

**IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS
SEKOLAH (SCHOOL BASED MANAGEMENT)
DALAM MEWUJUDKAN SEKOLAH EFEKTIF
(STUDI KASUS DI MTS NU SABILUL
MUTTAQIN JEPANG MEJOBOKUDUS)**

Abdulloh Hadziq
IAIN Surakarta
hadziq.abdulloh@gmail.com

Abstrak

Sekolah merupakan institusi yang diharapkan mampu mewujudkan sumber daya manusia yang berkualitas, lembaga pendidikan yang mampu melahirkan lulusan yang berkualitas akan sangat ditentukan sejauhmana efektifitas sekolah. Indikator sekoah efektif antara lain: (1) layanan belajar siswa, (2) pengelolaan dan layanan siswa, (3) sarana dan prasarana sekolah, (4) program dan pembiayaan, (5) partisipasi masyarakat, dan (6) budaya sekolah. Keefektifan sekolah juga sangat ditentukan sejauhmana lembaga pendidikan mampu melakukan pengaturan atau manajemen secara profesional, manajemen yang professional yang biasa digunakan dalam meningkatkan kualitas sekolah adalah dengan pendekatan manajemen berbasis sekolah (school base management). Madrasah sebagai lembaga keagamaan dituntut melakukan pengelolaan yang baik dalam berbagai hal salah satunya adalah MTs NU Sabilul Muttaqin Mejobo Kudus. Pendekatan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan menggunakan teknik observasi, interview dan dokumentasi. Hasil dalam penelitian ini adalah bahwa manajemen berbasis sekolah pada madrasah ini baik dan mampu mewujudkan madrasah yang efektif.

Kata-kata kunci: sekolah efektif, pendidikan Islam, manajemen berbasis sekolah

Abstract

School is an institution that is expected to realize the qualified human resources; an educational institution which is able to produce qualified graduates will be highly affected by the madrasa effectiveness. The indicators of an effective school are: (1) student learning service, (2) student management and services, (3) school facilities and infrastructure, (4) program and financing, (5) community

participation, and (6) school culture. The effectiveness of the school is also very determined by the extent of the institution is able to set the rules or professional management, professional management that is commonly used in improving the quality of schools is the school-based management approach. Madrasa as religious institutions are demanded to do a good management in many ways, one of them is MTs NU Sabilul Muttaqin Mejobo Kudus. The approach in this study is a qualitative approach study using observation, interview and documentation. The result in this study is that school-based management in this madrasa is good and able to realize an effective madrasa.

Keywords: effective school, islamic education, school-based management

A. Pendahuluan

Tujuan nasional pendidikan Indonesia adalah untuk melindungi segenap bangsa dan seluruh tumpah darah Indonesia dan untuk memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa, dan ikut melaksanakan ketertiban dunia berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi dan keadilan sosial. Implementasi dari tujuan tersebut tentu memerlukan perangkat lunak (*software*) maupun perangkat keras (*hardware*), yang selanjutnya dijabarkan kedalam pasal 31 UUD 1945 mengamanatkan bahwa *pertama*, setiap warga negara berhak mendapatkan pendidikan, *kedua* setiap warga negara wajib mengikuti pendidikan dasar dan menegenah dan pemerintah wajib membiayainya (UU Guru dan Dosen No.14 Tahun 2005). Dengan demikian tidak ada alasan bagi warga negara untuk tidak mendapatkan pendidikan yang layak, hal ini dikarenakan pemerintah telah menganggarkan pembiayaan pendidikan untuk warganya sebanyak 20% dari anggaran yang ada.

Pendidikan dasar dan menengah merupakan bagian yang sangat urgen dalam pembentukan karakter siswa (*character building*). Dengan demikian sudah menjadi kewajiban lembaga pendidikan untuk memberikan pelayanan yang maksimal dan optimal dalam pembentukan manusia yang berkualitas dengan ditandai out put pendidikan yang berkualitas sehingga dapat mewujudkan sekolah yang efektif. Sekolah sebagai bagian dari lembaga yang harus bertanggung jawab dalam memberikan

service kepada peserta didik maupun *stakeholders* harus mampu memberikan pelayanan yang prima baik dalam segi administrasi pengajaran, kesiswaan, kepegawaian, keuangan dan sarana pendidikan lainnya dengan tetap mengedepankan pelayanan yang efektif dan efisien salah satu cara yang dilakukan madrasah atau sekolah adalah dengan menggunakan manajemen berbasis sekolah (*school based management*) yang selanjutnya disebut MBS, yaitu model pengelolaan yang memberikan otonomi kewenangan dan tanggung jawab yang lebih besar kepada sekolah, fleksibilitas, mendorong partisipasi secara langsung warga sekolah dan masyarakat, meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan nasional. Beberapa alasan digunakannya pendekatan ini adalah 1) pentingnya otonomi sekolah, dengan otonomi ini sekolah akan mampu mengembakangkan sekolah atau madrasah secara optimal dengan melihat potensi yang dimiliki dengan tetap memperhatikan kearifan lokal. 2) fleksibel, dengan MBS sekolah atau madrasah lebih leluasa dan lincah memanfaatkan sumber daya sekolah, 3) dengan MBS sekolah akan mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang ada, 4) sekolah mengetahui kebutuhan apa yang hendak diperbaiki, dengan demikian sekolah atau madrasah mampu membuat program-program berdasarkan atas dasar kebutuhan dan fokus pada penyelesaian masalah yang ada, 5) keputusan ditentukan sekolah atau madrasah, karena yang paling tahu kondisi sekolah adalah sekolah atau madrasah itu sendiri, 6) penggunaan sumber daya lebih efisien, 7) keterlibatan warga sekolah dan masyarakat (pengambilan keputusan, 8) sekolah bertanggungjawab tentang mutu pendidikan masing-masing kepada pemerintah, 9) sekolah dapat melakukan persaingan sehat dengan sekolah lain, 10) sekolah dapat segera merespon aspirasi masyarakat dan lingkungannya dengan cepat (Rohiat, 2010).

Pertimbangan-pertimbangan tersebut diatas menjadi bagian penting sekolah atau madrasah dalam mengambil segala keputusan dalam rangka mewujudkan sekolah atau madrasah yang efektif. Selain dengan pendekatan diatas sekolah atau madrasah juga harus tetap melakukan manajemen yang baik, dengan pengelolaan yang baik akan mampu menciptakan keluaran yang berkualitas melalui berbagai

strategi pembinaan peserta didik, mulai dari mental, interlektual, sifat ideal, kepribadian serta proses potensi lainnya seperti kemampuan, kapasitas dan kebiasaan-kebiasaan peserta didik. Pendidikan dasar dan menengah salah satu tujuan pendidikan dasar wajib menyelenggarakan wajib belajar 9 tahun (PP NO. 28 tahun 2003).

Upaya peningkatan kualitas pendidikan merupakan tugas yang cukup berat, untuk itu semua komponen baik masyarakat maupun pemerintah harus bersama-sama mengupayakan layanan pendidikan yang efektif. Sebagaimana upaya pemerintah berusaha memperbaiki kurikulum dari waktu ke waktu, penyesuaian metode pembelajaran, peningkatan sarana dan prasarana, pengadaan buku yang berkualitas, peningkatan kualitas guru, pengembangan profesionalisme guru, dan kegiatan lainnya yang mencakup dari perencanaan pendidikan, pendanaan pendidikan dan penyelenggaraan sekolah itu sendiri (Tilaar, 1991). Dengan pola diatas diharapkan sekolah akan mampu meningkatkan kinerja yang efektif.

Pengelolaan sekolah yang efektif dapat diukur kinerjanya sesuai dengan beberapa indikator yang ada, antara lain: (1) layanan belajar siswa, (2) pengelolaan dan layanan siswa, (3) sarana dan prasarana sekolah, (4) program dan pembiayaan, (5) partisipasi masyarakat, dan (6) budaya sekolah (Satori, 1999: 10-11). Sekolah atau madrasah yang mampu melaksanakan manajemen berbasis sekolah diharapkan akan mampu mewujudkan sekolah efektif dengan indikator-indikator diatas, sehingga Fokus penelitian ini adalah untuk mengetahui pelaksanaan manajemen berbasis madrasah di MTs NU Sabilul Muttaqin Jepang Mejobo Kudus. Adapun yang menjadi fokus penelitian ini ada empat, *pertama* Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah atau Madrasah di MTs NU Sabilul Muttaqin Jepang Mejobo Kudus. *Kedua* Efektifitas sekolah atau madrasah di MTs NU Sabilul Muttaqin Jepang Mejobo Kudus, *Ketiga* Faktor pendukung dan penghambat Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah atau madrasah dalam mewujudkan sekolah efektif di MTs NU Sabilul Muttaqin Jepang Mejobo Kudus. *Lima* Kontribusi Manajemen Berbasis Sekolah atau Madrasah dalam mewujudkan sekolah efektif di

MTs NU Sabilul Muttaqin Jepang Mejobo Kudus bagi pengembangan program studi PAI STAIN Kudus.

Penelitian dengan menggunakan pendekatan kualitatif dengan rancangan studi eksploratif (Nana Sudjana dan Ibrahim, 2001), yaitu penelitian yang mengeksplorasi suatu kegiatan dan akibat kebijakan dalam suatu lembaga madrasah MTs NU Sabilul Muttaqin Jepang Mejobo Kudus. Penelitian ini merupakan penelitian lapangan (*field research*), dengan demikian penelitian ini bersifat deskriptif analisis dan penelitian ini memiliki sasaran penelitian pada karakteristik model pembelajaran manajemen berbasis sekolah dalam mewujudkan sekolah atau madrasah efektif (Brannen, 2004). Data yang dijadikan acuan penelitian ini diambil dari dua jenis, yaitu diambil dari dua data, yaitu sumber data primer dan sekunder. Data primer dalam penelitian ini adalah semua data yang bersifat kepustakaan baik diperoleh dari buku, majalah, surat kabar, dan artikel yang ada hubungannya dengan penerapan model manajemen berbasis sekolah di lembaga pendidikan Islam. Teknik pengumpulan data digunakan untuk memperoleh data yang diperlukan secara maksimal, untuk itu dalam penelitian ini digunakan beberapa teknik, yaitu teknik observasi lapangan, wawancara mendalam, dan dokumentasi. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis data kualitatif, mengikuti konsep yang diberikan Miles dan Huberman (Sugiyono, 2005) yang meliputi *data reduction* (reduksi data), *data display* (penyajian data), komparasi data, dan deskripsi data.

B. Pembahasan

Manajemen Berbasis Sekolah

Kata manajemen yang umum digunakan saat ini berasal dari kata *to manage* yang berarti mengurus, mengatur, mengemudikan, mengendalikan, menangani, mengelola, menyelenggarakan, menjalankan, melaksanakan, dan memimpin (Kurniadin dan Machali, 2013). Sedangkan menurut Parker mendefinisikan manajemen sebagai seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain, definisi ini mengandung pengertian bahwa para manajer dalam rangka mencapai tujuan organisasi dengan cara mengatur orang-orang untuk melaksanakan berbagai tugas yang mungkin diperlukan

dan tidak melakukan sendiri (Handoko, 2009). Lebih lanjut, manajemen merupakan *the art of getting things done through people*, artinya seni melaksanakan pekerjaan melalui orang lain (Husaini, 2013). Manajemen juga dapat diartikan proses pemberian bimbingan, pimpinan, pengaturan, pengendalian, ketatalaksanaan yang merupakan proses kegairahan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan (Fathoni, 2006). Sehingga dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu.

Manajemen pada umumnya dikaitkan dengan aktivitas-aktivitas perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, penempatan, pengarahan, pemotifasian, komunikasi dan pengambilan keputusan yang dilakukan oleh setiap organisasi dengan tujuan untuk mengorganisasikan berbagai sumberdaya yang dimiliki oleh perusahaan sehingga akan dihasilkan suatu produk atau jasa secara efisien." (Syukur, 2002). Dari beberapa pendapat para pakar diatas menunjukkan adanya kesamaan memaknai manajemen, intinya adalah bagaimana mengelola sumber daya yang ada dalam organisasi dalam mencapai tujuan. Manajemen Berbasis Sekolah merupakan terjemahan dari *School Based Management*. Istilah ini dipakai di Amerika sebagai bentuk protes tentang problem relevansi antara pendidikan dengan kebutuhan masyarakat (Ibtisam, 2004). Mulyasa (2004) menjelaskan manajemen Berbasis Sekolah (MBS) sebagai salah satu wujud dari reformasi pendidikan yang menawarkan kepada sekolah atau madrasah untuk menyediakan pendidikan yang lebih baik dan memadai bagi para peserta didik. Adanya otonomi pendidikan dalam manajemen pendidikan merupakan potensi bagi madrasah untuk mengembangkan dan meningkatkan kinerja madrasah dan juga para staf sekolah serta meningkatkan pemahaman masyarakat terhadap pendidikan. Hal ini diperkuat oleh Sudjanto (2004) bahwa manajemen Berbasis Sekolah (MBS) adalah model manajemen pendidikan yang memberikan otonomi pendidikan kepada madrasah atau sekolah serta model ini mendorong madrasah dalam pengambilan keputusan selalu melibatkan kepada seluruh warga sekolah yang dilayani dengan tetap mengarah kepada tujuan pendidikan nasional.

Suparlan menjelaskan bahwa Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) merupakan kebijakan pendidikan yang amat populer. Para pejabat sering menyampaikannya dalam berbagai kesempatan pidato di depan para guru dan kepala sekolah. Bahkan orangtua siswa pun telah banyak mengenalnya dari pengurus Komite Sekolah atau memperolehnya dari kesempatan pelatihan.

Pertanyaannya adalah apakah semua pemangku kepentingan (*stakeholder*) itu memang benar-benar memahami apa dan bagaimana MBS dilaksanakan di sekolah? Istilahnya memang cukup singkat dan padat. Kalau dibalik, MBS menjadi nama aslinya, yaitu *School-Based Management* (SBM). MBS terlahir dengan beberapa nama yang berbeda, yaitu tata kelola berbasis sekolah (*school-based governance*), manajemen mandiri sekolah (*school self-manegement*), dan bahkan juga dikenal dengan *school site management* atau manajemen yang bermarkas di sekolah. Istilah-istilah tersebut memang mempunyai pengertian dengan penekanan yang sedikit berbeda. Namun, nama-nama tersebut memiliki roh yang sama, yakni sekolah diharapkan dapat menjadi lebih otonom dalam pelaksanaan manajemen sekolahnya, khususnya dalam penggunaan 3M-nya, yakni *man*, *money*, dan *material*. Sehingga ruh MBS sesungguhnya adalah pemberian otonomi kepada sekolah dalam pelaksanaan manajemen. Penyerahan otonomi dalam pengelolaan sekolah ini diberikan tidak lain dan tidak bukan adalah dalam rangka peningkatan mutu pendidikan. Oleh karena itu Direktorat Pembinaan SMP menamakan MBS sebagai Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS).

Terkait dengan penerapan MBS, pertanyaan yang sering diajukan adalah tentang hasil penelitian tentang MBS. Apa saja temuan hasil penelitian tentang penerapan MBS? Benarkah penerapan MBS memang benar-benar dapat mendongkrak mutu pendidikan? Tulisan singkat ini dimaksudkan untuk menjawab beberapa pertanyaan tersebut. Sebagian besar isi tulisan ini disarikan dari artikel bertajuk "*Improving The Quality of Education Through School-Based Management: Learning From International Experiences*", oleh Anton De Grouwe dalam jurnal *International Review of Education*. Tulisan ini, sudah tentu juga

diberi bumbu-bumbu contoh yang terjadi di negeri sendiri (<http://suparlan.com>. *Manajemen.berbasis.sekolah.*)

Terlepas dengan pro kontra tentang implemementasi MBS, Nanang fattah memandang manajemen Berbasis Sekolah (MBS) agak berbeda dengan pendapat sebelumnya, menurutnya Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) lebih pada bentuk pendekatan politik yang bertujuan untuk meredesain atau mendesain ulang pengelolaan madrasah atau sekolah dalam rangkan meningkatkan kinerja madrasah yang meliputi kepala madrasah, komite madrasah, dewan guru, staf peserta didik, orang tua wali siswa dan masyarakat. Manajemen Berbasis Sekolah bermaksud mendekatkan pengelolaan yang sebelumnya bersifat sentralistik menuju pengambilan keputusan serta kebijakan yang bersifat desentralistik (pemangku kebijakan ditingkat lokal dan teknis atau di level *local stakeholders*) (Fattah, 2003).

Leithwood dan Menzies (1998) sebagaimana di tulis dalam penelitian Suparlan bahwa empat model MBS dari hasil penelitiannya, yaitu: 1) Kontrol administratif, kepala sekolah dominan sebagai representasi dari administrasi pendidikan. 2) Kontrol profesional, pendidik menerima otoritas. 3) Kontrol masyarakat, kelompok masyarakat dan orangtua peserta didik, melalui Komite Sekolah, terlibat dalam kegiatan sekolah. 4) Kontrol secara seimbang, orangtua siswa dan kelompok profesional (kepala sekolah dan pendidik) saling bekerja sama secara seimbang. 5) Dari tulisan diatas dapat difokuskan bahwa keempat model MBS tersebut sebenarnya merupakan berbagai varian yang muncul dalam proses pemberian otonomi.

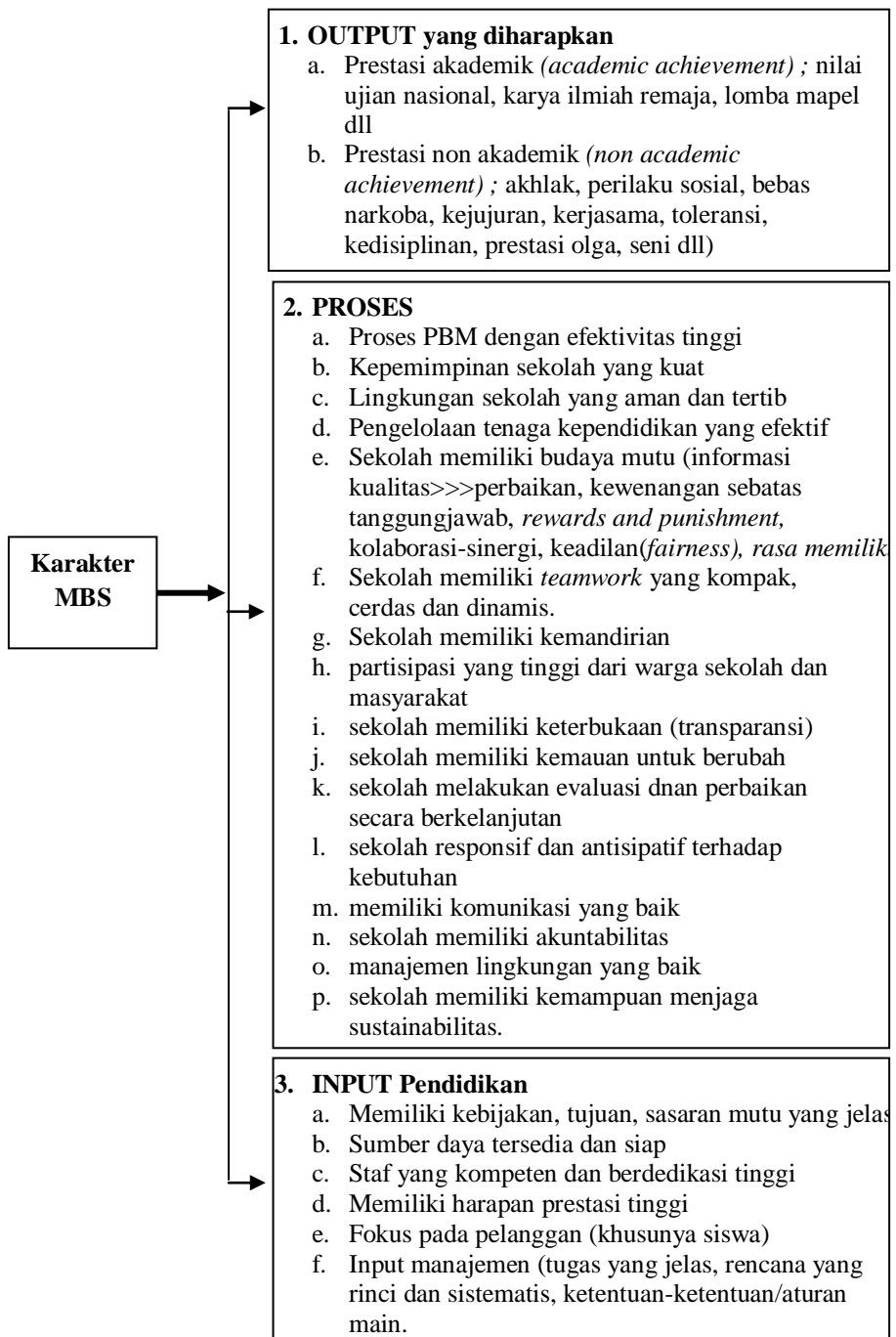
Pada awal pemberian otonomi, model yang pertama (kepala sekolah dominan) telah lahir dengan sosok sebagai raja-raja kecil yang berkuasa di berbagai satuan organisasi, termasuk kabupaten/kota sampai dengan satuan pendidikan sekolah. Model kedua, para guru telah dilibatkan dalam manajemen sekolah. Model ketiga, masyarakat dan orangtua siswa telah dilibatkan dalam kegiatan sekolah. Model keempat adalah model ideal yang diharapkan. Model keempat ini merupakan model hubungan sinergis antara keluarga, sekolah, dan masyarakat, yang diharapkan dapat mendongkrak upaya peningkatan mutu pendidikan. Manajemen berbasis sekolah atau madrasah memiliki beberapa dimensi pola manajemen

pendidikan yang berbeda dengan lainnya, antara lain penulis sajikan dalam tabel berikut ini :

Tabel 1.
Dimensi Manajemen Berbasis Sekolah

Pola Lama	Menuju	Pola Baru
1. Sub ordinasi		1. Otonomi
2. Pengambilan keputusan terpusat		2. Pengambilan keputusan partisipatif
3. Ruang gerak kaku		3. Ruang gerak luas
4. Pendekatan birokratik		4. Pendekatan profesional
5. Sentralistik		5. Desentralistik
6. Diatur		6. Motivasi diri
7. Over regulasi		7. Deregulasi
8. Mengontrol		8. Memengaruhi
9. Mengarahkan		9. Memfasilitasi
10. Menghindari resiko		10. Mengelola resiko
11. Gunakan uang seluruhnya		11. Gunakan uang seefisien mungkin
12. Individual yang cerdas		12. <i>Teamwork</i> yang cerdas
13. Informasi dimiliki sendiri		13. Informasi terbagi
14. Pendelegasian		14. Pemberdayaan
15. Organisasi hierarkis		15. Organisasi datar

Tabel 2.
Karakter Manajemen Berbasis Sekolah



Departemen pendidikan dan kebudayaan menjelaskan bahwa Manajemen berbasis sekolah atau madrasah memiliki penekanan dalam beberapa hal, 1) Proses belajar mengajar yang efektifitasnya tinggi. Proses belajar mengajar yang menekankan pada bekerja, belajar hidup bersama dan belajar menjadi diri sebagaimana tujuan pendidikan menurut UNESCO (*learning to know, learning to be, learning to do and learning to live together*) 2) Kepemimpinan sekolah atau madrasah yang tangguh. Kepala sekolah memiliki kemampuan dan kepemimpinan yang tangguh, kuat dan mampu meningkatkan mutu madrasah sesuai dengan visi, misi dan tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan madrasah. 3) Lingkungan madrasah yang tertib, aman dan nyaman. 4) Pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif, kebutuhan tenaga, analisis, perencanaan, pengembangan, evaluasi dan hubungan kerja. 5) Madrasah memiliki budaya mutu. Sekolah memiliki kualitas informasi untuk perbaikan hasil diikuti penghargaan atau sanksi, warga sekolah merasa aman dan merasa memiliki madrasah (*sense of belonging*). 6) Madrasah memiliki kebersamaan yang kompak, memiliki budaya kerjasama antar individu tanpa adanya kelompok-kelompok tertentu yang dapat menghambat kemajuan madrasah.

Madrasah memiliki kewenangan yang merupakan kesanggupan kerja dan tidak menguntungkan orang lain. Kepala madrasah mempunyai kreatifitas yang tinggi untuk menuju madrasah yang lebih baik. Partisipasi warga madrasah dan masyarakat. Hubungan antar madrasah dan masyarakat terutama komite madrasah, terutama dalam perencanaan madrasah (RAPBM) serta penggunaan madrasah. Komite madrasah harus mengetahui kegiatan-kegiatan madrasah terutama dalam anggaran, misalnya DOP, BOS, *Block Grant* dan anggaran rutin madrasah. Manajemen dikelola secara terbuka (*open management*). Masalah manajemen perlu adanya keterbukaan antara warga madrasah dan masyarakat terutama menyangkut anggaran madrasah yang lebih baik. Perubahan tersebut dapat berupa perubahan fisik madrasah, prestasi akademik (*academic achievement*) maupun non akademik (*non academic achievement*), Madrasah memiliki kemauan untuk berubah,. Perubahan madrasah diharapkan menuju madrasah

lebih baik baik perubahan fisik maupun perubahan peningkatan akademik dan non akademik.

Madrasah melakukan evaluasi dan perbaikan. Evaluasi bukan sekedar untuk memenuhi daya daya serap siswa menerima pelajaran. Namun evaluasi dapat dipakai tolok ukur untuk meningkatkan mutu madrasah pada proses belajar mengajar selanjutnya. Madrasah harus selalu melakukan evaluasi secara terus menerus baik berupa pengayaan dan perbaikan untuk siswa demi peningkatan mutu di madrasah. Madrasah responsif dan antisipatif terhadap kebutuhan. Madrasah harus mampu mengantisipasi setiap kejadian yang ada di madrasah terutama menyangkut mutu madrasah. Madrasah tidak pasif melainkan antisipatif mencari ke madrasah-madrasah lain atau ke lembaga pendidikan dengan kata lain menjemput bola demi kemajuan madrasah.

Madrasah memiliki komunikasi yang baik terutama antara warga madrasah. Kebersamaan antar warga madrasah dapat mengantar madrasah ke hal-hal yang lebih bermutu, seperti kelompok kerja guru di setiap gugus madrasah. Madrasah memiliki akuntabilitas. Madrasah memiliki tanggungjawab atas keberhasilan pelaksanaan penyelenggaraan program madrasah. Akuntabilitas berbentuk laporan prestasi yang harus dilaporkan kepada pemerintah, orang tua dan masyarakat. Berdasarkan laporan hasil program, pemerintah dapat menilai apakah program manajemen berbasis sekolah atau madrasah dapat mencapai tujuan atau tidak. Jika mencapai tujuan maka diberi penghargaan atau sebaliknya jika tidak berhasil perlu diberi sanksi atau teguran atas kinerjanya yang tidak memenuhi syarat. Sedangkan para orang tua murid dapat memberikan penilaian terhadap program MBS yang dapat meningkatkan prestasi anak-anaknya atau kinerja madrasah. Jika berhasil orang tua dapat memberikan dorongan dan semangat kepada madrasah, atau sebaliknya jika tidak berhasil orang tua dapat meminta pertanggung jawaban dan penjelasan madrasah atas kegagalan yang dilakukan.

Pada input pendidikan manajemen berbasis madrasah meliputi beberapa hal, antara lain; 1) Pendidikan memiliki kebijakan, tujuan dari sasaran program yang jelas, 2) Kebijakan dan sasaran madrasah harus di sosialisasikan kepada semua warga madrasah, sehingga tertanam pemikiran, tindakan,

kebiasaan dan karakter yang kuat oleh warga madrasah. 3) Sumber daya yang tersedia. 4) Madrasah harus memiliki sumber daya manusia maupun sumber daya lainnya berupa uang, peralatan, perlengkapan, dan bahan lainnya. 5) Staf yang kompeten dan berdedikasi tinggi. 6) Manajemen berbasis sekolah menuntut seluruh staf yang ada di suatu lembaga madrasah memiliki dedikasi yang tinggi terhadap lembaga dan tuntutan masyarakat. 7) Memiliki harapan prestasi tinggi (*hight expectation*). 8) Kepala madrasah memiliki komitmen dan dedikasi yang tinggi untuk mencapai prestasi serta anak didik juga mempunyai motivasi untuk selalu meningkatkan diri untuk berprestasi sesuai dengan bakat dan kemampuannya. 9) Fokus pada pelanggan (*customer service*). 10) Anak didik merupakan fokus utama semua kegiatan proses pembelajaran yang dikerahkan di madrasah dengan tujuan utama untuk meningkatkan mutu dan kepuasan kerja. 11) Manajemen kelengkapan dan kejelasan manajemen yang dibutuhkan madrasah akan membantu kepala madrasah mengelola sekolahnya dengan efektif.

Guru-guru yang direkrut oleh madrasah adalah pendidik profesional dalam bidangnya masing-masing, sehingga bekerja berdasarkan pola kinerja profesional yang disepakati bersama untuk memberi kemudahan dan mendukung keberhasilan pembelajaran peserta didik. Dalam proses pengambilan keputusan, kepala madrasah mengimplementasikan secara demokratis, sehingga semua pihak memiliki tanggung jawab terhadap keputusan yang diambil beserta pelaksanaannya. Terdapat *teamwork* yang tinggi, dinamis, dan profesional. Dalam model manajemen berbasis madrasah, keberhasilan program-program madrasah didukung oleh kinerja tim yang kompak dan transparan dari berbagai pihak yang terlibat dalam pendidikan di madrasah, misalnya pihak-pihak yang terlibat untuk bekerjasama secara harmonis sesuai dengan posisinya masing-masing untuk mewujudkan suatu madrasah yang dapat dibanggakan oleh semua pihak. Mereka tidak saling menunjukkan kuasa atau paling berjasa, tetapi masing-masing berkontribusi terhadap upaya peningkatan mutu dan kinerja madrasah. Dalam pelaksanaan program, misalnya pihak-pihak terkait bekerjasama secara profesional untuk mencapai tujuan-tujuan atau target

yang disepakati bersama. Dengan demikian keberhasilan manajemen berbasis madrasah merupakan hasil sinergi dari kolaborasi tim yang kompak dan transparan. Untuk meningkatkan mutu pendidikan maka dalam konteks manajemen berbasis madrasah haruslah mengikuti empat prinsip manajemen berbasis madrasah, yaitu 1) Prinsip *equifinality* (*equifinality*) yang didasarkan pada teori manajemen modern yang berasumsi bahwa terdapat perbedaan cara mencapai tujuan. 2) Prinsip desentralisasi (*decentralitation*), 3) Prinsip pengelolaan mandiri (*self managing system*). 4) Prinsip inisiatif manusia (*human initiative*).

Konsep Sekolah Efektif

Efektivitas sekolah merupakan fenomena yang mengandung banyak segi, sedikit sekali orang yang dapat memaksimalkan keefektivan sesuai dengan keefektivan itu sendiri (Cameron dalam Komariah, 2004). Efektivitas menunjukkan ketercapaian sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan. Efektivitas sekolah terdiri dari dimensi manajemen dan kepemimpinan sekolah, guru, tenaga kependidikan, personel lainnya, siswa, kurikulum, sarana prasarana, pengelolaan kelas, hubungan sekolah dan masyarakatnya, pengelolaan bidang khusus lainnya, hasil nyatanya merujuk pada hasil yang diharapkan bahkan menunjukkan kedekatan atau kemiripan antara hasil nyata dengan hasil yang diharapkan (Komariah, 2004). Lebih lanjut, Komariah (2004) menyebutkan sekolah efektif sebagai sekolah yang menetapkan keberhasilan pada input, proses, output, dan outcome yang ditandai dengan berkualitasnya komponen-komponen sistem tersebut. Dengan demikian efektivitas sekolah bukan sekedar pencapaian sasaran atau terpenuhinya berbagai kebutuhan untuk mencapai sasaran, tetapi erat terkait dengan syaratnya komponen-komponen sistem dengan mutu, dengan kata lain ditetapkannya pengembangan mutu sekolah. Sedangkan sekolah efektif adalah sekolah yang menunjukkan tingkat kesesuaian antara hasil yang dicapai (*achievement atau observed output*) dengan hasil yang diharapkan (*objectives, targets, intended output*) sebagaimana telah ditetapkan dimana kemampuan siswanya pada keterampilan dasar yang diukur

dengan tes kemampuan dan dalam proses penyelenggaraannya terdapat dimensi manajemen, pengajaran, dan kepemimpinan.

Di era globalisasi ini kemajuan sekolah merupakan esensi dari pengelolaan sekolah melalui pemeliharaan mutu. Globalisasi memberikan warna tersendiri bagi arah pencapaian tujuan pendidikan. Dunia sekarang ini menjadi satu yang di satukan oleh media komunikasi dan informasi sehingga menuntut dunia pendidikan bersinergi dengan berbagai perubahan melalui rekayasa manajemen pendidikan dengan tatap memegang citra diri bangsa. Adanya globalisasi sangat mempengaruhi perkembangan sekolah. Mutu sudah menjadi satu keharusan dan menjadi konsep yang pal-ing manjur untuk menjawab tantangan global sebagai upaya peningkatan mutu pendidikan. Salah satu konsep perbaikan input, proses dan output yang berkualitas adalah TQM. TQM diartikan sebagai manajemen berkualitas secara total dimana suatu pendekatan yang sistematis, praktis, dan strategis bagi pendidikan yang mengutamakan mutu. TQM merupakan proses ber-lanjut pada peningkatan berkualitas dimana tujuan akhirnya adalah untuk merubah proses dengan peningkatan kepuasan pelanggan. TQM menuntut orang tua untuk bekerja sebaik mungkin dan memeberikan fasilitas. Pencapaian tingkat kualitas bukan merupakan hasil penerapan cara instan jangka pendek untuk meningkatkan daya saing. Tujuan dari adanya kepemimpinan dalam suatu organisasi adalah untuk memperbaiki kinerja sumber daya manusia. Peranan pemimpin bukan untuk mendikte bawahan tapi memberikan kemudahan, pemimpin harus mengubah diri sendiri baik aspek nilai, keyakinan, asumsi, maupun organisasi. Pendidikan lebih di apre-siasikan sebagai sekolah efektif, efektifitas sekolah tidak dapat di pisahkan dengan mutu pendidikan. Mutu pendidikan adalah mutu semua komponen yang ada dalam sistem pendidikan.

Sekolah merupakan institusi yang di dalamnya terdapat komponen guru, siswa dan staf administrasi yang masing-masing mempunyai tugas tertentu dalam melancarkan program. Sebagai pendidikan formal sekolah harus menghasilkan lulusan mempunyai kemampuan akademis tertentu, ketrampilan, sikap, mental dan kepribadian. Keberhasilan sekolah merupakan tujuan dan sasaran pendidikan pada tingkat nasional. Berdasarkan sekolah efektif

dan tidak efektif mengacu pada sejauh mana sekolah mencapai tujuan dan sasaran yang ditetapkan. Sekolah disebut efektif apabila mencapai yang direncanakan, sehingga sekolah yang disebut efektif jika terdapat hubungan yang kuat antara apa yang di rumuskan untuk di kerjakan dengan hasil yang di capai sekolah. Efektifitas adalah ukuran yang menyatakan sejauh mana sasaran atau tujuan yang telah dicapai. Sekolah efektif adalah sekolah yang membuat prestasi, tidak saja pada siswa tetapi pada komponen yang melingkupinya. Adapun ciri-ciri sekolah efektif yaitu, 1) Adanya standar disiplin yang berlaku bagi kepala sekolah, guru, siswa, dan karyawan di sekolah. 2) Memiliki suatu keteraturan dalam rutinitas kegiatan di kelas. 3) Mempunyai standar prestasi sekolah yang sangat tinggi. 4) Siswa diharapkan mampu mencapai tujuan yang telah direncanakan. 5) Siswa diharapkan lulus dengan menguasai pengetahuan akademik. 6) Adanya penghargaan bagi siswa yang berprestasi. 7) Siswa berpendapat kerja keras lebih penting dari pada faktor keberuntungan dalam meraih prestasi. 8) Para siswa diharapkan mempunyai tanggungjawab yang diakui secara umum. 9) Kepala sekolah mempunyai program inservice, pengawasan, supervisi, serta menyediakan waktu untuk membuat rencana bersama-sama dengan para guru dan memungkinkannya adanya umpan balik demi keberhasilan prestasi akademiknya.

Metode lain yang dipakai untuk mengidentifikasi sekolah yang efektif adalah penggunaan standar tes, pendekatan reputasi, dan penggunaan evaluasi sekolah serta pengembangan berbagai aktifitas. Sekolah efektif memandang sekolah sebagai suatu sistem yang mencakup banyak aspek baik input, proses, output maupun outcome serta tatanan yang ada dalam sekolah tersebut. Dimana berbagai aspek yang ada dapat memberikan dukungan satu sama lain untuk mencapai visi, misi dan tujuan, dari sekolah yang dikelola secara efektif dan efisien.

Sekolah harus memiliki visi dan misi yang jelas sehingga sekolah memiliki tujuan untuk di capainya maka dari itu sekolah harus mempunyai ciri-ciri dan karakteristik sekolah yang efektif. Berikut adalah karakteristik sekolah yang efektif. Pertama Adanya Visi dan Misi yang dipahami bersama oleh komunitas sekolah, yang dari sini dapat dirinci lagi

menjadi tiga. yaitu adanya system nilai dan keyakinan yang saling di mengerti oleh komunitas sekolah, adanya tujuan sekolah yang jelas dan adanya kepemimpinan intruksional. Kedua iklim belajar yang kondusif di sekolah yang meliputi adanya keterlibatan dan tanggung jawab siswa, lingkungan fisik yang mendukung, perilaku siswa yang positif, adanya dukungan keluarga dan masyarakat terhadap sekolah. Dan yang ketiga. Ada penekanan pada proses belajar, yang ter diri dari memusatkan diri pada kurikulum dan instruksional,ada pengembangan dan kolegialitas para guru, adanya harapan yang tinggi dari komunitas sekolah, danadanya pemantauan yang berulang-ulang terhadap kema-juan belajar siswa.

Beberapa identifikasi karakteristik sekolah efektif terbagi menjadi tiga kelompok yaitu input, proses dan output. Seperti dalam sistem informasi manajemen yang menekankan pada proses, dalam kelompok karakteristik sekolah efektif juga menekan pada proses pendidikan. Input pendidikan yaitu karakteristik pertama sekolah yang efektif harus memiliki kebijakan, tujuan dan sasaran mutu yang jelas seperti pada paragraph pertama yaitu 1) memiliki visi dan misi yang jelas. 2) sumber daya yang tersedia harus siap dari kepala sekolah, guru, dan karyawan.Lalu memiliki fasilitas yang memadai seperti buku, dan sarana yang lainnya. 3) fokus pada siswa agar memiliki harapan prestasi yang tinggi. Kemudian kelompok karakteristik sekolah efektif yang kedua adalah proses yang paling di tekankan dalam pendidikan. Sekolah yang efektif pada umumnya memiliki sejumlah karakteristik proses sebagai berikut. Yang petama mempunyai proses belajar mengajar yang efektivitasnya tinggi yang menekankan pemberdayaan peserta didik. Lalu mem-iliki kepemimpinan sokolah yang kuat, lingkungan sekolah yang aman dan tertib, kemuadian karakteristik proses harus memiliki pengelolaan tenaga pendidikan yang efektif.

Impelentasi manajemen berbasis sekolah dalam mewujudkan sekolah efektif di MTs NU Sabilul Muttaqin Jepang Mejobo Kudus

Indikator manajmen berbasis sekolah terlaksana dengan baik dapat dilihat dari beberapa aspek, *pertama* dalam hal pemberian otonomi luas kepada sekolah berjalan dengan baik,

ini dapat dilihat masing-masing bidang manajemen (manajemen kurikulum, kesiswaan, sarana dan prasarana dan hubungan masyarakat) semua berjalan dengan baik, masing-masing bidang mampu mengembangkan kegiatan secara otonom penuh sesuai dengan program madrasah.

Kedua dalam hal Partisipasi masyarakat dan orang tua di masdrasah ini juga berjalan dengan baik, ini dapat dilihat dari tingkat partisipasi kehadiran wali murid pada saat rapat koordinasi dengan pihak madrasah selalu ikut berperan serta, selain itu masyarakat sekitar juga ikut berperan serta baik dalam pembangunan fisik maupun penciptaan lingkungan yang kondusif, dan perlu diketahui bahwa berdirinya madrasah ini juga inisiatif masyarakat. *Ketiga* dalam hal kepemimpinan yang demokratis dan professional, kepemimpinan di madrasah ini juga sesuai dengan konsep manajemen pendidikan, dimana kepala madrasah dalam mengambil kebijakan apapun selalu melibatkan semua warga sekolah termasuk komite madrasah, tokoh masyarakat sekitar madrasah, wali murid sehingga semua kebijakan yang ada mampu terlaksana dengan baik. *Keempat* dalam hal Teamwork yang kompak dan transparan, kegiatan ini di madrasah juga terlaksana dengan baik, ini dapat dilihat setiap awal bulan secara terstruktur dilakukan rapat koordinasi selain itu rapat koordinasi juga dilaksanakan secara insidental diluar rapat bulanan. Semua ini tidak lepas dari kemampuan kepala adrasah dalam mengarahkn dan memberikan motivasi semua personil yang ada dalam melaksanakan tugasnya dengan baik.

Dengan beberapa pola manajemen berbasis sekolah di atas madrasah mampu melakukan berbagai layanan pendidikan dengan baik, ini dapat dilihat dari beberapa indikator, *pertama* layanan belajar siswa, kegiatan pembelajaran di madrasah ini berjalan dengan baik dan lancar, ini dapat dilihat dari aktivitas para guru sudah terprogram dengan baik baik kegiatan intra kurikuler maupun ekstra kurikuler. *Kedua*, dalam hal sarana dan prasarana sekolah, madrasah secara optimal memberikan kelengkapan sarana maupun sarana dalam rangka menunjang kegiatan pembelajaran maupun pengembangan bakat dan minat para siswa. *Ketiga*, dalam hal program dan pembiayaan, program kegiatan pada madrasah dilakukan dengan melibatkan semua komponen madrasah

yang ada selain itu madrasah juga melakukan penganggaran pada semua program-program yang telah ditetapkan bersama. *Keempat*, dalam hal partisipasi masyarakat dan budaya sekolah. Dengan maksimalnya semua fungsi manajemen madrasah sehingga madrasah mampu memaksimalkan peran masyarakat untuk berperanserta dalam pengembangan madrasah. Selain itu komunikasi antara madrasah dengan lingkungan madrasah juga terbangun dengan baik, ini dapat dilihat dari kegiatan-kegiatan madrasah selalu melibatkan masyarakat dan sebaliknya. Dengan hasil pembahasan diatas menunjukkan bahwa manajemen berbasis sekolah di MTs NU Sabilul Muttaqin Jepang Mejobo Kudus mampu mewujudkan madrasah yang efektif.

C. SIMPULAN

Adapun kesimpulan dari penelitian ini adalah 1) implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di MTs Sabilul Muttaqin NU Jepang Mejobo Kudus berjalan dengan baik, ini di tunjukkan dengan berjalannya semua komponen di madrasah dengan sukses, mulai dari fungsi manajemen sumber daya manusianya (tenaga pendidik dan kependidikan), manajemen sarana dan prasarana, manajemen hubungan masyarakat, manajemen kesiswaan, manajemen sistem informasi pendidikan, manajemen kurikulum dan manajemen lainnya yang dapat menunjang keberhasilan pendidikan semua berjalan dengan sukses. 2) Efektifitas madrasah (*school effective*) di MTs Sabilul Muttaqin NU Jepang Mejobo Kudus dapat tercapai dengan sukses, dengan beberapa indikator, yaitu dalam hal *the administrator productions fungtion*, atau layanan yang diberikan pihak pimpinan dan guru berjalan dengan baik, kemudian dalam hal *the psychologist productions fungtion* atau perubahan sikap para peserta didik juga berjalan dengan baik, memiliki akhlak yang baik dengan indikator para output MTs NU Sabilul Muttaqin Mejobo Kudus dapat diterima di masyarakat sbagai bagian dari warga yang baik, tingkat ketidakhadiran pada saat di madrasah juga rendah, tingkah pelanggaran madrasah juga rendah, pada saat bertemu dengan guru selalu mengucapkan salam, dan saling menghormati dengan sesama siswa. 3) Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di MTs Sabilul Muttaqin NU Jepang Mejobo

Kudus bagi pengembangan program studi Pendidikan Agama Islam (PAI) Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri Kudus berjalan dengan baik, terbukti adanya jalinan para alumni STAIN Kudus yang menjadi tenaga pendidik dapat bekerjasama dengan STAIN Kudus terutama dalam pengembangan pendidikan melalui workshop, seminar, pendidikan dan pelatihan dan kegiatan sejenisnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Fathoni, A. (2006). *Organisasi Dan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Kurniadin, D dan Machali, I. (2013). *Manajemen Pendidikan Konsep dan Prinsip Pengelolaan Pendidikan*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Nurkholis. (2003). *Manajemen Berbasis Sekolah, Teori Model dan Aplikasi*, Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Rohiat. (2010). *Manajemen Sekolah*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Satori, D. (1999). *Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan di Sekolah*. Naskah Akademik Universitas Pendidikan Indonesia, Bandung.
- Suparlan. (T.th). *Manajemen Berbasis Sekolah*. [Online]. Tersedia: <http://suparlan.com>. *Manajemen.berbasis.sekolah*. diunduh tanggal 17 Oktober 2015.
- Sudjana, N. dan Ibrahim. (2003). *Metode Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Tilaar, H.A.R. (1991). *Analisis kebijakan pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Undang-undang Guru dan Dosen. 2013, Jakarta: Sinar Grafika.
- Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional tahun 2003
- Usman, H. (2013). *Manajemen (Teori, Praktik dan Riset Pendidikan)*. Jakarta: Bumi Aksara.