

**PELAKSANAAN MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH DALAM
PENINGKATAN KUALITAS MADRASAH ALIYAH NEGERI
(MAN) 2 KOTA PAYAKUMBUH**

LAPORAN PENELITIAN



Oleh :

DODI PASILAPUTRA, S.Ag. M.Pd.
NIP. 197105312006041016

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)
SJECH M. DJAMIL DJAMBEK BUKITTINGGI
TAHUN 2022/2023**

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Pertama dan utama sekali penulis mengucapkan puji syukur kehadiran Allah SWT, karena atas hidayah dan taufiq-Nya penulis dapat menyelesaikan laporan ini. Selanjutnya tidak lupa bersalawat untuk Nabi Muhammad SAW. sebagai panutan dan junjungan seluruh alam semesta beserta isinya.

Penelitian ini dilakukan dalam rangka mewujudkan Tri Dharma Perguruan Tinggi bidang penelitian dan sebagai syarat dalam melengkapi Bahan Kerja Dosen di Universitas Islam Negeri (UIN) Sjech M. Djamil Djambek Bukittinggi, yang dilakukan sejak tahun 2020 berdasarkan Surat Tugas Rektor IAIN Bukittinggi tanggal Nomor B-1753/In.26/KP.01.2/12/2020 tanggal 16 Desember 2020 dengan judul adalah *"Pelaksanaan Manajemen Berbasis Madrasah dalam Peningkatan Kualitas Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Kota Payakumbuh"*. Terwujudnya laporan penelitian ini tidak terlepas dari bantuan dari berbagai pihak, untuk itu penulis mengucapkan terima kasih kepada berbagai pihak yang telah membantu terwujudnya laporan penelitian ini.

Kritikan dan masukan yang konstruktif sangat diharapkan demi kesempurnaan laporan penelitian ini.

Bukittiggi, Januari 2023
Penulis

Dodi Pasilaputra, S.Ag. M.Pd.
NIP. 197105312006041016

DAFTAR ISI

	Halaman
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	iv
ABSTRAK	vi
BAB I. PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Perumusan Masalah	18
C. Pembatasan Masalah	18
D. Tujuan Penelitian	19
E. Kegunaan Penelitian	19
F. Definisi Operasional	20
BAB II. LANDASAN TEORITIS	22
A. Manajemen Berbasis Sekolah	22
B. Komponen Manajemen Berbasis Sekolah	62
C. Madrasah	77
D. Komite Sekolah	87
E. Kajian Penelitian yang Relevan	103
BAB III. METODOLOGI PENELITIAN	113
A. Jenis Penelitian	113
B. Sumber Data	113

C. Teknik dan Alat Pengumpulan Data	114
D. Analisa Data	114
BAB IV. HASIL PENELITIAN	115
A. Manajemen Kepemimpinan Berbasis Sekolah pada MAN 2 Kota Payakumbuh.....	115
B. Manajemen Kurikulum dan Pengajaran Berbasis Sekolah Pada MAN 2 Kota Payakumbuh	129
C. Manajemen Kesiswaan Berbasis Madrasah pada MAN 2 Kota Payakumbuh	139
D. Keterlibatan Komite Sekolah dalam Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah	145
BAB V. PENUTUP	149
A. Kesimpulan	149
B. Saran-saran	151
DAFTAR PUSTAKA	152

ABSTRAK

Dodi Pasilaputra, Laporan Penelitian, *“Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah dalam Peningkatan Kualitas Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Kota Payakumbuh”*. Bukittinggi, 2023

MAN 2 Kota Payakumbuh telah melaksanakan manajemen berbasis sekolah yang bertujuan untuk meningkatkan mutu sekolah. Di antara aspek manajemen berbasis sekolah yang sudah dilaksanakan adalah manajemen kepemimpinan berbasis sekolah, manajemen kurikulum dan pembelajaran berbasis sekolah, dan manajemen kesiswaan berbasis sekolah. Meskipun telah dilaksanakan manajemen berbasis sekolah namun tujuan yang akan dicapai dalam meningkatkan kualitas sekolah belum tercapai secara optimal. Berdasarkan permasalahan tersebut, penulis ingin meneliti lebih jauh tentang pelaksanaan manajemen berbasis sekolah.

Tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan tentang; 1) manajemen kepemimpinan berbasis sekolah pada MAN 2 Kota Payakumbuh, 2) manajemen kurikulum dan pembelajaran berbasis sekolah pada MAN 2 Kota Payakumbuh Panjang, dan 3) manajemen kesiswaan berbasis sekolah pada MAN 2 Kota Payakumbuh.

Dalam penelitian ini penulis menggunakan metode *deskriptif*, yaitu penelitian yang mengemukakan gambaran tentang fakta-fakta yang terjadi di lokasi penelitian. Sumber data dalam penelitian ini adalah kepala, wakil kepala, guru dan siswa MAN 2 Kota Payakumbuh serta pengurus komite sekolah. Data dikumpulkan melalui observasi, wawancara dan dokumentasi. Data diolah dan dianalisis dengan cara; 1) menyeleksi data yang terkumpul, 2) mengklasifikasi data berdasarkan permasalahan dan sub-sub masalah, 3) mengadakan interpretasi atau analisis data, 4) menjabarkannya ke dalam kalimat verbal dan mengambil kesimpulan, dan 5) berkonsultasi dengan pembimbing.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan dapat dikemukakan bahwa; 1) manajemen kepemimpinan berbasis sekolah di MAN 2 Kota Payakumbuh berorientasi kepada penerapan berbagai pendekatan antara lain; a) pendekatan filosofis, b) pendekatan psikologis, c) pendekatan perubahan perilaku, d) pendekatan otoriter, e) pendekatan intimidasi, dan f) pendekatan permisif, 2) manajemen kurikulum dan pembelajaran berbasis sekolah di MAN 2 Kota Payakumbuh dilakukan dengan menempuh langkah berikut; a) meningkatkan program perencanaan dengan cara menyesuaikan program sesuai kebutuhan, c) memilih dan melaksanakan program, dan 3) manajemen kesiswaan berbasis sekolah di MAN 2 Kota Payakumbuh menekankan kepada *development tasked* yang harus dipenuhi oleh anak didik dalam aktifitas pembelajaran

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

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

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

melalui berbagai usaha pembangunan pendidikan yang lebih berkualitas antara lain melalui pembangunan, perbaikan kurikulum dan sistim evaluasi, perbaikan sarana pendidikan, pembangunan dan pengadaan materi ajar, serta pelatihan bagi guru dan tenaga kependidikan lainnya. Tetapi pada kenyataannya upaya pemerintah tersebut belum bidang studi pada jenjang SLTP yang tidak memperlihatkan kenaikan yang berarti bahkan boleh dikatakan konstan dari tahun ke tahun.

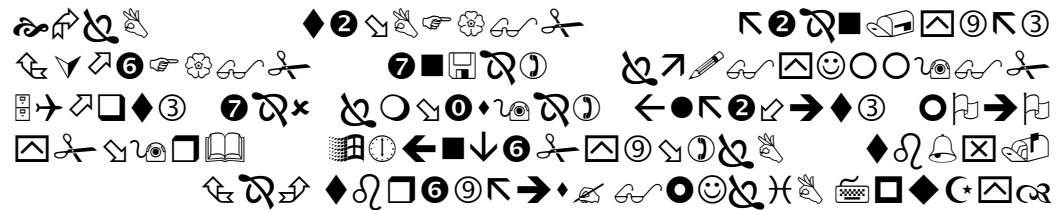
Menurut Asnawir, keberhasilan suatu sekolah tidak terlepas dari kebaikan manajemen sekolah itu sendiri. Manajemen “madrasah” diartikan sebagai suatu proses social yang direncanakan untuk menjalin kerjasama, partisipasi dan keterlibatan orang lain dalam mencapai sasaran dan tujuan tertentu yang telah ditetapkan secara efektif. Manajeme mengandung unsur pembangunan dan pengarahan sekelompok orang terhadap tujuan secara umum. Manajemen juga diartikan memahami bagaimana sekelompok orang bisa bekerja sama secara sistematis.¹

Madrasah dalam perkembangannya, memerlukan manajemen yang tepat, karena manajemen merupakan aspek yang sangat krusial dan urgen dalam menentukan kesuksesan pencapaian tujuan sebuah lembaga madrasah. Menganalisa teori manajemen, Islam telah mempunyai konsep sendiri tentang

¹Asnawir, *Manajemen Pendidikan*, (Padang : IAIN IB Press, 2006), h. 25

manajemen². Apabila konsep tersebut dapat diimplementasikan menjadi suatu system manajemen yang sistematis, tepat dan benar maka madrasah akan mencapai kesuksesan luar biasa, dalam menciptakan out put peserta didik yang memiliki kematangan spiritual, mental sekaligus penguasaan intelektual.

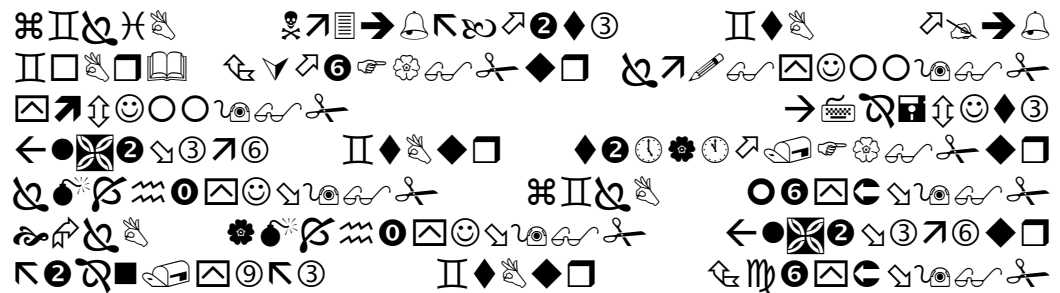
Manajemen dalam Islam diartikan dengan pengaturan dan pengelolaan yang berasal dari kata *al-tadbir* (pengaturan), dan diambil dari kata *dabbaru* (mengatur) seperti firman Allah SWT :



Artinya :

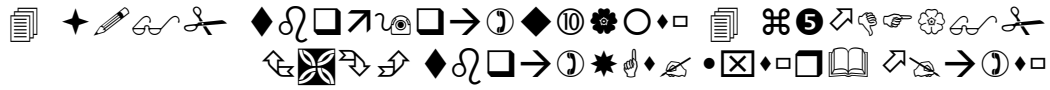
*Dia mengatur urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepadanya dalam suatu hari yang kadarnya adalah seribu tahun menurut perhitunganmu. (Qs. As-Sajdah : 05).*³

Selanjutnya dalam ayat lain juga dijelaskan bahwa segala sesuatu yang ada dan terjadi di alam ini adalah dalam pengaturan Allah SWT :



²Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Menurut Islam*, (Yogyakarta : Gajah Mada, 1993), h. 3

³Departemen Agama RI., *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, (Jakarta : Yayasan Penyelenggara penterjemah/Pentafsisir Al-Qur'an, 1990), h. 602



Artinya :

Katakanlah: “siapakah yang memberi rezki ke"padamu dari lanngit dan bumi, atau siapakah yang mengeluarkan yang hidup dari yang mati dan mengeluarkan yang mati dari yang hidup dan sipakah yang mengatur segala urusan?” Maka mereka akan menjaw. : “Allah”. Maka Katakanlah “ Mengapa kamu tidak bertaqwa kepada Nya” (Qs. Yunus : 31)⁴.

Dengan keteraturan alam jagat raya, selayaknya manusia sebagai khalifah Allah di bumi juga mempunyai peran untuk mengatur dan mengelola setiap urusannya dengan baik, cermat dan teliti sebagaimana Allah SWT dengan manajemen-Nya juga telah mengatur alam jagat raya ini. Dalam upaya pengaturan an pengelolaan sebuah lembaga pendidikan madrasah, seorang mananger “pengelola” dituntut untuk mampu menguasai dan mengembangkan konsep manajemen yang telah ada.

Kepala sekolah merupakan manajer utama pendidikan yang melaksanakan fungsi kontrol sebagai pola kegiatan, pola pengajaran dan pendidikan di dalamnya. Suksesnya sebuah madrasah, tergantung sejauh mana seorang manajer mampu melaksnakan misi yang dibebankan dipundaknya, serta kemampuannya dalam bergaul dengan unsur-unsur masyarakat. Oleh sebab itu, seorang manajer harus berupaya mewujudkan kondisi sosial yang kondusif untu mendukung kegiatan madrasah. Untuk itu, peningkatan mutu pendidikan di madrasah mesti didukung dengan kemampuan manejerial para kepala sekolah. Madrasah perlu berkembang

⁴ *Ibid.*, h. 169

maju dari tahun ke tahun. Karena itu, hubungan baik antara guru perlu diciptakan agar terjalin iklim kerja yang kondusif dan menyenangkan. Demikian halnya penataan penampilan fisik dan manajemen madrasah harus dibina agar madrasah menjadi lingkungan pendidikan dapat menumbuhkan kreatifitas, disiplin dan semangat belajar siswa.

Dalam kerangka inilah dirasakan perlunya pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah secara efektif dan efisien, kepala sekolah juga harus memiliki pengetahuan kepemimpinan, perencanaan dan pandangan yang luas tentang sekolah dan pendidikan. Wibawa kepala sekolah harus ditumbuh kembangkan dengan meningkatkan sikap kepedulian, semangat belajar, disiplin kerja, keteladanan dan hubungan manusiawi sebagai modal perwujudan iklim kerja yang kondusif. Lebih lanjut, kepala sekolah dituntut untuk memaksimalkan fungsinya sebagai manajer sekolah dalam meningkatkan efektifitas pembelajaran seperti melakukan supervisi kelas, membina dan memberikan sarana positif kepada guru, saling berbagi informasi, sumbang saran dan studi banding antara sekolah untuk menyerap kiat-kiat kepemimpinan dari kepala sekolah yang lain.

Selain peranan kepala sekolah, dalam rangka melaksanakan Manajemen Berbasis Sekolah secara efektifitas dan efisien, juga dituntut peranan guru secara optimal. Seorang guru harus memiliki kemampuan berkreasi dalam meningkatkan manajemen kelas, karena guru adalah teladan dan panutan langsung oleh siswa di kelas. Oleh karena itu, guru perlu siap siaga terus dengan segala kewajiban dan kemampuan, baik manajemen maupun persiapan isi materi pengajaran.

Guru juga harus mampu mengorganisasikan kelasnya dengan baik dan merealisasikan jadwal pelajaran, pengatur pembagian tugas siswa, dan senantiasa memperhatikan kebersihan, keindahan dan ketertipan kelas, pengaturan tempat duduk siswa, penempatan alat-alat mengajar dan lain-lain yang diperlukan selama proses pembelajaran. Suasana kelas yang menyenangkan dan penuh disiplin sangat diperlukan untuk mendorong tumbuhnya gairah dan semangat belajar siswa. Kreativitas dan daya cipta guru untuk melaksanakan Manajemen Berbasis Sekolah perlu terus menerus didorong dan dikembangkan.

Menilik operasionalisasi sistem manajemen madrasah, telah memiliki dan landasan dan tujuan filosofis yang kokoh, jelas dan terarah, yaitu kecakapan spritual, mental dan intelektual⁵. Maka proses manajerial madrasah harus direalisasikan dengan memegang teguh nilai-nilai yang terkandung dalam Al-Qur'an dan Hadist. Dengan ini diharapkan proses pendidikan Islam senantiasa betolak dari landasan nilai-nilai yang kokoh, dan berakhir pada tujuan yang jelas. Untuk itu, penyelenggaraan manajemen pengelolaan madrasah harus menggunakan sistem manajemen yang *efektif dan efisien*⁶. Disamping juga harus *integral, sistematis, ekologis dan fleksibel*⁷.

⁵ HM. Arifin, *Filsafat Pendidikan Islam*, (Jakarta : Bumi Aksara, 1994), h. 132

⁶ Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta : Bina Aksara, 1988), h. 23

⁷ L. Yusuf Amir Faisal, *Reorientasi Pendidikan Islam*, (Jakarta : Gema Insani Press, 1995), h.

Guna menyongsong era informasi yang semakin canggih, maka madrasah harus dikelola dengan sistem manajemen yang baik dan tepat. Hal ini dilaksanakan dengan moralitas yang Islami (*imtaq*). Adapun maksud upaya penguasaan dan perkembangan (*iptek-imtaq*) ini adalah untuk mengaplikasikan fungsi manusia sebagai *khalifah fil ardh*. Karena sejarah membuktikan bahwa dengan istim manajemen yang tidak tepat dan tidak menyentuh akar permasalahan yang fundamental hanya akan memperoleh dan menambah problematika yang baru.

Dalam versi lain dinyatakan bahwa kendala yang mengakibatkan rendahnya mutu madrasah saat ini adalah lemahnya sumber daya dandan dana, manajemen yang “asal” dan terbatasnya fasilitas dan sarana prasarana serta minimnya tenaga potensial⁸. Untuk itu, madrasah sebagai sentral agen pendidikan Islam sekaligus merupakan organisasi pendidikan keislaman seyognya menjadi lokomotif pendidikan Islam terdepan yang harus perlu diurus dan dikelola secara tepat dan profesional.

Sebuah tawaran yang perlu direspon semua pihak yang terlibat dalam pendidikan adalah pengelolaan madrasah dengan sistim Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) satu Manajemen Berbasis Madrasah (MBM). Sistem ini menawarkan solusi dalam mempersiapkan siswa untuk lebih maju, karena sistem ini memberikan otonomi yang luas dan bertanggung jawab kepada madrasah, dan

⁸ Yunar Ilyas, *Muhammadiyah dan NU (Reorientasi Wawasan Islam Keislaman)*, (Jakarta : LPH UMY, 1993), h. 52

mendorongnya untuk melakukan pengambilan keputusan secara partisipatif untuk memenuhi kebutuhan mutu dan pencapaian tujuan madrasah.

Otonomi sekolah/madrasah yang dimaksud adalah kewenangan sekolah untuk mengatur kepentingan warga sekolah sesuai dengan perundang-undangan nasional yang berlaku. Hal ini didasarkan pada UU RI Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Dengan terbitnya undang-undang ini membuktikan kesungguhan pemerintahan RI dalam upaya penyelenggaraan *good governance* dibidang pendidikan. Pada hakikatnya hal ini merupakan wahana bagi usaha untuk memendirikan masyarakat sekolah dan madrasah sekolah dan madrasah untuk mengurus rumah tangganya sendiri.

Dipilihnya Manajemen Berbasis Sekolah untuk pendidikan dasar dan menengah karena diyakini model ini akan mempermudah pencapaian tujuan pendidikan yang baru. Ciri-ciri Manajemen Berbasis sekolah adalah adanya otonomi yang kuat pada tingkat sekolah, peran serta aktif masyarakat dalam pendidikan, proses pengambilan keputusan yang demokratis dan berkeadilan, menjunjung tinggi akuntabilitas dan transparansi dalam setiap kegiatan pendidikan. Manajemen Berbasis Sekolah merupakan langkah awal peningkatan kualitas pendidikan melalui pendelegasian keputusan dari pemerintah ke sekolah, atau desentralisasi kewenangan yang diberikan kepada sekolah untuk pengambilan keputusan. Dengan Manajemen Berbasis Sekolah diharapkan dapat meningkatkan

efisiensi dan mutu penyelenggaraan pendidikan di madrasah agar menjadi lebih fokus dan terencana dengan baik⁹.

Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah dalam pengelolaanya yang perlu diingat kembali bahwa tujuan utama Manajemen Berbasis Sekolah adalah untuk meningkatkan kinerja seluruh warga sekolah terutama agar dapat menjalin kerjasama “bahu membahu” demi mendongkrak prestasi madrasah. Berbagai literatur menunjukkan adanya berbagai strategi untuk mencapai keberhasilan implementasi MBS, strategi-strategi tersebut adalah :

1. Sekolah harus memiliki otonomi terhadap empat hal yaitu dimilikinya kekuasaan dan kewenangan, pengembangan pengetahuan yang berkesinambungan, akses informasi kesegala bagian dan pemberian penghargaan kepada setiap orang yang berhasil.
2. Adanya peran serta masyarakat secara aktif dalam hal pembiayaan, proses pengambilan keputusan terhadap kurikulum dan intruksional serta non intruksional.
3. Adanya kepemimpinan kepala sekolah yang mampu menggerakkan dan mendayagunakan setiap sumber daya sekolah secara aktif.
4. Adanya proses pengambilan keputusan yang demokratis dalam kehidupan dewan sekolah yang aktif.
5. Semua pihak harus memenuhi peran dan tanggung jawabnya secara sungguh-sungguh
6. Adanya *guidelines* dari departemen terkait sehingga mampu mendorong proses pendidikan di sekolah secara efektif dan efisien. *Guidelines* itu jangan sampai berupa peraturan-peraturan yang mengekang dan membelenggu sekolah.
7. Sekolah harus memiliki transparansi dan akuntabilitas yang minimal diwujudkan dalam laporan pertanggung jawaban setiap tahunnya.
8. Penerapan MBS harus diarahkan untuk pencapaian kinerja sekolah dan lebih khusus lagi adalah meningkatkan pencapaian belajar siswa.
9. Implementasi diawali dengan sosialisasi dari konsep MBS, indentifikasi peran masing-masing, mengadakan pelatihan-pelatihan terhadap peran barunya,

⁹ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung : Rosdakarya, 2002), h. 13

implementasi pada proses pembelajaran, evaluasi atas pelaksanaan di lapangan dan dilakukan perbaikan-perbaikan¹⁰.

Apabila strategi Manajemen Berbasis Sekolah di atas diaplikasikan secara nyata akan langsung memberikan kontribusi terhadap empat out put pendidikan, yaitu meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya termasuk personil, meningkatkan profesionalisme guru, implementasi reformasi kurikulum dan meningkatkan keikutsertaan masyarakat dalam pendidikan.

Begitu pentingnya pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah disebuah madrasah, menarik penulis untuk melakukan penelitian, yang penulis fokouskan di MAN 2 Payakumbuh yang juga merupakan sebuah madrasah favorit di kota Payakumbuh bahkan di Propinsi Sumatra Barat, yang hingga sekarang pada tahun pembelajaran 2009/2010 jumlah siswa tercatat sebanyak 708 siswa dengan tenaga pengajar (guru dan pegawai) sebanyak 68 orang¹¹.

Berdasarkan pra survey awal yang penulis lakukan, penulis melihat MAN 2 Payakumbuh memiliki prestasi akademik dan non akademik dibandingkan dengan madrasah atau sekolah lainnya yang ada di wilayah Kota Payakumbuh. Semenjak beberapa tahun ini, MAN 2 Payakumbuh memiliki siswa yang berasal di luar kota Payakumbuh seperti berasal dari Kabupaten Limapuluh Kota, Kabupaten Agam, Kota Bukittinggi dan bahkan juga berasal dari Kabupaten Pasaman. Selain itu, MAN 2 Payakumbuh juga memiliki siswa yang berasal dari

¹⁰ E. Mulyasa, *op.cit.*, h. 58

¹¹ Syukri, *Wawancara*, Payakumbuh, tanggal 12 Agustus 2009

berbagai pejabat yang ada di kota Payakumbuh. Hal ini disebabkan MAN 2 Payakumbuh telah dikenal di berbagai daerah karena berbagai keunggulan dan prestasi yang diperoleh terutama di tingkat Propinsi Sumatera Barat.

Dari beberapa kali observasi awal yang dilakukan diperoleh hasil bahwa MAN 2 Payakumbuh telah melaksanakan manajemen berbasis sekolah yang bertujuan untuk meningkatkan mutu dan kualitas sekolah. Diantara aspek manajemen berbasis sekolah yang sudah dilaksanakan adalah manajemen kepemimpinan yang berbasis madrasah, manajemen kesiswaan berbasis madrasah pada MAN 2 Payakumbuh. Meskipun berbagai prestasi telah diperoleh dan ditambah dengan manajemen berbasis sekolah diterapkan, namun dalam pelaksanaan manajemen berbasis madrasah belumlah mencapai hasil yang optimal dan masih banyak terdapat kelemahan dan kekurangan. Selain itu, dalam pelaksanaan manajemen berbasis sekolah, komite sekolah juga terlihat terlibat dalam pelaksanaan manajemen berbasis sekolah di MAN 2 Payakumbuh.

Berdasarkan berbagai permasalahan yang penulis kemukakan seperti di atas, maka penulis tertarik untuk mengangkatnya dalam sebuah penelitian. Fokus penelitian ini diarahkan kepada pelaksanaan manajemen berbasis sekolah pada MAN 2 Payakumbuh, terletak di Kota Payakumbuh yang berada di bawah naungan Kantor Kementerian Agama Kota Payakumbuh dengan status negeri.

Alasan lain, ketertarikan penulis memilih MAN 2 Payakumbuh sebagai objek penelitian adalah :

1. MTsN Kota Payakumbuh merupakan madrasah yang memiliki kualitas yang baik bila dibandingkan dengan lembaga pendidikan setingkat. Hal ini dapat dibuktikan dengan adanya berbagai prestasi yang diperoleh MAN 2 Payakumbuh mulai dari tingkat Kecamatan, Propinsi maupun Tingkat Nasional
2. MAN 2 Kota Payakumbuh termasuk madrasah yang cukup dikenal di berbagai wilayah khususnya di wilayah Sumatera Barat. Hal ini dibuktikan dengan adanya asal siswa yang masuk ke MAN 2 Payakumbuh.
3. MAN 2 Payakumbuh diakui popularitasnya dan sangat diminta oleh masyarakat karena outputnya.

Dari latar belakang tersebut di atas penulis tertarik untuk mengkajinya lebih jauh lagi dalam bentuk penelitian yang berjudul ***“Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah dalam Peningkatan Kualitas MAN 2 Payakumbuh”***.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah dapat dirumuskan masalah dalam penelitian ini adalah “bagaimanakah pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dalam peningkatan, kualitas MAN 2 Payakumbuh?”.

C. Pembatasan Masalah

Untuk menghindari pembahasan yang tidak terkontrol dalam penelitian ini, maka masalah penelitian dapat dibatasi kepada hal-hal berikut ini :

1. Pelaksanaan manajemen kepemimpinan berbasis sekolah pada MAN 2 Payakumbuh
2. Pelaksanaan manajemen kurikulum dan pembelajaran berbasis sekolah pada MAN 2 Payakumbuh
3. Pelaksanaan manajemen kesiswaan berbasis sekolah pada MAN 2 Payakumbuh
4. Keterlibatan Komite Sekolah dalam pelaksanaan manajemen berbasis sekolah pada MAN 2 Payakumbuh

D. Tujuan Penelitian

Tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan tentang :

1. Pelaksanaan manajemen kepemimpinan berbasis sekolah pada MAN 2 Payakumbuh
2. Pelaksanaan manajemen kurikulum dan pembelajaran berbasis sekolah pada MAN 2 Payakumbuh
3. Pelaksanaan manajemen berbasis sekolah pada MAN 2 Payakumbuh
4. Keterlibatan Komite Sekolah dalam pelaksanaan manajemen berbasis sekolah pada MAN 2 Payakumbuh

E. Kegunaan Penelitian

Secara teoritis, penelitian ini berguna untuk menambah dan mengembangkan wawasan penulis berkenaan dengan pelaksanaan manajemen berbasis sekolah di institusi pendidikan yang setingkat. Sedangkan secara praktis, kegunaan dari penelitian ini adalah untuk :

1. Sebagai salah satu perwujudan dari tri dharma perguruan tinggi
2. Salah satu syarat dalam melengkapi bahan BKD di UIN Bukittinggi
3. Masukan bagi kepala dan guru serta pihak terkait di MAN 2 Payakumbuh dalam pelaksanaan manajemen berbasis sekolah secara efektif dan efisien.

F. Defenisi Operasional

Berikut ini penulis akan menjelaskan defenisi operasioal dari judul tesis ini, di antaranya :

Pelaksanaan : berarti melaksanakan, mengerjakan, dan menggerakkan.¹² Maksud penulis dalam hal ini adalah melaksanakan suatu pekerjaan untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

Manajemen Berbasis Sekolah : terdiri dari tiga kata yaitu, manajemen, berbsisi sekolah. Manajemen berarti proses menggunakan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran. Berbasis (kata dasarnya basis) berarti dasar atau asas. Dan sekolah berarti untuk belajar dan mengajar serta tempat untuk menerima

¹² WJS. Poerwadarminta, *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, (Jakarta : Balai Pustaka, 2003), h. 281

dana memberikan pelajaran¹³. Maksud penulis dalam ini adalah proses menggunakan sumber daya yaitu dan karyawan lainnya sebagai dasar untuk menggerakkan kegiatan belajar mengajar yang dilaksanakan secara komperhensif, efektif dan efisien.

Peningkatan : berarti meningkat, menjadi lebih baik dari yang sebelumnya dan ada perubahan yang lebih baik. Maksud penulis dalam hal ini adalah proses belajar mengajar yang terlaksana dengan lebih baik lagi dari sebelumnya karena diterapkannya manajemen berbasis sekolah.

Kualitas : yaitu mutu, kekuatan dan daya sesuatu.¹⁴ Maksud penulis dalam hal ini adalah mutu dari hasil kegiatan belajar mengajar di MAN 2 Payakumbuh.

MAN 2 Payakumbuh : yaitu salah satu lembaga pendidikan tingkat menengah yang berada di bawah naungan Kantor Kementrian Agama Kota Payakumbuh sebagai lokasi bagi penulis untuk melaksanakan penelitian.

¹³Nurkholis, *Manajemen berbasis Madrasah*, (Jakarta : Grasindo, 2005), h. 172

¹⁴ WJS. Poerwadarminta, *op.cit.*, h. 328

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Manajemen Berbasis Sekolah

1. Pengertian Manajemen

Manajemen mencakup semua kegiatan yang dilakukan oleh orang-orang yang terlibat dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Manajemen merupakan proses kerjasama individu-individu dan kelompok-kelompok menggunakan sumber-sumber lain untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan secara bersama.¹⁵ Dengan demikian, manajemen merupakan proses sosial dan teknik dengan memanfaatkan sumber-sumber, mempengaruhi aktifitas-aktifitas manusia dan memudahkan perubahan dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Selanjutnya manajemen sebagai kemampuan atau keterampilan untuk memperoleh hasil dalam rangka

¹⁵ P. Sondang Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : Rineka Cipta, 1991), h.

pencapaian tujuan dalam rangka pencapaian tujuan melalui kegiatan-kegiatan orang lain.¹⁶

Dari formuasi di atas dapat dikatakan bahwa manajemen menekankan adanya kerjasama antara seseorang dengan orang lain dalam suatu organisasi, adanya usaha memanfaatkan sumber-sumber yang dimiliki, dan adanya tujuan organisasi yang akan dicapai secara bersama.

2. Fungsi-fungsi Manajemen

Kerjasama yang terdapat dalam suatu organisasi merupakan upaya untuk mencapai tujuan organisasi itu sendiri. Oleh karena itu ,didalam manajemen terdapat berbagai fungsi yang harus dilaksanakan dan dikembangkan. Diantara fungsi manajemen adalah perencanaan, pengorganisasian ,penggorganisasian ,penggerakan dan pengawasan.

a. Perencanaan

Perencanaan merupakan proses penetapan tujuan-tujuan strategi,program, serta prosedur yang dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi. Pembentukan rencana terlebih dahulu diawali dengan merasakan kebutuhan atau dengan melakukan analisis kebutuhan. Karena itu, di antara unsur yang terdapat di dalam perencanaan adalah pengumpulan data, analisis fakta dan penyusunan rencana yang konkrit.

Perencanaan mempunyai ciri di antaranya :

¹⁶Hardimen, *Manajemen Pendidikan*, (Bandung : Roisdakarya, 1990), h. 32

- 1) Berorientasi ke masa depan
- 2) Mengandung kegiatan tertentu dan bertujuan akan dilakukan
- 3) Ada alasan, sebab motif landasan baik personalia (pribadi, perorangan) dan organisasional maupun kedua-duanya.¹⁷

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian dalam manajemen merupakan hal yang sangat penting untuk mencapai tujuan manajemen itu sendiri secara efektif efisien. Pengorganisasian merupakan kegiatan menyusun struktur dan membentuk hubungan-hubungan agar diperoleh kesesuaian dalam mencapai tujuan bersama.

Pengorganisasian merupakan proses multi-langkah, yaitu :

- 1) Merinci seluruh pekerjaan yang harus dilaksanakan untuk mencapai tujuan organisasi
- 2) Membagi bahan kerja ke dalam aktifitas logis dan memadai dapat dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang
- 3) Mengkombinasikan pekerjaan dengan cara logis dan efisien. Menetapkan mekanisme untuk mengkoordinasi pekerjaan bawahan dalam suatu kesatuan yang harmonis
- 4) Memantau aktifitas organisasi dalam mengambil langkah-langkah penyesuaian untuk mempertahankan atau meningkatkan efektifitas.¹⁸

¹⁷ Sutidna Oteng, *Dasar-dasar Manajemen*, (Yogyakarta : Kanasius, 2001), h. 32

¹⁸ P. Sondang Siagian, *op.cit.*, h. 103

c. Penggerakan

Penggerakan merupakan fungsi manajemen yang ketiga. Setiap orang diajak mengerti dan berkontribusi secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi. Penggerakan tersebut meliputi petunjuk/memberi gambaran tentang kegiatan yang akan dilakukan serta ajakan untuk berbuat.

Penggerakan sebaiknya dilakukan pada tahap awal dan hendaklah bersifat menyeluruh. Hal ini berarti bahwa semua kegiatan yang berkaitan dengan kegiatan program yang akan dilaksanakan secara garis besar dan arah yang jelas terhadap tujuan yang akan dicapai. Efektif atau tidaknya penggerakan yang dilakukan bergantung kepada kemampuan manajer berkomunikasi dengan bawahannya. Dalam melakukan penggerakan, manajer harus memperhatikan hal-hal berikut ini :

- 1) Menyeluruh, yaitu meliputi semua segi yang berkaitan dengan kegiatan program yang akan dilaksanakan
- 2) Secara garis besar, yaitu bersifat pokok-pokok, prinsip-prinsip secara konseptual dan bukan teknis operasional
- 3) Arah yang jelas, walaupun secara garis besar tetapi memberi gambaran arah yang jelas terhadap tujuan yang akan dicapai.¹⁹

Penggerakan dari manajerial berbagai hal yaitu :

¹⁹ Atmosudirjo, *Dasar dan Prinsip Manajemen*, (Jakarta : Bina Karya, 1999), h. 76

- 1) Peningkatan kesatuan persepsi tentang tujuan sekolah
- 2) Peningkatan pelayanan proses pembelajaran
- 3) Peningkatan pendayagunaan sumber belajar
- 4) Peningkatan kemampuan guru
- 5) Peningkatan disiplin sekolah.²⁰

Keseluruhan fungsi pergerakan sebagaimana dikemukakan di atas bertujuan untuk mempercepat proses pencapaian tujuan dengan program yang ditentukan.

d. Pengawasan

Pengawasan merupakan kegiatan yang mengusahakan agar pekerjaan terlaksana sesuai. Pengawasan adalah proses pengamatan dari keseluruhan pelaksanaan kegiatan organisasi untuk menjamin agar supaya semua pekerjaan yang sedang dilaksanakan berjalan sesuai dengan rencana yang diharapkan. Hal ini berarti bahwa tujuan dilaksanakannya pengawasan adalah untuk mengetahui secara cermat dan seksama kenyataan yang sebenarnya dari apa yang diawasi serta mencegah terjadinya penyimpangan dari rencana, instruksi yang ditetapkan sebelumnya.

Langkah dalam melakukan pengawasan di antaranya :

- 1) Menetapkan suatu kriteria atau standar pengukuran/penilaian
- 2) Mengukur/menilai perbuatan yang sedang atau sudah dilakukan

²⁰*Ibid.*, h. 82

- 3) Membandingkan perbuatan dengan standar yang ditetapkan dan menetapkan perbedaan jika ada
- 4) Memperbaiki penyimpangan dari standar (jika ada) dengan tindakan pembetulan.²¹

Dengan demikian pengawasan merupakan salah satu fungsi manajemen untuk mengetahui apakah aktifitas organisasi tidak menyimpang dari rencana yang ditetapkan sebelumnya.

3. Pengertian Manajemen Berbasis Sekolah

Konsep “Manajemen Berbasis Sekolah” (MSB) dalam bahasa Inggris disebut *School Based Management*, pertama kali muncul di Amerika Serikat. Latar belakangnya diawali dengan munculnya pertanyaan masyarakat tentang apa yang dapat diberikan sekolah kepada masyarakat dan juga apa relevansi dan korelasi pendidikan dengan tuntutan kebutuhan masyarakat.²²

Manajemen Berbasis sekolah dapat didefinisikan sebagai penyesuaian sumber daya yang dilakukan secara mandiri oleh sekolah dengan melibatkan semua stakeholder yang terkait langsung dengan sekolah dalam proses pengambilan keputusan guna memenuhi kebutuhan mutu sekolah.

Manajemen Berbasis sekolah juga merupakan paradigma baru pendidikan, yang memberikan otonomi luas pada tingkat sekolah (pelibatan masyarakat) dalam rangka kebijakan pendidikan nasional. Otonomi diberikan

²¹ *Ibid.*, h. 97

²² Syaiful Sagala, *Manajemen Berbasis Sekolah dan masyarakat*, (Jakarta : Nimas Mulitma, 2004), h. 129

agar sekolah leluasa mengelola sumber daya dan sumber dana dengan mengalokasikannya sesuai dengan prioritas kebutuhan, serta lebih tanggap terhadap kebutuhan warganya, dan melibatkan peran aktif masyarakat. Pelibatan masyarakat dimaksudkan agar mereka lebih memahami, membantu dan mengontrol pengelolaan pendidikan.

Oleh karena itu, kebijakan nasional yang menjadi prioritas pemerintah harus pula dilakukan oleh sekolah. Pada sistem Manajemen Berbasis Sekolah, sekolah dituntut secara mandiri menggali, mengalokasikan, menentukan prioritas, mengendalikan dan mempertanggung jawabkan pemberdayaan sumber-sumber, baik kepada masyarakat maupun pemerintah.

Manajemen Berbasis Sekolah diartikan sebagai model manajemen yang memberikan otonomi atau kemandirian yang lebih besar kepada sekolah.²³ Model ini juga mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan secara langsung semua warga sekolah sesuai standar mutu yang berkaitan dengan kebutuhan sarana prasarana, fasilitas sekolah, peningkatan kualitas kurikulum dan pertumbuhan jabatan guru. Keputusan sekolah yang diambil harus melibatkan secara langsung semua warga sekolah, yaitu guru, siswa, kepala sekolah, karyawan, orang tua siswa dan masyarakat yang berhubungan dengan program sekolah.

Manajemen Berbasis Sekolah, juga merupakan salah satu konsep manajemen yang berorientasi untuk meningkatkan kualitas pendidikan.

²³ *Ibid.*, h. 133

Kualitas pendidikan merupakan kinerja sekolah yang senantiasa perlu ditumbuh kembangkan. Pada umumnya kualitas pendidikan berupa target yang tergambar dalam tujuan situasional atau sarana sekolah, meliputi kualitas akademik dan kualitas non akademik.

Manajemen Berbasis sekolah merupakan salah satu pola manajemen pendidikan yang telah diterapkan di beberapa Negara maju, seperti : Amerika dan Australia yang berhasil dalam memecahkan permasalahan pendidikan.²⁴ Pola penyelenggaraan pendidikan yang telah dilakukan selama ini pada masa (orde baru) adalah sifat sentralistik dan birokratis, sehingga hasilnya belum mampu meningkatkan kualitas pendidikan sebagaimana yang diharapkan.

Untuk membahas konsep lebih lanjut Manajemen Berbasis Sekolah, akan diawali dengan membahas terlebih tentang konsep manajemen. Istilah manajemen mempunyai banyak arti, yaitu :

- a. Proses penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran
- b. Pejabat yang bertanggung jawab atas jalannya organisasi
- c. Pengelolaan, maka ada istilah manajemen kesehatan, manajemen personalia, manajemen ketenagaan.²⁵

²⁴ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2001), h. 43

²⁵ Depdikbud RI., *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta : Balai Pustaka, 1989), h. 533

Adapun manajemen sekolah, kadangkala dibandingkan dengan istilah administrasi sekolah. Manajemen sering diartikan sama dengan administrasi, manager dengan administrator.²⁶

Ada tiga pandangan yang berbeda yang berkaitan dengan konsep manajemen : *Pertama* : mengartikan administrasi lebih luas dari pada manajemen artinya manajemen merupakan inti dari administrasi,²⁷ *kedua* : manajemen merupakan lebih luas dari pada administrasi.²⁸ *Ketiga*, berpandangan bahwa manajemen sama dengan administrasi.²⁹ Pada tulisan ini penulis membatasi pengertian manajemen sama dengan administrasi atau pengelolaan meskipun kedua istilah tersebut sering dibedakan. Istilah administrasi seringkali dipertukarkan dengan manajemen dalam berbagai literatur karena keduanya mempunyai fungsi yang sama.³⁰

Manajemen pendidikan mengandung arti suatu proses kerja sama yang sistemik dan komprehensif dalam rangka mewujudkan tujuan.³¹ Manajemen

²⁶ Harbangan Siagian, *Administrasi Pendidikan Suatu Pendekatan Sistematis*, (Semarang : Satyo Wacana, 1997), h. 55

²⁷*Ibid.*, h. 54

²⁸ Oteng Sutisna, *Administrasi Pendidikan, Dasar Teoritik untuk praktek Profesional*, (Bandung : Angkasa, 1998), h. 21

²⁹ Engkoswara, *Menata Peningkatan kualitas Manusia*, (Bandung : IKIP Bandung, 1984), h. 11

³⁰ Moelftie Wiriadiharjo, *Dimensi Kehidupan dalam Manajemen*, (Jakarta : Balai Pustaka, 1990), h. 33

³¹ E. Mulyasa, *op.cit.*, 19

pendidikan merupakan proses kegiatan bersama dalam bidang pendidikan dengan memanfaatkan semua fasilitas yang ada baik personal, material, maupun spiritual untuk mencapai tujuan.³² Manajemen atau pengelolaan merupakan komponen integral dan tidak dapat dipisahkan dari proses keseluruhan pendidikan artinya tanpa manajemen tidak mungkin tujuan pendidikan dapat terwujud secara optimal, efektif dan efisien. Dalam konteks inilah tumbuh kesadaran akan pentingnya pengembangan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS).

Istilah Manajemen Sekolah merupakan terjemahan dari *school based manajement*, dan merupakan paradigma baru pendidikan yang memberikan otonomi yang lebih luas kepada sekolah pelibatan masyarakat dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional.³³ Otonomi diberikan agar sekolah dengan leluasa mengelola potensi yang dimiliki dengan mengalokasikan potensi sesuai dengan prioritas kebutuhan sekolah, sedangkan pelibatan masyarakat dimaksudkan agar mereka memahami, membantu dan mengontrol penyelenggaraan pendidikan, untuk itu partisipasi warga sekolah dan masyarakat dalam perencanaan, penyelenggaraan, evaluasi sekolah sangat diperlukan demi terwujudnya pencapaian kualitas pendidikan sekolah.

Oleh karena itu, esensi Manajemen Berbasis sekolah adalah pemberian otonomi kepada sekolah dan mengikutsertakan pengambilan keputusan secara

³² *Ibid.*, h. 20

³³ *Ibid.*, h. 24

partisipatif (warga sekolah) untuk mencapai kualitas sekolah.³⁴ Adanya partisipasi warga sekolah (kepala sekolah, guru, karyawan, siswa masyarakat), terhadap kebijakan atau putusan akan menumbuhkan rasa bertanggung jawab untuk merealisasikan apa yang telah diputuskan, yang pada akhirnya akan menghasilkan kualitas pendidikan, baik kualitas akademik maupun kualitas non akademik.

Otonomi dimaksudkan memberikan kewenangan atau kemandirian terhadap sekolah dalam merencanakan, mengatur, mengelola, mengevaluasi sekolah secara mandiri artinya mampu melakukan atau mengurus dirinya sendiri/mereka tidak tergantung. Istilah otonom juga sama dengan istilah “*swa*” misalnya, swasembada, swakekola swadana, swakarya dan swalayan. Maka dari itu otonomi sekolah adalah wewenang sekolah untuk mengatur mengurus proses penyelenggaraan sekolah dengan prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi warga sekolah sesuai dengan aturan perundang-undangan yang berlaku.

Pengambilan keputusan partisipatif merupakan cara yang ditempuh untuk mengambil keputusan melalui penciptaan lingkungan yang terbuka dan demokratis. Warga sekolah didorong untuk terlibat secara langsung dalam proses pengambilan keputusan yang dapat memberikan kontribusi pencapaian tujuan.³⁵ Manajemen berbasis sekolah merupakan salah satu wujud dari reformasi pendidikan yang lebih baik dan memadai sesuai dengan harapan

³⁴ Sufyarma, *op.cit.*, h. 24

³⁵ Deppen, *op.cit.*, h. 9

siswa dan masyarakat. Pada sistem manajemen berbasis sekolah dituntut secara mandiri, menggali, mengalokasikan, menentukan prioritas, mengendalikan dan mempertanggung jawabkan pemberdayaan potensi yang dimiliki kepada masyarakat dan pemerintah.

Sekolah yang mandiri/berdaya memiliki ciri-ciri sebagai berikut :

- a. Tingkat kemandirian tinggi/proaktif sekaligus
- b. Bersifat adaptif dan antisipasif/proaktif sekaligus
- c. Memiliki jiwa kewirausahaan tinggi (ulet, inovatif, gigih, berani, mengambil resiko dan sebagainya).
- d. Bertanggung jawab terhadap kinerja sekolah
- e. Memiliki kontrol yang kuat terhadap input manajemen dan sumber dayanya
- f. Memiliki kontrol terhadap kinerja sekolah
- g. Komitmen yang tinggi pada dirinya dan prestasi merupakan acuan bagi penilaiannya.³⁶

Kewenangan yang bertumpu pada sekolah merupakan inti dari MBS yang dipandang memiliki tingkat efektifitas tinggi serta memberikan keuntungan antara lain sebagai berikut :

- a. Kebijakan dan kewenangan sekolah membawa pengaruh secara langsung kepada siswa, guru dan orang tua
- b. Bertujuan bagaimana memanfaatkan sumber daya lokal

³⁶ *Ibid.*, h. 10

- c. Efektif dalam melakukan pembinaan siswa, seperti kehadiran, hasil belajar, moral guru, tingkat pengulangan, tingkat putus sekolah dan iklim sekolah.
- d. Adanya perhatian bersama terhadap pengambilan keputusan pemberdayaan guru, manajemen sekolah dan rancang ulang sekolah dan perubahan perencanaan.³⁷

4. Karakteristik Manajemen Berbasis Sekolah

Manajemen Berbasis Sekolah memiliki karakteristik sama dengan sekolah yang efektif yaitu :

- a. Memiliki output (presentasi pembelajaran dan manajemen sekolah yang efektif) sebagaimana yang diharapkan
- b. Efektifitas proses pembelajaran yang tinggi
- c. Peran kepala sekolah yang kuat dalam mengkoordinasikan, menggerakkan dan menyetarakan semua sumber daya pendidikan yang tersedia
- d. Lingkungan dan iklim mengajar yang aman, tertib dan nyaman (*enjoyable learning*) sehingga manajemen sekolah lebih efektif
- e. Analisis kebutuhan, perencanaan, pengembangan, evaluasi kinerja, hubungan kerja dan imbal jasa tenaga kependidikan dan guru sehingga mereka mampu menjalankan tugasnya dengan baik

³⁷ E. Mulyasa, *op.cit.*, h. 24

- f. Pertanggungjawaban (akuntabilitas) sekolah kepada publik terhadap keberhasilan program yang telah dilaksanakan.
- g. Pengelolaan dan penggunaan anggaran yang sepantasnya dilakukan oleh sekolah sesuai kebutuhan rill.³⁸

Manajemen Berbasis Sekolah yang ditawarkan sebagai bentuk operasional desentralisasi pendidikan akan memberikan wawasan baru terhadap sistem yang berjalan selama ini. Karakteristik Manajemen Berbasis Sekolah dapat diketahui antara lain dari bagaimana sekolah dapat mengoptimalkan manajemen sekolah, proses pembelajaran, pengelolaan sumber daya manusia dan pengelolaan sumber dana dan administrasi. Untuk memperjelas karakteristik Manajemen Berbasis Sekolah akan diuraikan komponen-komponen sebagai berikut :

a. Manajemen

Manajemen mencakup semua kegiatan yang dilakukan oleh orang-orang yang terlibat dalam suatu organisasi. Manajemen merupakan proses kerjasama individu-individu dan kelompok-kelompok menggunakan sumber-sumber lain untuk mencapai tujuan organisasi.

Manajemen juga merupakan proses sosialisasi dan teknik dengan memanfaatkan sumber-sumber, mempengaruhi aktifitas-aktifitas manusia dan memudahkan perubahan-perubahan dalam rangka mencapai tujuan

³⁸ Syaiful Sagala, *op.cit.*, h. 136

organisasi. Dengan demikian, manajemen sebagai kemampuan atau keterampilan untuk memperoleh hasil dalam rangka pencapaian tujuan melalui kegiatan-kegiatan orang lain.

Dari berbagai formulasi di atas dapat dikatakan bahwa manajemen menekankan adanya kerjasama antaraseseorng dengan orang lain dalam satu organisasi, adanya usaha memanfaatkan sumber-sumber yang dimiliki, dan adanya tujuan organisasi yang akan dicapai secara bersama.

Karakteristik *Manajemen Sekolah* tidak jauh berbeda dengan pengertian manajemen pada umumnya. Manajemen adalah proses merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan anggota-anggota organisasi serta memperdayakan semua sumber daya orgaanisasi.

- 1) Merencanakan mengandung arti bahwa manajer memikirkan dengan matang terlebih dahulu sasaran dan tindakan mereka berdasarkan beberapa metode, rencana, atau bukan berdasarkan perasaan.
- 2) Organisasi memperoleh dan menggunakan sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan.
- 3) Anggota orgsnisasi melaksanakan aktifitas yang konsisten dengan tujuan dan prosedur yang telah diciptakan

- 4) Memonitor dan mengukur kemajuan untuk mencapai tujuua, sehingga tindakan korektif dapat dimbil jika kemajuan tidak memuaskan.³⁹

Menurut Burhanudin ada delapan langkah penting dalam bidang perencanaan yang diterapkan dalam pendidikan yaitu :

- 1) Mengadakan penelitian dan diagnosis untuk mengidentifikasi msalah-masalah pokok yang dicapai dalam perecanaan pendidikan
- 2) Menetapkan tujuan-tujuan (objektif) apakah yang akan dicapai dalam penggunaan perencanaan pendidikan itu
- 3) Mempertimbangkan keadaan sekarang atas premis-premis perencanaan yang berwujud faktor-faktor kekuatan, baik di dalam maupun di luar orgaisasi
- 4) Menetapkan kemungkinan-kemungkinan pilihan yang diperkirakan membantu proses pencapaian tujuann perencanaan pendidikan
- 5) Menetapkan cara terbaik untuk mencapai tujuan yang sudah dirumuskan
- 6) Menetapkan anggaran belanja dan penadapatan dari setiap pos kegiatan (paket kerja) yang telah disusun dalam sebuah rencana pendidikan
- 7) Pelaksanan rencana pendidikan secara terpadu dan terkendali sesuai dengan tujuan kegiatan pokok dan strategi yang tealah ditetapkan

³⁹ Wahjo Sumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta : Raja Grasindo Persada, 2002), h. 93

8) Penilaian hasil perencanaan berdasarkan pada kriteria tertentu⁴⁰.

Mengorganisasikan adalah proses mengatur dan mengalokasikan pekerjaan, wewenang dan sumber daya manusia diantara anggota organisasi, sehingga mereka dapat menncapai sasaran organisasi. Sedangkan memimpin adalah proses mengarahkan, mempengaruhi, dan memotivasi karyawan untuk melaksanakan tugaas yang penting.

Mengendalikan adalah proses untuk memastikan bahwa aktivitas sebenarnya sesuai dengan aktivitas yang telah direncanakan. Dalam pengendalian ini terlibat berbagai elemen yaitu :

- 1) Menetapkan standar prestasi kerja
- 2) Mengukur prestasi saat ini
- 3) Membandingkan prestasi ini dengan standar yang telah ditetapkan dan
- 4) Mengadakan tindakan kreaktif jika terdapat penyimpangan yang dideteksi⁴¹.

Sedangkan dalam permasalahan kepemimpinan sekolah, ada beberapa indikasi keberhasilan kepemimpinan seorang kepala sekolah yaitu :

- 1) Mampu memberdayakan guru-guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik lanacar dan efektif

⁴⁰ Burhanuddin, *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*, (Jakarta : Bumi Aksara, 1994), h. 90

⁴¹ James AF. Stoner, *et.al.*, Jilid 1, (Jakarta : Prehallindo, 1996), h. 11-12

- 2) Dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan
- 3) Mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat
- 4) Berhasil menerapkan prinsip kepemimpinan sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan pegawai lain di sekolah
- 5) Bekerja dengan tim manajemen serta
- 6) Berhasil mewujudkan tujuan sekolah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan⁴².

Untuk mencapai kriteria tersebut di atas, baik menurut E. Mulyasa maupun tim teknis School Based Management dari BBPN yang bekerja sama dengan bank dunia, yang harus dipersiapkan manajemen sekolah adalah :

- 1) Menyediakan manajemen organisasi kepemimpinan transformasional dalam mencapai tujuan.
- 2) Menyusun rencana sekolah dan merumuskan kebijakan.
- 3) Mengelola operasional sekolah.
- 4) Menjamin adanya komunikasi yang efektif antara sekolah dan masyarakat terkait (School Community)
- 5) Mendorong partisipasi masyarakat
- 6) Menjamin atau terpeliharanya sekolah yang bertanggung jawab
- 7) (accountability)⁴³

⁴² E. Mulyasa, *op.cit.*, h. 126

Dari enam sistim manajemen yang dilakukan oleh sekolah sebagaimana tersebut di atas , dapat dijelaskan sebagai berikut :

- 1) Menyediakan manajemen organisasi transformasi dalam mencapai tujuan, yang dimaksud adalah bahwa sekolah hendaknya dapat mengoptimalakn kinerja organisasi sekolah, proses pembelajaran pengelolaan sumber daya manusia dan pengelolaan sumber dana dan administrasi
- 2) Menyusun rencana sekolah dan merumuskan kebijakan yang dimaksud adalah bahwa merupakan kewajiban sekolah terutama sekolah menetapkan kebijakan-kebijakan yang harus dilakukan oleh seluruh komponen sekolah dalam tercapainya tujuan sekolah
- 3) Mengeloola operasional sekolah yang dimaksud adalah dalam pelaksanaan kegiatan sekolah diperukan pengelolaan yang profesional dari seorang manajer dalam hal ini kepala sekolah dalam memperhatikan sumber dana serta serta partisipasi masyarakat di lingkungan sekolah.
- 4) Menjamin adanya komunikasi yang efektif antara sekolah dan masyarakat terkait yang dimakusd bahwa dalam rangka menciptakan kelancaran dalam pengelolaan sekolah diperlukan andil masyarakat

⁴³ Tim Teknis, *School Based Management*, (Jakarta : BPPN Kerjasama Bank Dunia, 1999), h.

terhadap sekolah, utamanya adalah para orang tua siswa dalam mendukung dan program-program yang telah ditetapkan oleh sekolah.

- 5) Mendorong partisipasi masyarakat yang dimaksud adalah peran aktif masyarakat terhadap sekolah yang berupa dukungan moral dan material demi tercapainya tujuan sekolah.
- 6) Menjamin akan terpeliharanya sekolah yang bertanggung jawab (accountability) yang dimaksud adalah keberadaan sekolah dengan pengelolaan yang baik akan dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat pengguna lulusan.

Lebih jauh E. Mulyasa menegaskan perlunya manajemen komponen-komponen sekolah demi keberhasilan pelaksanaan Madrasah Berbasis Sekolah yang meliputi : kurikulum dan program pengajaran, tenaga pendidikan, kesiswaan, keuangan dan pembiayaan, sarana dan prasarana pendidikan, hubungan sekolah dan masyarakat dan manajemen layanan khusus yang meliputi perpustakaan, kesehatan dan keamanan.⁴⁴

Pada dasarnya karakteristik Manajemen Berbasis Sekolah tidak dapat dipisahkan dengan karakteristik sekolah efektif (efektif school) yang dikategorikan menjadi input, proses dan output. Dalam menguraikan karakteristik Manajemen Berbasis sekolah pendekatan sistem yaitu input, proses dan output digunakan untuk memadunya.

⁴⁴ E. Mulyasa, *op.cit.*, h. 39-52

Pada uraian berikut akan dimulai dari output dan diakhiri dengan input, mengingat output memiliki kepentingan tertinggi, sedang proses memiliki tingkat kepentingan satu tingkat lebih rendah dari output, dari input memiliki kepentingan dua tingkat lebih rendah dari output.⁴⁵

1) Output yang diharapkan

Output atau hasil yang diharapkan merupakan prestasi sekolah yang dihasilkan oleh hasil proses pembelajaran dan manajemen di sekolah. Output dapat dikelompokkan menjadi dua, pertama, yaitu output berupa prestasi akademik, misalnya nilai siswa, lomba karya ilmiah remaja, lomba materi pelajaran (matematika, bahasa arab, bahasa inggris, fisika, dll)

2) Proses

Pada umumnya sekolah yang menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah mempunyai karakteristik proses antara lain :

a) Proses pembelajaran yang efektif

Sekolah yang menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah memiliki efektifitas pembelajaran yang tinggi. Karena proses pembelajaran menekankan pada pemberdayaan siswa, artinya bukan sekedar penekanan pada penguasaan pengetahuan tentang apa yang diajarkan, akan tetapi lebih menekankan pada internalisasi tentang apa yang diajarkan, sehingga nilai-nilai yang ada pada materi

⁴⁵ Depag, *op.cit.*, h. 11

pelajaran tertanam dalam sikap, kepribadian, dan perilaku siswa serta mampu diimplementasikan dalam kehidupan sehari-hari.

b) Kepemimpinan sekolah yang kuat

Kepala sekolah berbagai penanggung jawab operasional sekolah dan keberhasilan pendidikan sekolah, memiliki peran yang kuat dalam mengkoordinasikan, menggerakkan dan menyalurkan sumber daya pendidikan yang tersedia. Kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong terwujudnya visi, misi sasaran dan tujuan sekolah. Terwujudnya hal-hal tersebut di atas dilaksanakan melalui perencanaan program-program secara bertahap. Oleh karena itu kepala sekolah dituntut memiliki kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang tangguh agar mampu mengambil prakarsa, keputusan, dan kebijakan untuk meningkatkan kualitas sekolah. Kepala sekolah yang tangguh paling tidak mempunyai kemampuan mobilitas sumber daya personal untuk mencapai tujuan madrasah.⁴⁶

c) Pengelolaan ketenangan kependidikan yang efektif

Guru sebagai tenaga edukatif yang utama merupakan jiwa dari sekolah. Sekolah yang merupakan Manajemen Berbasis Sekolah menyadari akan hal itu, maka dari itu pengelolaan tenaga kependidikan, mulai dari analisis kebutuhan, perencanaan,

⁴⁶ *Ibid.*, h. 13

pengembangan baik kuantitatif maupun kualitatif sangat diharapkan, selain itu juga evaluasi terhadap kinerja guru, menumbuhkan hubungan kerja yang harmonis, imbalan (imbal jasa) tersebut di atas merupakan bidang-bidang garapan bagi kepala sekolah.

Pengembangan guru harus dilakukan secara kontinuitas seiring dengan perkembangan ilmu, teknologi dan kemajuan pembangunan, pendeknya guru yang dibutuhkan adalah guru yang punya komitmen dan dedikasi tinggi yang mampu melaksanakan tugasnya dengan baik.

d) Sekolah memiliki kewenangan atau kemandirian

Sekolah yang mandiri berarti sekolah tidak tergantung atau tingkat ketergantungannya sangat kecil, dengan demikian sekolah memiliki kemampuan dan kesanggupan untuk memperdaya potensi dan sumber dayanya sesuai dengan kebutuhan penyelenggaraan pendidikan sekolah.

Kewenangan sekolah meliputi kewenangan merumuskan kebijakan, keputusan, perencanaan program sekolah evaluasinya, mengusahakan dan operasional dan pengembangan sekolah, kemampuan pengadaan pengembangan ketenagaan, merumuskan visi, misi, sasaran, dan tujuan

e) Partisipasi yang tinggi dari warga sekolah dan masyarakat

Sekolah yang menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah memiliki karakteristik bahwa partisipasi warga sekolah dan masyarakat dalam berbagai hal yang berkaitan dengan pengembangan pendidikan sekolah merupakan bagian kehidupannya. Karena menyakini bahwa makin tinggi partisipasi akan semakin tinggi rasa tanggung jawabnya akan menumbuhkan rasa memilikinya dan pada akhirnya akan tumbuh dedikasi terhadap sekolah semakin besar.

- f) Pada semua warga sekolah senantiasa tertanam suatu kemauan untuk meningkatkan mutu sekolah sehingga setiap perilaku selalu didasari profesionalisme

Budaya mutu mempunyai elemen-elemen antara lain sebagai berikut :

- (1) Informasi kualitas harus digunakan untuk perbaikan, bukan untuk mengadili/ mengontrol orang
- (2) Kewenangan harus sebatas tanggung jawab
- (3) Hasil harus diikuti penghargaan (*rewards*) dan sanksi (*ppunishment*)
- (4) Kolaborasi dan sinergi, bukan kompetisi, harus merupakan basis untuk karja sama

(5) Warga sekolah merasa aman terhadap pekerjaannya.⁴⁷

g) Sekolah melakukan evaluasi dan perbaikan secara berkelanjutan

Evaluasi yang dilakukan secara teratur selain berfungsi untuk mengetahui daya Poembelajaran.⁴⁸ Maka dari itu fungsi evaluasi sangat penting dalam rangka untuk meningkatkan kualitas siswa dan mutu sekolah secara keseluruhan secara kontiniu. Usaha perbaikan yang dilakuan secara kontiniu merupakan suatu kebiasaan, karena itu pedoman baku yang dijadikan untuk menjadi acuan menjadi perbaikan harus ada. Pedoman baku paling tidak mencakup struktur organisasi, tanggung jawab, prosedur, proses dan sumber daya untuk menerapkan mutu

h) Sekolah memliki keterbukaan manajemen

Transparansi manajemen merupakan karakteristik Manajemen Bebas Sekolah,⁴⁹ keterbukaan atau transparansi manajemen berlaku berbagai hal, terutama dalam bidanag keuangan. Dalam bidang ini alur penggunaan senantiasa transparan dan dapat dipertanggungjawabkan. Transparansi juga dilakukan dalam bidang yang berkaitan dengan perencanaan, penyusunan program, pelaksanaan kegiatan, pengambilan keputusan, dan kebijakan, pihak–pihak yang terlibat dalam pengambilan

⁴⁷ MBS, *op.cit.*, h. 24

⁴⁸Depag, *op.cit.*, h. 13

⁴⁹*Ibid.*, h. 14

keputusan selain ikut serta bertanggungjawab terlaksananya kegiatan, juga berfungsi sebagai pengontrol. Dengan demikian kegiatan sekolah senantiasa dilakukan secara terbuka yang melibatkan berbagai pihak yang berkompeten untuk mencapai kualitas sekolah.

i) Sekolah memiliki akuntabilitas

Akuntabilitas meruakan pertanggungjawaban sekolah terhadap prestasi yang dicapainya,⁵⁰ pertanggungjawaban disampaikan kepada pemerintah orang tua siswa dan masyarakat dalam bentuk laporan. Berdasarkan laporan ini pemerintah menilai apakah program Manajemen Berbasis Sekolah telah mencapai sasaran yang dikehendaki atau tidak jika pelaksanaan program berhasil hendaknya pemerintah memberikan penghargaan seperlunya kepada sekolah di masa datang. Sebaliknya jika program tidak berhasil pemerintah memberikan teguran sebagai sanksi atas kinerjanya yang belum sesuai harapan.

Selain pemerintah, orang tua siswa dan anggota masyarakat dapat memberikan penilaian terhadap prestasi sekolah, apakah program yang dilaksanakan dapat meningkatkan kualitas anak-anaknya secara individual dan kinerja sekolah secara keseluruhan atau tidak. Jika program yang dilaksanakan sekolah berhasil, maka orang tua siswa dan masyarakat perlu memberikan dorongan dan semangat untuk pelaksanaan program yang akan datang. Sebaliknya jika program

⁵⁰ *Ibid.*, h. 17

sekolah tidak berhasil maka orang tua siswa dan masyarakat meminta penjelasan sekolah atas kegagalan program yang telah dilaksanakan. Dengan demikian sekolah tidak akan main-main dalam melaksanakan program di masa mendatang.

j) Sekolah memiliki kemauan untuk berubah

Sekolah senantiasa melakukan perubahan yang dimaksud dalam rangka untuk meningkatkan prestasi dan kualitas.⁵¹ Orang tua siswa dan masyarakat yang dipercayakan anak-anaknya kepada sekolah selalu mengharapkan peningkatan kualitas anaknya. Untuk itu sekolah senantiasa berusaha dalam meningkatkan kualitas anak sesuai dengan harapan orang tua siswa dan masyarakat. Perubahan dalam rangka untuk meningkatkan kualitas sekolah harus diterima sebagai hal yang menyenangkan oleh warga sekolah, sebaliknya kemapanan merupakan musuh sekolah. Artinya setiap dilakukan perubahan hasilnya diharapkan lebih baik dari sebelumnya. Untuk itu warga sekolah harus senantiasa ada kemauan baik fisik, maupun psikologis terhadap suatu perubahan.

3) Input Pendidikan

a) Memiliki Kebijakan, Sasaran dan Mutu yang jelas

Sekolah sebagai input dalam proses pendidikan harus memiliki keseluruhan, tujuan, dan sasaran mutu harus disamaikan oleh kepala

⁵¹ *Ibid.*, h. 23

sekolah kepada warga sekolah untuk diketahui dan dipahami.⁵² Penyampaian tersebut akan tetanam pemikiran, tindakan, kebiasaan sehingga sampai pada pembentukan dan kepemilikan karakter warga sekolah. Warga sekolah dalam melaksanakan kegiatan sekolah jelas arah tujuannya, dengan demikian dapat mengevaluasi apakah kegiatan yang dilakukan sesuai dengan alur untuk mencapai tujuan atau tidak

b) Sumber Daya Tersedia dan Siap

Sumber daya merupakan salah satu input yang sangat penting. Sumber daya diperlukan untuk berlangsungnya satu proses pendidikan di sekolah. Tanpa sumber daya memadai proses pendidikan tidak akan menghasilkan kualitas yang optimal, dengan demikian tujuan atau sasaran sekolah tidak akan tercapai. Sumber daya sekolah dapat dikelompokkan menjadi empat, yaitu : sumber daya personal, sumber daya material, sumber daya aturan-aturan dan sumber daya yang berkaitan dengan tujuan (visi, misi, tujuan dan sasaran). Sumber daya tersebut akan berarti untuk memwujudkan sasaran sekolah tanpa campur tangan sumber daya manusia (personal).

Dengan demikian, sekolah yang menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah harus memiliki tingkat kesiapan sumber daya yang memadai untuk menjalankan proses pendidikan. Artinya sumber daya yang diperlukan itu harus tersedia dalam keadaan siap. Adanya sumber

⁵² *Ibid.*, h. 18

daya yang diperlukan itu harus tersedia dalam keadaan siap. Adanya sumber daya tersebut bukan harus diadakan dengan harga yang mahal akan tetapi kepala sekolah harus mampu memobilisasi potensi sumber daya yang ada di sekolah. Dengan demikian potensi sumber daya sekolah dapat diberdayakan secara optimal.

c) Staf yang Komponen dan Berdedikasi Tinggi

Staf sebagai salah satu personal sekolah, dalam melaksanakan program sekolah harus mempunyai kemampuan (kompeten) dan berdedikasi tinggi terhadap sekolahnya. Karena staf pada hakekatnya merupakan jiwa sekolah, sekolah tidak akan mampu melaksanakan kegiatan sekolah untuk mencapai kalau tidak didukung oleh staf. Pelaksanaan kegiatan sekolah untuk mencapai tujuan akan lancar jika didukung oleh staf berkompeten dan berdedikasi tinggi. Maka untuk mencapai prestasi sekolah yang sesuai dengan harapan sekolah dan masyarakat diperlukan staf yang berkompeten, berdedikasi tinggi dalam loyal terhadap masyarakat.

d) Memiliki Harapan Prestasi yang Tinggi

Sekolah yang menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah harus senantiasa memiliki harapan yang tinggi untuk meningkatkan prestasi disekolahnya.⁵³ Untuk itu kepala sekolah sebagai penanggung jawab operasional sekolah harus memiliki komitmen yang tinggi dan motivasi

⁵³ *Ibid.*, h. 19

yang kuat untuk meningkatkan prestasi sekolah secara optimal, selain itu juga harus memiliki komitmen yang tinggi, bahwa siswanya akan mampu meraih prestasi. Selain kepala sekolah, guru dan karyawan juga harus mempunyai harapan prestasi sekolah dengan memotivasi ke arah tercapainya prestasi. Siswa selalu dimotivasi agar meningkatkan diri untuk berprestasi menurut bakat dan kemampuannya. Harapan ketiga unsur ini merupakan salah satu faktor yang menyebabkan sekolah menjadi dinamis untuk menjadi lebih baik dari perkembangan sebelumnya

e) Input Manajemen

Sekolah yang menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah, harus memiliki input manajemen yang memadai untuk menjalankan roda sekolah. Kepala sekolah dalam menyelenggarakan pendidikan sekolah menggunakan sejumlah input manajemen. Kelengkapan dan kejelasan input manajemen akan mencapai penyelenggaraan sekolah efektif. Input manajemen dimaksud adalah meliputi pembagian tugas yang jelas, program yang rinci dan sistematis, aturan main atau aturan-aturan, pengendalian mutu yang efektif dan efisien untuk meningkatkan bahwa sasaran akan dapat tercapai.

Menurut E. Mulyasa, bahwa karakteristik Manajemen Berbasis Sekolah dapat diketahui antara lain, bagaimana sekolah dapat

mengoptimalkan kinerja organisasi sekolah, proses pembelajaran, pengelolaan sumber daya manusia pengelolaan sumber daya dan administrasi.

Berikut ini uraiannya :

1) Organisasi sekolah

Kinerja organisasi sekolah dapat dilihat dari :

- a) Kemampuan pemimpin sekolah (organisasi) dalam menyediakan manajemen/ organisasi kepemimpinan sekolah, manajemen yang dimaksud adalah pertama, kemampuan pemimpin dalam pengelolaan sekolah berdasarkan potensi yang dimiliki, baik personal/ketenagaan, sarana dan prasarana maupun pendanaannya, kedua, mampu menumbuhkan keterlibatan warga sekolah dalam pengambilan kebijakan sekolah, sehingga apa yang telah diputuskan merupakan hasil keputusan bersama .
- b) Kinerja organisasi sekolah dapat dilihat bagaimana menyusun rencana dan merumuskan kebijakan sekolah,⁵⁴ rencana sekolah meliputi rencana jangka pendek dan jangka panjang, kebijakan biasanya dengan meningkatkan prestasi sekolah, kebijakannya yang berkaitan dengan ketenagaan, pembagian tugas dan wewenang, kebijakan yang berkaitan dengan pengelolaan dan lain-lain. Keseluruhan perencanaan dan perumusan kebijakan dilakukan dengan melibatkan personal sekolah dan kelompok kepentingan yang terkait dengan

⁵⁴ *Ibid.*

sekolah, dengan demikian rencana sekolah dan perumusan kebijakan dapat dilakukan secara bersama, yang akan memunculkan adanya kebersamaan untuk merealisasikan program sekolah dan kebijakan yang telah direncanakan.

- c) Pemimpin dalam mengelola dan melaksanakan kegiatan operasional sekolah, senantiasa menekankan kemampuan sumber daya yang memiliki, baik personal, material, maupun pendanaannya, dengan demikian ada skala prioritas kegiatan. Prioritas kegiatan yang perlu didahulukan dan dilaksanakan, kapan kegiatan dimulai, kapan selesainya serta tahapan-tahapan pelaksanaan. Sehingga kegiatan yang telah diprogramkan dapat dilaksanakan dengan baik dan lancar.
- d) Adanya komunikasi yang efektif antara personal dalam melaksanakan kegiatan sekolah, kepala sekolah dalam menjalankan operasional sekolah tidak lepas adanya antar personal, hal itu dijabarkan, dalam pemberian tugas dan wewenang, dan tanggung jawab pada masing-masing personal sekolah sehingga keberhasilan kegiatan merupakan kegiatan bersama adanya kebersamaan dalam melaksanakan kegiatan adanya komunikasi yang efektif, baik kedalam (personal sekolah) maupun keluar (masyarakat dan pemerintah), apa yang telah dilakukan oleh kepala sekolah merupakan kegiatan komunikasi sekolah (school community).

- e) Berkaitan dengan organisasi sekolah adalah sekolah mampu bertanggung jawab terhadap kinerja yang telah dicapai terhadap orang tua siswa, masyarakat, pemerintah dan stake holders (akuntabel)
- 2) Proses pembelajaran

Ciri-ciri atau karakteristik Manajemen Berbasis Sekolah yang berkaitan dengan proses pembelajaran adalah sebagai berikut :

- a) Mampu meningkatkan kualitas belajar siswa. Pada hakikatnya pengajaran bertujuan untuk menumbuhkan belajar siswa atau membentuk kondisi yang kondusif, dengan demikian dalam proses pembelajarannya terjadi aktifitas dan partisipasi siswa sehingga siswa mampu menumbuhkan dan mengembangkan pemikirannya, kreasinya, imajinasinya dan lain-lainnya.
- b) Mengembangkan kurikulum yang cocok dan tanggap terhadap kebutuhan siswa dan masyarakat sekolah. Kurikulum dapat dipahami sebagai materi pelajaran yang harus disampaikan dalam jenjang tertentu untuk mendapatkan sertifikasi atau tanda kelulusan. Kurikulum merupakan perangkat yang dipedomani untuk menuju tujuan pendidikan, kaitan dengan perkembangan kebutuhan masyarakat, maka (materi pembelajarannya) kurikulum senantiasa dikaji dan disesuaikan dengan kebutuhan masyarakat.
- c) Menyelenggarakan pelajaran yang efektif. Inti dari pada penyelenggaraan pendidikan sekolah adalah penyelenggaraan

pembelajaran, sekolah dikatakan sehat jika penyelenggaraan pembelajarannya berjalan dengan efektif, dengan terciptanya kondisi yang ideal yaitu mampu menumbuhkan semangat belajar siswa. Dengan demikian dalam pembelajaran akan tercipta partisipasi dan aktifitas siswa.

3) Sumber Daya Manusia

Sekolah yang menggunakan Manajemen Berbasis Sekolah pada umumnya memberdayakan Sumber Daya Manusia yang ada meliputi :

- a) Sumber Daya Manusia merupakan suatu potensi sekolah, kaitan dengan upaya meningkatkan kualitas pendidikan sekolah tentunya harus disertai dengan peningkatan kualitas sumber daya pengelolaannya. Untuk meningkatkan kualitas pendidikan sekolah, kepala sekolah harus memberdayakan staf dan menempatkannya sesuai dengan kemampuannya dan siap melayani keperluan siswa.
- b) Salah satu upaya untuk memberdayakan staf adalah mengadakan kegiatan pengembangan profesi staf agar lebih profesional, yang akan menghasilkan kinerja yang optimal sehingga akan mempercepat tujuan pendidikan.

- c) Meberdayakan sumber daya staf, perlu diimbangi dengan jaminan kesejahteraan. Agar terciptanya ketenangan untuk melaksanakan tugas dan wewenang yang diembannya.

4) Sumber Daya dan Administrasi

- a) Mengidentifikasi sumber daya (non personal) yang diperlukan dan mengalokasikan sumber daya tersebut sesuai dengan kebutuhan. Bangunan fisik, tanah, sarana, peralatan, merupakan sumber daya sekolah, dengan demikian sekolah mampu mencukupi kebutuhannya dengan menggunakan potensi sendiri.
- b) Sumber daya non personal lainnya adalah dana. Sekolah mampu mengelola dana untuk mencukupi kebutuhan operasionalnya. Dana yang diusahakan oleh sekolah adalah dana siswa, masyarakat, pemerintah dan stake holder.
- c) Mengelola dan memelihara gedung dan sarana lainnya. Pengelolaan dan pemeliharaan sarana fisik sekolah merupakan salah satu usaha untuk mempertahankan keberadaannya agar tetap baik, nyaman, bersih dan indah. Keberadaan tersebut akan membuat pegawai sekolah nyaman bekerja dan enjoy serta kerasan bagi siswa yang belajar.

5) Tujuan dan Manfaat Manajemen Berbasis Sekolah

- a) Tujuan Manajemen Berbasis Sekolah

Manajemen Berbasis Sekolah, bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, mutu, dan pemerataan pendidikan. Peningkatan efisiensi, antara lain, diperoleh melalui keleluasaan pengelola sumber daya partisipasi masyarakat dan penyederhanaan birokrasi. Sementara peningkatan mutu pendidikan dapat diperoleh, antara lain melalui revitalisasi partisipasi orang tua terhadap sekolah, fleksibilitas pengelolaan sekolah, serta berlakunya sistem hadiah dan hukuman. Peningkatan pemerataan pendidikan antara lain diperoleh melalui peningkatan partisipasi masyarakat yang memungkinkan pemerintah lebih berkonsentrasi pada kelompok tertentu. Hal ini dimungkinkan karena pada sebagai masyarakat tumbuh rasa kepemilikan yang tinggi terhadap sekolah.

Manajemen Berbasis Sekolah juga bertujuan untuk mendirikan atau memberdayakan sekolah melalui pemberian kewenangan, keleluasaan, sumber daya untuk meningkatkan mutu sekolah. Dengan diberikannya kesempatan kepada sekolah untuk men, gembangkan kurikulum, guru didorong untuk berinovasi dengan melakukan eksperimentasi-eksperimentasi dilingkungan sekolahnya. Dengan adanya aotonomi, memberikan tanggung jawab dan keleluasaan penuh terhadap pengelolaan sumber daya dan pengembangan stratgi Manajemen Berbasis Sekolah sesuai

dengan kondisis setempat, sekolah dapat lebih meningkatkan kesejahteraan guru sehingga dapat lebih berkonsentrasi pada tugas. Keleluasaan dalam mengelola sumber daya, dann mendorong profesionalisme kepala sekolah dalam perannya sebagai Top manejer disebuah sekolah. Melalui penyusunan kurikulum efektif, rasa tanggap sekolah terhadap kebutuhan setempat meningkatkan dan menjamin layanan pendidikan sesuai dengan tuntutan siswa dan warga sekolah. Prestasi siswa dapat dimaksimalakan melalui peningkatan partisipasi orang tua, misalnya mengawasi langsung proses pembelajaran anaknya.⁵⁵

Manajemen Berbasis Sekolah menekankan keterlibatan maksimal berbagai pihak sehingga menjamin partisipasi staf, orang tua, dan masyarakat, dalam perumusan-perumusan keputusan tentang pendidikan, selanjutnya aspek-aspek tersebut pada akhirnya akan mendukung evektifitas dalam pencapaian tujuan sekolah. Adanya kontrol dari masyarakat dan monitoring dari pemerintah pengelolaan sekolah menjadi lebih akuntabel, transparan, egaliter dan demokratis, serta menghapuskan monopoli dalam pengelolaan pendidikan.

⁵⁵ *Ibid.*, h. 228

Adapun tujuan lain dari Manajemen Berbasis sekolah adalah untuk menjamin semakin rendahnya kontrol pemerintah pusat dan rendahnya intervensi pemerintah daerah ke sekolah.⁵⁶ Hal ini dimaksudkan supaya otonomi sekolah untuk menentukan sendiri apa yang perlu dilakukan dalam kegiatan pembelajaran dan pengelolaan sumber daya dan berinovasi semakin meningkat. Sedangkan partisipasi masyarakat ditampakan pada tingginya keterlibatan mereka sehingga setiap unsur dapat berperan dalam meningkatkan kualitas, efisiensi dan pemerataan kesempatan pendidikan dengan memodifikasi struktur pengambilan keputusan dari pemerintah pusat ke daerah dan seterusnya ke sekolah. Apabila unsur-unsur yang terlibat memahami dan berkontribusi terhadap keberhasilan sekolah maka Manajemen Berbasis Sekolah memberikan peluang pada guru dan kepala sekolah mengelola sekolah menjadi lebih efektif karena rasa memiliki semakin tinggi menimbulkan sikap pemanfaatan yang lebih baik terhadap sumber daya yang ada untuk mengoptimalkan hasil dan pengelola sekolah mempunyai kendali akuntabilitas terhadap lingkungan sekolah.

b. Manfaat Manajemen Berbasis Sekolah

⁵⁶Syaiful Sagala, *op.cit.*, h. 43

Manajemen Berbasis Sekolah memberikan kebebasan dan kewenangan yang luas pada sekolah, disertai seperangkat tanggungjawab. Dengan adanya otonomi yang memberikan tanggung jawab pengelolaan sumber daya dan pengembangan strategi sesuai dengan kondisi setempat. Dengan diberikannya kesempatan kepada sekolah untuk mengembangkan kurikulum, guru didorong untuk berimprovisasi, dan berinovasi melakukan berbagai eksperimentasi di lingkungan sekolah. Dengan demikian, Manajemen Berbasis Sekolah mendorong profesionalisme guru dan kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan pada garis depan. Melalui pengembangan kurikulum yang efektif dan fleksibel, rasa tanggap sekolah terhadap kebutuhan setempat akan meningkatkan, dan menjamin layanan pendidikan yang sesuai dengan tuntutan masyarakat.⁵⁷

c. Model Manajemen Berbasis Sekolah

Model Manajemen Berbasis Sekolah yang ditandai dengan adanya otonomi yang luas ditingkat sekolah, partisipasi personal sekolah dan masyarakat dalam menentukan kebijakan sekolah, dengan demikian sekolah akan lebih leluasa mengelola sumber daya atau potensi yang dimiliki dan mengaplikasikannya sesuai dengan kebutuhan serta sekolah lebih tanggap terhadap kebutuhan masyarakat setempat. Masyarakat menuntut partisipasinya bukan hanya terbatas pada pemberian dana

⁵⁷ Taufiq Dahlan dan Rijal Rohain, *Pedoman Manajemen Berbasis Madrasah*, (Jakarta : Dirjen kelembagaan Agama Islam, 1005), h. 7-8

operasional sekolah, akan tetapi ikut serta dalam merencanakan kegiatan sekolah mengontrol pengelolaan pendidikan. Dengan demikian sekolah harus memiliki akuntabilitas terhadap orang tua siswa, masyarakat dan pemerintah.

Manajemen Berbasis Sekolah berpotensi menawarkan partisipasi masyarakat, pemerataan, efisiensi dan manajemen yang bertumpu pada sekolah. Model MBS ini adalah untuk meningkatkan Otonomi sekolah dalam menentukan sendiri apa yang perlu diajarkan, dikembangkan personalnya, sehingga mampu berkereasi dan berinovasi untuk meningkatkan kualitas pendidikan.

Menurut Makmun, gaya kepemimpinan yang dianut seorang top manajer harus bersifat demokratis berjiwa lugas terbuka, budaya dan iklim keorganisasian yang sehat sehingga setiap anggotanya dapat mengekspresikan pandangan dan pendiriannya dengan lugas dan menjunjung tinggi prinsip profesionalisme di lingkungan kerja yang bersangkutan.⁵⁸ Dengan demikian model Manajemen Berbasis Sekolah ini memiliki potensi yang besar untuk menciptakan kepala sekolah, guru administrator sekolah yang profesional. Sehingga sekolah akan lebih responsiv terhadap kebutuhan masing-masing kebutuhan masing-masing

⁵⁸ Makmun AS., *Pemberdayaan Sistem dan MBS ke Arah Peningkatan Kinerja Pendidikan*, (Bandung : Alfabeta, 2003), h. 15

siswa dan masyarakat sekolah. Orang tua harus berpartisipasi langsung untuk meningkatkan prestasi sekolah siswa secara optimal.

Manajemen Berbasis Sekolah menurut komitmen semua unsur sekolah yang terkait seperti personil sekolah, siswa, orang tua dan masyarakat dalam pengambilan keputusan yang berkaitan pendidikan di sekolah. Dengan demikian peranan orang tua, masyarakat dan para profesional sekolah dapat saling melengkapi. Menurut Sufyarma, bahwa dengan model Manajemen Berbasis Sekolah, hubungan guru dan staf lainnya dapat menjadi lebih efektif, karena partisipasi mereka dalam pembuatan keputusan dengan demikian rasa memiliki terhadap sekolah lebih tinggi dan selanjutnya lebih baik dalam penggunaan sumber daya yang ada dan mengoptimalkan hasilnya.⁵⁹

B. Komponen Manajemen Berbasis Sekolah

Ada beberapa pendapat tentang bidang-bidang garapan manajemen pendidikan yang diterapkan di sekolah yang mesti dikelola, sekaligus merupakan komponen-komponen sekolah yang mesti dikelola, sekaligus merupakan MBS. E. Mulyasa, menjelaskan ada tujuh komponen sekolah yang harus dengan baik dalam rangka MBS, yaitu : (kurikulum dan program pengajaran, tenaga kependidikan, kesiswaan, keuangan, sarana dan prasarana pendidikan,

⁵⁹Sufyarma, *Capita Selecta Manajemen Pendidikan*, (Bandung : Alfabeta, 2003), h. 96

pengelolaan hubungan sekolah dan masyarakat, serta manajemen pelayanan khusus lembaga pendidikan).⁶⁰

Keterangan lain dapat pula dilihat dalam *Buku Pedoman Manajemen Berbasis Madrasah*, di sana diterangkan bahwa beberapa komponen madrasah/sekolah itu meliputi : (kurikulum dan pembelajaran, kepemimpinan madrasah, humas dan pembiayaan atau keuangan).⁶¹

Dari beberapa sumber di atas komponen yang relevan dengan bidang-bidang garapan pendidikan adalah : manajemen kurikulum, kesiswaan, personalia, sarana pendidikan, tatalaksana sekolah, keuangan pengorganisasi-an sekolah dan humas. Inilah yang disebut dengan komponen manajemen pendidikan yang seharusnya diterapkan di sekolah.

Namun demikian, dari beberapa komponen tersebut peneliti hanya mengfokuskan pada tiga komponen saja yang dianggap paling urgent dan sangat menentukan keberhasilan pelaksanaan MBS yaitu manajemen kepemimpinan, manajemen kurikulum dan pembelajaran, dan manajemen kesiswaan.

1. Manajemen Kepemimpinan

Kepala sekolah adalah pemimpin yang berhubungan langsung dengan sekolah, yang merupakan panglima pengawal pendidikan yang melaksanakan fungsi kontrol berbagai pola pembelajaran dan pendidikan di dalamnya. Maju mundurnya sekolah sangat tergantung ada sejauh mana

⁶⁰ E. Mulyasa, *op.cit.*, h. 39

⁶¹Taufiq Dahlan, *op.cit.*, h. 25

pelaksanaan misi yang dibebankan padanya, kepribadian, dan kemampuannya dalam merangkul masyarakat. Oleh sebab itu, kepala sekolah harus berupaya mewujudkan kondisi sosial yang mendukung kegiatan sekolah.⁶²

Kepemimpinan merupakan hal penting dalam MBS. Kepemimpinan berkaitan dengan masalah kepala sekolah dalam meningkatkan kesempatan dalam mengadakan pertemuan intensif dalam para guru dalam meningkatkan kinerja guru dengan cara menumbuhkan rasa bersahabat, dekat dengan penuh pertimbangan, baik sebagai individu maupun kelompok. Perilaku pemimpin yang positif dapat mendorong kreatifitas kelompok dalam mengarahkan dan memotivasi individu untuk bekerja sama dalam kelompok dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi.

Kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi, menggerakkan, memotivasi, mengajak, mengarahkan, menasehati, membimbing, menyuruh, memerintah, melarang dan bahkan menghukum (kalau perlu), serta membina orang-orang yang diarahkan terhadap pencapaian tujuan organisasi.⁶³ Hal ini dimaksud agar manusia sebagai media manajemen mau bekerja untuk mencapai tujuan administrasi secara efektif dan efisien. Hal tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan

⁶² Ahmad Yani Djamil, *Sekolah, Unggulan Berbasis Sirah Nabawiyah*, (Jakarta : Darul Falah, 2001), h. 33

⁶³ E. Mulyasa, *op.cit.*, h. 49

sedikitnya mencakup tiga hal yang penting berhubungan, yaitu adanya pemimpin dan karakteristiknya, adanya pengikut, serta adanya situasi kelompok tempat pemimpin dan pengikut berinteraksi. Disamping itu secara praktis, seorang pemimpin juga harus memahami berbagai gaya kepemimpinan.

Gaya kepemimpinan adalah cara yang dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pengikutnya atau norma perilaku yang digunakan seorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang diinginkan. Gaya kepemimpinan merupakan anak buahnya.⁶⁴ Dalam memahami gaya kepemimpinan sedikitnya dapat dijabari dari tiga pendekatan yaitu pendekatan sifat, perilaku, dan situasional.

Pendekatan sifat mencoba menerangkan sifat-sifat yang membuat seseorang berhasil. Pendekatan ini bertolak dari asumsi bahwa individu merupakan pusat kepemimpinan dipandang sebagai suatu yang mengandung lebih banyak unsur individu terutama pada sifat-sifat individu. Pendekatan sifat berpendapat bahwa sifat-sifat tertentu seperti kekuatan fisik atau keramahan yang esensial pada kepemimpinan yang efektif. Sifat-sifat yang tak terpisahkan ini seperti intelegensi dianggap bisa dialihkan dari suatu keadaan ke keadaan yang lain. Dengan demikian ada seorang pemimpin yang memiliki sifat-sifat bawaan yang membedakannya dari yang bukan pemimpin dan pendekatan ini menyarankan syarat yang harus dimiliki

⁶⁴*Ibid.*, h. 50

pemimpin seperti kekuatan fisik, penghayatan terhadap arah dan tujuan, antusiasme, keramahtamahan, integrasi kemampuan mengambil keputusan dan keterampilan memimpin.⁶⁵

Kepala sekolah adalah pelaku berbagai peran dalam lembaga pendidikan. Untuk dapat memainkan peran itu dengan tepat dan sempurna, maka ia harus memiliki sifat-sifat yang berkaitan dengan profesinya, misalnya, berpengetahuan cukup tentang tujuan-tujuan pembelajaran dan mampu mewujudkannya dalam berbagai situasi dan kondisi yang ada.⁶⁶ Di samping itu mengetahui metode-metode pelajaran dan perencanaan yang baik untuk program-program kegiatan dan bagaimana cara pelaksanaannya. Sebagai manajer harus mengetahui lingkungan sekolah dan berbagai kendala yang ada serta cara pemecahannya secara tepat. Demikian pula pengetahuannya tentang aspek pendanaan dan pengelolaan memiliki peran sangat penting demi kesuksesan dalam mengemban amanah.

Pendekatan perilaku, setelah pendekatan sifat kepribadian tidak mammpu memberikan jawaban yang memuaskan perhatian para pakar dan berbalik mengarahkan studi mereka pada perilaku pemimpin. Studi inimenfokskan dan mengidentivikasikan perilaku yang khas dari pemimpin dalam kegiatannya mempengaruhi orang lain.

⁶⁵ *Ibid.*, h. 51

⁶⁶ Ahmad Yani Djamil, *op.cit.* h. 43

Terkait fungsi sebagai kepala sekolah sebuah madrasah ia harus memiliki sifat-sifat yang sesuai dengan ajaran Islam, tindak tanduknya dalam berbuat dan berbicara harus berdasarkan atas norma-norma agama. Ia pun rela berkorban untuk kepentingan umum dan suka bekerja sama dengan orang lain, menghormati pendapat, dan apresiatif terhadap kemampuan dan kelebihan orang, serta sifat-sifat positif lainnya yang ada dapat menambah kepercayaan orang lain kepadanya sebagai manajer pendidikan.⁶⁷

Lebih lanjut *pendekatan situasional* yang hampir sama dengan pendekatan perilaku keduanya menyoroti perilaku kepemimpinan dalam situasi tertentu.

Fungsi utama sekolah sebagai pemimpin pendidikan harus dapat menciptakan situasi pembelajaran yang baik dan kondusif, dalam melaksanakan fungsi tersebut,, kepala sekolah punya tanggungjawab ganda yaitu melaksanakan administrasi sekolah agar tercipta pembelajaran yang baik, dan melaksanakan supervisi agar kemampuan mengajar para guru meningkat dalam membimbing siswa.

Kepala sekolah juga harus mampu mengelola sarana dan prasarana pendidikan, pelayanan khusus sekolah dan fasilitas-fasilitas pendidikan lainnya sedemikian rupa agar guru dan siswa merasa puas melaksanakan tugasnya. Di samping itu, ia juga bertanggungjawab atas pertumbuhan para guru secara berkesinambungan, membantu para guru

⁶⁷ *Ibid.*, h. 62

membina kurikulum sesuai dengan minat, kebutuhan dan kemampuan siswa. Ia mesti bisa menstimulir para guru untuk mengembangkan metode dan prosedur pembelajaran. Ia pun harus mampu membantu para guru mengevaluasi program dan hasil belajar siswa, dan juga menilai sifat dalam kemampuan mengajar para guru, agar ia mampu meningkatkan kemampuan guru. Untuk dapat melaksanakan semua itu, kepala sekolah harus memiliki tingkat pendidikan dan pengalaman yang diperlukan bagi seorang pemimpin pendidikan.

2. Manajemen Kurikulum dan Pembelajaran

Manajemen kurikulum dan pembelajaran merupakan bagian Manajemen Berbasis Sekolah. Manajemen kurikulum dan program pengajaran mencakup kegiatan perencanaan, pelaksanaan dan penilaian kurikulum. Perencanaan dan pengembangan kurikulum nasional pada umumnya telah dilakukan oleh Departemen Pendidikan Nasional pada tingkat pusat. Karena level sekolah yang terpenting adalah bagaimana merealisasikan dan menyesuaikan kurikulum tersebut dengan kegiatan pembelajaran. Di samping itu, sekolah juga bertugas dan berwenang untuk mengembangkan kurikulum muatan lokal sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan lingkungan setempat.⁶⁸

⁶⁸ E. Mulyasa, *op.cit.*, h. 64

Manajemen kurikulum dan pembelajaran di madrasah meliputi kegiatan perencanaan, pelaksanaan dan penelitian, serta keseluruhan proses penyelenggaraan yang bertujuan agar seluruh kegiatan pembelajaran terlaksana secara berhasil guna dan berdayaguna.⁶⁹

Secara operasional, manajemen kurikulum dan pembelajaran di madrasah menyangkut tiga fungsi manajerial, yaitu perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian.

- a. Perencanaan menyangkut penetapan tujuan dan memperkirakan cara pencapaian tujuan tersebut. Perencanaan merupakan fungsi sentral dalam administrasi pembelajaran dan harus berorientasi kedepan. Dalam pembuatan keputusan tentang pembelajaran, guru harus mampu mengambil keputusan untuk mengelola berbagai sumber, baik sumber daya, sumber dana, maupun sumber belajar untuk mencapai tujuan pembelajaran yang telah ditetapkan.⁷⁰
- b. Pelaksanaan atau implementasi adalah proses yang memberikan kepastian bahwa pembelajaran telah memiliki berbagai sumber yang dibutuhkan, sehingga dapat mencapai tujuan yang diinginkan. Dalam fungsi pelaksanaan ini termasuk di dalamnya kegiatan pengorganisasian dan kepemimpinan yang melibatkan penentuan berbagai kegiatan,

⁶⁹Taufiq Dahlan dan Rijal Roihan, *op.cit.*, h. 27

⁷⁰ *Ibid.*, h. 28

seperti pembagian pekerjaan ke dalam berbagai tugas khusus yang harus dilakukan guru dan siswa dalam pembelajaran.

- c. Pengendalian dan evaluasi, bertujuan untuk menjamin kinerja yang dicapai menurut rencana atau tujuan yang telah ditetapkan. Dalam hal ini perlu dibandingkan antara kerja aktual dengan kinerja standar yang telah ditetapkan. Guru sebagai manajer pembelajaran harus mengambil langkah-langkah atau tindakan perbaikan apabila terdapat perbedaan yang signifikan atau adanya kesenjangan antara pembelajaran aktual dengan apa yang telah direncanakan.⁷¹

Madrasah merupakan ujung tombak pelaksanaan kurikulum yang diimplementasikan dalam pembelajaran untuk mencapai tujuan sesuai dengan apa yang telah ditetapkan menurut standar kompetensi pendidikan nasional. Untuk itu diperlukan kegiatan manajemen sistem pembelajaran, sebagai keseluruhan proses untuk melaksanakan pembelajaran secara efektif dan efisien.

Pimpinan madrasah/sekolah dan pembelajaran harus dapat mengimbangi dan mengarahkan pengembangan kurikulum dan pembelajaran serta melakukan pengawasan dalam pelaksanaannya. Pimpinan madrasah hendaknya tidak membatasi diri pada pendidikan dalam arti sempit ia harus menghubungkan program madrasah dengan seluruh kehidupan siswa, masyarakat, dan dunia usaha. Untuk kepentingan tersebut, ada empat

⁷¹ *Ibid*

langkah yang harus dilakukan oleh kepala madrasah, yaitu menilai kesesuaian program yang ada dengan tuntutan kebudayaan dan kebutuhan siswa meningkatkan program perencanaan program, memilih dan melaksanakan program, serta menilai perubahan program.

Untuk menjamin efektifitas pengembangan kurikulum dan sistem pembelajaran, kepala madrasah bersama tenaga kependidikan lain harus menjabarkan isi kurikulum secara rinci dan operasional ke dalam program tahunan, semester, dan bulanan. Adapun program mingguan atau satuan pelajaran, wajib dikembangkan guru sebelum melakukan kegiatan pembelajaran.

Terdapat beberapa prinsip yang harus diperhatikan dalam melaksanakan manajemen kurikulum diantaranya :

- a. *Produktifitas*, hasil yang akan diperoleh dalam kegiatan yang diperoleh dalam kegiatan kurikulum merupakan aspek yang aman dan harus dipertimbangkan, bagaimana agar siswa dapat mencapai hasil belajar sesuai tujuan kurikulum.
- b. *Demokratisasi*, pelaksanaannya harus berasaskan pada demokrasi yang menempatkan pengelola, pelaksanaan dan subjek didik pada posisi yang tepat dalam pelaksanaan dan subjek didik pada posisi yang tepat dalam melaksanakan tugas dengan penuh tanggungjawab untuk mencapai tujuan kurikulum

- c. *Kooperatif*, untuk mendapatkan hasil yang maksimal perlu adanya kerjasama yang sehat dari berbagai pihak yang terlibat
- d. *Efektivitas dan efisien*, rangkaian kegiatannya harus mempertimbangkan efektivitas dan efisien untuk mencapai kurikulum sehingga dapat memberikan hasil yang berguna dengan biaya tenaga dan waktu yang relatif singkat.
- e. *Mengarahkan Visi*, misi dan tujuan yang ditetapkan dalam kurikulum, proses manajemen kurikulum harus dapat memperkuat dan mengarahkan visi, misi, dan tujuan kurikulum⁷².

Selain prinsip-prinsip tersebut juga perlu mempertimbangkan kebijaksanaan pemerintah maupun Departemen Pendidikan Nasional, UUSPN no. 20 Tahun 2003, kurikulum pola nasional, pedoman penyelenggaraan program, kebijaksanaan penerapan MBS, kebijaksanaan penerapan KTSP, keputusan dan peraturan pemerintah yang berhubungan dengan lembaga pendidikan atau sekolah yang bersangkutan.⁷³

Adapun fungsi pelaksanaan manajemen kurikulum dalam proses pendidikan diantaranya:

- a. Meningkatkan efisiensi pemanfaatan sumber daya kurikulum, pemberdayaan sumber maupun komponen kurikulum dapat ditingkakan dengan pengelolaan yang terencana dan efektif.

⁷² Ridwan, *Manajemen Pendidikan*, (Bandung : Alfabeta, 2009), h. 200

⁷³ *Ibid.*

- b. Meningkatkan keadilan (equity) dan kesempatan pada anak untuk meraih hasil yang maksimal, kemampuan yang maksimal itu dapat dicapai melalui dengan kegiatan ekstrakurikuler, dan intrakurikuler yang dikelola secara integritas dalam mencapai tujuan kurikulum.
- c. Meningkatkan relevansi dan efektivitas pembelajaran sesuai dengan kebutuhan siswa maupun masyarakat setempat, kurikulum yang dikelola secara efektif dapat memberikan kesempatan dan hasil yang sesuai dengan kebutuhan siswa dan masyarakat lingkungan.
- d. Meningkatkan efektivitas kinerja guru dan siswa dalam mencapai tujuan pembelajaran dengan memberikan motivasi pada kinerja guru maupun belajar siswa.
- e. Meningkatkan efisiensi dan efektivitas pembelajaran, pembelajaran selalu diamati dalam rangka melihat konsistensi dalam desain yang telah direncanakan dengan pelaksanaan pembelajaran, dengan demikian kesejangan dapat dihindarkan, disamping itu, guru atau siswa akan termotivasi untuk melaksanakan pembelajaran yang efektif dan efisien, karena adanya dukungan kondisi positif diciptakan dalam kegiatan pengelolaan kurikulum
- f. Meningkatkan partisipasi masyarakat untuk mengembangkan kurikulum, kurikulum yang dikelola secara profesional akan melibatkan masyarakat

khususnya dalam mengisi materi perlu disesuaikan dengan ciri khas kebutuhan pembangunan daerah setempat.⁷⁴

Kegiatan manajemen kurikulum itu dititik beratkan pada usaha-usaha pembinaan situasi pembelajaran di sekolah agar senantiasa terjamin lancarnya. Yang terpenting dalam manajemen kurikulum adalah kegiatan yang serta kaitannya dengan tugas guru dan kegiatan pembelajaran itu sendiri. Adapun kegiatan yang berhubungan dengan tugas guru itu meliputi : penyusunan jadwal pelajaran, penyusunan program (rencana) berdasarkan caturwulan, semesteran dan tahunan, pengisian dan daftar kemajuan siswa, penyelenggaraan evaluasi hasil belajar, laporan hasil evaluasi dan kegiatan bimbingan penyuluhan.

3. Manajemen Kesiswaan

Manajemen kesiswaan merupakan usaha pengaturan terhadap siswa yang dimulai semenjak siswa itu masuk sekolah sampai mereka lulus sekolah. Dengan demikian, manajemen itu bukan hanya sekedar pencatatan siswa saja, melainkan juga meliputi aspek yang lebih luas, yang secara operasional dapat dipergunakan untuk membantu kelancaran upaya pertumbuhan, dan perkembangan siswa melalui proses pendidikan.

Adanya manajemen kesiswaan ini, merupakan upaya untuk memberikan layanan Manajemen Kesiswaan atau manajemen kemuridan (peserta didik) merupakan salah satu bidang operasional Manajemen

⁷⁴ *Ibid.*, h. 201

Kesiswaan adalah penataan dan pengaturan terhadap kegiatan peserta didik, mulai masuk sampai dengan keluarnya peserta didik tersebut dari suatu sekolah. Manajemen kesiswaan bukan hanya berbentuk pencatatan data siswa, melainkan meliputi aspek yang lebih luas yang secara operasional dapat membantu para upaya pertumbuhan dan perkembangan peserta didik melalui proses pendidikan di sekolah.⁷⁵

Manajemen kesiswaan bertujuan untuk mengatur berbagai kegiatan dalam bidang kesiswaan agar kegiatan pembelajaran di sekolah dapat berjalan lancar, tertip dan teratur, serta mencapai tujuan pendidikan sekolah. Untuk itu manajemen kesiswaan memiliki tiga tugas utama yang mesti diperhatikan, yaitu penerimaan siswa baru, kegiatan kemajuan belajar, serta bimbingan dan pembinaan disiplin.⁷⁶

Penerimaan siswa baru perlu dikelola sedemikian rupa agar tidak terjadi tumpang tindih antara yang masuk dengan daya tampung yang tersedia. Biasanya penerimaan siswa baru dikelola oleh panitia penerimaan siswa baru (PSB), yang dibentuk oleh kepala sekolah sebagai orang-orang yang bertanggung jawab dalam tugas tersebut sampai para siswa tersebut siap mengikuti pelajaran di sekolah.

Keberhasilan, kemajuan dan prestasi belajar siswa memerlukan data yang otentik, dapat dipercaya dan memiliki kebebasan. Hal ini diperlukan

⁷⁵ E. Mulyasa, *op.cit.*, h. 65

⁷⁶ Ahmad Yani Djamil, *op.cit.*, h. 44

untuk mengetahui keberhasilan kepala sekolah sebagai manajer pendidikan di sekolahnya. Kemajuan ini harus dilaporkan secara periodik kepada orang tua siswa sebagai bahan masukan untuk berpartisipasi dalam proses pendidikan dan membimbing anaknya diluar jam sekolah.

Tujuan pendidikan tidak hanya sebatas penambah pengetahuan anak, tetapi juga perubahan sikap dan kepribadian, serta aspek sosial emosionalnya. Sekolah tidak hanya bertanggung jawab terhadap kepintaran pengetahuan anak, tetapi juga memberikan bimbingan dan penyuluhan terhadap anak yang bermasalah, baik dalam belajar, emosional maupun sosial sehingga bisa tumbuh dan berkembang secara optimal menurut potensinya masing-masing. Untuk itu diperlukan data yang akurat dan lengkap tentang siswa, buku presensi siswa, buku rapor, daftar kenaikan kelas, buku mutasi dan sejenisnya.

Kegiatan manajemen kesiswaan merupakan bagian penting yang harus diperhatikan dalam penyelenggaraan kegiatan pendidikan di sekolah. Program-program manajemen kesiswaan yang diselenggarakan harus didasarkan kepada kepentingan dan perkembangan dan peningkatan kemampuan siswa dalam bidang kognitif, afektif dan psikomotor dan sesuai dengan keinginan, bakat dan minat siswa, sehingga dapat menghasilkan lulusan yang bermutu.⁷⁷

⁷⁷ Ridwan, *Manajemen Pendidikan*, (Bandung : Alfabeta, 2009), h. 224

Penyelenggaraan sekolah yang bermutu perlu didukung dengan tersedianya layanan kesiswaan yang layak dan memadai baik secara kuantitasnya. Mengingat penyelenggaraan sekolah terus mengalami perubahan dan perkembangan, maka manajemen kesiswaan yang ada di sekolah tersebut perlu melakukan inovasi yang sesuai dengan perubahan dan perkembangan yang ada, agar kegiatan tersebut dapat mendukung keterlaksanaan program sekolah dan tercapainya tujuan pendidikan secara umum seperti apa yang termaktub dalam UU Sistem Nasional Nomor 20 Tahun 2003.

Ketiga komponen tersebut di atas, adalah merupakan bagian kecil dari beberapa komponen pendidikan yang dioperasikan di sekolah terutama dalam pelaksanaan MBS, di sekolah atau madrasah.

C. Madrasah

1. Pengertian Madrasah

Kata “madrasah”, dalam bahasa Arab adalah bentuk kata “keterangan tempat” (*dzaraf makan*) dari akar kata *darasa*. Madrasah dapat diartikan “tempat belajar para pelajar” atau dapat juga diartikan dengan “jalan”. Sedangkan kata “*madras*” diartikan “buku yang dipelajari” atau tempat

belajar”, dan kata “*al-midras*” diartikan “rumah untuk mempelajari kitab Taurat”⁷⁸

Selain itu, “madrasah”, juga ditemukan dalam bahasa Hebrwe atau Aramy, dari kata “*darasa*” yang berarti “membaca dan belajar” atau tempat duduk untuk belajar”. Dalam kedua bahasa tersebut, kata madrasah mempunyai arti nama.

Secara terminologi, pengertian madrasah adalah salah satu bentuk lembaga pendidikan Islam yang dibedakan dengan model pendidikan islam lainnya. Madrasah merupakan perkembangan dari masjid. Akibat sangat besarnya semangat belajar umat islam, maka masjid menjadi penuh dan tidak muat untuk menampung siswa yang belajar sehingga lahirlah lembaga pendidikan yang baru yaitu madrasah.⁷⁹

Menurut Harun Nasution, bahwa madrasah adalah tempat mengajar ilmu-ilmu keislaman, terutama ilmu fiqh. Lebih tegas lagi tentang madrasah, Karel A. Steenbrink membedakan dengan sekolah ia mengatakan : “Lembaga agama itu memang berkembang ke arah yang mirip dengan sistim sekolah.”⁸⁰

211 ⁷⁸ Abu Luwis al-Yasu’I, *al-Munjid fi al-Munjid fi al-A’lam*, (Beirut : Dar al-Masyrig, tt.), h.

⁷⁹ Hanum Asrohah, *Sejarah Pendidikan Islam*, (Jakarta : PT Logos Wacana Ilmu, 1999), hal.99

⁸⁰ Harun Nasution, *Ensiklopedi Islam*, (Jakarta : Djambartan, 1992), h. 584

Dewasa ini, madrasah berdiri berdampingan dengan sistem persekolahan yang lain. Sebagian besar organisasi madrasah disusun serupa dengan persekolahan. Secara bertingkat ada madrasah ibtidaiyah atau MI, ada MTS dan MA, madrasah itu tingkat kederajatannya sama dengan SD, SMP, SMA. Komposisi mata pelajaran di madrasah mencakup mata pelajaran agama dan umum dengan perbandingan 30% dan 70%. Hal ini mengacu kepada SKB tiga menteri tahun 1975. Posisi kurikulum seperti ini menurut Raharjo, merupakan sebuah tantangan yang melemahkan terhadap eksistensi pendidikan Islam atau madrasah.⁸¹

Keberadaan madrasah dengan sistem ini perlu diadakan perubahan-perubahan mendasar dengan mengacu kepada kepentingan masyarakat dewasa ini setidaknya ada tiga kepentingan, yaitu : *pertama*; perubahan dalam taraf kebijakan, bagaimana kebijakan itu pada dasarnya harus memberi ruang tumbuh yang wajar bagi aspirasi utama umat islam. Yakni menjadikan madrasah sebagai wahana untuk membawa ruh atau praktik hidup keislaman. *Kedua*; bagaimana kebijakan itu memperjelas dan memperkuat keberadaan madrasah sebagai ajang membina warga negara yang cerdas berpengetahuan berkepribadian serta produktif sederajat dengan sekolah, *Ketiga*; bagaimana kebijakan itu bisa menjadikan madrasah dapat merespon tuntutan-tuntutan masa depan untuk ini madrasah perlu diarahkan

⁸¹ Raharjo, *Dinamika Pesantren dan Madrasah.* (Yogyakarta : Pustaka Pelajar, 2002)h.228

kepada lembaga yang sanggup melahirkan sumber daya manusia yang memiliki kesiapan untuk memasuki era globalisasi dan era industrialisasi ataupun era reformasi.⁸²

2. Sejarah Perkembangan Madrasah di Indonesia

Kemunculan madrasah memiliki sejarah yang panjang, maka pada sub bahasan ini penulis hanya membatasi munculnya madrasah di Indonesia. Pada dasarnya para tokoh sepakat bahwa kehadiran madrasah di Indonesia adalah pertanda pembaharuan dalam pendidikan Islam atau paling tidak, dapat dikatakan sebagai wujud kebangkitan Islam di Indonesia waktu itu. Dalam hal ini Karel A. Steenbrink menyatakan bahwa pada awal abad ke-20 terjadi pembaharuan pendidikan Islam.

Lebih lanjut munculnya pembaharuan Islam itu didorong oleh 4 hal yaitu : *pertama*, adanya keinginan umat Islam untuk kembali kepada Al-quran dan Hadits dan menolak taqlid, *kedua*, munculnya perlawanan nasional terhadap klonial Belanda, *ketiga*, adanya usaha yang kuat membentuk organisasi dibidang sosial ekonomi, *keempat*, munculnya pembaharuana pedidikan Islama. Banyak masyarakat dan organisasi Islam tidak puas dengan metode yang bersifat tradisional dalam mempelajari Islam maka memperbaharuinya baik dari segi materi maupun metodenya dan

⁸² Malik Fadjar, *op.cit.*,h. 31-32

mengusahakan kemungkinan memberikan pendidikan umum ke dalam pendidikan Islam.⁸³

Khusus mengenai dorongan pembaharuan dalam bidang pendidikan yaitu: pertama, pada awal abad ke-20 banyak alumni dan pelajar Indonesia yang belajar di Timur tengah (seperti: Kairo, Mesir dan Makkah) kembali ke Tanah Air sehingga menjadi orang-orang penting dalam bidang pendidikan untuk mengadakan berbagai pembaharuan terhadap system pendidikan Islam. Kedua, adanya keinginan untuk meniru sistem pendidikan Belanda, ketika itu sistem pendidikannya lebih maju dari pada system pendidikan Islam.⁸⁴

Hal inilah yang menjadi salah satu motivasi bagi tokoh dan praktisi pendidikan Islam, sehingga pada tahun 1905 muncul Madrasah Adabiyah (Adabiyah School) di Padang. Kemudian pada tahun 1945 berganti nama menjadi HIS Adabiyah yang tetap mengajarkan pendidikan keagamaan. Seiring dengan itu, berdiri pula madrasah-madrasah yang lain hingga tahun 1940, di antaranya adalah sebagai berikut :

- a. Madrasah School yang didirikan oleh Syaikh M. Thaib Umar, di Batusangkar pada tahun 1910. Kemudian tahun 1931 berganti nama menjadi al-Jami'ah al-Islamiyah.

⁸³ Kare, A. Steenbrink, *Pesantren Madrasah/Sekolah*, (Jakarta : LP3ES, 1994), h. 27-28

⁸⁴Haidir Putra Daulay, *Historis dan Eksistensi Pesantren, Sekolah dan madrasah*, (Yogyakarta : Tiara Wacana Yogya, tt), h. 63-64

- b. Diniyah School (diniyah putri) yang didirikan oleh Zainuddin Labay al-Sanusi, pada tahun 1915 di Payakumbuh
- c. Madrasah Salafiah yang didirikan oleh KH. Hasyim Asy'ari, pada tahun 1919 di Jombang Jawa Timur
- d. Madrasah Mamba'ul Ulum pada tahun 1916 di Surakarta, yang konon kabarnya madrasah tersebut telah berdiri pada tahun 1905 namun ketika itu belum disebut madrasah karena system pendidikannya belum berbentuk klasikal. Baru kemudian pada tahun 1916 di atur sesuai dengan system madrasah.
- e. Madrasah Islam Tingkat (Sekolah Tingkat Islam) pada tahun 1940 di Padang.⁸⁵

Dalam perkembangan selanjutnya sesuai dengan semangat pembaharuan pada tahun 1930-an telah banyak madrasah yang memasukan pelajaran umum dalam rencana pelajarannya, sebagaimana telah tumbuh dan berkembangnya beberapa madrasah modern di Sumatera Barat. Madrasah-madrasah yang disebutkan di atas, baik yang dikelola oleh pribadi maupun organisasi Islam belum menunjukkan adanya keseragaman seperti lamanya belajar, jenjang dan kurikulum, termasuk bobot perbandingan antara pelajaran agama dan umum.

⁸⁵ Mulyanto Sumardi, *Sejaerah Singkat Pendidikan Islam di Indonesia*, (Yogyakarta : Tiara Wacana, tt.), h. 61

Perkembangan selanjutnya setelah masa kemerdekaan Republik Indonesia, maka tanggal 3 Januari 1946 berdiri Departemen Agama. Lembaga inilah yang kemudian secara inten mmeperjuangkan politik pendidikan Islam di Indonesia. Orientasi usaha Depag dalam pendidikan Islam bertumpu pada bagaimana pendidikan Islam dapat diajarkan di sekolah-sekolah, disamping pada lembaga madrasah itu sendiri.⁸⁶ Untuk meningkatkan mutu pendidikan pada madrasah maka dikeluarkan SKB Tiga Materi pada tahun 1975, dan dikuatkan dengan Undang-undang Sisdiknas Nomor 2 tahun 1989 yang berisikan tentang pengaturan keberadaan madrasah yang setara kedudukannya dengan sekolah-sekolah umum yang setingkat, hanya saja perbedaannya terletak pada ciri khas Islamnya yang dilekatkan pada madrasah.⁸⁷

Dari uraian di atas dapat dikatakan bahwa madrasah mengalami perkembangan yang sangat pesat dalam memenuhi kebutuhan masyarakat terhadap nilai-nilai keagamaan dalam pendidikan.

3. Eksistensi Madrasah dalam Masyarakat

Dewasa ini, madrasah banyak mengalami berbagai persoalan yang cukup rumit seperti, madrasah masih dipandang sebelah mata oleh masyarakat dan masih lemahnya peran serta dan kontribusi masyarakat

⁸⁶ Maksum, *Madrasah, Sejarah dan Perkembangannya*, (Jakarta : Logos Wacana Ilmu, 1999), h. 23

⁸⁷A. Malik Fajar, *Madrasah dan Tantangan Modernitas*, (Bandung : Mizan, 1987), h. 33

terhadap madrasah. Maka pada sub bab ini akan dibahas tentang eksistensi madrasah dan pandangan masyarakat terhadap madrasah serta bagaimana peran masyarakat terhadap madrasah.

Kehadiran madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam yang berkualitas dalam berbagai jenis dan jenjang pendidikan itu sesungguhnya sangat diharapkan oleh semua pihak terutama umat Islam. Namun yang terjadi justru sebaliknya, diberbagai tempat banyak lembaga pendidikan Islam lebih lagi yang kelas pinggiran satu persatu mengalami penyusutan karena kehilangan kepercayaan masyarakat dan peminatnya.⁸⁸

Madrasah yang identik dengan lembaga pendidikan Islam pada saat sekarang kurang diminati oleh masyarakat. Sebelumnya keberadaan, madrasah sebagai pendidikan Islam sangat diminati banyak orang, apalagi para orang tua mereka akan merasa bangga jika anak-anaknya bisa mondok di madrasah yang diasuh oleh seseorang Ulama atau Ustadz, sehingga anak-anaknya mempunyai bekal berupa ilmu agama cukup memadai untuk memadai untuk kemudian terjun ke tengah-tengah masyarakat umum untuk menyelesaikan persoalan umat.

Perubahan semacam ini muncul bukan karena terjadinya pergeseran nilai atau ikatan keagamaan yang memudar, melainkan karena sebagian besar lembaga madrasah kurang menjanjikan masa depan dan kurang responsiv terhadap tuntutan zaman dan permintaan masyarakat.

⁸⁸ *Ibid.*, h 47

Sekarang ini orang tua memilih sekolah untuk anak-anaknya ada beberapa pertimbangan antara lain : *pertama*, nilai yang dimaksud adalah moralitas dan agama, *kedua*, status sosial artinya bahwa masyarakat akan melihat sejauh mana capabilitas sekolah yang bersangkutan baik dilihat dari dilihat dari sisi fisik sekolah maupun kualitas sekolah, *ketiga*, berkenaan dengan cita-cita masyarakat artinya setelah kelulusan anak-anaknya diharapkan dapat langsung bekerja pada instansi pemerintah maupun swasta.

Paparan tersebut menggambarkan kepada masyarakat hampir menyamakan pendidikan itu dengan sistem dagang, untuk itu mereka mulai mengeluarkan biaya yang banyak kalau pada akhirnya anak-anak mereka jadi pengangguran. Hal ini juga menuntut agar setiap pengelolaan lembaga madrasah mulai berbenah diri dan melakukan berbagai pengembangan yang lebih jauh berorientasi ke masa depan, sehingga lembaga madrasah itu kembali diminati oleh masyarakat pada umumnya tidak lagi dipandang sebelah mata atau sebagai tempat pelarian kelas dua setelah pilah pertama.

Seiring dengan bergulirnya era reformasi belakangan ini, kehidupan masyarakat telah banyak mengalami perubahan yang cukup signifikan. Pendidikan bukan lagi menjadi tujuan dalam mengembangkan bakat dan potensi diri guna mendalami berbagai pengetahuan dan keilmuan, akan tetapi lembaga pendidikan juga telah dijadikan wadah guna mendapatkn status sosial prestise sebagai formalitas belaka. Hal ini ditandai dengan

menjamurnya berbagai lembaga instant dengan hanya membayar penuh bisa mendapatkan gelar dan jika perlu gelar ganda sekalipun.

Pendidikan madrasah sekarang banyak mengalami kesulitan untuk dapat berembang sebab madrasah terlanjur memiliki posisi kelas dua setelah SMA, selain itu madrasah kurang mengakomodir terhadap kepentingan masyarakat masa depan. Posisi ini dipersulit dengan kondisi sosial masyarakat yang belum sepenuhnya menyadari bahwa pendidikan lebih Islam sebagai wahana untuk mendewasakan anak-anak mereka dalam hal moral dan agam. Masyarakat lebih cenderung memilih lembaga pendidikan umum dari pada lembaga madrasah atau pesantren karena menurutnya lembaga pendidikan umum itu lebih menjanjikan masa depan dan dunia kerja.

Pada dasarnya, lembaga pendidikan Islam jauh lebih menjanjikan, misalnya ketika memasuki lembaga pesantren maka satu point pendidikan moral telah didapatkan dan sebagai anggota masyarakat akan lebih terangkat martabatnya. Kesadaran masyarakat terhadap hal itu sangat diperlukan, mengingat madrasah sebagai sebuah lembaga yang lahir dari kalangan umat Islam itu sendiri, maka peran serta masyarakat menjadi harapan dan tumpuan terhadap kelangsungan madrasah di masa-masa mendatang.

Tanggapan masyarakat terhadap keberadaan madrasah sekarang ini bukanlah semata-mata kesalahan dari masyarakat itu sendiri, tetapi kondisi nyata dari lembaga pendidikan Islam itupun juga ditingkatkan. Perlu

dicermati bahwa lembaga pendidikan Islam itupun perlu ditingkatkan. Perlu dicermati bahwa lembaga pendidikan Islam (Madrasah atau Pesantren) sekarang ini banyak yang mengalami kendala dan berbagai persoalan yang nyaris tidak pernah selesai. Abd. Wahid mengemukakan :

- a. Ketidak jelasan struktur dan tata kerja antara pengelolaan madrasah dengan pihak yayasan yang sering tumpang tindih antara kewenangan pengelolaan dengan yayasan sekolah.
- b. Ketidak jelasan visi, misi dan tujuan lembaga
- c. Lemahnya sistim manajemen sekolah
- d. Minimnya keterlibatan masyarakat
- e. Lemahnya jaringan (*networking*)⁸⁹.

Menyelesaikan berbagai permasalahan tersebut bukanlah hal yang mudah untuk diselasikan, tetapi memerlukan proses yang sangat panjang. Misalnya: lemahnya manajemen, jelas behubungan dengan sumber dana, sumber daya dan input dari masyarkat. Dengan demikian hal ini memerlukan waktu dan proses yang sangat panjang unutm membenahi, sementara itu ekonomi masyarakat sangat rendah. Jika hal ini terjadi, maka seharusnya ada kerja sama yang intensif antara pengelola madrasah dan masyarakat serta keterbukaan dalam mengelola madrasah agar masyarakat merasa memiliki terhadap kehadiran madrasah.

⁸⁹ Abdul Wahid, *Manajemen Berbasis Madrasah*, (Yogyakarta : Faktar IAIN Walisongo, t.t), h. 268-274

D. Komite Sekolah

1. Pengertian Komite sekolah

Komite sekolah terdiri dari dua kata yaitu komite dan sekolah. Yang dimaksud dengan komite adalah suatu badan, organisasi, wadah dan perkumpulan.⁹⁰ Sedangkan yang dimaksud dengan sekolah adalah lembaga pendidikan yang terdiri dari tingkat dasar, menengah, atas, dan perguruan tinggi yang menyelenggarakan pendidikan baik yang dikelola langsung oleh pemerintah maupun yang dikelola oleh suatu bada atau yayasan.⁹¹

Komite sekolah merupakan suatu badan yang ikut berperan dalam meningkatkan dan mencapai tujuan pendidikan di suatu sekolah. Keberadaan komite sekolah mempunyai dasar hukum yang jelas, yaitu Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 044/2002 yang menyatakan bahwa komite sekolah mempunyai peran yang sangat strategis yaitu sebagai badan mandiri yang memberi pertimbangan dalam penentuan dan pelaksanaan kebijakan pendidikan, sebagai finansial, pemikiran maupun tenaga, sebagai pengontrol dalam rangka transparansi dan akuntabilitas penyelenggaraan pendidikan, dan sebagai mediator antara pemerintah dan masyarakat di satuan pendidikan.

⁹⁰ WJS., Poerwadarminta, *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, (Jakarta : Balai Pustaka, 1989), h. 187

⁹¹ Winarno Surakhmad dan M. Surya, *Peningkatan Mutu Sekolah*, (Bandung : Remaja Rosda Karya, 1991), h. 61

Komite sekolah ini merupakan perluasan dan fungsi Badan Pembantu Penyelenggara Pendidikan (BP3).⁹²

Di dalam Departemen Pendidikan Nasional RI. dijelaskan bahwa yang dimaksud dengan komite sekolah adalah lembaga mandiri yang beranggotakan orang tua/wali peserta didik, komunitas sekolah, serta tokoh masyarakat yang peduli pendidikan.⁹³

Di dalam Depag RI dijelaskan bahwa komite madrasah suatu badan non politis yang dibentuk berdasarkan musyawarah, demokratis sebagai representasi dari berbagai unsur yang bertanggung jawab terhadap peningkatan kualitas proses hasil pendidikan.⁹⁴

Sejalan dengan pendapat tersebut, Kantor Wilayah Departemen Agama Propinsi Sumatera Barat menjelaskan bahwa yang dimaksud dengan komite madrasah yaitu suatu organisasi yang dibentuk berdasarkan asas musyawarah pada suatu sekolah yang bertugas dan bertanggung jawab dalam meningkatkan mutu pendidikan.⁹⁵

Dengan demikian jelaslah bahwa komite madrasah merupakan wadah atau organisasi untuk menyalurkan aspirasi dan prakarsa masyarakat dalam

⁹² Keputusan Menteri Pendidikan Nasional, *Komite Sekolah*, (Jakarta : Diknas, 2002), h. 18

⁹³ Departemen Pendidikan Nasional, *Kerjasama Sekolah dan Masyarakat*, (Jakarta : Bulan Bintang, 2001), h. 12

⁹⁴ Departemen Agama RI., *Pendidikan Agama Islam di Sekolah Umum*, (Jakarta : Dirjen Binbaga, 2001), 37

⁹⁵ Kanwil Sumbar, *Profil Madrasah*, (Padang : Kanwil Depag,2003), h. 13

memikirkan kebijakan operasional dan program pendidikan di setiap satuan pendidikan.

2. Kedudukan dan Sifat Komite Sekolah

a. Kedudukan

Secara teknis, komite sekolah berkedudukan langsung di Kantor Departemen Pendidikan Nasional dan Kantor Kementerian Agama baik di kota maupun di kabupaten, seperti yang dikemukakan oleh Kantor Wilayah Departemen Agama Propinsi Sumatera Barat bahwa komite sekolah di lingkungan madrasah berada langsung di bawah Kantor Departemen Agama, dan bagi sekolah umum komite sekolah berada di bawah Kantor Departemen Pendidikan Nasional.

Komite sekolah secara langsung berada di bawah Departemen Agama dan Departemen Pendidikan Nasional bertujuan untuk kedua departemen tersebut memantau dan mengkoordinasi tugas dan tanggung jawab yang dilaksanakan oleh komite sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan.

Dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, pengelolaan komite sekolah secara teknis sepenuhnya menjadi tanggung jawab Kantor Kementerian Agama c.q seksi Urais/Binbagais Kabupaten/Kota.⁹⁶

⁹⁶ *Ibid.*, h. 21

Berkaitan dengan hal di atas, Zulkarnain menjelaskan bahwa kedudukan komite sekolah secara langsung berada di bawah Kantor Pendidikan Nasional/Kantor Departemen Agama baik di tingkat propinsi, kota/kabupaten.⁹⁷

Dari pendapat di atas dapat dikatakan bahwa komite sekolah mempunyai kedudukan hukum yang sah dan akuntabel pada suatu sekolah. Keberadaan yang sah mempunyai makna bahwa komite sekolah didirikan atas landasan hukum yang jelas karena berada di bawah departemen. Dan keberadaan yang akuntabel berarti komite sekolah mempunyai kedudukan yang kuat dan mempunyai tugas dan tanggung jawab yang jelas. Hal ini sesuai dengan pendapat yang terdapat di dalam Kantor Wilayah Departemen Agama Propinsi Sumatera Barat bahwa keberadaan komite sekolah adalah sah secara hukum dan akuntabel pula dalam merealisasikan tugas yang menjadi tanggung jawabnya.⁹⁸

b. Sifat komite sekolah

Komite sekolah bukanlah suatu organisasi yang independen atau berdiri sendiri, akan tetapi mempunyai keterkaitan yang sangat erat dengan lembaga pendidikan tertentu di mana tertentu komite sekolah berada. Keterkaitan tersebut berkenaan dengan tugas dan tanggung

⁹⁷ Zulkarnain, *Peningkatan Mutu Pendidikani*, (Jakarta : Gramedia, 2000), h. 22

⁹⁸ Kanwil Sumbar, *op.cit.*, h. 21

jawabnya dalam meningkatkan mutu pendidikan. Sifat komite sekolah dalam hal ini adalah sebagai motor penggerak bagi percepatan pencapaian tujuan pendidikan. Hal ini sesuai dengan pendapat M. Thoha bahwa komite sekolah suatu organisasi yang mempunyai tugas untuk mempercepat tercapainya tujuan pendidikan pada suatu sekolah. Sifat komite sekolah adalah menggerakkan dan melahirkan dan melaksanakan beberapa konsep serta membantu sekolah mencapai tujuan pendidikan yang diinginkan.⁹⁹

Menurut Zulkarnain, sifat dari pada komite sekolah adalah suatu organisasi yang bebas tetapi terikat dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Bebas dalam artian komite sekolah mempunyai tugas dan tanggung jawab tersendiri. Dengan kata lain, komite sekolah mempunyai tugas dan tanggung jawab yang terpisah dari tugas dan tanggung jawab sekolah. Sifat komite sekolah dalam suatu lembaga pendidikan tidak ada intervensinya terhadap suatu sekolah yang menyelenggarakan proses pendidikan dan pembelajaran.¹⁰⁰

Menurut M. Thoha, tugas dan tanggung jawab komite sekolah berdiri sendiri dan terpisah dari tugas dan tanggung jawab suatu sekolah. Komite sekolah hanya merupakan suatu wadah untuk meningkatkan

⁹⁹ M. Thoha, *Mutu Pendidikan Sekolah dan Masyarakat Maju*, (Bandung : Mizan, 2002), h.

¹⁰⁰ Zulkarnain, *op.cit.*, 28

pencapaian tujuan pendidikan, dan bukan wadah yang dapat ikut campur dalam proses penyelenggaraan pendidikan dan pembelajaran. Hal ini berarti bahwa sifat dari pada komite sekolah adalah bersifat eksternal dari tugas-tugas yang harus diselenggarakan oleh sekolah.¹⁰¹

Adapun sifat komite sekolah yang berbentuk terikat berarti apapun tugas yang akan dilaksanakan oleh komite sekolah akan dipertanggung jawabkan kepada lembaga yang menaunginya. Dengan demikian, tugas dan tanggung jawab yang dilaksanakan oleh komite sekolah tidak bertanggung jawab terhadap sekolah di mana komite sekolah berada. Akan tetapi bertanggung jawab terhadap lembaga yang menaunginya. Misalnya, apabila komite sekolah berada pada suatu madrasah, maka komite sekolah bertanggung jawab terhadap Kantor Kementerian Agama. Dan komite sekolah yang berada di sekolah umum, maka komite sekolah bertanggung jawab terhadap keterlaksanaan tugasnya kepada Kantor Departemen Pendidikan Nasional.

Adapun tujuan pemisahan pertanggung jawaban tugas dan tanggung jawab sekolah adalah untuk memperjelas dan mempermudah suatu departemen untuk melakukan koordinasi terhadap tugas dan tanggung jawab yang dilaksanakan oleh komite sekolah. Hal ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Yurnalis Kamal bahwa jalur untuk mempertanggung jawabkan tugas komite sekolah yang berada pada

¹⁰¹ M. Thoha, *op.cit.* h. 52

sekolah agama adalah Kantor Departemen Agama, sedangkan komite sekolah yang berada pada sekolah umum adalah Kantor Departemen Pendidikan Nasional yang bertujuan untuk memudahkan kedua lembaga tersebut dalam bekerjasama dan mengkoordinasikan tugas dan tanggung jawab yang harus dilaksanakan oleh komite sekolah.¹⁰²

Selanjutnya Yurnalis Kamal juga mengemukakan bahwa sifat komite sekolah sebagai organisasi di institusi pendidikan adalah organisasi yang mempunyai tugas tersendiri dengan tetap berkoordinasi dengan institusi yang menaunginya.¹⁰³

Memperhatikan uraian di atas dapat dikatakan bahwa komite sekolah menyusun program kerja secara tersendiri untuk dilaksanakan dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan di sekolah.

3. Tujuan Komite Sekolah

Pada dasarnya tujuan komite sekolah bertitik tolak kepada tujuan pendidikan nasional sebagaimana yang termaktub di dalam Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 Tahun 2003 Pasal 3 yaitu pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi

¹⁰² Yurnalis Kamal, *Peran dan Fungsi Komite Sekolah*, (Jakarta : Gramedia, 2002), h. 43

¹⁰³ *Ibid.*, h. 31

manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.¹⁰⁴

Di dalam Departemen Pendidikan Nasional RI. secara rinci dijelaskan bahwa tujuan didirikannya komite sekolah pada suatu lembaga pendidikan di antaranya :

- a. Meningkatkan mutu pelayanan pendidikan yang meliputi perencanaan, pengawasan dan evaluasi program pendidikan melalui dewan pendidikan dan komite sekolah/madrasah.
- b. Meningkatkan mutu pelayanan pendidikan dengan memberikan pertimbangan, arahan, dan dukungan tenaga, sarana dan prasarana, serta pengawasan pendidikan pada tingkat nasional, provinsi dan kabupaten/kota yang tidak mempunyai hubungan hierarkis.
- c. Meningkatkan mutu pelayanan dengan memberikan pertimbangan, arahan dan dukungan tenaga, sarana dan prasarana serta pengawasan pendidikan pada tingkat satuan pendidikan.¹⁰⁵

Dari kutipan di atas dapat dikatakan bahwa tujuan utama dibentuknya komite sekolah oleh pemerintah adalah sebagai wadah yang bertugas dan bertanggung jawab untuk meningkatkan mutu pelayanan, dengan memberikan

¹⁰⁴ Departemen Pendidikan Nasional, *Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional*, (Jakarta : Balai Pustaka, 2007), h. 8

¹⁰⁵ *Ibid.*, h. 36

berbagai pertimbangan tentang penyelenggaraan pendidikan, arahan, dukungan moril dan materil sehingga tujuan pendidikan dapat dicapai secara efektif dan efisien serta sesuai dengan kebutuhan masyarakat.

Dengan terbentuknya komite sekolah berdasarkan badan hukum yang jelas, maka tujuan pembentukan komite madrasah adalah :

- a. Mewadahi dan menyalurkan aspirasi dan prakarsa masyarakat dalam melahirkan kebijakan dan program pendidikan di satuan pendidikan (sekolah)
- b. Meningkatkan tanggung jawab dan peran serta aktif seluruh lapisan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan
- c. Menciptakan suasana dan kondisi transparan, akuntabel dan demokratis dalam penyelenggaraan dan pelayanan pendidikan yang bermutu di satuan pendidikan.¹⁰⁶

Sementara itu, M. Thoha menjelaskan bahwa tujuan dibentuknya komite sekolah adalah untuk :

- a. Menciptakan suasana dan kondisi transparan, akuntabel dan demokratis dalam penyelenggaraan dan pelayanan pendidikan yang bermutu di satuan pendidikan.
- b. Mewadahi dan menyalurkan aspirasi dan prakarsa masyarakat dalam melahirkan kebijakan dan program pendidikan di satuan sekolah.

¹⁰⁶ Depdiknas, *Program Pengembangan Sekolah*, (Jakarta : Gramedia, 2006), h. 6

- c. Meningkatkan tanggung jawab dan peran serta aktif seluruh lapisan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan.¹⁰⁷

Di dalam Peraturan Pemerintah Nomor 38 tahun 1992 tentang Tenaga Kependidikan dijelaskan bahwa tujuan pembentukan komite sekolah adalah :

- a. Meningkatkan mutu pelayanan dengan memberikan pertimbangan, arahan dan dukungan tenaga, sarana dan prasarana serta pengawasan pendidikan pada tingkat satuan pendidikan.
- b. Meningkatkan mutu pelayanan pendidikan dengan memberikan pertimbangan, arahan, dan dukungan tenaga, sarana dan prasarana, serta pengawasan pendidikan pada tingkat nasional, provinsi dan kabupaten/kota yang tidak mempunyai hubungan hierarkis.
- c. Meningkatkan mutu pelayanan pendidikan yang meliputi perencanaan, pengawasan dan evaluasi program pendidikan melalui dewan pendidikan dan komite sekolah/madrasah.¹⁰⁸

Dari penjelasan di atas dapat dilihat bahwa komite sekolah tidak terlibat dalam proses penyelenggaraan pendidikan di suatu sekolah, akan tetapi komite sekolah bertujuan untuk meningkatkan pencapaian dan mutu pendidikan.

4. Peran dan fungsi Komite Madrasah
 - a. Peran komite sekolah

¹⁰⁷ M. Thoha, *op.cit.*, h. 47

¹⁰⁸ Depdiknas, *Peraturan Pemerintah Nomor 38 tentang Tenaga Kependidikan*, (Jakarta : Depdiknas, 1992), h. 16

Di dalam Peraturan Pemerintah Nomor 38 tahun 1992 tentang Tenaga Kependidikan dijelaskan bahwa di antara peran dari pada komite sekolah madrasah di antaranya :

- 1) Merencanakan dan melakukan sosialisasi program komite sekolah
- 2) Mengalokasikan BKM dan BKG
- 3) Merencanakan sosialisasi kepada yang melaksanakan BKM dan BKG
- 4) Merencanakan dan melaksanakan monitoring ke sekolah
- 5) Menyusun, memperbanyak dan menyebarkan buku petunjuk pelaksanaan program
- 6) Menyalurkan dana BKM dan BKG
- 7) Melayani dan menangani pengaduan
- 8) Melaporkan kegiatan kepada instansi terkait
- 9) Menginformasikan penyaluran dana BKM dan BKG kepada masyarakat melalui media.¹⁰⁹

Adapun peran dari komite sekolah adalah :

- 1) Merencanakan dan melakukan sosialisasi program komite sekolah
- 2) Mengalokasikan BKM dan BKG
- 3) Merencanakan sosialisasi kepada yang melaksanakan BKM dan BKG
- 4) Merencanakan dan melaksanakan monitoring ke sekolah

¹⁰⁹ *Ibid.*, h. 18

- 5) Menyusun, memperbanyak dan menyebarkan buku petunjuk pelaksanaan program
- 6) Menyalurkan dana BKM dan BKG
- 7) Melayani dan menangani pengaduan
- 8) Melaporkan kegiatan kepada instansi terkait
- 9) Menginformasikan penyaluran dana BKM dan BKG kepada masyarakat melalui media.¹¹⁰

Adapun di dalam Depag mengemukakan bahwa di antara peran komite sekolah di antaranya :

- 1) Merencanakan dan melaksanakan monitoring ke sekolah
- 2) Merencanakan sosialisasi kepada yang melaksanakan BKM dan BKG
- 3) Menyalurkan dana BKM dan BKG
- 4) Melayani dan menangani pengaduan
- 5) Melaporkan kegiatan kepada instansi terkait
- 6) Merencanakan dan melakukan sosialisasi program komite sekolah
- 7) Mengalokasikan BKM dan BKG
- 8) Menyusun, memperbanyak dan menyebarkan buku petunjuk pelaksanaan program
- 9) Menginformasikan penyaluran dana BKM dan BKG kepada masyarakat melalui media.¹¹¹

¹¹⁰ M. Thoha, *op.cit.*, h. 45

Menurut Yurnalis Kamal, di antara peran komite sekolah adalah :

- 1) Merencanakan dan melakukan sosialisasi program komite sekolah baik kepada pihak sekolah maupun kepada masyarakat, sehingga terlihat keberadaan komite sekolah dalam peningkatan mutu pendidikan.
- 2) Mengalokasikan BKM dan BKG, sesuai dengan aturan dan ketentuan yang telah ditetapkan dan AD ART komite sekolah
- 3) Merencanakan sosialisasi kepada tenaga yang melaksanakan BKM dan BKG
- 4) Merencanakan dan melaksanakan monitoring ke sekolah berdasarkan tugas dan tanggung jawabnya
- 5) Menyusun, memperbanyak dan menyebarkan buku petunjuk pelaksanaan program komite sekolah
- 6) Menyalurkan dana BKM dan BKG, sesuai dengan syarat dan ketentuan serta kriteria yang berlaku
- 7) Melayani dan menangani pengaduan dari pihak sekolah berkenaan dengan kualitas dan mutu pendidikan.
- 8) Melaporkan kegiatan kepada instansi terkait tentang tugas dan tanggung jawab yang telah dilaksanakan

¹¹¹ Depdiknas, *op.cit.*, h. 45

9) Menginformasikan penyaluran dana BKM dan BKG kepada masyarakat melalui media, berdasarkan syarat dan ketentuan yang ditetapkan oleh komite sekolah.¹¹²

Berdasarkan uraian di atas dapat dikatakan bahwa komite sekolah mempunyai peran yang sangat berat dalam meningkatkan mutu pendidikan. Peran komite sekolah dalam hal ini berorientasi agar penyelenggaraan pendidikan dapat mencapai tujuan yang diharapkan.

Selain peran di atas, komite sekolah di madrasah juga mempunyai kebijakan tersendiri untuk meningkatkan mutu pendidikan terutama untuk meningkatkan mutu pendidikan agama Islam. Kantor Wilayah Departemen Agama Propinsi Sumatera Barat menambahkan secara tersendiri peran komite sekolah di madrasah (tingkat ibtidaiyah, tsanawiyah maupun aliyah) adalah ikut membantu sekolah dalam mewujudkan tujuan pendidikan agama Islam, baik dalam mengajak, dan menyeru objek didik untuk melaksanakan ajaran agama Islam, mewadahi sistem sosial yang sesuai dengan ajaran Islam, kerjasama yang baik dengan orang tua siswa dan masyarakat.¹¹³

b. Fungsi

Secara umum, fungsi utama komite sekolah berfungsi sebagai wadah untuk meningkatkan mutu pelayanan dengan pengembangan

¹¹² Yurnalis Kamal, *op.cit.*, h. 47

¹¹³ Kanwil Sumbar, *op.cit.*, h. 27

pertimbangan, arahan dan dukungan tenaga, sarana dan prasarana, serta pengawasan pendidikan pada tingkat satuan pendidikan.

Di dalam Depag RI dijelaskan bahwa fungsi yang mestinya dilaksanakan komite madrasah adalah :

- 1) Bagi sekolah/madrasah/RA penerima BKG, komite sekolah harus menyeleksi guru-guru yang layak dan dapat menerima BKG untuk ditetapkan SK tim komite madrasah
- 2) Memantau seperlunya apakah guru-guru sudah menerima dana BKG sesuai dengan alokasi yang ditetapkan.
- 3) Memantau seperlunya apakah guru-guru melaksanakan tugasnya dengan baik
- 4) Menyeleksi murid yang layak menerima BKM untuk ditetapkan melalui SK Komite Sekolah
- 5) Membatalkan BKG apabila terdapat guru yang tidak lagi memenuhi persyaratan
- 6) Membatalkan BKM apabila terdapat murid yang tidak lagi memenuhi persyaratan dan membuat SK pengganti
- 7) Menjelaskan kepada seluruh murid, orang tua murid dan guru tentang program BKM dan BKG
- 8) Memberikan pelayanan dan penanganan pengaduan
- 9) Menginformasikan penerimaan dana oleh murid dan guru madrasah ke komite kabupaten/kota

10) Melakukan tugas-tugas lain yang dikelola oleh proyek PKPS-BBM dalam bentuk BKM dan BKG.¹¹⁴

Sementara itu, M. Thoha mengemukakan bahwa di antara fungsi komite sekolah di antaranya :

- 1) Menjelaskan kepada seluruh murid, orang tua murid dan guru tentang program BKM dan BKG
- 2) Memberikan pelayanan dan penanganan pengaduan
- 3) Menyeleksi murid yang layak menerima BKM untuk ditetapkan melalui SK Komite Sekolah
- 4) Bagi sekolah/madrasah/RA penerima BKG, komite sekolah harus menyeleksi guru-guru yang layak dan dapat menerima BKG untuk ditetapkan SK tim komite madrasah
- 5) Memantau seperlunya apakah guru-guru sudah menerima dana BKG sesuai dengan alokasi yang ditetapkan.
- 6) Memantau seperlunya apakah guru-guru melaksanakan tugasnya dengan baik
- 7) Membatalkan BKG apabila terdapat guru yang tidak lagi memenuhi persyaratan
- 8) Membatalkan BKM apabila terdapat murid yang tidak lagi memenuhi persyaratan dan membuat SK pengganti

¹¹⁴ Depag RI., *op.cit.*, h. 27

- 9) Menginformasikan penerimaan dana oleh murid dan guru madrasah ke komite kabupaten/kota
- 10) Melakukan tugas-tugas lain yang dikelola oleh proyek PKPS-BBM dalam bentuk BKM dan BKG.¹¹⁵

Sementara itu di dalam Peraturan Pemerintah Nomor 38 tahun 1992 tentang Tenaga Kependidikan dijelaskan bahwa fungsi komite sekolah adalah :

- 1) Bagi sekolah/madrasah/RA penerima BKG, komite sekolah harus menyeleksi guru-guru yang layak dan dapat menerima BKG untuk ditetapkan SK tim komite madrasah
- 2) Memantau seperlunya apakah guru-guru sudah menerima dana BKG sesuai dengan alokasi yang ditetapkan.
- 3) Memantau seperlunya apakah guru-guru melaksanakan tugasnya dengan baik
- 4) Menyeleksi murid yang layak menerima BKM untuk ditetapkan melalui SK Komite Sekolah
- 5) Membatalkan BKG apabila terdapat guru yang tidak lagi memenuhi persyaratan
- 6) Membatalkan BKM apabila terdapat murid yang tidak lagi memenuhi persyaratan dan membuat SK pengganti

¹¹⁵ M. Thoha, *op.cit.*, h. 33

- 7) Menjelaskan kepada seluruh murid, orang tua murid dan guru tentang program BKM dan BKG
- 8) Memberikan pelayanan dan penanganan pengaduan
- 9) Menginformasikan penerimaan dana oleh murid dan guru madrasah ke komite kabupaten/kota
- 10) Melakukan tugas-tugas lain yang dikelola oleh proyek PKPS-BBM dalam bentuk BKM dan BKG.¹¹⁶

Menurut Kantor Wilayah Departemen Agama Propinsi Sumatera Barat, fungsi komite sekolah/madrasah baik di sekolah umum maupun di madrasah di antaranya :

- 1) Menjelaskan kepada seluruh murid, orang tua murid dan guru tentang program BKM dan BKG
- 2) Memberikan pelayanan dan penanganan pengaduan
- 3) Menyeleksi murid yang layak menerima BKM untuk ditetapkan melalui SK Komite Sekolah
- 4) Bagi sekolah/madrasah/RA penerima BKG, komite sekolah harus menyeleksi guru-guru yang layak dan dapat menerima BKG untuk ditetapkan SK tim komite madrasah
- 5) Memantau seperlunya apakah guru-guru sudah menerima dana BKG sesuai dengan alokasi yang ditetapkan.

¹¹⁶ Peraturan Pemerintah Nomor 38, *op.cit.*, h. 42

- 6) Memantau seperlunya apakah guru-guru melaksanakan tugasnya dengan baik
- 7) Membatalkan BKG apabila terdapat guru yang tidak lagi memenuhi persyaratan
- 8) Membatalkan BKM apabila terdapat murid yang tidak lagi memenuhi persyaratan dan membuat SK pengganti
- 9) Menginformasikan penerimaan dana oleh murid dan guru madrasah ke komite kabupaten/kota
- 10) Melakukan tugas-tugas lain yang dikelola oleh proyek PKPS-BBM dalam bentuk BKM dan BKG.¹¹⁷

Dari uraian di atas dapat dikatakan bahwa fungsi komite sekolah terutama menjadi wahana antara pihak sekolah dengan pihak yang menaungi dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan, baik dalam bentuk mensejahterakan guru, mendukung pihak sekolah dalam memfasilitasi terlaksananya pendidikan dengan baik.

5. Organisasi Komite Sekolah

a. Keanggotaan komite sekolah

Di dalam Depag RI dijelaskan bahwa komposisi keanggotaan komite madrasah terdiri dari :

Ketua : Kepala Madrasah

Anggota : terdiri dari 5 orang yakni :

¹¹⁷ Kanwil Depag Sumbar, *op.cit.*, h. 31

1 orang ketua komite madrasah

1 orang guru

1 orang ketua OSIS atau wakil murid

1 orang dari wakil kantor kelurahan/desa

1 orang wakil dari orang tua murid.

b. Kepengurusan

Adapun kepengurusan komite sekolah dapat dikemukakan sebagai berikut :

1) Komite Nasional

Kepengurusan komite nasional terdiri dari :

- a) Tim Pengarah yaitu Menteri Agama, Sekjen Depag dan Dirjen Binbaga
- b) Koordinator yaitu direktur Mapenda Islam
- c) Anggota terdiri dari unsur biro perencanaan, setditjen Baga Islam dan para Kasubdit di lingkungan Mapenda pada sekolah umum

2) Komite Kota/Kabupaten

Kepengurusan komite sekolah di tingkat kota/kabupaten terdiri

dari :

- a) Penanggung jawab yaitu bupati/walikota
- b) Ketua yaitu Ketua Bappeda Kabupaten/Kota
- c) Sekretaris yaitu Kepala Dinas Pendidikan

d) Anggota yang terdiri dari 17 orang, yaitu :

- (1) 1 orang kepala Kandepag
- (2) 1 orang asisten Bupati/walikota bidang pendidikan
- (3) 1 orang kepala dinas pekerjaan umum
- (4) 1 orang wakil dari BMPS SD/MI yang bukan PNS
- (5) 1 orang wakil dari BMPS SLTP/MTs yang bukan PNS
- (6) 1 orang wakil dari BMPS SMA/SMK yang bukan PNS
- (7) 1 orang wakil BP3 SD/MI yang bukan PNS
- (8) 1 orang wakil BP3 SLTP/MTs yang bukan PNS
- (9) 1 orang wakil dari BP3 SMA/SMK yang bukan PNS
- (10) 3 orang tokoh masyarakat yang bukan PNS
- (11) 4 orang wakil dari LSM yang bukan PNS.¹¹⁸

c. Anggaran dasar dan rumah tangga

Anggaran dasar dan anggaran rumah tangga komite sekolah merupakan hal yang sangat penting, karena adanya AD-ART tersebut menjadi acuan dan pedoman bagi komite sekolah dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

Anggaran dasar merupakan dasar hukum bagi komite sekolah dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Sedangkan anggaran rumah tangga adalah anggaran yang berisikan visi dan misi yang menjadi tugas dan tanggung jawab komite sekolah dalam mencapai tujuannya.

¹¹⁸ Depag RI., *op.cit.*, h. 18

Anggaran dasar dan anggaran rumah tangga (AD-ART) komite sekolah disusun oleh keanggotaan komite sekolah melalui rapat dengan seluruh anggota komite sekolah. Anggaran tersebut disusun berdasarkan kebutuhan dan kondisi wilayah masing-masing di mana komite sekolah berada.

d. Pembentukan Komite Sekolah

1) Prinsip Pembentukan

Dalam pembentukan komite sekolah, maka yang menjadi prinsip pembentukannya adalah :

- a) Prinsip pemerataan, yaitu prinsip yang mengutamakan pemerataan dalam perolehan pendidikan bagi setiap individu
- b) Prinsip kebersamaan, yaitu bersama-sama merencanakan, melaksanakan dan melayani kebutuhan masyarakat terutama dalam bidang pendidikan
- c) Prinsip kedinamisan, yaitu prinsip yang mengedepankan perkembangan bagi sasaran komite sekolah
- d) Prinsip keagamaan, yaitu prinsip dalam menjalankan dan sekaligus mengembangkan misi keagamaan.¹¹⁹

2) Mekanisme Pembentukan

Untuk melaksanakan tugas komite sekolah secara efektif dan efisien, maka mekanisme pembentukan komite kota/kabupaten terdiri

¹¹⁹ *Ibid.*, h. 51

dari 50% unsur pemerintah dan 50% unsur masyarakat yang bukan pegawai negeri. Adanya unsur dari pemerintah sebesar 50% dalam mekanisme pembentukan komite sekolah dimulai dari pihak atasan yang terkait sampai kepada pihak sekolah dimana komite sekolah itu berada. Dengan adanya unsur pemerintah dalam komite sekolah, komite sekolah mempunyai tujuan dan orientasi yang jelas dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya ke depan.

Dan 50% dari unsur masyarakat dalam komite sekolah pada hakekatnya untuk menjalin kerjasama antara sekolah dengan masyarakat. Masyarakat mempunyai peranan yang sangat penting dalam penyelenggaraan pendidikan, karena masyarakat adalah tempat kembali peserta didik setelah menyelesaikan program pendidikan.

3) Penetapan Pembentukan Komite Sekolah

Di setiap kota/kabupaten komite sekolah dibentuk dengan SK Bupati/Walikota. Tembusan SK pembentukan komite kota/kabupaten disampaikan kepada proyek PKPS-BBM bidang pendidikan RA, MI, MTs dan MA Depag dan di umumkan pada papan pengumuman di setiap Kantor instansi terkait.

Dalam membuat SK komite sekolah, SK alokasi untuk program PKPS-BBM bidang pendidikan Departemen Agama dibuat oleh Kandepag c.q seksi Pengurais/Bimbagais/Mapendais.

4) Badan Pengawas dan Badan Pembina dalam Komite Sekolah

Badan pengawas dan Pembina komite sekolah berasal langsung dari Bupati/Walikota sebagai unsur tertinggi dalam struktur pemerintahan Kota/Kabupaten.

E. Kajian Penelitian yang Relevan

Berikut ini akan dikemukakan beberapa kajian penelitian relevan yang ada kaitannya dengan penelitian ini, di antaranya :

Junaidi, *Imolentasi Kurikuium Berbasis Kompetensi dalam Mata Pelajaran Pendidikan Agama Islam (Studi Kasus di SMN 8 Padang)*. Diterbitkan di Padang tahun 2009. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa guru PAI belum sepenuhnya merencanakan, melaksanakan serta mengevaluasi pembelajaran PAI menurut konseo kurikulum berbasis kompetensi. Adapun penulis menitik beratkan pada pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah dalam meningkatkan kualitas pendidiki di ,MAN 2 Payakumbuh.

Zuryati, ” *Usaha Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Hasil Belajar Siwa di Madrasah Sumatera Barat Thawalib Kecamatan Banuhampu*”. Diterbitkan di Padanng tahun 2009. Hasil pannelitian ini menunjukkan bahwa kepala madrasah sumatera Thawalib selalu berusaha meningkatkan hasil belajar siswadari tahun ke tahun. Hal ini dilakukan kepala sekolah dengan meningkatkan mutu hasil belajar siswa melalui pengelolaan sumber daya mnusia (guru), kurikulum, sarana dan prasarana dalam proses pembelajaran. Sedangkan penulis

menitik beratkan kepada pelaksanaan manajemen berbasis sekolah dalam meningkatkan kualitas pendidikan di MAN 2 Payakumbuh.

Alexandra, *Tahap-tahap Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi Guru Pada Madrasah di Sumatera Barat*. Diterbitkan di Padang tahun 2002 yang membahas tentang pengembangan kompetensi guru PAI. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi guru telah dilakukan melalui berbagai tahap, salah satunya adalah melalui pengawasan terhadap manajemen. Sedangkan penulis menitik beratkan kepada pelaksanaan manajemen berbasis sekolah dalam meningkatkan kualitas pendidikan di MAN 2 Payakumbuh

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian lapangan (*field research*), yaitu tujuan, terhadap berbagai fakta yang terjadi di lapangan penelitian. Dalam hal ini, penulis mengungkapkan tentang manajemen berbasis sekolah pada MAN 2 Payakumbuh.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *kualitatif* dengan pendekatan deskriptif. Pendekatan deskriptif merupakan pendekatan yang menggambarkan hasil penelitian atau suatu peristiwa sebagaimana adanya. Nana Sudjana mengemukakan bahwa penelitian deskriptif sebagai penelitian yang mendeskripsikan suatu gejala, peristiwa dan kejadian yang terjadi pada saat

sekarang dengan mengambil masalah atau pusat perhatian pada masalah yang aktual sebagaimana adanya saat penelitian.¹²⁰

B. Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini terdiri dari dua, yaitu :

1. Sumber data primer

Sumber data merupakan sumber data pokok yang akan memberikan sumber data secara langsung ssesuai dengan permasalahan yang dibahas. Sumber data pokok dalam penelitian ini adalah kepala sekolah, guru, siswa MAN 2 Payakumbuh dan pengurus Komite Sekolah.

2. Sumber data sekunder

Sumber data sekunder yaitu sumber data pendukung yang akan melengkapi data yang diperoleh dari data primer. Sumber sekunder dalam penelitian ini adalah orang tua siswa dan masyarakat yang terlibat dalam manajemen berbasis sekolah pada MAN 2 Payakumbuh.

C. Alat Pengumpulan Data

Dalam mengumpulkan data yang dibutuhkan, penulis menggunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut :

1. Observasi

¹²⁰ Nana Sudjana, *Penelitian dan Penilaian Pendidikan*, (Bandung : Sinar Baru, 1989), h. 64

Observasi yaitu mengadakan pengamatan terhadap permasalahan yang dibahas. Dalam hal ini penulis melakukan observasi ketika berlangsungnya kegiatan yang berkenaan dengan manajemen berbasis sekolah seperti rapat antara sekolah yang melibatkan siswa dan masyarakat.

2. Wawancara

Wawancara merupakan komunikasi langsung antara peneliti dengan sumber data yang telah diciptakan. Wawancara dilakukan dengan menggunakan pendekatan *snowball sampling*, yaitu teknik bola salju. Dalam hal ini penulis mewawancarai informan pertama sebagai kunci (*key informan*). Kemudian penulis mewawancarai sumber data berdasarkan petunjuk informan pertama.

3. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan alat untuk mengumpulkan data dari berbagai dokumen. Dokumen yang dikumpulkan dalam hal ini berkenaan dengan pelaksanaan manajemen berbasis sekolah di MAN 2 Payakumbuh.

D. Analisa Data

Analisa data dilakukan dengan cara sebagai berikut :

1. Menyeleksi data yang terkumpul
2. Mengklasifikasi data berdasarkan permasalahan dan sub-sub masalah.
3. Mengadakan interpretasi atau analisa data
4. Menjabarkan kedalam kalimat verbal dan mengambil kesimpulan.

BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. Manajemen Kepemimpinan Berbasis Sekolah pada MAN 2 Payakumbuh

Dalam menjalankan manajemen berbasis sekolah, kepala MAN 2 Payakumbuh merupakan pelaku utama dalam merencanakan, melaksanakan, mengkoordinasikan, mengawasi dan mengevaluasi segala kegiatan yang berkaitan dengan pendidikan.

Terkait dengan manajemen berbasis sekolah di MAN 2 Payakumbuh, orientasi utamanya berkenaan dengan berbagai pendekatan yang digunakan kepala sekolah dalam melaksanakan kepemimpinan berbasis sekolah dalam melaksanakan kepemimpinan berbasis madrasah. Pendekatan yang dimaksud menurut kepala sekolah diantaranya :

1. Pendekatan filosofis
2. Pendekatan psikologis
3. Pendekatan perubahan perilaku
4. Pendekatan otoriter
5. Pendekatan intimidasi
6. Pendekatan permisif.¹²¹

Berikut ini penulis akan menjelaskan tentang pendekatan tersebut di atas dalam melaksanakan manajemen kepemimpinan berbasis sekolah pada MAN 2 Payakumbuh

1. Kepemimpinan berbasis madrasah melalui pendekatan filosofis

Pendekatan filosofis yang digunakan kepala MAN 2 Payakumbuh dalam melaksanakan kepemimpinan berbasis madrasah merupakan pendekatan yang mengasumsikan bahwa guru, karyawan dan semua pihak yang terlibat dalam pengelolaan sekolah merupakan makhluk Allah yang mempunyai kelebihan dan kekurangan masing-masing. Hal ini sesuai wawancara penulis dengan kepala sekolah yang mengatakan bahwa “dalam memimpin sekolah, kepala sekolah mestinya menggunakan pendekatan filosofis dalam memimpin sekolah, karena tidak ada manusia yang sempurna dan manusia mempunyai kelebihan dan kekurangan masing-masing.

¹²¹ Kepala MAN 2 Payakumbuh, *Wawancara*, Payakumbuh, 26 Agustus 2022

Kelebihan yang dimiliki merupakan panutan dan kekurangan merupakan hal yang harus diperbaiki dan bukan untuk diberi sanksi”¹²².

Kesalahan yang dibuat oleh bawahan bukan suatu ukuran bahwa yang bersangkutan semestinya mendapat hukuman atau sanksi dari atasan, akan tetapi bawahan memerlukan petunjuk dan arahan dari atasan sehingga ia mampu menghindari kesalahan pada masa yang akan datang. Wakil Kepala Sekolah yang diwawancarai mengemukakan bahwa ”guru atau karyawan yang berbuat kesalahan tidak secara langsung diberikan hukuman oleh kepala sekolah, akan tetapi yang bersangkutan diberi kebebasan untuk menyadari kesalahan yang diperbuatnya, kemudian yang bersangkutan diarahkan sehingga diharapkan pada masa yang akan datang tidak berbuat salah lagi dalam masalah yang sama.”¹²³.

Sehubungan dengan hal tersebut guru yang diwawancarai menjelaskan bahwa “ketika guru berbuat salah, maka kepala sekolah mengarahkan dan memberikan kesempatan kepada guru untuk memperbaiki kesalahan yang diperbuat. Kepala sekolah tidak pernah serta merta memberikan hukuman atau sanksi atas guru yang berbuat salah, akan tetapi guru diarahkan secara profesional sehingga kesalahan yang dilakukan tidak terulang lagi pada masa yang akan datang”¹²⁴.

¹²²Kepala MAN 2 Payakumbuh, *Wawancara*, Payakumbuh, 26 Agustus 2022

¹²³ Wakil Kepala Bagian Kurikulum, *Wawancara*, Payakumbuh, 26 Agustus 2022

¹²⁴Guru Al-Qur'an Hadits, *Wawancara*, Payakumbuh, 26 Agustus 2022

2. Kepemimpinan berbasis sekolah melalui pendekatan psikologis

Pendekatan psikologis dalam kepemimpinan berbasis sekolah merupakan pendekatan yang berorientasi kepada kondisi psikologis individual. Menurut Kepala MAN 2 Payakumbuh diantara pendekatan psikologis yang diterapkan dalam melaksanakan kepemimpinan berbasis sekolah adalah :

a. Pendekatan individual

Setiap guru dan bawahan sesungguhnya mempunyai karakteristik dan corak kepribadian yang berbeda-beda baik cara belajar, mengungkapkan pendapat, daya serap, tingkat kecerdasan dan sebagainya, selalu berbeda-beda ini semua disebabkan oleh faktor jasmani dan rohaninya.

Perbedaan individual ini sesungguhnya memberikan gambaran bahwa dalam kepemimpinan berbasis madrasah, kepala sekolah harus memperhatikan perbedaan individual yang ada dalam diri guru. Dalam hal ini dituntut kepala sekolah dapat memainkan strategi kepemimpinan.

Kepala MAN 2 Payakumbuh mengemukakan bahwa diantara prosedur yang digunakan dalam kepemimpinan berbasis madrasah adalah :

- 1) Menggunakan prosedur yang melibatkan guru dan karyawan pada awal pembinaan
- 2) Memberikan kesempatan kepada guru dan bawahan untuk berprestasi

- 3) Memelihara keterlibatan guru dan bawahan dalam segala hal
- 4) Menguatkan keterlibatan guru untuk memelihara keterlibatan.¹²⁵

Dalam menerapkan pendekatan individual, kepala sekolah menggunakan berbagai pendekatan secara manusiawi. Dalam hal ini kepala sekolah berusaha mendekati diri dengan guru dan bawahan dan secara bertahap mengadakan bimbingan dan pengarahan kepada guru dan bawahan untuk meningkatkan kompetensi dan kinerjanya.

Selain itu, dalam menerapkan pendekatan individual, kepala sekolah akan memanggil dan mengarahkan guru dan karyawan secara pribadi atas kesalahan yang telah diperbuat dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

b. Pendekatan kelompok

Manusia pada hakikatnya adalah *homo socius* yang mempunyai kecenderungan hidup bersama. Maka potensi seperti ini haruslah ditumbuhkembangkan untuk menumbuhkan rasa jiwa sosial diantara mereka yang tujuannya untuk mengendalikan rasa egois yang ada pada tiap diri masing-masing guru.

Pendekatan kelompok yang digunakan oleh kepala sekolah dalam melaksanakan kepemimpinan berbasis madrasah secara klasikal, dimana dimana, guru, karyawan dan staf, siswa serta orang tua siswa yang terlibat dikumpulkan oleh kepala sekolah dan pada waktu dan

¹²⁵ Kepala MAN 2 Payakumbuh, *Wawancara*, Payakumbuh, 31 Agustus 2022

tempat yang ditentukan. Dalam hal inilah kesepakatan demi kesepakatan dibicarakan dan dilakukan untuk meningkatkan mutu dan kualitas MAN 2 Payakumbuh.

Guru Bahasa Arab MAN 2 Payakumbuh yang diwawancari mengemukakan bahwa dalam kepemimpinan berbasis madrasah kepala sekolah pendekatan kelompok. Dalam pendekatan kelompok ini, kepala sekolah mengelompokkan guru-guru berdasarkan jenis permasalahan yang dibicarakan. Misalnya; kelompok 1 membicarakan tentang kompetensi personal, kelompok 2 membicarakan kelompok kompetensi profesional dan seterusnya. Setelah setiap kelompok membicarakan materi pembinaan, maka akhirnya masing-masing kelompok mempresentasikan bahan yang telah didiskusikannya.¹²⁶

Adapun hal-hal yang dibicarakan dalam pendekatan kelompok ini adalah kepala sekolah memberikan kesempatan kepada setiap guru untuk mengemukakan berbagai permasalahan yang dihadapinya dalam proses pembelajarannya. Permasalahan tersebut dibicarakan dan dicarikan solusi secara bersama dengan guru lainnya.

Guru SKI MAN 2 Payakumbuh juga menjelaskan bahwa pendekatan yang digunakan oleh kepala sekolah dalam kepemimpinan berbasis madrasah melalui kelompok tersa sekalli manfaatnya, karena di

¹²⁶ Guru Bahasa Arab, *Wawancara*, Payakumbuh, tanggal 31 Agustus 2022

dalam pendekatan ini kepala sekolah memberikan kesempatan kepada setiap guru untuk mengemukakan berbagai permasalahan yang dihadapinya berkenaan dengan proses pembelajaran. Permasalahan yang telah disampaikan oleh guru tersebut kemudian dibicarakan pemecahan jalan keluarnya secara bersama.¹²⁷

Meskipun dalam pendekatan kelompok guru sering diberikan kesempatan untuk menyampaikan berbagai permasalahan yang dihadapinya, namun permasalahan yang sering dikemukakan oleh guru berkenaan dengan metodologi yang sesuai tepat dalam proses pembelajaran, strategi pengelolaan kelas dan cara menghadapi siswa yang sering membuat situasi kelas tidak menyenangkan. Guru Fiqh MAN 2 Payakumbuh mengemukakan bahwa diantara hal yang sering kali dibicarakan secara bersama dalam pendekatan kelompok berkenaan dengan strategi pembelajaran dan strategi melakukan pengelolaan kelas yang efektif dan efisien, karena kondisi perkembangan emosional siswa sebagai upaya tindak lanjut pengajaran dan pendidikan.¹²⁸

Dari uraian di atas dapat dikatakan bahwa melalui pendekatan kelompok kepala MAN 2 Payakumbuh telah melibatkan semua pihak yang terlibat terutama guru untuk membicarakan peningkatan kualitas pendidikan di MAN 2 Payakumbuh.

¹²⁷Guru SKI, *Wawancara*, Payakumbuh, tanggal 31 Agustus 2022

¹²⁸ Guru Fiqh, *Wawancara*, Payakumbuh, 6 September 2022

3. Kepemimpinan Bebas madrasah melalui pendekatan perubahan perilaku

Pendekatan perubahan perilaku dalam kepemimpinan manajemen bebas madrasah adalah perubahan perilaku yang tidak baik menjadi baik, perilaku yang kurang waja menjadi wajar. Misalnya apabila guru atau karyawan kurang memperhatikan keterangan kepala sekolah ketika rapat, maka dalam hal ini kepala sekolah melakukan dengan cara yang bijaksana bagaimana peserta rapat memperhatikan apa yang disampaikan dan apa yang dibicarakan.

Demikian menerapkan pendekatan ini, ada berbagai cara yang dilakukan oleh guru agama diantaranya :

- a. Diam sejenak sembari memperhatikan guru atau karyawan yang kurang memperhatikan penyampaian kepala sekolah
- b. Memperhatikan guru atau karyawan yang kurang memperhatikan apa yang disampaikan
- c. Membuat sindiran untuk guru atau karyawan yang kurang memperhatikan apa yang disampaikan
- d. Memanggil guru atau karyawan yang bersangkutan dengan arif dan bijaksana dan dengan cara lembut.¹²⁹

Sehubungan dengan hal itu, siswa yang diwawancarai menjelaskan bahwa siswa yang meribut di dalam kelas, maka guru datang membantu

¹²⁹ *Observasi*, MAN 2 Payakumbuh, tanggal 6 September 2022

siswa dan meminta siswa mengulang materi yang disampaikan. Setelah siswa tersebut tenang maka guru melanjutkan materi, dan apabila ternyata siswa tersebut masih meribut, maka guru agama datang menghampiri lagi dan memberikan hukuman kepada siswa. Guru agama akan memberikan hukuman yang lebih berat lagi kalau siswa tersebut acuh-acuh saja mendengarkan guru¹³⁰.

Adapun tujuan yang hendak dicapai yang hendak dicapai dalam penggunaan pendekatan perubahan perilaku adalah untuk menyadarkan orang lain dan merubah kegiatan agar tidak ada lagi membuat situasi yang kurang menyenangkan. Hal ini sesuai wawancara penulis dengan wakil kepala sekolah bahwa “tujuan utama yang hendak dicapai dengan penggunaan pendekatan perubahan perilaku adalah agar guru, karyawan atau staf lain mau merubah kebiasaan yang kurang baik ketika pertemuan dan membuat situasi rapat atau pertemuan kurang nyaman¹³¹”

Dari wawancara di atas dapat dikatakan bahwa kepala MAN 2 Payakumbuh telah menggunakan pendekatan penguubah perilaku, yakni merubah perilaku guru, ,karyawan, atau staf dan peserta rapat yang kurang baik dalam kelas menjadi prilaku yang baik, sehingga apa yang dibicarakan dalam meningkatkan kualitas sekolah dapat dicapai secara optimal.

4. Kepemimpinan Bebasis madrasah melalui pendekatan otoriter

2022 ¹³⁰Wakil Kepala Bagian Sarana Prasarana, *Wawancara*, Payakumbuh, tanggal 6 September

¹³¹ Guru Bahasa Arab, *Wawancara*, Payakumbuh, tanggal 6 September 2022

Pendekatan otoriter memandang bahwa manajerial sebagai suatu pendekatan pengendalian perilaku peserta. Pendekatan ini menepatkan kepala sekolah dalam peranan menciptakan dan memelihara ketertiban dengan menggunakan strategi pengendalian. Kepala sekolah bertanggung jawab mengendalikan perilaku bawahan karena kepala sekolah yang paling mengetahui dan berurusan dengan bawahannya. Tugas ini dilakukan kepala sekolah dengan menciptakan dan menjalankan peraturan dan hukum.

Pendekatan otoriter bukanlah pendekatan yang bersikap bersifat bertindak secara tegas, merendahkan bawahan dan bertindak kasar. Akan tetapi pendekatan otoriter adalah pendekatan yang bertujuan dalam rangka penegakan disiplin.

Wakil kepala MTsN bagian kesiswaan yang diwawancarai menegaskan bahwa dalam menggunakan pendekatan otoriter ini adalah kepala sekolah menunjukkan sikap tegas kepada guru yang kurang mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya di sekolah.¹³². Pendekatan merupakan pendekatan yang jarang sekali digunakan kepala sekolah, pendekatan ini digunakan manakala bawahan sudah berkali-kali berbuat kesalahan sesuai dengan bidang tugas yang dibebankan kepadanya.

5. Kepemimpinan Berbasis madrasah melalui pendekatan intimidasi

Pendekatan intimidasi merupakan pendapat yang mengandung manajemen sekolah sebagai proses pengendalian tingkah laku orang-orang

¹³² Wakil Kepala Bagian Kesiswaan, *Wawancara*, Payakumbuh, 9 September 2022

yang terlibat dalam manajemen sekolah. Berbeda dengan pendekatan otoriter yang menekankan perilaku yang manusiawi. Pendekatan ini menuntut peranan seseorang untuk mampu membantu orang lain dalam memecahkan masalah yang dihadapinya. Dengan kata lain, pendekatan ini menekankan peran salah seorang guru terhadap guru yang lainnya, di mana guru tersebut dapat menuntun guru lain untuk memecahkan masalah yang dihadapinya.

Kepala sekolah yang diwawancarai menjelaskan bahwa setiap bawahan baik guru, karyawan atau staf lainnya diminta untuk menggunakan pendekatan intimidasi tidak hanya dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, akan tetapi juga dalam rangka membantu guru atau karyawan lainnya menenangkan diri sekitarnya ada permasalahan yang dihadapinya.¹³³

Menurut Wakil Kepala MAN 2 Payakumbuh, pendekatan intimidasi ini sebenarnya digunakan oleh kepala sekolah tidak hanya berorientasi kepada guru atau karyawan yang kurang melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya semata, akan tetapi juga digunakan untuk guru dan karyawan yang sepertinya kurang bersemangat dan kurang antusias dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.¹³⁴

Ketika salah seorang guru atau karyawan terlihat kurang bersemangat dan kurang antusias melaksanakan tugasnya, maka kepala sekolah datang menghampiri yang bersangkutan tersebut dan bertannya kenapa ia kurang

¹³³ Kepala MAN 2 Payakumbuh, *Wawancara*, Payakumbuh, 13 September 2022

¹³⁴ Wakil Kepala Bagian Kesiswaan, *Wawancara*, Payakumbuh, 13 September 2022

bersemangat. Ketika berhadapan dengan guru atau karyawan tersebut, kepala sekolah menanyakan kepada yang bersangkutan tentang apa yang menyebabkan ia kurang bersemangat. Apabila guru atau karyawan yang bersangkutan tidak mau terbuka dan sepertinya masalah yang dia hadapi agak berat maka kepala sekolah meminta kepala sekolah untuk menghabiskan terlebih dulu masalah yang dhadapinya dan mengembalikan kesadarannya. Namun apabila guru atau karyawan masih terlihat juga kurang bersemangat maka kepala sekolah memberikan saran kepada yang bersangkutan untuk lebih terbuka agar tugas yang dibebankan kepadanya tidak terbengkalai.

Hal tersebut di atas sesuai dengan ungkapan salah seorang menyatakan bahwa "saya pernah dinasehati oleh kepala sekolah, karena kurang bersemangat melaksanakan tugas saya. Masalah yang saya hadapi ketika itu adalah masalah dilingkungan keluarga. Ketika saya terlihat oleh kepala sekolah kurang semangat menjalankan tugas, maka kepala sekolah menghampiri dan menasehati saya secara arif dan bijaksana, agar meninggalkan masalah di rumah dan melaksanakan tugas sekolah sebagaimana mestinya",¹³⁵

Dari uraian di atas dapat dikatakan bahwa kepala MAN 2 Payakumbuh telah menggunakan kepemimpinan berbasis madrasah melalui pendekatan intimidasi.

6. Kepemimpinan Bebas madrasah melalui pendekatan permisif

¹³⁵ Guru Akidah Akhlak, *Wawancara*, Payakumbuh, tanggal 14 September 2022

Pendekatan permisif adalah pendekatan yang menekankan kebebasan kepada guru, karyawan dan staf, karena pendekatan ini akan dapat membantu perkembangan bawahan secara wajar dalam melaksanakan tugas tanggung jawabnya. Campur tangan kepala sekolah seminimal mungkin, dan kepala sekolah berperan sebagai pendorong (motivator) mengembangkan potens bawahan. Namun dalam pendekatan ini kepala sekolah perlu menyarankan bawahan untuk melakukan hal-hal yang bermanfaat, misalnya diskusi dengan guru lainnya, terlibat secara aktif dalam MGMP dan sebagainya sehingga dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan efektif dan efisien.

Dalam kepemimpinan berbasis sekolah di MAN 2 Payakumbuh,, kepala sekolah menggunakan pendekatan permisif ini dengan cara meminta guru atau bawahan lain untuk mendemonstrasikan sesuatu yang dapat didemonstrasikan dalam rangka meningkatkan pemahaman bawahan lainnya. Misalnya meminta guru untuk mendemonstrasikan cara membuat SAP yang benar. Selama guru mendemonstrasikan tentang cara membuat SAP, kepala sekolah memberikan kesempatan kepada guru lainnya untuk melakukan apa yang seharusnya dilakukan sehingga tugas dan tanggung jawabnya dapat diwujudkan secara optimal.

Dari uraian di atas dapat dikatakan bahwa kepala sekolah telah menggunakan pendekatan permisif dengan cara memberikan kesempatan kepada guru lain untuk mendemonstrasikan sesuatu yang berguna dan

bermanfaat bagi guru lain, dan begitu juga dengan staf lainnya dalam rangka meningkatkan kualitas MAN 2 Payakumbuh.

B. Manajemen Kurikulum dan Pembelajaran Berbasis Sekolah pada MAN 2 Payakumbuh

Manajemen kurikulum dan pembelajaran merupakan bagian Manajemen Berbasis sekolah. Manajemen kurikulum dan program pengajaran mencakup kegiatan perencanaan, pelaksanaan dan penilaian kurikulum dan pembelajaran.

Manajemen kurikulum dan pembelajaran di MTsN Payakumbuh menyangkut tiga fungsi manajerial, yaitu perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian, di antaranya :

1. *Planning*, menyangkut penetapan tujuan dan memperkirakan cara pencapaian tujuan kurikulum dan pembelajaran dan harus berorientasi ke depan. Dalam pembuatan keputusan tentang pembelajaran, guru harus melakukan pilihan yang tepat untuk mencapai tujuan. Guru harus mampu mengambil keputusan untuk mengelola berbagai sumber, baik sumber daya, sumber dana maupun sumber belajar untuk mencapai tujuan pembelajaran yang telah ditetapkan.

2. *Actuating*, merupakan proses yang memberikan kepastian bahwa pembelajaran telah memiliki berbagai sumber yang dibutuhkan, sehingga dapat mencapai tujuan MAN 2 Payakumbuh yang diinginkan. Dalam fungsi pelaksanaan ini termasuk di dalamnya kegiatan pengorganisasian dan kepemimpinan yang melibatkan penentuan berbagai kegiatan, seperti pembagian pekerjaan ke dalam berbagai tugas khusus yang harus dilakukan guru dan siswa dalam pembelajaran.
3. *Evaluating*, yang bertujuan untuk menjamin kinerja yang dicapai menurut rencana atau tujuan yang telah ditetapkan. Dalam hal ini perlu dibandingkan antara kinerja aktual dengan kinerja standar yang telah ditetapkan. Guru sebagai manajer pembelajaran harus mengambil langkah-langkah atau tindakan perbaikan apabila terdapat perbedaan yang signifikan atau adanya kesenjangan antara pembelajaran aktual dengan apa yang telah direncanakan.¹³⁶

Wakil Kepala MAN 2 Payakumbuh yang diwawancarai menjelaskan bahwa dalam menerapkan manajemen kurikulum dan pembelajaran berbasis madrasah pada MAN 2 Payakumbuh, kepala sekolah telah mengimbangi dan mengarahkan pengembangan kurikulum dan pembelajaran serta melakukan pengawasan dalam pelaksanaannya. Kepala sekolah juga telah menghubungkan

¹³⁶ Kepala MAN 2 Payakumbuh, *Wawancara*, Payakumbuh, 14 September 2022

program madrasah dengan seluruh kehidupan siswa masyarakat, dan dunia usaha.¹³⁷

Untuk kepentingan tersebut, ada empat langkah yang dilakukan oleh kepala MAN 2 Payakumbuh, yaitu :

- a. Menilai kesesuaian program yang ada dengan tuntutan kebudayaan dan kebutuhan siswa
- b. Meningkatkan program perencanaan program
- c. Memilih dan melaksanakan program
- d. Menilai perubahan program.¹³⁸

Kegiatan manajemen kurikulum pada MAN 2 Payakumbuh dititik beratkan pada usaha-usaha pembinaan situasi pembelajaran di sekolah agar senantiasa terjamin lancarnya. Hal yang diperhatikan dalam manajemen kurikulum di MAN 2 Payakumbuh adalah kegiatan yang ada kaitannya dengan tugas guru dan kegiatan pembelajaran itu sendiri. Adapun kegiatan yang berhubungan dengan tugas guru itu meliputi :

- a. Pembagian tugas mengajar
- b. Pembagian tugas tanggungjawab dalam membina ekstra kurikuler dan koordinasi penyusunan persiapan mengajar

¹³⁷ Wakil kepala Bagian Kurikulum, *op.cit.*, Payakumbuh, 14 September 2022

¹³⁸ Kepala MAN 2 Payakumbuh, *Wawancara*, Payakumbuh, 14 September 2022

- c. Kegiatan yang berhubungan dengan pelaksanaan pembelajaran meliputi : penyusunan jadwal pelajaran, penyusunan program (rencana) berdasarkan caturwulan, semesteran dan tahunan, pengisian daftar kemajuan siswa, penyelenggaraan evaluasi dan kegiatan bimbingan penyuluhan.¹³⁹

Di antara kegiatan yang dilakukan dalam pelaksanaan manajemen kurikulum dalam proses pembelajaran pada manajemen berbasis madrasah di MAN 2 Payakumbuh telah mewujudkan hal-hal berikut ini diantaranya :

- a. Meningkatkan efisiensi pemanfaatan sumber daya kurikulum, pemberdayaan sumber maupun komponen kurikulum dapat ditingkatkan melalui pengelolaan yang terencana dan efektif. Dalam hal ini, kepala sekolah telah melibatkan semua guru, karyawan dan staf agar manajemen kurikulum dapat terlaksana secara optimal.

Wakil kepala sekolah MAN 2 Payakumbuh yang diwawancarai menjelaskan bahwa dengan melibatkan sumber daya kurikulum, karena semua komponen merupakan pihak yang terlibat dan bertanggungjawab dalam meningkatkan kualitas dan mutu pada MAN 2 Payakumbuh.¹⁴⁰

1. Meningkatkan keadilan (equity) dan kesempatan pada siswa untuk meraih hasil yang maksimal, kemampuan yang maksimal itu dapat dicapai melalui kegiatan intrakurikuler dan ekstrakurikuler yang dikelola secara integritas dalam mencapai tujuan kurikulum.

¹³⁹ Kepala MAN 2 Payakumbuh, *Wawancara*, Payakumbuh, 14 September 2022

¹⁴⁰ Wakil Kepala Bagian Kurikulum, *Wawancara*, Payakumbuh, 16 September 2022

Di antara kegiatan intrakurikuler yang telah dilakukan di MAN 2 Payakumbuh setelah diterapkannya manajemen berbasis madrasah adalah meningkatkan kreatifitas dan aktifitas OSIS dalam berbagai kegiatan kesiswaan, seperti melibatkan pengurus OSIS dalam kegiatan keagamaan, kegiatan penerimaan siswa baru, kegiatan yang dapat memajukan sekolah. Dan kegiatan ekstrakurikuler yang telah dilakukan di MAN 2 Payakumbuh di antaranya wirid bulanan, pelatihan pidato dan kegiatan keagamaan lainnya, pesantren kilat pada bulan ramadhan, dan menanamkan rasa tanggung jawab dalam memajukan dan meningkatkan kualitas sekolah.

2. Meningkatkan relevansi dan efektifitas pembelajaran sesuai dengan kebutuhan siswa maupun masyarakat setempat, kurikulum yang dikelola secara efektif dapat memberikan kesempatan dan hasil yang sesuai dengan kebutuhan siswa maupun masyarakat lingkungan.

Kegiatan yang dilakukan dalam hal ini adalah meningkatkan peran aktif siswa dalam masyarakat seperti dalam kegiatan membersihkan lingkungan masyarakat, menjaga ketertiban ketentraman masyarakat dan dalam kegiatan keagamaan yang diselenggarakan masyarakat.

3. Meningkatkan efektifitas kinerja guru maupun aktifitas siswa dalam mencapai tujuan pembelajaran, dalam memberikan motivasi pada kinerja guru maupun aktifitas belajar siswa.
4. Meningkatkan efisiensi dan efektifitas pembelajaran, pembelajaran selalu diamati dalam rangka melihat konsistensi antara desain yang telah

direncanakan dengan pelaksanaan pembelajaran. Dengan demikian kesenjangan akan dapat dihindari. Disamping itu, guru maupun siswa akan termotivasi untuk melaksanakan pembelajaran yang efektif dan efisien, karena adanya dukungan kondisi positif diciptakan dalam kegiatan pengelolaan kurikulum.

5. Meningkatkan partisipasi masyarakat untuk membantu mengembangkan kurikulum yang dilakukan dengan meminta utusan dan tokoh masyarakat untuk hadir dalam rapat membicarakan kurikulum muatan lokal dari sekolah sehingga keinginan masyarakat dapat dipenuhi oleh sekolah.¹⁴¹

Menurut Wakil Kepala MAN 2 Payakumbuh yang diwawancarai mengemukakan bahwa terdapat beberapa hal yang ingin dicapai dalam melaksanakan manajemen berbasis madrasah dalam bidang kurikulum dan pembelajaran diantaranya :

1. Memberi arah kegiatan belajar mengajar. Dalam hal ini tujuan yang tercantum didalam kurikulum menjadi pedoman dan patokan kemana, untuk apa pendidikan dilaksanakan.
2. Menyediakan sejumlah bahan pengajaran yang mencerminkan kualitas pendidikan untuk perkembangan kepribadian anak.
3. Memberi garis-garis besar strategi belajar mengajar yang merupakan dokumen resmi yang tertulis
4. Mewujudkan *blue-print* atau kerangka dasar pelaksanaan pendidikan

¹⁴¹ Kepala MAN 2 Payakumbuh, *Wawancara*, Payakumbuh, 22 September 2022

5. Mewujudkan sejumlah keinginan baik dari masyarakat, pemerintah maupun dari ahli atau pengguna kurikulum.¹⁴²

Adapun tujuan yang akan dicapai oleh MAN 2 Payakumbuh dalam melaksanakan manajemen berbasis sekolah pada aspek kurikulum dan pembelajaran lebih menekankan kepada 4 aspek, yaitu mewujudkan fungsi kurikulum dalam mencapai tujuan pendidikan, mewujudkan fungsi kurikulum bagi sekolah, mewujudkan fungsi kurikulum bagi guru dan mewujudkan fungsi kurikulum bagi masyarakat.

1. Fungsi kurikulum dalam usaha mencapai tujuan pendidikan

Tujuan yang akan dicapai pada aspek fungsi kurikulum terhadap tujuan pendidikan dalam hal manajemen berbasis sekolah di MAN 2 Payakumbuh antara lain :

- a. Menjadikan kurikulum sebagai alat untuk mencapai suatu tujuan nasional melalui tujuan institusional, tujuan kurikuler dan tujuan intraksional.
- b. Mewujudkan kurikulum sebagai program yang harus dilaksanakan oleh guru dan murid dalam proses pembelajaran gurulah alat bantu mencapai tujuan itu
- c. Mewujudkan proses pembelajaran dengan baik dalam rangka mencapai tujuan pendidikan.¹⁴³

¹⁴²Wakil kepala Bagian Kurikulum, *Wawancara*, Payakumbuh, tanggal 22 September 2022

¹⁴³ Kepala MAN 2 Payakumbuh, *Wawancara*, Payakumbuh, 5 Oktober 2022

Dari pengertian di atas jelaslah bahwa manajemen berbasis sekolah pada MAN 2 Payakumbuh berusaha mewujudkan fungsi kurikulum terhadap tujuan pendidikan merupakan salah satu alat mutlak bagi guru dan siswa untuk mencapai tujuan pendidikan yang diharapkan. Tanpa adanya tujuan pendidikan, maka kurikulum tidak akan dapat disusun dan apabila tanpa kurikulum maka tujuan pendidikan pun tidak akan tercapai.

2. Fungsi kurikulum bagi sekolah

Perwujudan manajemen kurikulum dan pembelajaran pada manajemen berbasis madrasah di MAN 2 Payakumbuh adalah mewujudkan kurikulum :

- a. Sebagai alat untuk mencapai tujuan lembaga pendidikan yang diinginkan
- b. Sebagai pedoman pangsatur segala kegiatan sehari-hari di sekolah tersebut yang meliputi : 1) jenis program pendidikan yang harus dilaksanakan, 2) cara menyelenggarakan tiap jenis program pendidikan, 3) orang yang bertanggung jawab dan melaksanakan program pendidikan.¹⁴⁴

Dengan demikian jelaslah bahwa fungsi kurikulum bagi MAN 2 Payakumbuh mempunyai dua aspek yang terkandung yaitu aspek alat untuk mencapai tujuan pendidikan dan aspek pangsatur aktifitas pendidikan dalam sehari-hari.

3. Fungsi kurikulum bagi guru

¹⁴⁴ Wakil Kepala Bagian Kurikulum, *Wawancara*, Payakumbuh, tanggal 5 Oktober 2022

Untuk mencapai tujuan pendidikan, maka guru merupakan ujung tombak bagi pelaksanaan pendidikan dalam mencapai keberhasilan anak didik. Tujuan pendidikan tersebut tidak akan tercapai apabila guru tidak dapat memahami, menghayati dan melaksanakan kurikulum yang berguna sebagai alat pedoman untuk mencapai tujuan pendidikan.

Dalam hal ini, guru tidak hanya berfungsi sebagai pengemban kurikulum, tetapi juga melaksanakan isi kurikulum dalam kehidupan sehari-hari, karena guru merupakan contoh dan keteladanan bagi anak didik dalam kehidupan bermasyarakat.

4. Fungsi kurikulum bagi masyarakat

Pada dasarnya, masyarakat merupakan asal peserta didik dan tempat peserta didik kembali nantinya dan di dalam masyarakat peserta didik akan melaksanakan interaksi terhadap lingkungan yang lebih luas. Melalui kurikulum, lembaga pendidikan harus mampu menempa pengetahuan, sikap dan keterampilan peserta didik, karena peserta didik akan kembali nantinya ke tengah-tengah masyarakat.

Karena masyarakat selalu berubah dan berkembang, maka isi kurikulum pun harus sesuai dengan perubahan yang terjadi dalam struktur masyarakat. Dengan demikian sekolah mampu mempersiapkan anak didik untuk mengatasi masalah-masalah yang ada dalam masyarakat di mana mereka berada.

Pelaksanaan manajemen kurikulum dan pembelajaran berbasis sekolah di MAN 2 Payakumbuh terdiri dari beberapa bentuk, di antaranya :

- a. Kurikulum yang berorientasi kepada kebutuhan (*orientation the need curriculum*), yaitu kurikulum yang disusun sesuai dengan kemajuan dan perkembangan zaman. Dalam hal ini, tujuan pendidikan yang akan dicapai harus mencakup kebutuhan masyarakat terhadap mutu pendidikan yang diharapkan. Oleh karena itu, kurikulum yang disusun harus mampu menjangkau orientasi masa depan.
- b. Kurikulum yang berobjek kepada guru (*the teacher objec curri-culum*), yaitu kurikulum yang disusun dengan menuntut kemampuan guru untuk melaksanakannya. Dalam hal ini, guru dituntut untuk mempunyai kemampuan yang tinggi dalam melaksanakan kurikulum sehingga tercapainya tujuan yang diharapkan.
- c. Kurikulum yang berobjek kepada peserta didik (*the child objec curriculum*), yaitu kurikulum yang berorientasi kepada pencapaian tujuan terhadap anak didik. Dalam hal ini, kurikulum yang disusun mencakup aspek afektif, kognitif dan psikomotorik anak didik.¹⁴⁵

Untuk mewujudkan manajemen kurikulum berbasis sekolah pada MAN 2 Payakumbuh, di antara hal yang dilakukan kepala sekolah di antaranya :

¹⁴⁵ Kepala MAN 2 Payakumbuh, *Wawancara*, Payakumbuh, 12 Oktober 2022

- a. Meningkatkan kerjasama antara sesama guru dan staf lainnya
- b. Memberi motivasi/dorongan kepada guru untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik
- c. Pengembangan pengetahuan, keterampilan, dan profesi dengan mengikuti penataran, latihan, seminar, diskusi, dan kegiatan sejenisnya.¹⁴⁶

Adapun kepala MAN 2 Payakumbuh yang diwawancarai menjelaskan bahwa upaya yang dilakukan baik oleh guru maupun kepala sekolah dalam meningkatkan kemampuan guru dalam upaya mencapai tujuan kurikulum sehingga terwujudnya manajemen kurikulum dan pembelajaran berbasis sekolah adalah :

- a. Mengusahakan agar guru menguasai landasan pengetahuan keguruan yang kuat dan menguasai bidang studi yang diajarkan
- b. Berusaha menumbuhkan kompetensi yang lebih tinggi
- c. Melakukan seleksi dan sertifikasi dalam pencapaian profesi guru
- d. Melakukan kerjasama dengan sesama guru dalam mengembangkan profesi
- e. Meningkatkan tanggung jawab atas tugas yang diserahkan kepada guru
- f. Menyadari kembali dan menjunjung tinggi nilai moral sebagai kode etik yang telah menjadi kesepakatan bersama

¹⁴⁶ Wakil Kepala MTSN, *Wawancara*, 12 Oktober 2022

- g. Selalu gigih memperjuangkan diri dan selalu siap meningkatkan kemampauannya
- h. Mengikuti kegiatan-kegiatan ilmiah keguruan maupun melanjutkan pendidikan yang ada relevansinya dengan ilmu keguruan.¹⁴⁷

C. Manajemen Kesiswaan Berbasis Sekolah pada MAN 2 Payakumbuh

Berkenaan dengan manajemen kesiswaan berbasis sekolah, MAN 2 Payakumbuh menitik beratkannya kepada perwujudan tugas dan tanggung jawab siswa sebagai objek didik. Hal ini disebabkan siswa adalah anak didik yang menjadi objek pendidikan, yakni orang yang dibimbing, diarahkan dan dibina oleh guru dengan berbagai materi pendidikan sehingga ia dapat mencapai kedewasaan dalam pertumbuhan dan perkembangannya.

Pada usia sekolah, anak mengalami pertumbuhan dan perkembangan yang sangat penting dalam pencapaian kedewasaan. Oleh karena itu, murid harus mampu menjalani dan melakukan tugas-tugas perkembangannya dengan baik, agar tidak mengalami kesulitan dalam menjalani dan menempuh tugas-tugas perkembangan berikutnya.

Secara umum, sasaran yang akan dicapai MAN 2 Payakumbuh dalam melaksanakan manajemen kesiswaan berbasis sekolah di antaranya mengupayakan agar anak didik mampu :

¹⁴⁷ Kepala MAN 2 Payakumbuh, *Wawancara*, Payakumbuh, 26 Agustus 2022

1. Mematuhi peraturan yang telah ditetapkan oleh sekolah seperti memakai pakaian seragam, masuk kelas pada waktu yang ditentukan, dan sebagainya.
2. Mengerjakan tugas yang diberikan oleh guru, karena melaksanakan tugas dari guru merupakan salah satu cara untuk mengulangi pelajaran
3. Aktif dalam kegiatan-kegiatan ekstra yang diadakan di sekolah, karena melalui kegiatan tersebut dapat mengembangkan bakat dan minat murid.¹⁴⁸

Sedangkan tujuan khusus yang akan dicapai dalam manajemen kesiswaan berbasis sekolah di MAN 2 Payakumbuh di antaranya :

1. Murid-murid harus mematuhi peraturan yang telah ditetapkan di sekolah seperti memakai pakaian seragam, masuk kelas pada jam yang ditentukan dan lain-lain. Hal ini bertujuan untuk melatih anak didik bersikap disiplin, dan disiplin ini adalah salah satu tujuan dari belajar.
2. Murid-murid mengerjakan tugas-tugas yang diberikan oleh guru, karena melaksanakan tugas dari guru itu merupakan salah satu cara untuk mengulangi pelajaran.
3. Mengikuti pelajaran dengan serius, anak didik tidak boleh main-main dalam belajar, karena seluruh pesan yang disampaikan oleh guru akan bermanfaat bagi murid itu sendiri, serta segala sesuatu yang dilakukan dengan main-main dan tidak serius tidak akan membawa hasil.

¹⁴⁸ Kepala MAN 2 Payakumbuh, *Wawancara*, Payakumbuh, 15 Oktober 2022

4. Anak didik harus ikut aktif dalam kegiatan-kegiatan ekstrakurikuler yang diadakan di sekolah, karena melalui kegiatan tersebut dapat mengembangkan bakat minat murid-murid.¹⁴⁹

Manajemen kesiswaan di MAN 2 Payakumbuh berorientasi kepada usaha pengaturan terhadap siswa yang dimulai semenjak siswa itu masuk sekolah sampai mereka lulus sekolah. Dengan demikian, manajemen kesiswaan bukan hanya sekedar pencatatan siswa saja, melainkan juga meliputi aspek yang lebih luas, yang secara operasional dapat dipergunakan untuk membantu kelancaran upaya pertumbuhan, dan perkembangan siswa melalui proses pendidikan.

Kepala sekolah yang diwawancarai menjelaskan bahwa kegiatan manajemen kesiswaan di MAN 2 Payakumbuh berbentuk :

1. Upaya untuk memberikan layanan Manajemen kesiswaan atau manajemen kemuridan (peserta didik) merupakan salah satu bidang operasional MBS.
2. Penataan dan pengaturan terhadap kegiatan berkaitan dengan peserta didik, mulai masuk sampai dengan keluarnya peserta didik tersebut dari suatu sekolah
3. Membantu upaya pertumbuhan dan perkembangan peserta didik melalui proses pendidikan di sekolah.¹⁵⁰

Tujuan yang akan dicapai dalam manajemen kesiswaan berbasis madrasah di MAN 2 Payakumbuh adalah :

¹⁴⁹ Wakil Kepala Bagian Kesiswaan, *Wawancara*, Payakumbuh, 15 Oktober 2022

¹⁵⁰ Kepala MAN 2 Payakumbuh, *Wawancara*, Payakumbuh, 18 Oktober 2022

1. Mengembangkan kebiasaan dan sikap beriman kepada Tuhan Yang Maha Esa
2. Mempelajari keterampilan yang diberikan di sekolah
3. Bergaul dengan teman seusia dengan baik
4. Belajar peranan sosial sesuai dengan jenis kelamin
5. Mengembangkan sikap terhadap kelompok
6. Menanamkan dan mengembangkan sikap kebiasaan belajar sebagai persiapan mengikuti jenjang pendidikan selanjutnya.¹⁵¹

Sedangkan dalam proses pembelajaran, manajemen kesiswaan berbasis madrasah di MAN 2 Payakumbuh menekankan kepada *develompental tasked* yang harus dipenuhi oleh anak didik dalam aktifitas pembelajaran, yaitu agar siswa :

1. Memahami dan menerima keadaan jasmani, karena perkembangan jasmani anak didik ada yang cepat dan ada yang lambat sehingga ia harus memahaminya supaya ia tidak merasa rendah diri dari orang lain
2. Memperoleh hubungan yang lebih matang dengan orang yang lebih dewasa. Setiap anak didik harus mampu melepaskan diri dari ketergantungan pada orang tuanya, karena pada masa selanjutnya ia akan menjadi manusia dewasa yang mandiri dan dituntut harus mampu menghadapi masalahnya sendiri.

¹⁵¹Wakil Kepala Sekolah bagian Kesiswaan, *Wawancara.*, Payakumbuh, tanggal 22 Oktober 2022

3. Mencapai kematangan emosional. Pada saat menginjak masa remaja setiap anak harus mampu mengendalikan emosinya, menghindari pernyataan emosi yang berlebihan, dan harus mampu menampilkan pribadinya secara mantap. Karena itu anak didik harus mampu dan bisa mengendalikan diri dan menyesuaikan diri dengan keadaan.
4. Menuju kepada keadaan sendiri dalam lapangan finansial. Anak didik pada tingkat usia tertentu harus berusaha untuk mengenal berbagai lapangan agar nanti ditempuh sebagai upaya berdiri sendiri di lapangan finansial. Maksudnya setelah mereka dewasa mereka memikul beban untuk kebutuhan material keluarganya, jadi mereka harus mampu mencari pekerjaan yang akan menunjang kehidupan ekonomi keluarganya.
5. Mencapai kematangan intelektual. Anak didik harus melatih diri untuk mencapai kematangan intelektualnya. Untuk itu ia harus melalui proses belajar yang dapat mengarahkan seluruh pemikirannya ke arah pemikiran yang objektif dan rasional
6. Membentuk pandangan hidup. Dalam rangka mencapai kedewasaan setiap peserta didik harus memulai membentuk suatu sistem nilai atau norma yang utuh. Harus dapat dibedakan dan menilai mana norma yang baik dan mana norma yang buruk, serta mengetahui, mana yang harus ditinggalkan dan yang harus dikerjakan.¹⁵²

¹⁵²Kepala MAN 2 Payakumbuh, *Wawancara*, Payakumbuh, 22 Oktober 2022

Dalam mewujudkan manajemen kesiswaan berbasis madrasah, terdapat beberapa tugas yang harus dipenuhi oleh siswa MTsN Paddang Panjang di antaranya siswa harus :

1. Mematuhi peraturan yang telah ditetapkan di sekolah seperti memakai pakaian seragam, masuk kelas pada lain-lain. Hal ini bertujuan untuk melatih anak didik bersikap disiplin, dan disiplin ini adalah salah satu tujuan dari belajar.
2. Mengerjakan tugas-tugas yang diberikan oleh guru, karena melaksanakan tugas dari guru itu merupakan salah satu cara untuk mengulangi pelajaran
3. Mengikuti pelajaran dengan serius, anak didik tidak boleh main-main dalam belajar, karena seluruh pesan yang disampaikan oleh guru akan bermanfaat bagi murid itu sendiri, serta segala sesuatu yang dilakukan dengan main-main dan tidak serius tidak akan membawa hasil.
4. Ikut aktif dalam kegiatan-kegiatan ekstrakurikuler yang diadakan di sekolah, karena melalui kegiatan tersebut dapat mengembangkan bakat dan minat murid-murid.¹⁵³

Dari pendapat di atas dapat diperhatikan bahwa kegiatan siswa dalam manajemen kesiswaan berbasis madrasah di MAN 2 Payakumbuh sangatlah berat dan banyak sekali, baik kegiatan-kegiatan yang mendukung proses pembelajaran seperti mematuhi peraturan sekolah, mengikuti kegiatan ekstrakurikuler. Keikutsertaan siswa dalam kegiatan tersebut adalah proses yang dapat

¹⁵³Wakil Kepala Sekolah Bagian Kesiswaan, *Wawancara*, Payakumbuh, 22 Oktober 2022

mendukung aktifitasnya dalam mengikuti kegiatan tersebut adalah proses yang dapat mendukung aktifitasnya dalam mengikuti kegiatan dalam pembelajaran.

D. Keterlibatan Komite Sekolah dalam Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah di MAN 2 Payakumbuh

Komite sekolah merupakan suatu badan yang ikut berperan dalam meningkatkan dan mencapai tujuan pendidikan di suatu sekolah. Komite sekolah mempunyai peran yang sangat strategis yaitu sebagai badan mandiri yang memberi pertimbangan dalam penentuan dan pelaksanaan kebijakan pendidikan, sebagai finansial, pemikiran maupun tenaga, sebagai pengontrol dalam rangka transparansi dan akuntabilitas penyelenggaraan pendidikan, dan sebagai mediator antara pemerintah dan masyarakat di satuan pendidikan. Dengan demikian, komite sekolah mempunyai peranan yang sangat penting dalam Manajemen Berbasis Sekolah.

Komite sekolah di MAN 2 Payakumbuh telah terlibat dalam pelaksanaan manajemen berbasis sekolah. Hal ini sesuai ungkapan ketua komite sekolah yang menyatakan bahwa peran komite sekolah dalam manajemen berbasis sekolah adalah :

1. Ikut serta dalam merencanakan pengembangan sekolah ke depan
2. Mengalokasikan BKM dan BKG untuk kepentingan sekolah
3. Merencanakan dan melaksanakan monitoring ke sekolah khususnya yang berkaitan dengan peningkatan kualitas/output sekolah

4. Melayani dan menangani pengaduan masyarakat tentang hal-hal yang dapat merugikan masyarakat terhadap keberadaan sekolah sehingga kualitas sekolah dapat ditingkatkan pada masa yang akan datang.
5. Melaporkan berbagai kegiatan kepada instansi terkait terutama pengembangan sarana dan prasarana.¹⁵⁴

Sehubungan dengan hal itu, salah seorang tokoh masyarakat yang terlibat sebagai pengurus komite sekolah menjelaskan bahwa “pengurus komite sekolah telah terlibat secara aktif dalam pengembangan MAN 2 Payakumbuh ke depan. Keterlibatan tersebut terutama berorientasi kepada peningkatan kualitas output sekolah dan pengembangan sarana dan prasarana”.¹⁵⁵

Berkaitan dengan fungsi komite sekolah dalam pelaksanaan manajemen berbasis sekolah menurut ketua komite sekolah di antaranya :

- 11) Meningkatkan kerjasama sekolah dengan masyarakat yang dilakukan dengan menjelaskan kepada seluruh murid, orang tua murid dan guru tentang program BKM dan BKG
- 12) Memberikan pelayanan dan penanganan pengaduan masyarakat tentang pelaksanaan manajemen sekolah
- 13) Menyeleksi murid yang layak menerima BKM untuk ditetapkan melalui SK Komite Sekolah

¹⁵⁴Ketua Komite Sekolah, *Wawancara*, Payakumbuh, tanggal 22 Oktober 2022

¹⁵⁵ Tokoh Masyarakat Payakumbuh, *Wawancara*, Payakumbuh, tanggal 22 Oktober 2022

- 14) Menyeleksi guru-guru yang layak dan dapat menerima BKG untuk ditetapkan SK tim komite madrasah, dan memantau seperlunya apakah guru-guru sudah menerima dana BKG sesuai dengan alokasi yang ditetapkan.
- 15) Ikut melaksanakan supervisi guru melaksanakan tugasnya dengan baik.¹⁵⁶

Keterlibatan komite sekolah dalam manajemen berbasis madrasah juga dijelaskan oleh sekretaris komite sekolah yang mengatakan bahwa “komite sekolah telah berperan dan berungsi secara aktif dalam pelaksanaan manajemen berbasis sekolah. Hal ini dilakukan dengan cara ikut aktif dalam meningkatkan pembangunan fisik dan non fisik MAN 2 Payakumbuh, dan ikut memberikan masukan dalam peningkatan kualitas tamatan MAN 2 Payakumbuh”.¹⁵⁷

Selain itu, dalam pelaksanaan manajemen berbasis sekolah, komite sekolah pada MAN 2 Payakumbuh juga telah ikut dan terlibat dalam meningkatkan kerjasama antara sekolah dengan masyarakat. Tokoh masyarakat yang terlibat sebagai pengurus komite sekolah menjelaskan bahwa “pengurus komite sekolah ikut berperan aktif dalam meningkatkan kerjasama antara sekolah dengan masyarakat. Hal ini dilakukan agar terjalin komunikasi yang baik antara sekolah dengan masyarakat”.¹⁵⁸

¹⁵⁶ Ketua Komite Sekolah, *Wawancara*, Payakumbuh, tanggal 22 Oktober 2022

¹⁵⁷ Sekretaris Komite Sekolah, *Wawancara*, Payakumbuh, tanggal 23 Oktober 2022

¹⁵⁸ Ketua Komite Sekolah, *Wawancara*, Payakumbuh, tanggal 23 Oktober 2022

Dari uraian di atas dapat dikatakan bahwa komite sekolah telah terlibat dan berperan secara aktif dalam pelaksanaan manajemen berbasis sekolah pada MAN 2 Payakumbuh. Peran aktif tersebut dapat dilihat dari :

1. Keterlibatan dalam peningkatan kualitas guru
2. Keterlibatan dalam pengembangan sarana dan prasarana
3. Keterlibatan dalam membentuk kerjasama antara sekolah dengan masyarakat dalam peningkatan kualitas output.
4. Melakukan tugas-tugas lain yang dikelola oleh proyek PKPS-BBM dalam bentuk BKM dan BKG.

BAB IV

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dikemukakan sebelumnya dapat diambil beberapa kesimpulan, sebagai berikut :

1. Manajemen kepemimpinan berbasis sekolah di MAN 2 Payakumbuh berorientasi kepada penerapan berbagai pendekatan yang digunakan kepala sekolah dalam melaksanakan kepemimpinan. Pendekatan yang dimaksud di antaranya : a) pendekatan filosofis, b) pendekatan psikologis, c) pendekatan perubahan tingkah laku, d) pendekatan otoriter, e) pendekatan intimidasi,

dan f) permisif. Penggunaan pendekatan tersebut dalam menerapkan manajemen kepemimpinan berbasis sekolah di MAN 2 Payakumbuh bertujuan agar pihak terkait dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan efektif dan efisien.

2. Manajemen kurikulum dan pembelajaran berbasis sekolah di MAN 2 Payakumbuh dilakukan dengan menempuh langkah berikut : a) menilai kesesuaian program yang ada dengan tuntutan kebudayaan dan kebutuhan siswa, b) meningkatkan program perencanaan program, c) memilih dan melaksanakan program, dan menilai perubahan program.

Upaya yang dilakukan kepala MAN 2 Payakumbuh dalam mewujudkan manajemen kurikulum dan pembelajaran berbasis sekolah di antaranya : a) mengusahakan agar guru menguasai landasan pengetahuan keguruan yang kuat dan menguasai bidang studi yang diajarkan, b) berusaha menumbuhkan kompetensi yang lebih tinggi, c) melakukan seleksi dan sertifikasi dalam pencapaian profesi guru, d) melakukan kerjasama dengan sesama guru dalam mengembangkan profesi, e) meningkatkan tanggung jawab atas tugas yang diserahkan kepada guru, f) menyadari kembali dan menjunjung tinggi nilai dan moral sebagai kode etik yang telah menjadi kesepakatan bersama, g) selalu gigih memperjuangkan diri dan selalu siap meningkatkan kemampuannya, dan h) mengikuti kegiatan-kegiatan ilmiah keguruan maupun melanjutkan pendidikan yang ada relevansinya dengan ilmu keguruan.

3. Manajemen kesiswaan berbasis sekolah di MAN 2 Payakumbuh menekankan kepada *develompental tasked* yang harus dipenuhi oleh anak didik dalam aktifitas pembelajaran, yaitu agar siswa : a) memahami dan menerima keadaan jasmani, b) memperoleh hubungan yang lebih matang dengan orang yang lebih dewasa, c) mencapai kematangan emosional, d) menuju kepada keadaan diri sendiri dalam lapangan finansial, dan e) mencapai kematangan intelektual.
4. Komite sekolah telah terlibat secara aktif dalam pelaksanaan manajemen berbasis sekolah di MAN 2 Payakumbuh di antaranya; a) keterlibatan dalam peningkatan kualitas guru, b) keterlibatan dalam pengembangan sarana dan prasarana, c) keterlibatan dalam membentuk kerjasama antara sekolah dengan masyarakat dalam peningkatan kualitas output, dan d) melakukan tugas-tugas lain yang dikelola oleh proyek PKPS-BBM dalam bentuk BKM dan BKG

B. Saran-saran

Berikut ini penulis akan mengemukakan beberapa saran yang perlu diperhatikan di antaranya :

1. Hendaknya kepala MAN 2 Payakumbuh menitik beratkan manajemen kepemimpinan berbasis sekolah kepada semua dimensi dalam aspek manajemen baik perencanaan, pelaksanaan, koordinasi, maupun evaluasi. Karena dengan menitik beratkan ke semua sisi manajemen kepemimpinan

itulah, manajemen kepemimpinan berbasis madrasah di MAN 2 Payakumbuh akan dapat diwujudkan secara efektif dan efisien.

2. Hendaknya dalam melaksanakan manajemen kurikulum dan pembelajaran berbasis sekolah di MTsN, kepala sekolah melibatkan secara aktif semua personil sekolah terutama guru, karena gurulah yang lebih banyak mengetahui perkembangan siswa
3. Hendaknya dalam melaksanakan manajemen kesiswaan berbasis sekolah di MAN 2 Payakumbuh, kepala sekolah tidak hanya menekankan kepada tugas dan tanggung jawab yang harus dilaksanakan oleh siswa semata. Akan tetapi yang harus lebih ditekankan adalah bagaimana strategi yang dapat digunakan dalam manajemen kesiswaan agar output MAN 2 Payakumbuh dapat memenuhi kebutuhan masyarakat.

DAFTAR PUSTAKA

Al-Qur'an al-Karim

Arifin, HM., *Filsafat Pendidikan Islam*, Jakarta : Bumi Aksara, 1994

As., Makmun, *Pemberdayaan Sistem Perencanaan dan Manajemen Berbasis Sekolah Menuju Kearah Peningkatan Kualitas Kinerja Pendidikan yang Diharapkan*, Bandung : Alfabeta, 2003

Asrohah, hanom, *Sejarah Pendidikan Islam*, Jakarta : PT Logos Wacana Ilmu, 1999

Asnawir, *Manajemen Pendidikan*, Padang : IAIN IB Press, 2006

A.Steenbrink, Karel, *Pesantren Madrasah/Sekolah*, cet. Ke-2, Jakarta : LP3ES, 1994

Burhanuddin, *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*, cet Kel-1, Jakarta : Bumi Aksara, 1994

- Dahlan, Taufiq dan Rijal Roihan, (ed), *Pedoman Manajemen Berbasis Madrasah*, Jakarta : Dirjen Kelembagaan Agama Islam, 2005
- Daulay, Haidir Putra, *Historis dan Eksistensi Pesantren, Sekolah dan Madrasah*, Yogyakarta : Tiara Wacana Yogya
- Dawam, M. Raharjo, *Dinamika Pesantren dan madrasah*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2002
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta :Balai Pustaka, 1998
- Departemen Pendidikan Nasional, *Kerjasama Sekolah dan Masyarakat*, Jakarta : Bulan Bintang, 2001
- Departemen Agama RI., *Pendidikan Agama Islam di Sekolah Umum*, Jakarta : Dirjen Binbaga,2003
- Djamil, Ahmad Yani, (ed), *Sekolah Unggulan Berbasis Sirah Nabawiyah*, Jakarta : Darul Falah. 2001
- Engkosworo, H., *Menata Peningkatan Kualitas Manusia Indonesia Tinggal Landas*, pidato dalam rangka penerimaan jabatan guru besar ilmu pendidikan departemen pendidikan dan kebudayaan IKIP Bandung 22 Desember 1984
- Faisal, L. Yusuf Amir, *Reorientasi Pendidikan Islam*, Jakarta : Gema Insani Press, 1995
- Fajar, A. Malik, *Madrasah dan Tantangan Modernitas*, Bandung : Mizan, 1987
- Ilyas, Yunar, *Muhammadiyah dan NU (Reorientasi Wawasan Keislaman)*, Jakarta : LPII UMY, 1993
- Kamal, Yurnalis, *Peran dan Fungsi Komite Sekolah*, Jakarta : Gramedia, 2002
- Keputusan Menteri Pendidikan Nasional, *Komite Sekolah*, Jakarta : Diknas, 2002
- Luwis al-Yasu'i, Abu, *al-Munjid Fi al-A'lam*, Cet. Ke-23, Beirut : Dar-al-Masyrig
- Maksum, Madrasah : *Sejarah dan Perkembangannya*, Jakarta : Logos Wacana Ilmu, 1999
- Mulyasa, E., *Manajemen Berbasis Sekolah*, Bandung : Rosdakrya, 2002

- Nasution, Harun, *Ensiklopedi Islam*, Jakarta : Djambatan, 1992
- Nawawi, Hadari, *Kepemimpinan Menurut Islam*, Yogyakarta : Gajah Mada University Press, 1993
- Nurkholis, *Manajemen Berbasis Madrasah*, Jakarta : Grasindo, 2005
- Pidarta, Made, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, Jakarta : Bina Aksara, 1988
- Poerwadarminta, WJS., *Kamus Bahasa Indonesia*, Jakarta : Balai Pustaka, 2003
- Ridwan, (ed), *Manajemen Pendidikan*, Bandung : Alfabeta, 2009
- Sagala, Syaiful, *Manajemen Berbasis Sekolah dan Masyarakat*, Jakarta : PT. Nimas Multima, cet. Ke-1, 2004
- Siagian, Harbangan, *Administrasi Pendidikan, Suatu Pendekatan Sistematis*, Semarang : Satya Wacana, 1997
- Sudjana, Nana, *Penelitian dan Penilaian Pendidikan*, Bandung : Sinar Baru, 1989
- Sufyarma, *Capita Selekta Manajemen Pendidikan*, Bandung : Alfabeta, 2003
- Sumardi, Mulyanto, *sejarah Singkat Pendidikan Islam di Indonesia (1945-1975) dalam Haidar Putra Daulay, Historis dan Eksistensi Pesantren, Sekolah dan Madrasah*, Yogyakarta : Tiara Wacana Yogya, 1993
- Sumidjo, Wahjo, *Kepemimpinan Sekolah Tinjauan teoritik dan permasalahannya*, Jakarta : Raja Grafindo Persada, 2002
- Surakhmad, Winarno, dan M. Surya, *Peningkatan Mutu Sekolah*, Bandung : Remaja Rosda Karya, 1991
- Sustina, Oteng, *administrasi Pendidikan Dasar Teoritis Untuk Praktek Profesional*, Bandung : Angkasa, 1998
- Thoha, M. *Mutu Pendidikan Sekolah dan Masyarakat Maju*, Bandung : Mizan, 2002
- Tim Teknis, *School Based Mngement*, di Tingkat Pendidikan Dasar, Jakart : BPPN Kerjasama Bank Dunia, 1999
- Wahid, Abdul, *Manajemen Berbasis Madrasah*, Yogyakarta : Fak. Tarbiyah IAIN Walisongo, 2002

Wiriadihardja, Moeftie, *Dimemnsi Kepemimpinan dalam Manajemen*, Jakarta : Balai Pustaka, 1990

Zulkarnain, *Peningkatan Mutu Pendidikani*, (Jakarta : Gramedia, 2000), h. 22



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN)
BUKITTINGGI**

Kampus I : Jalan Paninjauan Garegeh Bukittinggi - Kampus II : Jalan Gurun Aur Kubang Putih
Kabupaten Agam - Sumatera Barat - Telepon / Fax : (0752) 22875
Website : www.iainbukittinggi.ac.id | email : info@iainbukittinggi.ac.id

SURAT TUGAS

Nomor : B- 1753 /In.26/KP.01.2/12/2020

Menimbang : 1. Bahwa dalam rangka Pelaporan Beban Kerja Dosen (BKD) Semester Ganjil 2020/2021;

Dasar : 1. Surat Permohonan Ybs tanggal 7 Desember 2020
2. Instruksi Pimpinan IAIN Bukittinggi

Memberi Tugas

Kepada : 1. Dodi Pasilaputra, S.Ag, M.Pd/ 197105312006041016/ Dosen FTIK IAIN Bukittinggi

Untuk : 1. Melaksanakan Penelitian yang berjudul " Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah dalam Peningkatan Kualitas Madrasah Aliyah Negeri (MAN) II Kota Payakumbuh" yang dilaksanakan setiap Sabtu dan Minggu pada 12 Desember 2020 s/d 14 Februari 2021.
2. Menulis laporan setelah melaksanakan kegiatan dimaksud.

Bukittinggi, 16 Desember 2020
Rektor

Ridha Ahida



**KEMENTRIAN AGAMA REPUBLIK
INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM
NEGERI BUKITTINGGI LEMBAGA PENELITIAN
DAN PENGABDIAN MASYARAKAT**

Gedung Rektorat lama Lt. III Kampus II Jl. Gurun Aur, Kubang putih, Kab. Agam, Telp. (0752) 34320,34370,
Fax. (0752) 34310 Website : lp2m.iainbukittinggi.ac.id, Email : lp2m@iainbukittinggi.ac.id

SURAT KETERANGAN

B-1029/In.26.6/TL.00/12/2020

Yang bertanda tangan di bawah ini, Ketua Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat (LP2M) Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Bukittinggi, dengan ini menerangkan :

Nama : **Dodi Pasilaputra, S.Ag, M.Pd**
NIP : 197105312006041016
Pangkat / Golongan : Lektor
Jabatan : Dosen Tetap IAIN Bukittinggi

Bahwa yang bersangkutan telah melaksanakan penelitian dengan judul **“ Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah dalam Peningkatan Kualitas Madrasah Aliyah Negeri (MAN) II Kota Payakumbuh “** pada **Setiap Sabtu dan Minggu : 12 Desember 2020 s/d 14 Februari 2021.**

Demikianlah surat keterangan ini diberikan untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Bukittinggi, 21 Des 2020

Ketua LP2M IAIN Bukittinggi



Dr. Afrinaldi, S.Sos.I, MA.

NIP. 198004032005011003