan berpengaruh juga terhadap pencapaian hasil. Berdasarkan hasil temuan peneliti dilapangan ada beberapa faktor yang menjadi penghambat. Adapun yang menjadi factor penghambat antara lain:

*Pertama*, faktor dana, selama ini walaupun proses pelaksanaan manajemen berjalan lancar, namun dalam penerimaan SPP siswa tidak dapat langsung diterima bendahara madrasah. Sehingga bendahara tidak bisa langsung menerima mengalokasikan SPP murid.

*Kedua*, murid yang ada di Madrasah Aliyah Al-Madaniyah kebanyakan berasal dari luar kota, sehingga orang tua murid kurang dapat menerima informasi

yang berhubungan berhubungan dengan madrasah, sehingga solusinya orang tua digantikan wali murid dari yayasan.

*Ketiga*, tenaga kependidikan belum dapat memanfaatkan sarana-prasarana yang ada, sehingga kurang membantu proses pelaksanaan manajemen.

*Keempat*, tidak adanya kontrol dari komite madrasah (pemerintah daerah) kepada kepala madrasah dan manajemen yang dilaksanakan dimadrasah, sehingga pengawasan dan evaluasinya dilakukan oleh warga sekolah sendiri.

#### **D. Analisis Data.**

##### **1. Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah MA Al-Madaniyah**

###### **a. Perencanaan dan Evaluasi Program Madrasah Aliyah Al-Madaniyah**

Sekolah memiliki kewenangan untuk melakukan perencanaan sesuai dengan kebutuhannya (*school-based plan*). Sekolah juga memiliki kewenangan untuk melakukan evaluasi secara internal untuk memantau proses pelaksanaan dan hasil program-program yang telah dilaksanakan.

Maka Madrasah Aliyah Al-Madaniyah melakukan perencanaan sesuai dengan kebutuhannya (*school-based plan*), yaitu dengan melibatkan berbagai pihak yang berkepentingan (*stake holder*), yaitu Kepala MA, guru, karyawan, siswa, orang tua siswa, pihak yayasan serta beberapa masyarakat yang memiliki perhatian kepada Madrasah Aliyah Al-Madaniyah.

Dilihat dari data MA Madrasah Aliyah Al-Madaniyah yang tergambar jelas melalui visi dan misi madrasah yang menunjukkan gambaran Madrasah Aliyah Al-Madaniyah di masa mendatang (jangka panjang) yang diinginkan; Misi

Madrasah Aliyah Al-Madaniyah merupakan tindakan atau upaya mewujudkan visi Madrasah Aliyah Al-Madaniyah yang mengacu pada buku pedoman konsep MPMBS Departemen Pendidikan Nasional Tahun 2001, Buku I, Hlm, 21. ditetapkan sebelumnya; tujuan Madrasah Aliyah Al-Madaniyah yang ingin dicapai dalam upaya pengembangan madrasah pada kurun waktu menengah untuk 3-6 tahun mendatang; tantangan nyata dan sasaran pengembangan Madrasah Aliyah Al-Madaniyah, yaitu apa yang diinginkan Madrasah Aliyah Al-Madaniyah untuk jangka waktu pendek yaitu dalam satu tahun.

Dilihat dari hasil penelitian itu maka menurut penulis jelaslah bahwa Madrasah Aliyah Al-Madaniyah telah menerapkan perencanaan sesuai dengan kebutuhannya (*school-based plan*), yaitu dengan melibatkan berbagai pihak yang berkepentingan (*stake holder*). Dan Madrasah Aliyah Al-Madaniyah melakukan evaluasi secara internal untuk memantau proses pelaksanaan dan hasil program-program yang telah dilaksanakan, yaitu dapat dilihat dari pelaksanaan dari program jangka panjang dan jangka pendek itu sendiri yang sudah terlaksana.

#### **b. Pengelolaan Kurikulum Madrasah Aliyah Al-Madaniyah**

Kurikulum yang dibuat oleh pemerintah pusat merupakan standar yang berlaku secara nasional. Dalam implementasinya, daerah dan sekolah diberi kewenangan untuk mengembangkan silabus akan tetapi tetap dalam koridor isi kurikulum yang berlaku secara nasional. Daerah dan sekolah juga diberi kebebasan untuk mengembangkan silabus mata pelajaran ketrampilan pilihan yang merupakan unggulan daerah (muatan lokal).

Berangkat dari kewenangan yang diberikan pemerintah dalam mengelola kurikulum maka dari data yang tersaji Madrasah Aliyah Al-Madaniyah selain melaksanakan pembelajaran menggunakan kurikulum pemerintah juga menggunakan kurikulum pesantren. Dengan demikian Madrasah Aliyah Al-Madaniyah sudah mempunyai kurikulum yang berbeda dengan sekolah pada umumnya, yaitu dengan mempunyai dua kurikulum, yaitu kurikulum umum dan pesantren.

Maka tentulah pengelolaan kurikulum dan pengajaran dikelola oleh manajemen sendiri yang bagiannya integral, dan sebagai karakteristik utamanya dalam berbasis madrasah. Manajemen kurikulum dan sistem pembelajaran di Madrasah Aliyah Al-Madaniyah meliputi kegiatan perencanaan dan penilaian, serta keseluruhan proses penyelenggaraan yang bertujuan agar seluruh kegiatan pembelajaran terlaksana secara berhasil dan berdaya guna.

### **c. Pengelolaan Belajar Mengajar Madrasah Aliyah Al-Madaniyah**

Sekolah diberi kebebasan memilih strategi, pendekatan, metode, dan teknik pembelajaran yang paling efektif sesuai dengan karakteristik mata pelajaran, peserta didik, guru, serta kondisi nyata sumber daya yang tersedia dan siap didayagunakan di sekolah.

Dan dari kewenangan itu secara operasional, perencanaan pembelajaran di MA Al-Madaniyah berpedoman kepada kalender yang telah dipersiapkan oleh Kanwil Departemen Agama. Penyusunan program tahunan atau program semester disusun oleh para guru bidang study yang dikoordinasikan oleh masing-masing kepala MA, sedang perencanaan tingkat kelas dilakukan oleh masing-masing guru

mata pelajaran. Pada proses pembelajarannya dilakukan oleh guru yang dilakukan oleh guru bidang study dengan menggunakan metode dan alat bantu yang mampu mengaktifkan siswa untuk belajar.

Maka dalam hal ini Madrasah Aliyah Al-Madaniyah sudah menyelenggarakan proses perencanaan, pengorganisasian, pemotivasian, pengawasan dan penilaian pembelajaran dengan manajemen pembelajaran oleh pihak Madrasah Aliyah Al-Madaniyah.

#### **d. Pengelolaan Ketenagaan Madrasah Aliyah Al-Madaniyah**

Madrasah Aliyah Al-Madaniyah dalam Pengelolaan ketenagaan mulai dari segi data yang didapat, semua dari segi analisis kebutuhan, perencanaan, rekrutmen, pengembangan, hadiah, dan sangsi, hubungan kerja sampai evaluasi kinerja tenaga kependidikan ini dipilih oleh kepala sekolah, yang mana dianggap oleh kepala sekolah itu mampu dan dapat menjalankan tugas yang akan di embannya.

#### **e. Pengelolaan Sarana dan Prasarana Madrasah Aliyah Al-Madaniyah**

Dalam masalah pengelolaan fasilitas ini Madrasah Aliyah Al-Madaniyah langsung menanganinya sendiri, mulai dari pengadaan, pemeliharaan, dan perbaikan sampai pengembangan. Sudah barang tentu dapat dilihat dari data hasil penelitian penulis, menurut bagian sarana dan prasarana ada empat program kerja yang pokok mengenai sarana dan prasarana yaitu :

1. Penyusunan rencana kebutuhan sarana dan prasarana madrasah.
2. Koordinasi pendayagunaan sarana dan prasarana.
3. Pengelolaan pembiayaan alat-alat sarana dan prasaran.
4. Penyusunan laporan urusan sarana dan prsarana madrasah.

Empat program ini adalah program langsung yang dibuat oleh pihak sekolah, yang mana pengelolaan juga ditangani oleh pihak sekolah khususnya bagian sarana dan prasarana.

#### **f. Pengelolaan Keuangan Madrasah Aliyah Al-Madaniyah**

.Dalam manajemen keuangan di Madrasah Aliyah Al-Madaniyah ditangani oleh bendahara madrasah, yayasan dan bendahara pembangunan. Tugas dari bendahara madrasah yaitu menangani dana yang masuk dan keluar untuk keperluan madrasah, tugas dari bendahara yayasan menangani dana bulanan siswa (SPP) yang nantinya disalurkan ke bendahara madrasah, dan tugas bendahara pembangunan yaitu bendahara yang menangani semua aktifitas pembangunan di Madrasah Aliyah Al-Madaniyah. Pembagian tugas ini dimaksudkan untuk memudahkan dana yang masuk atau keluar dengan melalui satu pintu yaitu bendahara madrasah.

Berdasarkan penjelasan di atas dalam hal ini manajemen keuangan di MA Al-Madaniyah sudah berlangsung dengan baik, walaupun dalam hal ini kami belum mendapatkan data yang jelas dalam hal keuangan madrasah (dalam hal jumlah yang jelas), tetapi secara sepintas pengelolaannya sudah berlangsung baik.

#### **g. Kesiswaan Madrasah Aliyah Al-Madaniyah**

Dalam paradigma baru manajemen pendidikan pengelolaan dan pengembangan kepesertadidikan di Madrasah Aliyah Al-Madaniyah sudah diintensifkan melalui jalinan kerja sama antara sekolah, orang tua siswa dan juga dengan masyarakat, baik saat proses kegiatan hingga proses bimbingan dan

pembinaan siswa. akan tetapi dalam hal dunia kerja masih belum intensif karena madrasah tidak berorientasi pada hal yang demikian.

#### **h. Hubungan Madrasah Aliyah Al-Madaniyah dan Masyarakat**

Masyarakat merupakan partner sekolah dalam melaksanakan pendidikan dan pembelajaran karena sekolah merupakan bagian integral dari masyarakat.

Berdasarkan pemaparan sebelumnya diatas Hubungan sekolah-masyarakat sebenarnya sudah cukup baik, misalnya: wujud hubungan ini diantaranya Baksos, beasiswa, siraman rohani, ta'jiah, dan penelitian mahasiswa dalam tugas akhir ( madrasah sudah berusaha membina dan meningkatkannya), akan tetapi pelaksanaannya belum optimal. Persoalannya bagaimana sekolah dapat lebih mengoptimalkan serta meningkatkan intensitas dan ekstensitas hubungannya dengan masyarakat.

#### **i. Kondisi Madrasah Aliyah Al-Madaniyah**

Kondisi sekolah yang kondusif akademik baik fisik maupun nonfisik merupakan landasan bagi penyelenggaraan pembelajaran yang efektif dan produktif. Iklim kondusif mencakup lingkungan yang aman, nyaman, dan tertib, serta ditunjangoleh optimisme dan harapan warga sekolah, kesehatan sekolah, dan kegiatan-kegiatan yang berpusat pada perkembangan peserta didik.

Berdasarkan dengan pemaparan sebelumnya secara garis besar iklim sudah kondusif, baik dari lingkungan yang aman, nyaman, dan tertib. Akan tetapi dalam hal optimisme dan harapan sekolah masih dalam usaha pengefektifan hal ini dapat dilihat pada usaha sekolah yang selalu meningkatkan kedisiplinan dalam bekerja dan belajar warga sekolah.

## **2. Faktor-Faktor Pendukung dan Penghambat**



### **a. Faktor Pendukung**

Dapat di lihat dari data yang didapat bahwa faktor pendukung itu karena adanya sikap para *stake holder* di Madrasah Aliyah Al-Madaniyah proaktif dan selalu membuka diri dengan pembaharuan. Ini merupakan sebuah peran penting yang harus ada dalam pelaksanaan manajemen berbasis sekolah, dan itu sudah tercermin dari sikap kepala sekolah di Madrasah Aliyah Al-Madaniyah.

Dan juga Madrasah Aliyah Al-Madaniyah mempunyai lingkungan yang baik, yaitu lingkungan pesantren, sehingga kos/asrama murid lebih dekat dengan madrasah, serta masyarakat pesantren mendukung jalannya proses kepemimpinan dengan menciptakan kondisi yang aman di lingkungan madrasah, dan ini juga sudah tercapai dan memang dirancang oleh Madrasah Aliyah Al-Madaniyah.

Dan dari segi SDM Madrasah Aliyah Al-Madaniyah mengutamakan kompetensi yang dimiliki yaitu SDM yang berpendidikan sarjana dengan berbagai disiplin ilmu dan mengajar sesuai dengan disiplin masing-masing, dari faktor ini dapat dilihat bahwa MA Al-Madaniyah sangat memperhatikan sumber SDM tersebut, dan ini dilaksanakan bertujuan agar semua kegiatan itu berjalan baik dan dijalani oleh orang yang benar mempunyai keahlian dalam bidangnya.

### **b. Faktor Penghambat**

Dari faktor penghambat ini dari data yang di dapat yaitu dari segi dana, dimana pembayaran SPP tidak dapat langsung diterima bendahara madrasah, karenan SPP dibayar kepada bendahara yayasan terlebih dahulu baru kemudian diserahkan kepada bendahara Madrasah, dan juga murid ini banyak yang berasal dari luar daerah, jadi untuk mengundang orang tua murid untuk rapat sangat sulit,

dan tenaga kependidikan belum dapat memanfaatkan sarana dan prasana, karena masih terkendala dalam tahap pembangunan gedung, seperti gedung laboraturim IPA dan Komputer , dan juga tidak adanya kontrol dari komite madrasah (pemerintah daerah). Jadi dari faktor penghambat ini hanyalah penghambat yang tidak terlalu besar dalam proses pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah di MA Al-madaniyah, karena penghambat ini masih bisa di atasi oleh pihak madrasah sendiri.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Setelah melakukan penelitian yang mendalam terhadap pelaksanaan manajemen berbasis sekolah di Madrasah Aliyah Al-Madaniyah di Kabupaten Tabalong. Maka, dapat ditarik kesimpulan, bahwa dalam pelaksanaan manajemen berbasis sekolah yang dilaksanakan di Madrasah Aliyah Al-Madaniyah meliputi dari : Pertama , perencanaan dan evaluasi program Madrasah Aliyah Al-Madaniyah yaitu ada program jangka panjang dan jangka pendek. Kedua, pengelolaan kurikulum Madrasah Aliyah Al-Madaniyah mencakup kurikulum pemerintah dan kurikulum pesantren. Ketiga , pengelolaan proses belajar mengajar di Madrasah Aliyah Al-Madaniyah ini berpedoman pada kalender yang disiapkan kanwil DEPAG, dan program tahunan dan semester disusun oleh para guru bidang study dan di koordinasi oleh kepala MA. Keempat, pengelolaan ketenagaan Madrasah Aliyah Al-Madaniyah ini dikelola dan dipilih oleh kepala madrasah dan tenaga kependidikan. Kelima, pengelolaan sarana dan prasarana ditangani langsung oleh Madrasah Aliyah Al-Madaniyah baik dari pengadaan, pemeliharaan dan perbaikan. Keenam, pengelolaan keuangan Madrasah Aliyah Al-Madaniyah ditangani oleh bendahara madrasah, yayasan dan bendahara pembangunan. Ketujuh, pelayanan yang diberikan Madrasah Aliyah Al-Madaniyah kepada yaitu dari penerimaan siswa baru, kegiatan kemajuan belajar, dan bimbingan dan pembinaan. Kedelapan hubungan Madrasah Aliyah Al-Madaniyah dengan masyarakat sekitar di wujudkan dengan adanya bakti sosial,

beasiswa, sirman rohani, ta'jiah dan penelitian mahasiswa dalam tingkat akhir. Kesembilan pengelolaan kondisi Madrasah Aliyah Al-Madaniyah yaitu bersifat fisik dan non fisik, fisik yaitu dengan memperbaiki lingkungan, diantaranya dengan menanam pohon hias, dan kegiatan non fisik yaitu meliputi peningkatan kedisiplinan dalam bekerja dan belajar warga sekolah.

Dan dari faktor pendukung dapat dilihat bahwa kelancaran pelaksanaan manajemen berbasis sekolah di Madrasah Aliyah Al-Madaniyah karena adanya sikap *stake holder* proaktif dan selalu terbuka dalam setiap pelaksanaan kegiatan, dan juga mempunyai lingkungan pesantren, dan SDM Madrasah Aliyah Al-Madaniyah di didukung oleh SDM yang berpendidikan sarjana dengan berbagai disiplin ilmu dan mengajar sesuai dengan disiplin masing-masing. Dan dari faktor penghambat yaitu : pertama faktor dana, dimana penerimaan SPP tidak langsung diterima oleh bendahara madrasah karena SPP diterima oleh bendahara yayasan terlebih dahulu kemudian baru di serahkan kepada bendahara madrasah, kedua murid kebanyakan berasal dari luar kota, ketiga tenaga kependidikan belum dapat memanfaatkan sarana dan prasarana, dan keempat tidak adanya kontrol dari komite madrasah (pemerintah daerah).

## **B. Saran**

Agar tercapai pelaksanaan manajemen berbasis sekolah yang diterapkan di Madrasah Aliyah Al-Madaniyah secara efektif dan efisien, maka kepala madrasah Madrasah Aliyah Al-Madaniyah selalu berusaha untuk mengembangkan kualitas kepemimpinan, yaitu kemampuan pengetahuan, ketrampilan yang professional

baik ketrampilan administratif atau ketrampilan dalam memanfaatkan sarana-prasarana.

Adanya pengontrol dari kanwil untuk mengontrol kerja madrasah dalam menyukseskan pelaksanaan manajemen, serta mengingat tugas dari komite sekolah atau madrasah yang berada di pemerintah salah satunya adalah menjadikan kepala madrasah yang professional yaitu dengan cara pengajuan surat kekanwil

Kepala madrasah diharapkan mampu segera mengatasi permasalahan-permasalahan yang menghambat kinerjanya, serta menghambat kinerja bawahan, sehingga pelaksanaan manajemen bisa mendapat hasil yang efektif dan efisien.

Kepala madrasah diharapkan mengajak warga sekolah secara terus menerus mengadakan perbaikan-perbaikan dan mendorong untuk menjadikan madrasah menjadi madrasah belajar.