

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Temuan Umum Penelitian

1. Historisitas MTsN Kabanjahe

Madrasah Tsanawiyah Negeri Kabanjahe dibangun pada tahun 1993 oleh bapak Kandepag Kabupaten Karo dan dipimpin oleh bapak Arifin Hasan sampai tahun 1996. Selanjutnya dijabat oleh Ibrahim AR sampai tahun 1998.

Pada tahun 1998 sampai dengan tahun 2001 dipimpin oleh bapak M. Shaleh R, BA, pada tahun 2001 sampai pada tahun 2005 dipimpin oleh bapak Drs. Supiandin.

Pada tahun 2005 Madrasah Tsanawiyah Negeri Kabanjahe dipimpin oleh bapak Drs. Lawan Ginting, dan pada tahun ini Madrasah Tsanawiyah Negeri Kabanjahe memperoleh akreditasi A dari Kepala Kantor Wilayah Departemen Agama Provinsi Sumatera Utara sampai dengan tahun 2009.

2. Lokasi MTsN Kabanjahe

Madrasah Tsanawiyah Negeri Kabanjahe berada di Kabupaten Karo Kecamatan Kabanjahe, berdekatan dengan bangunan Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MTsN) Kabanjahe.

Dalam perkembangannya, MTsN Kabanjahe mendapat perhatian yang besar dari masyarakat, baik pembangunan fisik maupun non fisik. Pembangunan fisik madrasah, pada awalnya berjumlah 3 (tiga) unit telah menjadi 15 (lima belas) ruang belajar, berdiri di atas tanah seluas 22.825 m².

Sedangkan pembangunan non fisik telah dapat direalisasikan melalui kegiatan kurikuler dan ekstra kurikuler oleh sejumlah 37 orang guru baik berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS) maupun guru honorer. Kegiatan kurikuler dilaksanakan dengan berpedoman pada kurikulum berbasis kompetensi (KBK) tahun 2004 dan khusus untuk siswa kelas I tahun pembelajaran 2012/2013 mengacu pada kurikulum tingkat satuan pendidikan (KTSP) tahun 2006. Kegiatan ekstra kurikuler yang dilaksanakan seperti: Kursus bahasa asing (Arab dan Inggris), kegiatan seni bernapaskan ke-Islaman, olahraga dan seni kaligrafi yang ditawarkan pada siswa berjumlah 577 orang pada tahun 2013.

3. Sumber Daya Manusia (SDM) dan Fasilitas MTsN Kabanjahe

a. Sumber Daya Manusia (SDM)

Kesiapan Sumberdaya di MTsN Kabanjahe dalam mengimplementasikan kebijakan MPMBS, dilihat dari kesiapan sumberdaya manusia, maka secara kuantitas dilihat dari jumlah guru, ijazah yang dimiliki guru, ruang/golongan yang dimiliki oleh kepala madrasah dan guru selaku pelaku utama kebijakan, dapat dikatakan telah memadai dan siap untuk mengimplementasikan kebijakan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) ini. Karena mereka sudah memenuhi standar persyaratan kelayakan mengajar, terbukti dari 36 guru pegawai negeri sipil, hanya satu orang guru yang memiliki jenjang pendidikan Diploma III (D.III). Selebihnya memiliki jenjang pendidikan strata satu (S.1), sejumlah empat orang guru memiliki pangkat/golongan IV/a, dua orang III/d, sebelas orang III/c, enam orang III/b dan dua belas orang guru III/a serta satu orang guru II/d. Sedangkan dari 15 guru honorer hanya 1 orang guru memiliki jenjang pendidikan diploma 3 (D.III) jurusan bahasa Jepang, selainnya memiliki jenjang pendidikan strata 1 (S.1).¹

Tabel: 1 Tenaga Pendidik dan Kependidikan di MTsN Kabanjahe

No	Jenis Jabatan	Jumlah	Pendidikan
1	Kepala	1 Orang	S1
2	Guru Depag	21 Orang	S1
3	KTU/ BP	1 Orang	S1
4	Guru Diknas	1 Orang	S1
5	GTT/ Guru	6 Orang	S1
6	Staff Tata Usaha/ Penjaga	7 Orang	S1 6 orang SMA 1 Orang
Jumlah		37 Orang	

Table di atas dan dikaitkan pengamatan peneliti berdasarkan data dokumentasi sekolah MTsN Kabanjahe, menunjukkan jumlah porsonil guru yang telah diberi tugas dan pegawai tetap atau tidak tetap menurut bidang keahliannya secara menyeluruh.

¹Hasil Studi Dokumen Pada Kantor Tata Usaha Madrasah Tsanawiyah Negeri Kabanjahe, 16Pebruari 2013.

Selanjutnya mengenai rekapitulasi siswa siswi MTsN Kabanjahe, menurut jenjang kelas dan spesifikasi jurusan yang telah ditetapkan berdasarkan dokumen pada Madrasah.

**Tabel: 2. Tentang Rekapitulasi Siswa
MTsN Kabanjahe 2011-2012²**

Tingkat kelas	Jumlah Kelas	Laki-laki	Perempuan	Jumlah
1	2	3	4	5
Kelas VII	5	92	82	174
Kelas VIII	4	67	86	153
Kelas IX	4	87	71	158
Jumlah	13	246	239	485

Berdasarkan table di atas dapat diperkuat dengan hasil studi dokumentasi peneliti mengenai klasifikasi keadaan jumlah murid mulai dari kelas satu sampai kelas tiga, mencapai jumlah keseluruhan 485 siswa dan siswi yang ada pada MTsN Kabanjahe.

Sedangkan kualifikasi berdasarkan keahlian dan jenjang pendidikan terakhir mengenai rincian keadaan guru menurut keahlian yang dibidangi berdasarkan jurusan studi yang diambil dengan berbagai macam-macam studi yang dikuasai oleh para guru untuk memegang mata pelajaran khusus yang diajarkan kepada siswa dan siswi MTsN Kabanjahe, dapat dijabarkan pada table berikut:

**Tabel: 3. Kualifikasi Guru Berdasarkan Keahlian
Dan Jenjang Pendidikan terakhir, MTsN Kabanjahe³**

No	Kualifikasi Keahlian	Jumlah Guru	Jenjang Pendidikan
1	2	3	4
1	Quran Hadis	1 Orang	Sarjana
2	Akidah Akhlak	2 Orang	Sarjana
3	Fiqih	2 Orang	Sarjana
4	SKI	1 Orang	Sarjana
5	Bahasa Arab	1 Orang	Sarjana
6	PPKN	1 Orang	Sarjana
7	B. Indonesia	3 Orang	Sarjana
8	B. Inggris	2 Orang	Sarjana
9	Matematika	3 Orang	Sarjana

²*Ibid.*

³*Ibid.*

10	IPA	4 Orang	Sarjana
11	IPS	3 Orang	Sarjana
12	Seni Budaya	2 Orang	Sarjana
13	Pendidikan Jasmani	1 Orang	Sarjana
14	TIK	1 Orang	Sarjana
15	Mulok	1 Orang	Sarjana

Table di atas maka diketahui bahwa dari jenjang keahlian guru merupakan kelengkapan dalam program pengajaran yang dituntut untuk dijalankan sebagai tugas yang telah dipercayakan sebagai amanah pemerintah sebagai pendidik, membina, membentuk anak didik, membimbing, mengarahkan dan mengajarkan untuk mencapai tujuan pendidikan Nasional dalam meningkatkan mutu dan kualitas pendidikan secara umum.

b. Fasilitas.

Untuk kelancaran proses pembelajaran di MTsN Kabanjahe, terdapat sarana fisik yang keberadaannya masih baik, antara lain:⁴

- 1) Ruang kelas berjumlah 17 unit.
- 2) Ruang keterampilan 3 unit.
- 3) Mushalla 1 unit.
- 4) Kendaraan operasional madrasah (sepeda motor) 1 unit.

Keadaan perlengkapan kelas yang dapat dipergunakan, antara lain:

- 1) Meja belajar 280 buah.
- 2) Kursi belajar 579 buah.
- 3) Papan tulis 14 buah.
- 4) Meja guru 35 buah.
- 5) Kursi guru 31 buah.
- 6) Lemari guru 2 buah.
- 7) Lemari Perpustakaan 11 buah.
- 8) Lemari ruang kepala Madrasah 4 buah.
- 9) Kursi dan Meja Kerja Pimpinan Madrasah 4 unit.

Perlengkapan administrasi madrasah, terdiri dari:

- 1) Kumpoter 3unit.

⁴Studi dokumen, *Laporan Bulanan Pebruari 2013 Tahun Pelajaran 2012/2013*.

2) Mesin ketik 1 buah.

4. Struktur Organisasi MTsN Kabanjahe.

Untuk menjalankan roda organisasi pada MTsN Kabanjahe maka secara manajerial hubungan antara atasan dengan bawahan dan spesialisasi kerja dapat dilihat dari struktur organisasi dan kepemimpinan yang ada. Untuk mengetahui bidang-bidang dan tugas apa saja pada MTsN Kabanjahe.

Melalui struktur organisasi ini, terlihat bahwa pada MTsN Kabanjahe masih menggunakan sistem organisasi yang bersifat birokratis dan bukan sistem organisasi propoesional. Pada struktur organisasi yang birokratis biasanya dalam pelaksanaan dan penyelenggaraan organisasi meletakkan garis komando dan garis koordinasi sebagai acuan yang mengikat bagi terselenggaranya organisasi dengan kepala sekolah sebagai penanggung jawab pennyenggaraan sistem organisasi. Berbeda halnya dengan sistem organisasi professional yang meletakkan struktur organisasi berdasarkan keahlian atau kemampuan staf organisasi.

Semua organisasi mempunyai struktur, organisasi adalah institusi atau wadah sebagai suatu unit terkoordinasi terdiri dari beberapa orang dan berfungsi mencapai satu sasaran tertentu. Melalui organisasi memungkinkan masyarakat dapat meraih hasil atau mengejar tujuan yang sebelumnya tidak bisa dicapai individu-individu secara sendiri. Dalam pendekatan organisasi disebut sebagai aliran manajemen ilmiah, ditandai pembagian kerja yang tegas dengan tenaga-tenaga yang memiliki kecakapan keterampilan khusus, dan hierarki wawanang yang khas melaksanakan kewenangan tugas dan tanggung jawab organisasi.⁵

Organisasi dan kepemimpinan pendidikan, sebagai upaya pemersatu dan koordinasi, sedangkan operasionalnya diserahkan sepenuhnya kepada pimpinan atau pemerintah. Jadi organisasi merupakan kesatuan sosial atau pengelompokan manusia yang tersusun atas beberapa orang, berfungsi pada dasar yang relatif terus-menerus yang dibentuk secara sengaja dan adanya ikatan untuk tujuan-tujuan tertentu yang terkoordinir secara sadar sehingga memungkinkan masyarakat mencapai suatu tujuan yang tidak dapat dicapai perorangan.⁶

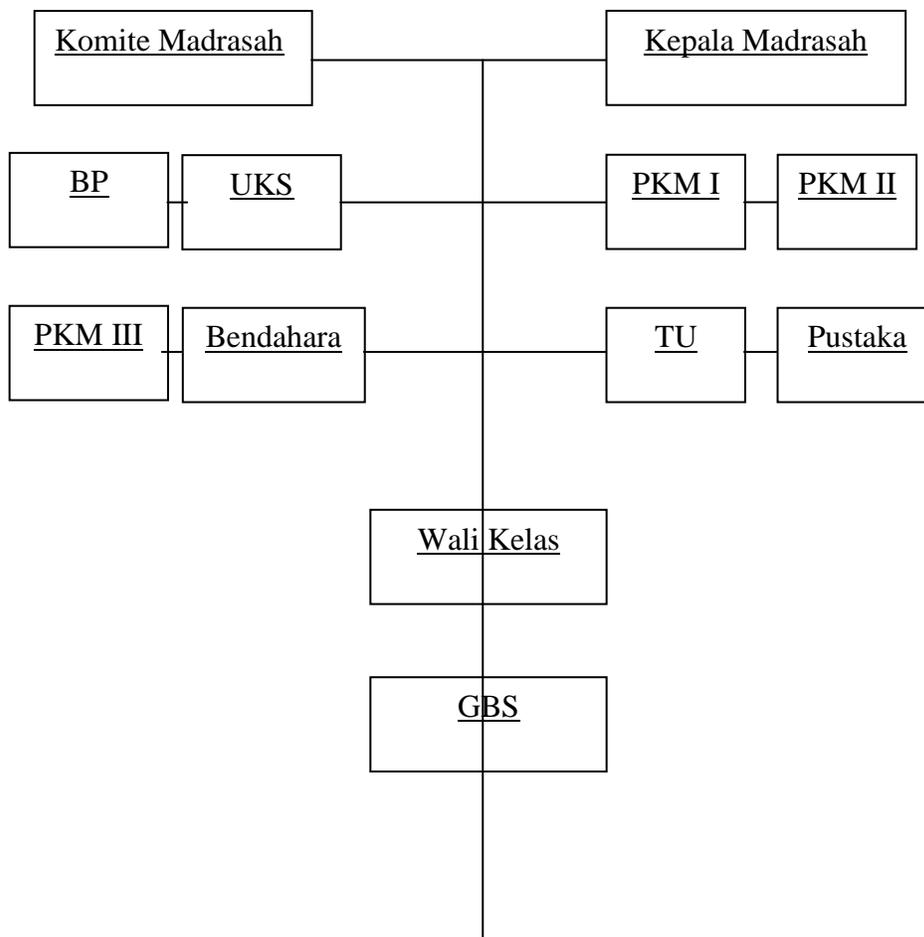
Dalam organisasi tidak terlepas kaitan dengan manajemen, untuk mencapai tujuannya, keterlibatan seluruh anggota dalam struktur organisasi di atas sangat dibutuhkan, adanya

⁵ Etzioni A, *Organisasi-Organisasi Moderen* (Jakarta: Universitas Indonesia, UI-Prees, 1985), h. 29.

⁶ Engkoswara, *Paradigma Manajemen Pendidikan Menyongsong Otonomi Daerah* (Bandung: Yayasan Amal Keluarga, 2001), h. 44.

pembagian dalam tugas, punya wewenang dan tanggung jawab, komunikasi yang merupakan bentuk yang disusun direncanakan untuk dapat lebih meningkatkan usaha mewujudkan tujuan tertentu. Dalam hal ini organisasi dipandang sebagai suatu sistem yang terdiri dari unit-unit sosial, kelompok orang yang mengemban berbagai tugas dan koordinasi untuk memiliki kontribusi dalam mencapai tujuan organisasi., ini dapat diperhatikan melalui struktur organisasi di bawah ini.

Gambar 1. Struktur Ogranisasi MTsN Kabanjahe



Siswa

Dari struktural di atas disimpulkan bahwa organisasi mempunyai lima unsur: (1) adanya struktur yang menggambarkan garis komando dan garis staf sebagai garis otoritas gagasan-gagasan, (2) adanya pembagian kerja yang berkaitan dengan kedudukan dan fungsi, (3) adanya koordinasi mensinkronkan tindakan-tindakan dalam rangka pencapaian tujuan (4) adanya skala yang menggambarkan hierarki hubungan antara atasan dengan bawahan (5) adanya fungsional yaitu perbedaan tugas dan tanggung jawab pada setiap individu dalam organisasi.

Sebagai gambaran tentang program kerja sebagai wali kelas Pada MTsN Kabanjahe, berikut di diskripsi tugas kerja pada masing-masing bidang kerja wakil kepala sekolah yang penulis peroleh dari rumusan program kerja MTsN Kabanjahe sebagai beriku:

a. Kepala Sekolah.

Dalam struktur organisasi ini, kepala sekolah sebagai top menajer dapat memberi kontribusi kepada porsonil organisasi terutama dalam pengambilan keputusan, baik secara komando maupun koordinasi, untuk mencapai tujuan yang sudah dirumuskan. Untuk melaksanakan tugas-tugasnya, kepala sekolah bertindak sebagai administrator dan sekaligus sebagai supevisor.

Sebagai administrator, kepala sekolah melaksanakan fungsinya dalam hal perencanaan, pengorganisasian, kepegawaian, pengawasan, pengarahan, pelaporan, pembiayaan dan evaluasi, meskipun dalam pelaksanaannya belum maksimal. Sebagai supevisor, kepala sekolah melaksanakan tugasnya mengawasi kinerja guru dan stap seperti menyiapkan administrasi pembelajaran dan melaksanakan kegiatan belajar mengajar di kelas maupun kegiatan ekstrakurikuler bagi siswa dan para pengawai di sekolah

Kualitas dalam satu organisasi sangat ditentukan oleh mutu kepemimpinan dan manajemen yang efektif, dukungan dari bawah hanya akan muncul secara berkelanjutan ketika pemimpinnya benar-benar berkualitas atau unggul. Intinya kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar mau melakukan pekerjaan dengan sukarela dalam mencapai

tujuan yang telah ditentukan, dalam kepemimpinan terdapat unsur pemimpin (*leader*), anggota (*followers*), dan situasi (*situation*) tertentu.⁷

Kepala sekolah menjalankan kepemimpinan manajerial karena di sekolah ada sejumlah personil yang berintraksi dengan kepala sekolah dalam menjalankan tugas-tugas sekolah. Kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru-guru, pegawai administrasi, pembantu umum, dan ada pula dewan sekolah sebagai gabungan Badan Pembantu Penyelenggara Pendidikan dengan Komite Sekolah. Dewan sekolah sebagai perangkat organisasi yang bertanggung jawab kepada masyarakat dan mitra bagi kantor pendidikan.

Kepemimpinan kepala sekolah harus bersikap kreatif dan proaktif terhadap tuntutan perubahan efektif dan berorientasi pada perbaikan mutu berkelanjutan. Di samping melakukan program perbaikan mutu pembelajaran, pengubahan visi, misi, tujuan dan sasaran sekolah dan peningkatan kepemimpinan, maka di dalamnya juga ada perbaikan struktur untuk menjamin efektivitas perilaku organisasi melalui pembagian tugas dan tanggung jawab personal.

Kepala sekolah adalah orang yang sangat penting dalam sistem sekolah. Harus mengusahakan, memelihara aturan dan disiplin, menyediakan barang-barang yang diperlukan, melaksanakan dan meningkatkan program sekolah, serta memilih dan mengembangkan pegawai/personil. Kepala sekolah harus dapat memahami semua situasi yang ada di sekolah, dapat menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi dan aturan di sekolah

Fungsi kepemimpinan adalah menangani mutu pembelajaran dan mendukung para staf yang berusaha mencapainya. Untuk itu para guru perlu diberdayakan agar mereka dapat memberikan kreativitas dan inisiatif untuk meraih mutu. Pemimpin pendidikan yang benar harus memiliki visi, sebab dengan memiliki visi maka pemimpin dapat menentukan arah bagi tujuan yang akan dicapai.

Adapun bidang tugas-tugas sesuai struktur bagi kepala sekolah sebagai berikut:

1. Penanggung jawab umum manajemen sekolah.
2. Menyusun rancangan anggaran pembelajaran sekolah (RAPBS).
3. Penanggung jawab program belajar mengajar.
4. Bertanggung jawab dalam hubungan keluar dalam semua tindakan sekolah.

⁷ Syafaruddin, *Manajemen Mutu Terpadu Dalam Pendidikan Konsep, Strategi, dan Aplikasi* (Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia, 2002), h. 50.

5. Bertanggung jawab dalam pelaksanaan program sekolah kepada dewan sekolah dan pemerintah.⁸

Kepemimpinan kepala sekolah mengukur keberhasilannya dari keberhasilan semua anggota dalam organisasi dan tanggung jawab penuh yang jelas, berbagi kesemua unsur dalam organisasi. Keseluruhan anggota organisasi sekolah memiliki visi tentang masa depan yang sama, memahami program mutu dan tugas-tugasnya. Setiap anggota didorong untuk terbuka, kreatif dan inovatif sehingga memungkinkan mencapai visi dalam sistem yang luas.

b. Guru kelas.

Kepala sekolah menentukan jabatan guru kelas yang ditetapkan sebagai tugas utamanya adalah guru kelas harus bertanggung jawab atas penyelenggaraan pembelajaran juga bertanggung jawab pula untuk membenahi kelas, mendidik siswa, membimbing, mengarahkan, mengayomi dan melaksanakan segala yang telah ditentukan dalam peraturan dan ketentuan sekolah. yang menjadi kewajibannya juga menyusun perangkat kelas dan laporannya diserahkan kepada kepala sekolah.

Dalam pembelajaran, setiap guru wajib hadir di kelas sesuai jadwal, dan mengajar berpengang pada satpel dan rempal yang telah dibuat dengan mengurutkan bahan pengajaran secara sistimatis menggunakan variasi metode guru aktif dan siswa aktif baik menggunakan variasi pendekatan klasikal, kelompok, dan individual, mengajar dengan memberikan latihan-latihan aplikasi, yang bertanya dan meminta bantu mengatasi kesulitan pelajaran, yang dipenuhi juga selain variasi media atau alat bantu belajar yang sesuai berpengang pada buku utama yang dimiliki atau dapat dibaca oleh siswa, guru menciptakan suasana kelas aktif yang akrab dan bersahabat terbuka bagi siswa, guru menjadikan dirinya sebagai teman bagi siswa dalam memahami dan menyesuaikan diri dengan tuntutan lingkungannya dan menjauhi melakukan hal-hal yang dilarang oleh sekolah.

Guru memberikan dukungan berbagai bentuk motivasi agar siswa lebih bersemangat belajar, dan guru memberikan penilaian dapat menyerap pelajaran umpan balik pada pekerjaan siswa, karena kita ketahui bahwa guru merupakan contoh yang dituru bagi siswa dan siswinya memberikan contoh perilaku *uswatun hasanah* pada kehidupan.⁹

c. Siswa.

⁸*Ibid.*

⁹Nana Syaodih Sukmadinata, Ayi Novi Jami'at, Ahman, *Pengendalian Mutu Pendidikan Sekolah Menengah* (Bandung: Refika Aditama, 2006), h. 7. h. 8.

Pada dasarnya hal ini berkaitan dengan hak dan kewajiban peserta didik. Yang menjadi hak peserta didik adalah wajib menerima pengajaran, bimbingan atau arahan, menghormati guru dan mematuhi peraturan tata tertib yang berlaku di sekolah, sebagai mana mestinya yang bermanfaat untuk menjadi siswa yang berakhlak mulia berbakti kepada orang tua, masyarakat, juga kepada nusa dan bangsa yang professional menjunjung tinggi nilai-nilai moral kebangsaan Indonesia. Mewujudkan sebuah ide pelatihan yang membudayakan sisiwa belajar hidup dengan kebiasaan-kebiasaan yang baik dan bermanfaat baginya serta lingkungannya baik di sekolah, masyarakat dan keluarga..

Kinerja siswa wajib hadir dalam setiap mata pelajaran di kelas, siswa memiliki buku sumber utama dan tambahan, siswa mengikuti pelajaran dengan penuh kosentrasi dan kesungguhan dan menjawab setiap pelajaran yang ditanyakan guru, juga mengerjakan tugas-tugas yang diberikan guru.Siswa bekerjasama dalam segala bentuk kegitan dan tugas-tugas belajar kelompok dan lainnya.

d. Tata usaha

Pada prinsipnya tata usaha merupakan ujung tomba terlaksananya kegiatan administrasi dan pendidikan di sekolah. Karena untuk menjalankan yang menyangkut manajemen sekolah atau pendidikan tidak terlepas dari kesiapan administrasinya yang dijalankan dan dideokumentasikan oleh tata usaha yang bertanggung jawab penuh atas segala hal yang berkaitan dengan pendidikan, kepegawaian dan siswa.

Adapun bidang tugas Tata Usaha (TU) yang berdasarkan struktur sekolah sebagai berikut:

1. Menata surat-menyurat.
2. Mengelola administrasi pengajaran.
3. Mengelola administrasi siswa.
4. Menyusun laporan-laporan.
5. Menata situasi sekolah.
6. Mengelola registrasi material sekolah.¹⁰

Hal ini dapat dilaksanakan dengan baik sesuai dengan fungsi dan jabatannya secara akuntabilitas dari segala sisi untuk memenuhi kelengkapan adminitrasi dan segala dokumentasi, sebagai inpentaris baik bangunan dan barang yang ada pada Madrasah yang diperlukan setiap

¹⁰ Syafaruddin, *Manajemen Mutu*, h. 55.

saat oleh kepala sekolah, guru, siswa juga Komite Sekolah. Di tujukan kepada ketua dan staf tata usaha TU MTsN Kabanjahe yang berjumlah lima orang staf.

5. Visi, Misi, Tujuan, Sasaran dan Program MTsN Kabanjahe

Visi MTsN Kabanjahe adalah keadaan yang akan dicapai pada masa akan datang. Adapun visi MTsN Kabanjahe yaitu: " Terciptanya generasi muslim yang bertakwa, terampil, mandiri dan berwawasan luas". Untuk terwujudnya visi tersebut, misi yang dilaksanakan MTsN Kabanjahe adalah:¹¹

- a. Memberikan pelayanan pendidikan yang demokratis, efektif dan efisien.
- b. Meningkatkan kualitas fasilitas pendidikan melalui keterlibatan semua pihak untuk keberhasilan pendidikan dasar sembilan tahun.
- c. Memberikan pelatihan keterampilan hidup (*life skill*) bagi siswa.
- d. Menghidupkan nuansa Islami dalam setiap aktivitas siswa.

Visi dan Misi di atas dijelaskan dalam tujuan, sasaran dan program sebagai berikut:

Visi pertama: Memberikan pelayanan pendidikan yang demokratis, efektif dan efisien.

Tabel 4 Visi Pertama

Aspek	Penjelasan
Tujuan	Meningkatkan profesionalisme dan kinerja madrasah agar dapat bekerja secara produktif, disiplin, bermoral, berbudi pekerti luhur, berwawasan luas serta memiliki etos kerja yang tinggi dalam mewujudkan pendidikan berkualitas.
Sasaran	1) Meningkatnya profesionalisme dan kinerja tenaga pendidikan madrasah. 2) Tumbuhnya rasa tanggungjawab yang tinggi di kalangan tenaga pendidikan madrasah. 3) Menurunnya angka putus sekolah (<i>drop out</i>). 4) Meningkatnya mutu lulusan.
Program	1) Peningkatan pelayanan penyelenggaraan pendidikan. 2) Peningkatan sumber daya madrasah. 3) Mengikutsertakan guru dalam pendidikan dan pelatihan.

Sumber: Tata Usaha MTsN Kabanjahe

¹¹Studi dokumen, *Program Kerja Madrasah Tsanawiyah Negeri Kabanjahe Periode 2011-2015*.

Visi kedua: Meningkatkan kualitas fasilitas pendidikan melalui keterlibatan semua pihak untuk keberhasilan pendidikan dasar sembilan tahun.

Tabel 5 Visi kedua

Tujuan	Meningkatkan sarana dan prasarana pendidikan dalam rangka memberikan layanan pendidikan yang bermutu, merata, relevan, efektif dan efisien.
Sasaran	<ol style="list-style-type: none"> 1) Tersedianya sarana dan prasarana pendidikan yang memenuhi standar mutu. 2) Terselenggaranya rehabilitasi dan pembangunan gedung madrasah. 3) Meningkatnya partisipasi masyarakat dalam pengelolaan pendidikan.
Program	<ol style="list-style-type: none"> 1) Peningkatan pelaksanaan pembangunan sarana dan prasarana madrasah. 2) Pengadaan fasilitas dalam bentuk perangkat keras dan lunak. 3) Pengadaan sarana dan prasarana penunjang pembelajaran. 4) Peningkatan partisipasi masyarakat dalam Manajemen Peningkatan Mutu. 5) Pelaksanaan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Madrasah.

Sumber: Tata Usaha MTsN Kabanjahe

Visi ketiga: Memberikan pelatihan keterampilan hidup (*life skill*) bagi siswa.

Tabel 6 Visi ketiga

Tujuan	Memberikan bekal keterampilan bagi siswa untuk dapat hidup layak di tengah-tengah masyarakat.
Sasaran	<ol style="list-style-type: none"> 1) Meningkatnya kompetensi siswa dalam bidang keahlian hidup di lingkungan sosial. 2) Tumbuhnya rasa cinta terhadap pendidikan dan rasa

	memiliki tanggung jawab sosial. 3) Meningkatnya jumlah siswa yang melanjutkan pendidikan ke lembaga pendidikan tinggi.
Program	4) Peningkatan pelayanan terhadap siswa berkemampuan khusus. 5) Peningkatan kuantitas dan kualitas pembelajaran kurikuler dan ekstra kurikuler . 6) Mengikutsertakan siswa dalam pendidikan dan pelatihan sesuai dengan bidang kemampuannya.

Sumber: Tata Usaha MTsN Kabanjahe

Visi keempat: Menghidupkan nuansa Islami dalam setiap aktivitas siswa.

Tabel 7 Visi keempat

Tujuan	Meningkatkan sikap beragama siswa di lingkungan sosial melalui pembelajaran di madrasah
Sasaran	1) Meningkatnya kecintaan siswa terhadap ilmu dan amal ibadah sosial. 2) Tumbuhnya rasa tanggungjawab yang tinggi di kalangan siswa untuk mendukung pemberlakuan syari'at Islam di Kabanjahe.
Program	1) Pembiasaan bertingkh laku sesuai dengan syari'at Islam 2) Melibatkan siswa dalam berbagai aktivitas keagamaan di lingkungan sosial.

Sumber: Tata Usaha MTsN Kabanjahe¹²

B. Temuan Khusus Penelitian

1. Perencanaan Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) pada MTsN Kabanjahe

¹²Studi dokumen, *Program Kerja Madrasah Tsanawiyah Negeri Kabanjahe Periode 2011-2015*.

Perencanaan merupakan langkah awal dalam kegiatan manajerial pada setiap organisasi. Perencanaan Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah pada MTsN Kabanjahe dilaksanakan dengan berbagai pertimbangan, kepala madrasah memaparkan sebagai berikut:

Sebelum mengarahkan dan mengawasi, haruslah ada rencana yang memberikan tujuan dan arah suatu program. Perencanaan adalah pemilihan dan penetapan kegiatan, selanjutnya apa yang harus dilakukan, kapan, bagaimana dan oleh siapa. Perencanaan adalah suatu proses yang tidak berakhir bila rencana tersebut telah ditetapkan, maka rencana haruslah diimplementasikan. Setiap saat selama proses implementasi dan pengawasan, rencana-rencana mungkin memerlukan perbaikan agar tetap berguna. "Perencanaan kembali" kadang-kadang dapat menjadi faktor kunci agar mampu menyesuaikan diri dengan situasi dan kondisi baru secepat mungkin.¹³

Perencanaan menjadi tugas manajemen madrasah Tsanawiyah Negeri Kaban Jahe. Dalam hal ini Kepala madrasah menambahkan:

Proses perumusan perencanaan MBS di MTSN ini, kami mulai dengan mengidentifikasi seluruh sistem yang ada, peluang dan tantangan dan hal-hal yang berhubungan dengan proses peningkatan mutu pendidikan dengan memanfaatkan seluruh sumberdaya madrasah.¹⁴

Salah satu aspek yang juga penting dalam perencanaan adalah pembuatan keputusan, proses pengembangan dan penyeleksian sekumpulan kegiatan untuk memecahkan suatu masalah tertentu dalam organisasi madrasah. Dalam perencanaan Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah pada MTsN Kabanjahe banyak unsur yang dilibatkan, sesuai dengan pemaparan kepala madrasah berikut ini:

Dalam perumusan rencana Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah pada MTsN Kabanjahe kami melibatkan seluruh unsur di madrasah ini, yaitu: Komite sekolah(mewakili unsur orang tua siswa), kepala madrasah, para pembantu kepala madrasah, BP dan unsur dewan guru, sehingga seluruh aspek dalam penyusunan rencana Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah mengena terhadap seluruh unsur di madrasah ini.¹⁵

Mendukung pemaparan kepala madrasah, pembantu kepala madrasah menambahkan bahwa:

Perencanaan MPMBS di MTsN Kabanjahe dilakukan melalui tahapan-tahapan berikut:
a. Menetapkan tujuan atau serangkaian tujuan.

¹³Wawancara dengan Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri Kabanjahe (Kepala Madrasah dan Pembantu Kepala Madrasah) serta observasi di lokasi penelitian selama bulan Januari - Maret 2013.

¹⁴Wawancara dengan Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri Kabanjahe di kantor kepala madrasah, pukul 11.00 WIB tanggal 26 Februari 2013..

¹⁵Wawancara dengan Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri Kabanjahe di kantor kepala madrasah, pukul 11.00 WIB tanggal 26 Februari 2013.

- b. Merumuskan keadaan saat ini.
- c. Melibatkan seluruh unsur di madrasah.
- d. Mengidentifikasi segala peluang dan hambatan.
- e. Mengembangkan rencana atau serangkaian kegiatan dalam pencapaian tujuan.

Perencanaan diperlukan untuk mencapai tujuan:

- a. Pengurangan kemungkinan terjadinya kesalahan dalam pembuatan keputusan.
- b. Peningkatan pencapaian tujuan organisasi.

Adapun manfaat perencanaan yang dilakukan yaitu:

- a. Membantu manajemen dalam menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan lingkungan.
- b. Perencanaan terkadang cenderung menunda kegiatan.
- c. Perencanaan mungkin terlalu membatasi manajemen untuk berinisiatif dan berinovasi. Kadang-kadang hasil yang paling baik didapatkan oleh penyelesaian situasi individu dan penanganan setiap masalah pada saat masalah tersebut terjadi.¹⁶

Kepala madrasah menambahkan bahwa langkah-langkah dan tahapan yang dilakukan oleh MTsN Kabanjahe sebagai berikut:

Dalam menentukan langkah-langkah dalam perencanaan MPMBS di MTsN Kabanjahe meliputi hal-hal sebagai berikut:

- a. Menentukan dan merumuskan tujuan yang hendak dicapai.
- b. Meneliti masalah-masalah atau pekerjaan-pekerjaan yang akan dilakukan.
- c. Mengumpulkan data dan informasi-informasi yang diperlukan.
- d. Menentukan tahap-tahap atau rangkaian tindakan.
- e. Merumuskan bagaimana masalah-masalah itu akan dipecahkan dan bagaimana pekerjaan-pekerjaan itu akan diselesaikan.

Perencanaan MPMBS di MTsN Kabanjahe melalui tahapan-tahapan sebagai berikut:

- a. Perencanaan harus mampu mengidentifikasi dan mendokumentasikan kebutuhan.
- b. Perencanaan harus mampu menentukan berbagai kebutuhan dalam pendidikan.
- c. Perencanaan harus mampu menspesifikasikan rincian tiap-tiap kebutuhan.
- d. Perencanaan harus mampu menentukan pilihan-pilihan yang diharapkan.
- e. Perencanaan harus mampu memenuhi segala kebutuhan yang bisa dirasakan oleh semua.
- f. Perencanaan harus mampu sebagai identifikasi strategik alternatif dan prediksi keuntungan dan kerugian tiap-tiap strategik.¹⁷

Perencanaan mempunyai unsur-unsur yang jelas dan saling berkaitan satu sama lain. Dalam hal ini kepala madrasah juga memaparkan bahwa :

Identifikasi unsur-unsur perencanaan yang dilakukan adalah:

- a. Pengambilan keputusan, meliputi aspek-aspek: 1) Tujuan, asumsi dan harapan. 2)Tindakan, yaitu unsur untuk melaksanakan keputusan.3) Struktur keputusan.

¹⁶Hasil Wawancara dengan pembantu kepala madrasah di kantor pembantu kepala madrasah pada pukul 12.00 WIB, tanggal 26Pebruari 2013.

¹⁷Hasil Wawancara dengan kepala madrasah di kantor kepala madrasah pada pukul 11.00 WIB, tanggal 26Pebruari 2013.

- b. Aspek pengetahuan yang baru. Setiap perencanaan mempunyai aspek pengetahuan yang baru yang mengacu kepada:1). Dimensi waktu.Berdasarkan dimensi waktu, ada perencanaan jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang.2). Dimensi struktural. Pada struktural atau bagian mana akan memperoleh resiko yang paling kecil.3). Dimensi cara pengukuran. Perencanaan harus dapat diukur salah satu pengukuran dalam perencanaan. Penyuluh adalah membandingkan motivasi dengan moral atau pertimbangan antara motivasi dengan moral.4). Kerja yang bersifat rasional. Perencanaan adalah usaha untuk melakukan perubahan.
- c. Memiliki strategi dan taktik. Strategi meliputi peraturan kebijakan kelembagaan dan nilai-nilai, sedangkan taktik adalah bagaimana mengimplementasikan perencanaan seperti anggaran keuangan dan lain-lain.
- d. Perencanaan sebagai suatu teknologi
Perencanaan sebagai suatu teknologi, maka dalam perencanaan ada proses menata informasi dan memproses data.
- e. Perencanaan sebagai suatu struktur. Dalam hubungan dengan struktur, maka setiap tugas-tugas perlu diidentifikasi secara jelas.¹⁸

Menurut salah satu guru bidang studi memaparkan tentang sifat perencanaan MPMBS yang mereka lakukan, yaitu:

Ada beberapa sifat perencanaan MPMBS di MTsN Kabanjahe laksanakan, yaitu: 1) Bersifat menyeluruh.2) Bersifat integrasi yang fragmentasi (merangkum berbagai unsur, seperti dana dan tenaga).3) Bersifat fleksibel.4) Menggunakan sarana yang bersifat analitis, sehingga dapat diperoleh pengukuran efisien.Ada tatanan struktur, ada proses komposisi dan mempunyai sifat yang menetap (baku).Aktivitas perencanaan yang dilakukan meliputi hal berikut: 1)Memperkirakan proyeksi yang akan datang. 2)Menetapkan sasaran serta mengkoordinasikannya.3)Menyusun program dengan ukuran kegiatan. 4)Menyusun kronologis jadwal kegiatan. 5)Menyusun anggaran dan alokasi sumber daya. 6) Mengembangkan prosedur dalam strandar. 7) Menetapkan dan mengintervensi kebijakan.¹⁹

Berangkat dari visi, dan misi tujuan peningkatan mutu tersebut, madrasah bersama-sama dengan masyarakatnya merencanakan dan menyusun program jangka panjang atau jangka pendek (tahunan) termasuk anggarannya.

Program tersebut memuat sejumlah program aktivitas yang akan dilaksanakan sesuai dengan kebijakan nasional yang telah ditetapkan dan harus memperhitungkan kunci pokok dari strategi perencanaan tahun itu dan tahun-tahun yang akan datang. Perencanaan program madrasah ini harus mencakup indikator atau target mutu apa yang akan dicapai dalam tahun tersebut sebagai proses peningkatan mutu pendidikan. Program madrasah yang disusun bersama-

¹⁸Hasil Wawancara dengan kepala madrasah di kantor kepala madrasah pada pukul 11.00 WIB, tanggal 26Pebruari 2013.

¹⁹Hasil Wawancara dengan guru bidang studi di ruangan guru pada pukul 12.00 WIB, tanggal 26Pebruari 2013.

sama antara madrasah, orang tua dan masyarakat ini sifatnya berbeda satu madrasah dengan madrasah lainnya sesuai dengan pelayanan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat setempat. Karena fokus kita dalam pengimplementasian konsep manajemen ini adalah mutu siswa, maka program yang disusun harus mendukung pengembangan kurikulum dengan memperhatikan kurikulum nasional yang telah ditetapkan, langkah-langkah untuk penyampaian di dalam proses pembelajaran dan siapa yang akan menyampaikannya.

Adapun bentuk perencanaan MPMBS di MTsN Kabanjahas sesuai dengan pemaparan kepala madrasah yaitu terdiri dari:

- a. Perencanaan dalam Pengaturan Sumber Daya
Madrasah harus mempunyai fleksibilitas dalam mengatur semua sumber daya sesuai dengan kebutuhan setempat. Selain pembiayaan operasional/administrasi, pengelolaan keuangan harus ditujukan untuk:
 - 1) Memperkuat madrasah dalam menentukan dan mengalokasikan dana sesuai dengan skala prioritas yang telah ditetapkan untuk proses peningkatan mutu.
 - 2) Pemisahan antara biaya yang bersifat akademis dari proses pengadaannya; a) Pengurangan kebutuhan birokrasi pusat. b) Pertanggung jawaban; madrasah dituntut untuk memiliki akuntabilitas baik kepada masyarakat maupun pemerintah. Hal ini merupakan perpaduan antara komitmen terhadap standar keberhasilan dan harapan/tuntutan orang tua/masyarakat.
- b. Perencanaan dalam Pengaturan Sumber Dana.
- c. Perencanaan dalam Pengembangan Kurikulum. Ada tiga hal yang diperhatikan dalam kegiatan ini yaitu; 1) Pengembangan kurikulum tersebut harus memenuhi kebutuhan siswa. 2) Bagaimana mengembangkan keterampilan pengelolaan untuk menyajikan kurikulum tersebut kepada siswa sedapat mungkin secara efektif dan efisien dengan memperhatikan sumber daya yang ada. 3) Pengembangan berbagai pendekatan yang mampu mengatur perubahan sebagai fenomena alamiah di madrasah.
- d. Perencanaan dalam Pembinaan Personil Madrasah.²⁰

Dalam rangka merencanakan konsep manajemen peningkatan mutu yang berbasis sekolah di MTsN Kabanjahe, maka melalui partisipasi dari orang tua, siswa, guru dan staf lainnya termasuk instansi yang memiliki kepedulian terhadap pendidikan, menurut pembantu kepala madrasah memaparkan bahwa madrasah melakukan tahapan sebagai berikut:

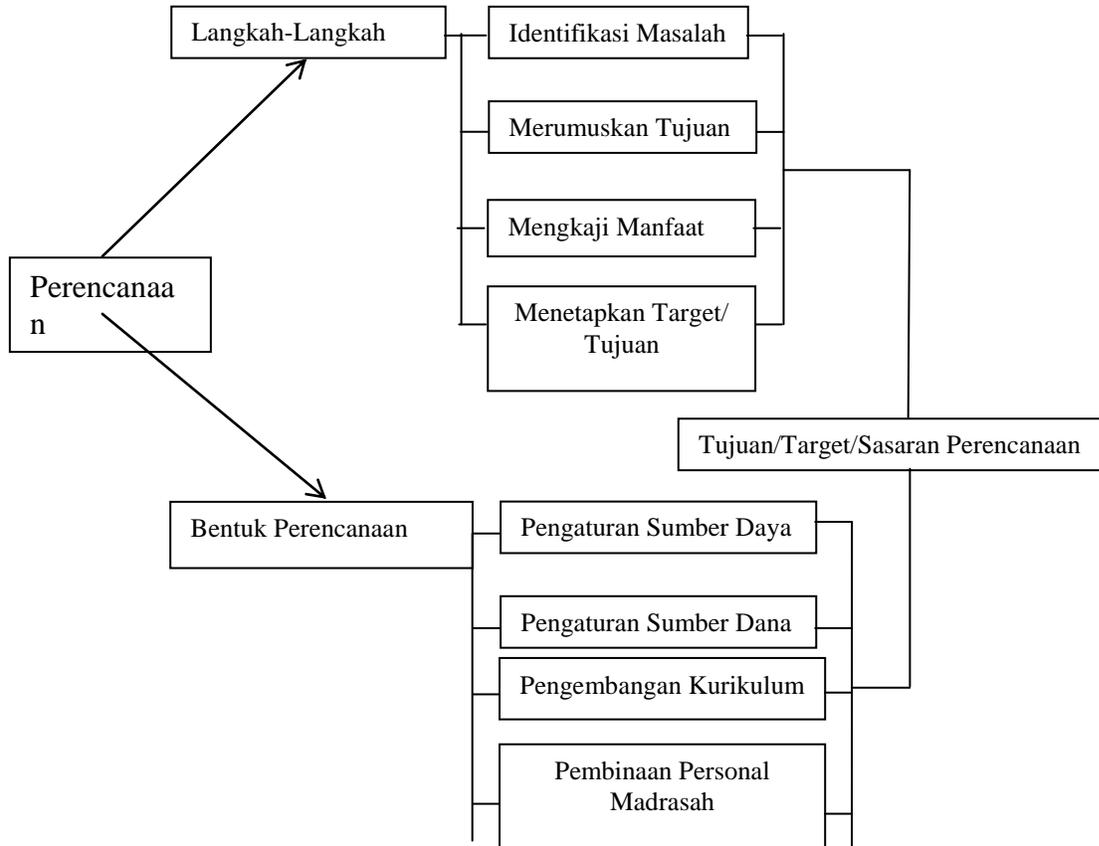
- 1) Penyusunan basis data dan profil madrasah yang lebih presentatif, akurat, valid, dan secara sistematis menyangkut berbagai aspek akademis, administratif (siswa, guru, staf) dan keuangan.
- 2) Melakukan evaluasi diri (*self assesment*) untuk menganalisa kekuatan dan kelemahan mengenai sumber daya madrasah, personil madrasah, kinerja dalam mengembangkan

²⁰Hasil Wawancara dengan kepala madrasah di ruangan kepala madrasah pada pukul 12.00 WIB, tanggal 26 Februari 2013.

dan mencapai target kurikulum dan hasil-hasil yang dicapai siswa berkaitan dengan aspek-aspek intelektual dan keterampilan, maupun aspek lainnya.

- 3) Berdasarkan analisis tersebut madrasah harus mengidentifikasi kebutuhan madrasah dan merumuskan visi, misi, dan tujuan dalam rangka menyajikan pendidikan yang berkualitas bagi siswanya sesuai dengan konsep pembangunan pendidikan nasional yang akan dicapai.²¹

Langkah-langkah perencanaan dalam Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) pada MTsN Kabanjahe dapat digambarkan sebagai berikut di bawah ini:



Gambar 2: Langkah-langkah dalam perencanaan MPMBS pada MTsN Kabanjahe.

Berdasarkan paparan data sebagaimana dikemukakan dari wawancara dan dokumen, dapat disimpulkan bahwa Perencanaan Peningkatan Mutu di MTsN Kabanjahe terlebih dahulu melakukan identifikasi untuk melihat potensi dan kesiapan madrasah dalam implementasi MBS berdasarkan analisis SWOT. Sehingga efektivitas MBS yang dilakukan dapat diperhitungkan segala konsekuensi dan solusinya, karena perencanaan yang baik merupakan salah satu unsur utama penentu keberhasilan tujuan suatu organisasi. Proses ini juga melibatkan seluruh unsur di

²¹Hasil Wawancara dengan pembantu kepala madrasah di ruangan kepala madrasah pada pukul 12.00 WIB, tanggal 26 Februari 2013.

lingkungan madrasah, dari komite madrasah, kepala madrasah, pembantu kepala madrasah dan unsur dewan guru. Hal ini diharapkan dapat menunjang kegiatan-kegiatan dan upaya yang akan dilaksanakan secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi MTsN Kabanjahe.

2. Pengorganisasian Sumberdaya dalam Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) pada MTsN Kabanjahe

Pengorganisasian merupakan proses penyusunan struktur organisasi yang sesuai dengan tujuan organisasi, sumber daya yang dimiliki dan lingkungan yang melingkupi. Dua aspek utama proses susunan struktur organisasi yaitu departementalisasi dan pembagian kerja. Departementalisasi adalah pengelompokan kegiatan-kegiatan kerja organisasi agar kegiatan sejenis saling berhubungan dapat dikerjakan bersama. Hal ini akan tercermin pada struktur formal suatu organisasi dan tampak atau ditunjukkan oleh bagan suatu organisasi.

Adapun bagan organisasi MTsN Kabanjahe sebagaimana lampiran 2. Pembagian kerja adalah perincian tugas pekerjaan agar setiap individu pada organisasi bertanggung jawab dalam melaksanakan sekumpulan kegiatan. Kedua aspek ini merupakan dasar proses pengorganisasian suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efisien dan efektif.

Menurut kepala madrasah proses pengorganisasian MPMBS di MTsN Kabanjahe terdiri dari tiga tahap, yaitu:

- a. Perincian seluruh pekerjaan yang harus dilaksanakan setiap personil madrasah dalam mencapai tujuan organisasi.
- b. Pembagian beban pekerjaan menjadi kegiatan-kegiatan yang secara logika dapat dilaksanakan oleh setiap individu.
- c. Pengadaan dan pengembangan mekanisme kerja sehingga ada koordinasi pekerjaan para anggota organisasi menjadi kesatuan yang terpadu dan harmonis. Mekanisme pengkoordinasian ini akan membuat para anggota organisasi memahami tujuan organisasi dan mengurangi konflik.²²

Pembantu kepala madrasah menambahkan dalam wawancara terpisah bahwa:

Pengorganisasian MBS di MTsN Kabanjahe ini dimaksudkan untuk menentukan siapa yang akan melaksanakan tugas sesuai dengan prinsip pengorganisasian, dengan membagi tanggung jawab setiap personel madrasah dengan jelas sesuai bidang, wewenang, mata pelajaran, dan tanggung jawabnya.²³

²²Hasil Wawancara dengan kepala madrasah di ruangan kepala madrasah pada pukul 12.00 WIB, tanggal 26Pebruari 2013.

²³Hasil Wawancara dengan Pembantu kepala madrasah di ruangan kepala madrasah pada pukul 13.00 WIB, tanggal 26Pebruari 2013.

Pengarahan merupakan hubungan manusia dalam kepemimpinan yang mengikat para bawahan agar bersedia mengerti dan menyumbangkan tenaganya secara efektif serta efisien dalam pencapaian tujuan suatu organisasi.

Para pegawai dengan berbagai tingkah lakunya yang berbeda-beda. Ada beberapa prinsip yang dilakukan oleh pimpinan MTsN Kabanjahe dalam melakukan pengarahan yaitu: a)Prinsip mengarah kepada tujuan. b) Prinsip keharmonisan dengan tujuan. c) Prinsip kesatuan komando.

Pimpinan menginginkan pengarahan kepada bawahan dengan maksud agar pegawai bersedia untuk bekerja sebaik mungkin dan diharapkan tidakmenyimpang dari prinsip-prinsip di atas.

Kepala madrasah menambahkan bawah:

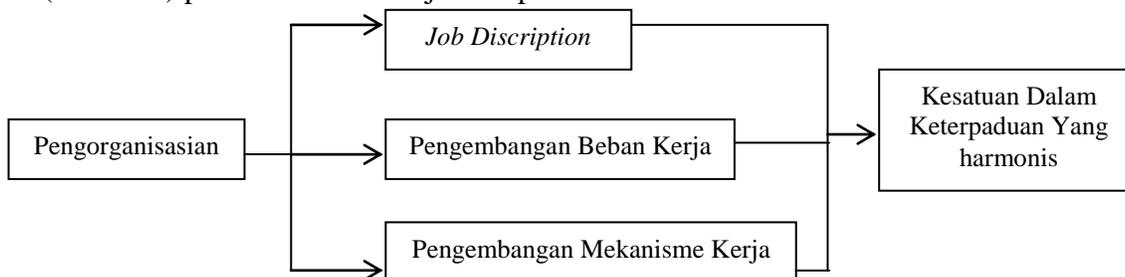
Cara-cara pengarahan pengorganisasian MPMBS di MTsN Kabanjahe yaitu:

a. Orientasi. Merupakan cara pengarahan dengan memberikan informasi yang perlu supaya kegiatan dapat dilakukan dengan baik.

b. Perintah. Merupakan permintaan dari kepala madrasah kepada orang yang berada di bawahnya untuk melakukan atau mengulangi suatu kegiatan tertentu pada keadaan tertentu.

c. Delegasi wewenang. Dalam pendelegasian wewenang ini kepala madrasah melimpahkan sebagian dari wewenang yang dimilikinya kepada bawahannya.²⁴

Pengorganisasian manajemen Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) pada MTsN Kabanjahe dapat divisualisasikan melalui skema berikut:



Gambar 3; Pengorganisasian MPMBS pada MTsN Kabanjahe.

²⁴Hasil Wawancara dengan kepala madrasah di ruangan kepala madrasah pada pukul 12.00 WIB, tanggal 26Pebruari 2013.

Deskripsi data di atas menjelaskan bahwa pengorganisasian ini memberi makna adanya unsur-unsur yang mempersatukan dan memisahkan dengan tujuan, keselarahan, dan keseimbangan. Unsur-unsur yang mempersatukan di antaranya tujuan bersama yang menjadi iktikad bersama untuk mewujudkannya, sedangkan unsur-unsur yang memisahkan di antaranya kewenangan membagi-bagikan kekuasaan yang dimiliki, menyerahkan tanggung jawab kepada pihak tertentu, dan memberi pengarahan kepada anggota atau unit di bawah tanggung jawabnya.

Berdasarkan paparan data sebagaimana dikemukakan dari wawancara dan dokumen, dapat disimpulkan bahwa Pengorganisasian pengorganisasian Sumberdaya dalam Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) pada MTsN Kabanjahe memakai prinsip berkeadilan, dengan maksud pembagian tugas dilakukan berdasarkan kapasitas atau *Job Discription*, pengembangan beban kerja dan pengembangan mekanisme kerja, yaitu dengan pengkelompokan komponen MBS, pembentukan struktur wewenang, merumuskan dan menetapkan metode prosedur dan penyedia fasilitas MBS berdasarkan perencanaan yang sudah disepakati. Hal ini mendukung proses implementasi MBS menuju kepada peningkatan mutu pendidikan. Sehingga proses pengorganisasian MTsN Kabanjahe akan terlaksana dalam konteks kebersamaan yang harmonis.

3. Proses Pelaksanaan Rencana Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) pada MTsN Kabanjahe

Tahap pelaksanaan adalah melaksanakan rencana program-program manajemen berbasis sekolah yang telah direncanakan pada tahap pertama yakni tahap *planning*. Dalam melaksanakan rencana program-program MBS tersebut maka fungsi-fungsi terkait hendaknya memanfaatkan sumber daya secara maksimal, efektif dan efisien.

Kebijakan MPMBS di MTsN Kabanjahe, belum sepenuhnya bersifat dari bawah ke atas, sesuai dengan pemaparan kepala madrasah sebagai berikut:

Pelaksanaan di lapangan belum sepenuhnya mengikuti tahapan pelaksanaan sebagaimana yang tertera dalam pedoman umum pelaksanaan. Hal ini disebabkan karena konsep dan tujuan kebijakan MPMBS belum dipahami secara utuh oleh pelaku kebijakan sebagai akibat dari pelaksanaan sosialisasi kebijakan yang masih temporer atau sesaat serta kurangnya komunikasi dan koordinasi di antara pelaku kebijakan. Selain itu disebabkan juga karena kurang diberdayakannya kepala madrasah, guru, anggota komite madrasah dan tokoh masyarakat serta tidak diberinya kewenangan dan kebebasan yang penuh untuk menerapkan kebijakan kepada kepala madrasah selaku aktor utama kebijakan dan juga

kepada guru dalam melaksanakan Pakem, serta masih kurangnya keberanian dan kreativitas baik dari kepala madrasah maupun guru.²⁵

Kebijakan MPMBS di MTsN Kabanjahe, dilaksanakan juga dengan menerapkan Pakem dan transparansi manajemen serta melibatkan komite madrasah, tokoh masyarakat dan masyarakat umum. Pakem telah dijadikan strategi pembelajaran oleh sebagian kecil guru, dan dapat memotivasi guru dan siswa untuk melaksanakan proses belajar mengajar dengan lebih baik. Masih ada praktek Pakem yang salah oleh sebagian guru, hal ini perlu diluruskan agar tidak menimbulkan dampak negatif bagi anak didik.

Transparansi atau keterbukaan manajemen madrasah, terutama manajemen keuangan telah disadari arti pentingnya oleh kepala madrasah dan telah dilaksanakan, bahkan dijadikan salah satu cara dan merupakan faktor kunci dalam meningkatkan peran serta orang tua murid dan masyarakat, selain itu transparansi dapat mengurangi friksi antara kepala madrasah dan guru yang sering terjadi pada pola lama, dimana urusan keuangan lebih banyak ditangani kepala madrasah sendiri. Adanya “pembatasan” penggunaan *danablock grant* merupakan permasalahan yang cukup penting dan perlu dipertimbangkan lagi.

Jika beberapa indikator hasil penelitian seperti adanya pembelajaran yang lebih mengedepankan *joyful learning*²⁶, peningkatan partisipasi masyarakat, dan dilaksanakannya manajemen yang transparan, sebagai indikator untuk menilai keberhasilan dari program ini, maka pelaksanaan kebijakan MPMBS dapat dikatakan cukup efektif dan dapat dijanjikan bahwa program ini lebih baik daripada model manajemen dan pembelajaran dimasa lalu yang cenderung konvensional. Walaupun demikian keberhasilan program dalam mencapai tujuan meningkatkan mutu pendidikan masih memerlukan usaha keras dan sangat tergantung dari keberanian dan kemauan serta *goodwill* semua pihak yang terlibat.

²⁵Hasil Wawancara dengan kepala madrasah di kantor kepala madrasah pukul: 10.00 WIB, tanggal 26Februari 2013.

²⁶Oleh Nani Rahmani dalam PENGAJAR CERDAS DENGAN JOYFUL LEARNING, pada <http://www.bppk.depkeu.go.id> diakses pada 29 Pebruar1 2013. Joyful Learning merupakan metode pembelajaran yang melibatkan rasasenang, bahagia, dan nyaman dari pihak-pihak yang sedang berada dalam proses belajar mengajar. Di sini terdapat keterikatan cinta dan kasih sayang antara fasilitator dan peserta diklat maupun antar peserta diklat. Tak ubahnya seperti ikatan cinta antara sepasang kekasih, keterikatan hati di dalam proses belajar mengajar akan membuat masing-masing pihak berusaha memberikan yang terbaik untuk menyenangkan pihak lain. Fasilitator dengan semangat menggebu-gebu akan berusaha optimal memimpin kelas dengan cara yang paling menarik, sedangkan peserta dengan antusias dan berlomba-lomba ikut aktif ambil bagian dalam setiap kegiatan. Dengan demikian, Joyful Learning menjadi sarana yang membuat fasilitator maupun peserta diklat menjadi betah menjalani sesi demi sesi pelajaran sehingga hasilnya akan maksimal.

Keterlibatan atau partisipasi masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan khususnya dalam implementasi kebijakan MPMBS di MTsN Kabanjahe masih didominasi pada aspek fisik/gedung dan peralatan lainnya yang diwujudkan dalam bentuk sumbangan wali murid dan bantuan lain berupa material. Kesadaran dan partisipasi untuk membantu anak belajar dan keterlibatannya dalam menyusun rencana madrasah, penyelenggaraan pendidikan dan proses belajar anak, sejauh pengamatan peneliti, baru disebagian kecil dari unsur madrasah yang mengalami peningkatan, hal ini dapat dikatakan masih belum optimal.

Hal tersebut sesuai penuturan kepala madrasah sebagai berikut:

Belum optimalnya partisipasi masyarakat disebabkan karena tidak dipahaminya konsep dan tujuan kebijakan MPMBS, kurangnya informasi mengenai kebijakan MPMBS, tidak adanya waktu dari masyarakat selaku partisipan dan masih rendahnya pendidikan masyarakat itu sendiri. Selain itu jaringan kerjasama yang dilakukan pihak madrasah masih terbatas hanya dengan instansi pemerintah dalam hal ini adalah Departemen Agama dan dengan orang tua murid sebagai anggota komite madrasah. Kerjasama dengan pihak swasta/pengusaha baik untuk meningkatkan dana maupun untuk pelaksanaan proses pembelajaran belum dilaksanakan oleh madrasah.²⁷

Dalam Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah ini, pembantu kepala madrasah menambahkan bahwa:

Madrasah bekerja dalam koridor-koridor tertentu antara lain sebagai berikut:

- a. Sumber daya; sekolah harus mempunyai fleksibilitas dalam mengatur semua sumber daya sesuai dengan kebutuhan setempat. Selain pembiayaan operasional/administrasi, pengelolaan keuangan harus ditujukan untuk: Memperkuat madrasah dalam menentukan dan mengalokasikan dana sesuai dengan skala prioritas yang telah ditetapkan untuk proses peningkatan mutu, pemisahan antara biaya yang bersifat akademis dari proses pengadaannya.
- b. Pertanggungjawaban, madrasah dituntut untuk memiliki akuntabilitas baik kepada masyarakat maupun pemerintah. Hal ini merupakan perpaduan atas komitmen terhadap standar keberhasilan dan harapan /tuntutan orang tua/ masyarakat. Pertanggungjawaban bertujuan untuk meyakinkan bahwa dana masyarakat dipergunakan sesuai dengan kebijakan yang telah ditentukan dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan dan jika mungkin untuk menyajikan informasi mengenai apa yang telah dikerjakan. Untuk itu madrasah harus memberikan laporan pertanggungjawaban dan mengkomunikasikannya kepada orang tua/masyarakat dan pemerintah dan melaksanakan kaji ulang secara menyeluruh terhadap pelaksanaan program prioritas madrasah dalam proses peningkatan mutu.
- c. Kurikulum; berdasarkan kurikulum standar yang telah ditentukan secara nasional, madrasah bertanggung jawab untuk mengembangkan kurikulum baik dari standar materi (*content*) dan proses penyampaiannya.

²⁷Hasil Wawancara dengan kepala madrasah di kantor kepala madrasah pada pukul 11.00 WIB, tanggal 26Pebruari 2013.

- d. Personil madrasah; madrasah bertanggung jawab dan terlibat dalam proses rekrutmen (dalam arti penentuan jenis guru yang diperlukan) dan pembinaan struktural staf madrasah (kepala madrasah, wakil kepala madrasah, guru dan staf lainnya). Sementara itu pembinaan profesional dalam rangka pembangunan kapasitas/kemampuan kepala madrasah dan pembinaan keterampilan guru dalam pengimplementasian kurikulum termasuk staf kependidikan lainnya dilakukan secara terus menerus atas inisiatif madrasah.
- e. Konsekuensinyamadrasah harus diperkenankan untuk mengembangkan perencanaan pendidikan dan prioritasnya di dalam kerangka acuan yang dibuat oleh pemerintah. Memonitor dan mengevaluasi setiap kemajuan yang telah dicapai dan menentukan apakah tujuannya telah sesuai dengan kebutuhan untuk peningkatan mutu. Menyajikan laporan terhadap hasil dan performanya kepada masyarakat dan pemerintah sebagai konsumen dari layanan pendidikan (pertanggung jawaban kepada *stake-holders*)²⁸

Tanggung jawab peningkatan kualitas pendidikan secara mikro telah bergeser dari birokrasi ke pusat unit pengelola yang lebih dasar yaitu madrasah. Kondisi ini telah membawa kepada suatu kesadaran bahwa hanya madrasah yang dikelola secara efektiflah (dengan manajemen yang berbasis sekolah) yang akan mampu merespon aspirasi masyarakat secara tepat dan cepat dalam hal mutu pendidikan.

Institusi pusat memiliki peran yang penting, tetapi harus mulai dibatasi dalam hal yang berhubungan dengan membangun suatu visi dari sistem pendidikan secara keseluruhan, harapan dan standar bagi siswa untuk belajar dan menyediakan dukungan komponen pendidikan yang relatif baku atau standar minimal. Konsep ini menempatkan pemerintah dan otoritas pendidikan lainnya memiliki tanggung jawab untuk menentukan kunci dasar tujuan dan kebijakan pendidikan dan memberdayakan secara bersama-sama madrasah dan masyarakat untuk bekerja di dalam kerangka acuan tujuan dan kebijakan pendidikan yang telah dirumuskan secara nasional dalam rangka menyajikan sebuah proses pengelolaan pendidikan yang secara spesifik sesuai untuk setiap komunitas masyarakat.

Dalam perspektif proses perencanaan di mana tujuan ditentukan, kebutuhan diidentifikasi, kebijakan diformulasikan dan prioritas ditentukan, serta sumber daya dialokasikan, tetapi fokus perubahan kepada sistem manajemen berbasis madrasah ini lebih kepada bentuk pengelolaan yang mengekspresikan diri secara benar kepada tujuan akhir yaitu mutu pendidikan di mana berbagai kebutuhan siswa untuk belajar terpenuhi. Untuk itu dengan

²⁸Hasil Wawancara dengan pembantu kepala madrasah di kantor pembantu kepala madrasah pada pukul 11.00 WIB, tanggal 26Pebruari 2013.

memperhatikan kondisi geografik dan sosio ekonomik masyarakat, maka sumber daya dialokasikan dan didistribusikan kepada madrasah dan pemanfaatannya dipercayakan kepada madrasah sesuai dengan perencanaan dan prioritas yang telah ditentukan oleh madrasah dan dengan dukungan masyarakat. Pedoman pelaksanaan peningkatan mutu walaupun ada hanya bersifat umum yang memberikan rambu-rambu mengenai apa-apa yang boleh/tidak boleh dilakukan.

Mengembangkan model program pemberdayaan madrasah. Bukan hanya sekedar melakukan pelatihan MPMBS, yang lebih banyak dipenuhi dengan pemberian informasi kepada madrasah. Model pemberdayaan madrasah berupa pendampingan atau fasilitasi dinilai lebih memberikan hasil yang lebih nyata dibandingkan dengan pola-pola lama berupa penataran MPMBS.

Pemberian Kewenangan. MPMBS memberikan kewenangan kepada madrasah untuk mengontrol sumber daya manusia, fleksibilitas dalam merespon kebutuhan masyarakat, misalnya pengangkatan tenaga honorer untuk keterampilan yang khas atau muatan lokal. Demikian pula mengirim guru untuk berlatih di institusi yang dianggap tepat.

Menurut kepala madrasah bahwa:

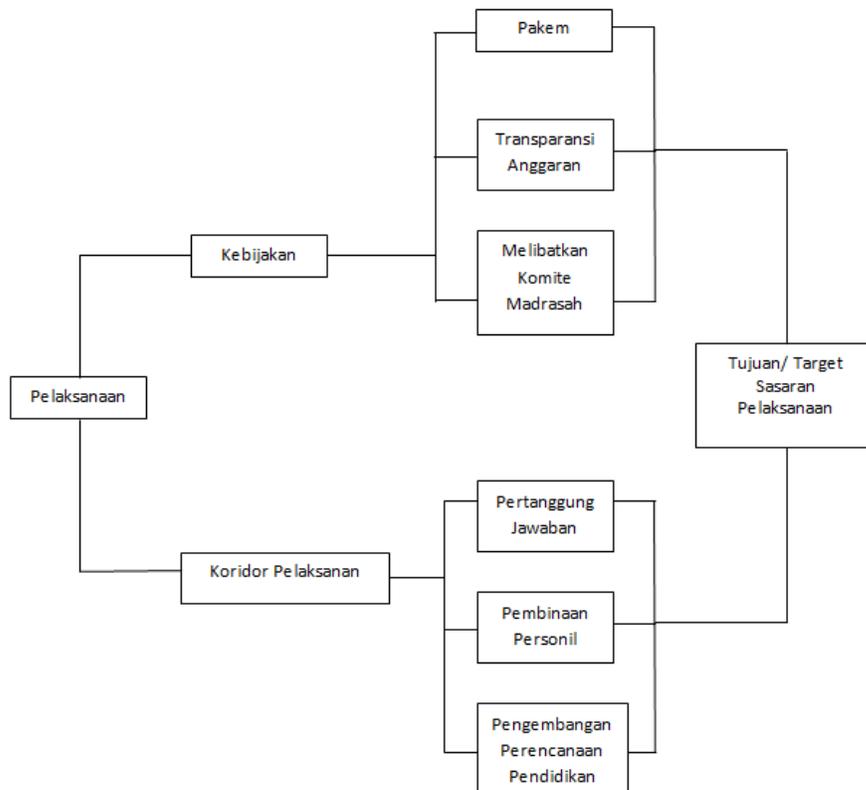
Dampak dari kewenangan MPMBS, madrasah melakukan hal-hal:

- a. Mengembangkan perencanaan pendidikan dan prioritasnya di dalam kerangka acuan yang dibuat oleh pemerintah.
- b. Memonitor dan mengevaluasi setiap kemajuan yang telah dicapai dan menentukan apakah tujuannya telah sesuai kebutuhan untuk peningkatan mutu.
- c. Menyajikan laporan terhadap hasil dan performannya kepada masyarakat dan pemerintah sebagai konsumen dari layanan pendidikan (pertanggung jawaban kepada *stake-holders*).²⁹

Tanggung jawab peningkatan kualitas pendidikan secara mikro telah bergeser dari birokrasi pusat ke unit pengelola yang lebih dasar yaitu madrasah. Dengan kata lain, di dalam masyarakat yang kompleks seperti sekarang dimana berbagai perubahan yang telah membawa kepada perubahan tata nilai yang bervariasi dan harapan yang lebih besar terhadap pendidikan terjadi begitu cepat, maka diyakini akan disadari bahwa kewenangan pusat tidak lagi secara tepat dan cepat dapat merespon perubahan keinginan masyarakat tersebut.

²⁹Hasil Wawancara dengan kepala madrasah di kantor kepala madrasah pada pukul 11.00 WIB, tanggal 26Pebruari 2013.

Pelaksanaan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah pada MTsN Kabanjahe, dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 4; Pelaksanaan Rencana MPMBS pada MTsN Kabanjahe.

Untuk melihat bagaimana pihak MTsN Kabanjahe melaksanakan MBS berdasarkan perencanaan MBS tahun ajaran 2011/2015, ada tiga aspek utama yang menjadi fokus penelitian ini, yakni personel madrasah yang terdiri dari kepala MTsN, guru-guru dan siswa-siswi MTsN Kabanjahe. Aspek kedua adalah kurikulum berbasis sekolah. Aspek ketiga adalah menyangkut sarana dan prasarana.

a) Personil madrasah.

1) Kepala Madrasah.

Kepala madrasah memainkan peran penting dalam pelaksanaan implementasi manajemen berbasis sekolah di MTsN Kabanjahe. Perannya sebagai pemimpin berfungsi untuk mengarahkan, memonitor dan mengevaluasi program-program MBS yang diterapkan di MTsN Kabanjahe.

Karena itu, peran pimpinan kepala madrasah tidak bisa diabaikan dalam proses implementasi manajemen berbasis sekolah.

Gaya kepemimpinan yang tidak mendukung, akan mengakibatkan gagalnya pelaksanaan manajemen berbasis sekolah. Kepala madrasah harus senantiasa memahami madrasah sebagai suatu sistem organik. Untuk itu kepala madrasah harus lebih berperan sebagai pemimpin dibandingkan sebagai *manager*.

Dalam pernyataannya Kepala Madrasah, didalam memimpin lebih banyak bersikap:

Sebagai pemimpin di MTsN ini, saya selalu bersikap sebagai sahabat bagi para personel madrasah, dengan tujuan agar para guru lebih terbuka. Karena keterbukaan menurut saya merupakan kunci dari kerjasama terutama di madrasah, sehingga terjalinlah rasa keterikatan yang kuat, saling kerja sama demi kemajuan MTsN ini, dan saya selalu menekankan untuk lebih bersikap profesional di dalam pekerjaan.³⁰

Berdasarkan deskripsi data di atas dapat dijelaskan bahwa proses kepemimpinan Kepala MTsN Kabanjahe sebagai pemimpin yang visioner, terbuka yaitu memahami mandat sebagai amanah, menggugah warga madrasah tentang posisi (situasi, kondisi, dan sumberdaya madrasah), membentuk tim kerja, membagi tugas demi kemajuan mutu pendidikan di MTsN Kabanjahe. Temuan ini memunculkan makna bahwa Kepala MTsN Kabanjahe dalam melakukan tugasnya lebih banyak mengarahkan daripada mendorong atau memaksa.

Dari pola kepemimpinan kepala madrasah, pembantu kepala madrasah (PKM II) berpendapat bahwa:

Sebagai kepala sepertinya beliau lebih bersandar pada kerja sama dalam menjalankan tugas di bandingkan bersandar pada kekuasaan dan Senantiasa menanamkan kepercayaan pada diri guru dan staf administrasi, bukannya menciptakan rasa takut.³¹

Deskripsi data di atas menjelaskan bahwa manajemen kepemimpinan Kepala MTsN Kabanjahe bersifat terbuka dan amanah. Hal ini sangat berpengaruh terhadap proses pendidikan di madrasah, karena seorang pemimpin merupakan motor penggerak di manajemen madrasah.

Hal senada di sampaikan oleh PKM I tentang pola kepemimpinan kepala madrasah, yaitu:

Secara umum, Bapak Kepala Madrasah telah memenuhi karakteristik kepala madrasah tangguh seperti memiliki wawasan jauh kedepan (visi) dan tahu tindakan apa yang harus

³⁰ Berdasarkan observasi dan wawancara yang dilakukan oleh penulis dengan kepala madrasah MTsN Kabanjahe pada tanggal 04 Maret 2013,

³¹ Hasil wawancara dengan PKM II pada tanggal 04 Maret 2013 pukul 12.00 di ruangan PKM II.

dilakukan (misi) serta paham benar tentang cara yang akan di tempuh (strategi), memiliki kemampuan mengkoordinasi dan memanfaatkan seluruh sumber daya yang ada, untuk mencapai tujuan atau memenuhi kebutuhan madrasah (yang umumnya terbatas), memiliki kemampuan mengambil keputusan dengan terampil (cepat, tepat dan akurat), memiliki kemampuan memobilisasi sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan dan memiliki toleransi terhadap perbedaan pada seseorang, hal ini yang membuat kami selalu merasa nyaman untuk menjalankan tugas di MTsN Kabanjahe.³²

Berdasarkan pemaparan data di atas, beberapa sikap dan karakteristik Kepala MTsN Kabanjahe dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Memiliki input manajemen yang lengkap dan jelas, yang di tunjukkan oleh kelengkapan dan kejelasan dalam tugas (apa yang harus dikerjakan, yang disertai fungsi, kewenangan, tanggung jawab, kewajiban dan hak), rencana (deskripsi produk yang akan dihasilkan), program (alokasi sumber daya untuk merealisasikan rencana), ketentuan-ketentuan (peraturan perundang-undangan, kualifikasi, spesifikasi, metoda kerja, prosedur kerja dsb.) pengendalian (tindakan turun tangan), dan memberikan kesan yang baik kepada para guru.
2. Beliau memahami, menghayati, dan melaksanakan perannya sebagai manajer (mengkoordinasi dan menyetarakan sumber daya untuk mencapai tujuan), pemimpin (memobilisasi dan memberdayakan sumber daya manusia), pendidik (mengajak untuk berubah), wirausahawan (membuat sesuatu bisa terjadi), penyelia (mengarahkan, membimbing dan memberi contoh), pengurus/ administrator (mengadministrasi), regulator (membuat aturan-aturan madrasah), dan pembangkit motivasi (menyemangatkan).
3. Beliau mampu mengupayakan *team work* yang kompak dan cerdas, serta membuat saling terkait dan terikat antar fungsi dan antar warganya, menumbuhkan solidaritas/kerja asam a/kolaborasi dan bukan kompetisi sehingga terbentuk iklim kolektifitas yang dapat menjamin kepastian hasil/*output* madrasah.

Beliau mampu dan sanggup memberdayakan madrasahnyanya, terutama sumber daya manusianya melalui pemberian kewenangan, keluesan dan sumber dayanya.

³²Hasil wawancara dengan PKM I pada tanggal 04 Maret 2013 pukul 11.00 di ruangan PKM I.

2)Guru

Dalam melaksanakan implementasi manajemen berbasis sekolah, guru memegang peranan yang sangat vital didalam proses belajar mengajar, guru merupakan motor penggerak didalam kelas dan salah satu penentu bagi keberhasilan peningkatan mutu berbasis sekolah. Secara umum para guru yang ada di MTsN Kabanjahe sangat mendukung program MBS di Madrasah ini. Hal ini terlihat dari antusiasme mereka didalam memberikan pelajaran di kelas.

Hal di atas diungkapkan oleh salah seorang guru kelas memaparkan bahwa:

Kami secara pribadi sangat mendukung program MBS yang telah dilaksanakan di madrasah ini. Karena semenjak dilaksanakannya MBS di madrasah ini, madrasah ini banyak mengalami kemajuan yang signifikan baik melalui prestasi akademik dan kualitas maupun kuantitas para lulusan. Hal ini bisa dilihat dari berbagai prestasi yang di raih oleh madrasah ini.³³

Deskripsi data di atas menjelaskan bahwa para guru yang ada di MTsN Kabanjahe mempunyai antusiasme yang tinggi terhadap penerapan implementasi MBS. Hal ini di dukung oleh penjelasan kepala madrasah sebagai berikut:

Respon guru terhadap kegiatan MBS bagus, artinya saya lihat dari semangat mereka untuk mengikuti pelatihan-pelatihan dan *workshop* tentang pengajaran berbasis sekolah, MGMP dan hal-hal yang bersifat menambah wawasan di madrasah ini.³⁴

Fakta ini menjelaskan bahwa implementasi manajemen berbasis sekolah di MTsN Kabanjahe juga menyentuh para guru dalam meningkatkan profesionalisasinya. Bagaimanapun, keberadaan potensi sumber daya madrasah dalam hal tenaga kependidikan menjadi komponen penting yang mencirikan manajemen berbasis sekolah.

Keseluruhan jumlah guru yang mengajar di MTsN Kabanjahe adalah sebanyak 37 orang tidak termasuk Kepala Madrasah MTsN Kabanjahe. Salah satu cara yang dilakukan untuk meningkatkan kualitas tenaga pengajar untuk mendukung program MBS di MTsN Kabanjahe adalah dengan meningkatkan kualitas input guru-guru yang mengajar di MTsN Kabanjahe.

Sedangkan dalam upaya pengembangan tenaga pendidik di MTsN Kabanjahe terdapat tiga aspek penting yang menjadi perhatian yaitu: (a) Peningkatan profesionalisme, (b) Pembinaan karier, dan (c) Pembinaan kesejahteraan, peningkatan profesionalisme. Hal ini dilakukan melalui

³³Hasil wawancara dengan Ibu Sri Sundari selaku Guru Kelas IX, pada tanggal 04 Maret 2013 di kelas IX A pukul 10.00 WIB.

³⁴Hasil wawancara dengan kepala MTsN Kabanjahe pada tanggal 04 Maret 2013 pukul 11.00 di ruangan kepala madrasah.

pengikutsertaan tenaga (guru dan staf) dalam pelatihan/penataran yang sesuai serta mendorong mereka untuk mengikuti kuliah lanjutan, disamping itu juga MTsN Kabanjahe juga menyediakan buku-buku referensi tentang MBS yang berguna dalam meningkatkan wawasan para guru dan staf.

Hal ini senada dengan pemaparan kepala madrasah, sebagai berikut:

MTsN Kabanjahe berupaya terus menerus untuk meningkatkan kualitas para pendidikannya. Hal ini bisa dilihat dari hampir sebagian besar guru MTsN Kabanjahe sudah ikut sertifikasi yang menggambarkan bahwa profesionalitas menjadi kekuatan di MTsN ini. Terkadang juga kami mengadakan pelatihan-pelatihan dengan mengundang dosen baik dari UNIMED maupun IAIN.³⁵

Dari pemaparan deskripsi data di atas di temukan bahwa usaha untuk meningkatkan mutu pendidikan berbasis sekolah di MTsN Kabanjahe adalah dengan cara meningkatkan mutu tenaga pengajarnya dengan mengadakan pelatihan-pelatihan, MGMP (musyawarah guru mata pelajaran), mengikuti seminar-seminar pendidikan baik didalam maupun di luar daerah dan mengundang para pakar pendidikan untuk memberikan pelatihan-pelatihan baik dari IAIN Sumatera Utara maupun dari UNIMED.

Hal di atas sejalan dengan penuturan PKM II MTsN Kabanjahe, yaitu:

Untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas tenaga pendidik di MTsN Kabanjahe, selaku pimpinan Bapak kepala selalu memberikan dorongan moril kepada para guru untuk terus meningkatkan kualitas dengan mengikuti senunar-seminar pendidikan, mengundang para tutor baik dari IAIN dan UNIMED. Dan beliau menekankan bagi setiap guru untuk meningkatkan kualitas pengajarannya di barengi dengan teknologi seperti membeli laptop, karena untuk saat ini MTsN Kabanjahe sedang dalam perencanaan membangun sarana audio visual dan life proyektor untuk kemajuan pembelajaran berbasis teknologi (ICT).³⁶

Deskripsi data di atas mengungkapkan bahwa dalam rangka mengimplementasikan MBS secara efektif dan efisien di MTsN Kabanjahe dan untuk mempertegas, para guru dituntut harus mampu berkreasi dalam meningkatkan manajemen kelas. Guru adalah teladan dan panutan langsung para peserta didik di kelas. Oleh karena itu, para guru yang mengajar di MTsN Kabanjahe telah mempersiapkan diri dengan segala kewajiban, baik di dalam mengelola manajemen kelas maupun persiapan isi materi pengajaran.

³⁵Hasil wawancara penulis dengan kepala MTsN Kabanjahe pada tanggal 04 Maret 2013 pukul 11.00 di ruangan kepala madrasah.

³⁶Hasil wawancara penulis dengan PKM II MTsN Kabanjahe pada tanggal 04Maret 2013 diruangan PKM II pukul 10.00 WIB.

3) Siswa

Formulasi peningkatan kualitas madrasah yang dilaksanakan oleh manajemen MTsN Kabanjahe dapat dilihat dari *output* siswa-siswinya. Peningkatan mutu, sejatinya merupakan interpretasi dari perencanaan implementasi manajemen berbasis sekolah yang berorientasi bagi peningkatan kualitas pendidikan yang berdasarkan visi dan misi serta, tujuan yang diputuskan Kepala Madrasah secara kolaboratif dan partisipatif dalam kebijakan peningkatan mutu pendidikan. Para siswa-siswi yang belajar di MTsN Kabanjahe berjumlah 577 siswa.

Penerimaan siswa diperketat melalui tahapan-tahapan ujian sesuai dengan ketentuan yang berlaku di MTsN Kabanjahe ini, dengan harapan hal tersebut dapat memberikan peluang bagi madrasah untuk menyaring bibit-bibit unggul yang diharapkan bagi peningkatan kualitas dan mutu lulusan. Hal ini dibuktikan dengan meningkatnya prestasi siswa MTsN Kabanjahe dari tahun ke tahun.

Dalam mendukung program tersebut kepala madrasah memaparkan sebagai berikut:

Dalam bidang ini terdapat tiga tugas penting yang kami lakukan beserta unsur manajemen organisasi MTsN Kabanjahe yaitu : (a) Penerimaan siswa baru, (b) Pembinaan siswa di sekolah, dan (c) Pemantapan program kesiswaan. Dalam hal ini penerimaan siswa ada beberapa kegiatan pokok yang harus kami sesuaikan yakni: perencanaan daya tampung dan seleksi calon siswa baru berdasarkan kriteria yang kami tentukan, sedang dalam pembinaan siswa kami melakukan upaya-upaya agar siswa dapat berperan aktif dalam interaksi edukatif, serta diberdayakan agar dapat mencapai tingkat kemandirian dalam melaksanakan segala kegiatannya di madrasah.³⁷

Deskripsi data di atas menjelaskan bahwa didalam melaksanakan rekrutmen siswa baru manajemen kesiswaan MTsN Kabanjahe melakukan seleksi dengan beberapa kriteria yang di sepakati madrasah yang bertujuan untuk menyaring bibit-bibit generasi yang sesuai dengan kebijakan peningkatan kualitas Madrasah di MTsN Kabanjahe.

Hal ini di perkuat sesuai dengan pemaparan PKM III yang membawahi bidang kesiswaan, beliau menyatakan bahwa:

Bidang manajemen kesiswaan MTsN Kabanjahe memegang peranan sangat menentukan dan bertanggung jawab dalam upaya pembinaan siswa di madrasah, baik itu menyangkut kegiatan kurikuler ataupun ekstrakurikuler pada dasarnya akan saling memperkuat, untuk itu pengelolaannya perlu pemahaman yang komprehensif agar pembinaan kesiswaan

³⁷Hasil wawancara penulis dengan Kepala MTsN Kabanjahe pada tanggal 04Maret 2013 di ruangan kepala madrasah pada pukul 10.00 WIB

dapat memperkuat pencapaian tujuan dalam bidang-bidang lainnya. Oleh karena itu kami berusaha memaksimalkan kemampuan kami untuk meningkatkan mutu dan kualitas madrasah ini dengan memberdayakan potensi-potensi yang ada di madrasah guna mendukung manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah.³⁸

Berdasarkan deskripsi dan pemaparan data di atas, menjelaskan bahwa proses peningkatan kualitas siswa dan siswi MTsN Kabanjahe juga didasarkan pada peningkatan kualitas *inner* dan *ekstern* siswa. Peningkatan kualitas *inner* yang dimaksud adalah meningkatkan motivasi siswa untuk lebih giat belajar dan beraktivitas melalui kegiatan kurikuler dan ekstrakurikuler. Peningkatan kualitas *ekstern* yang dimaksud adalah peningkatan keterampilan siswa melalui kegiatan-kegiatan ekstrakurikuler seperti pramuka, Dokter Cilik, group nasyid, tari dan lain sebagainya.

b) Kurikulum Berbasis Sekolah.

Kurikulum yang digunakan di MTsN Kabanjahe menerapkan kurikulum Pendidikan Nasional. Namun pada tahap pengimplementasiannya tidak hanya semata mengandalkan pada ketetapan pemerintah, akan tetapi para guru diberi kebebasan untuk lebih memberdayakan seluruh kemampuannya dan memanfaatkan semua fasilitas madrasah dalam mengeksplorasi semua mata pelajaran yang diajarkan selama tidak menyalahi tujuan Umum Pendidikan Nasional.

Mengacu pada buku *Panduan Manajemen Sekolah*, manajemen Kurikulum merupakan upaya untuk mengelola agar kurikulum di sekolah berjalan baik, dalam hubungan ini pengelolaannya harus diarahkan agar proses pembelajaran dapat berjalan dengan baik, tolak ukurnya adalah bagaimana pencapaian tujuan oleh siswa sebagai akibat proses pembelajaran.

Hal ini dapat *dilihat dari* beberapa elemen tugas-tugas yang tercakup dalam bidang kurikulum sebagaimana observasi penulis terhadap dokumen renstra MTsN Kabanjahe tahun 2011 – 2015 bahwa manajemen kurikulum MTsN Kabanjahe berfungsi:

- a) Menyelenggarakan perumusan tentang tujuan-tujuan kurikulum
- b) Menyelenggarakan isi (*Content*), susunan (*Scope*) dan organisasi kurikulum

³⁸Hasil wawancara dengan PKM III yang membawahi bidang kesiswaan pada tanggal 4 Maret 2013 di ruangan PKM II pada pukul 11.00 WIB.

- c) Menghubungkan kurikulum dengan waktu, fasilitas-fasilitas fisik dan peronil yang tersedia
- d) Menyelenggarakan bahan-bahan, sumber-sumber dan perlengkapan buat program pengajaran
- e) Meyelenggarakan supervisi pengejaran.

Hal di atas sesuai dengan pemaparan PKM II sebagai berikut:

Bahwa saat ini yang menjadi fokus perhatian utama dalam implementasi MBS di MTsN Kabanjehe mengacu kepada 1. Kurikulum 2. Proses belajar mengajar 3. Lingkungan madrasah.³⁹

Dari analisa diskripsi data di atas menunjukkan bahwa manajemen kurikulum di MTsN Kabanjehe menitik beratkan kepada upaya untuk mengelola proses pembelajaran siswa agar dapat mencapai tujuan yang diharapkan, lebih jauh secara terperinci ditemukan dalam pelaksanaan MBS di MTsN Kabanjehe berdasarkan observasi dokumen renstra MTsN Kabanjehe tahun 2011/ 2015. Bahwa kegiatan-kegiatan yang dilakukan dalam manajemen kurikulum madrasah yaitu: 1) Menjabarkan GBPP menjadi analisis mata pelajaran 2) menyusun program tahunan 3) menyusun program catur wulan 4) menyusunn program satuan pelajaran 5) membuat rencanan pengajaran (RPP). 6) melakukan penbagian tugas mengajar7) menyusun jadwal pelajaran8) menyusun jadwal kegiatan pengayaan9) menyusun jadwal ekstrakurikuler10)menyusun jadwal penyegaran Guru.

Hal-hal yang menjadi perhatian dalam penyusunan kurikulum di MTsN Kabanjahe, yaitu berkenaan dengan kemampuan siswa melakukan sesuatu, menjelaskan pengalaman belajar, merupakan hasil belajar dan dapat didefenisikan secara jelas dan distandarisasi. Dengan diberlakukannya kebijakan tentang Kurikulum Berbasis Kompetensi yaitu perangkat perencanaan dan pengaturan tentang kompetensi dan hasil belajar yang harus dicapai siswa, penilaian, kegiatan belajar mengajar, dan pemberdayaan sumber daya pendidikan dalam pengembangan kurikulum sekolah, diharapkan dapat meningkatkan kualitas hasil belajar siswa MTsN Kabanjahe

³⁹Hasil wawancara penulis dengan PKM II MTsN Kabanjahe pada tanggal 04Maret 2013 diruangan PKM II pukul 10.00 WIB.

Pengembangan Kurikulum di MTsN Kabanjahe yang beragam mengacu pada standar nasional pendidikan untuk menjamin pencapaian tujuan pendidikan nasional. Hal ini sesuai dengan hasil observasi dan wawancara penulis dengan Kepala Madrasah mengatakan bahwa:

Standar yang menjadi acuan MTsN Kabanjahe adalah standar nasional pendidikan yaitu isi, proses, standar kompetensi lulusan, tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, pengelolaan, pembiayaan, dan penilaian pendidikan. Dua dari kedelapan standar nasional pendidikan tersebut, yaitu Standar Isi (SI) dan Standar Kompetensi Lulusan (SKL) merupakan acuan utama bagi satuan pendidikan dalam mengembangkan kurikulum di MTsN Kabanjahe.⁴⁰

Dari deskripsi data di atas menjelaskan bahwa yang menjadi target utama MTsN Kabanjahe mengembangkan kurikulum berbasis sekolah mengacu kepada standar kurikulum nasional yang lebih menekankan kepada standar isi dan standar kompetensi lulusan. Sejalan dengan hal itu sesuai dengan UU Nomor 20 Tahun 2003 dan berdasarkan observasi dokumen renstra tahun 2010/2011 pada tanggal 09 Maret 2011, bahwa pengembangan kurikulum MTsN Kabanjahe disusun antara lain agar dapat memberi kesempatan kepada peserta didik untuk: 1) Belajar untuk beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa; 2) Belajar untuk memahami dan menghayati; 3) Belajar untuk mampu melaksanakan dan berbuat secara efektif; 4) Belajar untuk hidup bersama dan berguna untuk orang lain; dan 5) Belajar untuk membangun dan menemukan jati diri melalui proses belajar yang aktif, kreatif, efektif, dan menyenangkan.

Dalam wawancara pada kesempatan yang sama Kepala Madrasah menambahkan:

MTsN Kabanjahe juga terus berbenah diri demi Peningkatan relevansi pendidikan yang mengarah kepada Manajemen pendidikan berbasis masyarakat. Peningkatan peran serta orang tua dan masyarakat pada level kebijakan (pengambilan keputusan) dan level operasional melalui komite (dewan) madrasah. Komite ini terdiri dari kepala madrasah, guru senior, wakil orang tua, tokoh masyarakat, dan perwakilan siswa Dimana peran dari pada komite ini sangat memberikan andil yang baik meliputi perencanaan, implementasi, monitoring, serta evaluasi program kerja madrasah selama ini.⁴¹

Berdasarkan deskripsi dan paparan data di atas menggambarkan bahwa Pemerataan Pelayanan pendidikan di MTsN Kabanjahe mengarah pada pendidikan yang berkeadilan. Hal ini berkenaan dengan penerapan upaya pemerataan mutu pendidikan dengan adanya Standard

⁴⁰Hasil wawancara penulis dengan Kepala MTsN Kabanjahe pada tanggal 04Maret 2013 di ruangan kepala madrasah pada pukul 10.00 WIB

⁴¹Hasil wawancara penulis dengan Kepala MTsN Kabanjahe pada tanggal 04Maret 2013 di ruangan kepala madrasah pada pukul 10.00 WIB

kopetensi minimal, serta pemerataan pelayanan pendidikan bagi siswa pada semua lapisan masyarakat.

c) Sarana dan Prasarana

Sarana pendidikan adalah peralatan dan perlengkapan yang secara langsung dipergunakan dan menunjang proses pendidikan, khususnya proses belajar mengajar, seperti gedung, ruang kelas dan lain sebagainya. Manajemen berbasis sekolah di MTsN Kabanjahe juga menyentuh aspek sarana dan prasarana secara khusus. Secara umum, sarana dan prasarana merupakan faktor pendukung terlaksananya manajemen berbasis sekolah. Beberapa sarana dan prasarana yang disentuh oleh manajemen berbasis sekolah di MTsN Kabanjahe adalah sebagai berikut:

1) Laboratorium komputer.

Sarana laboratorium komputer yang ada di MTsN Kabanjahe di gunakan untuk meningkatkan *sMU* (kemampuan) siswa dihidang teknologi informatika yang perangkatnya terdiri dari Monitor, CPU komputer yang ada, jumlah keseluruhannya sebanyak 15 unit.⁴² Dan hal ini perlu mendapatkan apresiasi yang tinggi dikarenakan MTsN Kabanjahe saat ini adalah satu-satunya MTsN di Kabupaten Karo yang memiliki laboratorium komputer sebagai basis peningkatan mutu pendidikan. Karena biasanya pengelolaan Laboratorium ini umumnya hanya berlaku pada sekolah menengah umum, sementara untuk MTsN, laboratorium belum menjadi kebutuhan utama, sehingga dalam kenyataannya banyak MTsN yang belum memiliki laboratorium, namun secara umum pengelolaan laboratorium sebagai tempat praktek siswa perlu ditata dengan menarik serta aman, sehingga siswa terdorong untuk menggunakannya sebagai tempat kegiatan pembelajaran.

2) Perpustakaan.

Perpustakaan merupakan tempat yang penting bagi proses pembelajaran, karen dapat mendorong pengembangan dan peningkatan minat, kemampuan dan kebiasaan membaca, untuk itu disamping penataan tempatnya yang harus menarik dan nyaman juga ketersediaan buku-buku yang lengkap menjadi sangat penting, sehingga siswa dalam memperoleh sumber informasi yang diperlukan berkaitan dengan kegiatan belajarnya.

⁴²Berdasarkan hasil observasi penulis ke lokasi penelitian pada tanggal 04 Maret 2013 pukul 09.00 WIB.

Untuk mendukung proses peningkatan mutu berbasis sekolah, pihak MTsN Kabanjahe menyediakan dan terus meningkatkan sarana pendukung yaitu perpustakaan. Perpustakaan ini didirikan dengan tujuan untuk mengembangkan ilmu dan menambah wawasan bagi para siswa-siswi dengan cara menelaah buku-buku yang telah ada. Hingga saat ini perpustakaan MTsN Kabanjahe memiliki banyak buku bacaan, yang terdiri dari 900 judul buku bersifat umum dan agama.⁴³

3)Majalah dinding.

Majalah dinding merupakan salah satu cara siswa dalam menunjukkan kreativitasnya sehingga banyak tampilan-tampilan di dinding yang terpampang adalah hasil karya siswa yang menyajikan berita-berita yang bersifat umum yang didapati dari berbagai tulisan majalah dan koran. Dengan cara demikian diharapkan akan menumbuhkan pemikir kreatif dan produktif.⁴⁴

Manajemen sarana dan prasarana yang baik diharapkan dapat menciptakan madrasah yang bersih, rapi, indah sehingga menciptakan kondisi yang menyenangkan baik bagi para guru maupun murid untuk berada di madrasah. Di samping itu juga diharapkan tersedianya alat-alat atau fasilitas belajar yang memadai secara kuantitatif, kualitatif dan relevan dengan kebutuhan serta dapat dimanfaatkan secara optimal untuk kepentingan proses pendidikan di MTsN Kabanjahe, baik oleh guru sebagai pengajar maupun murid-murid sebagai pelajar.

Hal senada disampaikan oleh salah seorang guru di MTsN Kabanjahe mamaparkan bahwa:

Kami di MTsN ini dalam memberikan pelajaran kepada siswa telah di susun dalam suatu perencanaan berdasarkan manajemen berbasis sekolah sesuai dengan waktu dan tujuan yang telah ditentukan. Tersedianya sarana dan prasarana yang ada saat ini sangat mendukung dan membantu dalam proses belajar mengajar di sini, seperti adanya perpustakaan, dan laboratorium komputer, majalah dinding, hal ini memberikan dampak yang positif bagi kemajuan madrasah didalam menghadapi era pendidikan yang semakin berkembang.⁴⁵

Berdasarkan pemaparan data di atas dan observasi ditemukan bahwa penggerakan yang dilakukan oleh kepala madrasah sebagai pemimpin instruksional dan guru sebagai pemimpin pembelajaran di MTsN meliputi: (1) menyusun kerangka waktu dan biaya yang di perlukan baik

⁴³Berdasarkan hasil observasi penulis ke lokasi penelitian pada tanggal 04 Maret 2013 pukul 09.00 WIB.

⁴⁴Berdasarkan hasil observasi penulis ke lokasi penelitian pada tanggal 04 Maret 2013 pukul 09.00 WIB.

⁴⁵Hasil wawancara dengan Ibu Sri Sundari selaku Guru Kelas IX, pada tanggal 04 Maret 2013 di kelas IX A pukul 10.00 WIB.

institusi maupun pembelajaran; (2) memprakarsai dan menampilkan kepemimpinan dalam melaksanakan rencana dan pengambilan keputusan; (3) mengeluarkan instruksi-instruksi yang spesifik ke arah pencapaian tujuan; dan (4) membimbing, memotivasi, dan memberi tuntunan atau arahan yang jelas bagi guru terhadap pelayanan belajar terhadap para peserta didik.

Berdasarkan paparan data di atas dapat disimpulkan bahwa Proses Pelaksanaan Rencana Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) pada MTsN Kabanjahe kepala madrasah melakukan supervisi dengan tujuan untuk membantu guru merencanakan dan mengatasi kesulitan yang di hadapi. Dengan cara itu, guru akan merasa didampingi sehingga dapat meningkatkan semangat kerjanya demi peningkatan mutu pendidikan.

4. Pengawasan dan Evaluasi Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) pada MTsN Kabanjahe

Pengawasan merupakan suatu proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai. Pengawasan manajemen adalah usaha sistematis untuk menetapkan standar pelaksanaan dengan tujuan perencanaan, membandingkan kegiatan nyata dengan tujuan, perencanaan. Membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan serta mengambil tindakan koreksi yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya madrasah dipergunakan untuk menjamin bahwa semua sumber daya madrasah dipergunakan dengan cara paling efektif dan efisiensi dalam pencapaian tujuan-tujuan madrasah.

Kepala madrasah mengungkapkan bahwa Ada tiga pengawasan yang dilakukan pada MTsN Kabanjahe, yaitu:

a. Pengawasan pendahuluan.

Dirancang untuk mengantisipasi adanya penyimpangan dari standar atau tujuan dan memungkinkan koreksi dibuat sebelum suatu tahap kegiatan tertentu diselesaikan.

b. Pengawasan yang dilakukan bersama dengan pelaksanaan kegiatan.

Merupakan proses di mana aspek tertentu dari suatu prosedur harus disetujui dulu atau syarat tertentu harus dipenuhi terlebih dahulu sebelum kegiatan-kegiatan dapat dilanjutkan, untuk menjadi semacam peralatan "*double check*" yang telah menjamin ketepatan pelaksanaan kegiatan.

c. Pengawasan umpan balik.

Mengukur hasil-hasil dari suatu kegiatan yang telah diselesaikan.⁴⁶

Wakil Kepala Madrasah (PKM) menambahkan bahwa ada beberapa tahap proses pengawasan yang dilakukan pada madrasah ini antara lain:

- a. Penetapan standar kegiatan.
- b. Penentuan pengukuran kegiatan.
- c. Pengukuran pelaksanaan kegiatan nyata.
- d. Membandingkan pelaksanaan kegiatan dengan standar dan penganalisaan penyimpangan-penyimpangan.
- e. Mengambil tindakan pengoreksian bila dianggap perlu.⁴⁷

Pengawasan dan evaluasi merupakan bagian integral dari pengelolaan pendidikan, baik ditingkat mikro (madrasah), meso (dinas pendidikan kabupaten/ kota/ propinsi), maupun makro (departemen). Hal ini di dasari oleh pemikiran bahwa monitoring (pengawasan) dan evaluasi dapat mengukur tingkat kemajuan pendidikan pada tingkat madrasah, dinas pendidikan dan departemen. Pengawasan adalah suatu proses pemantauan untuk mendapatkan informasi tentang pelaksanaan MBS, sedang kan fokus evaluasi adalah pada hasil MBS. MBS dikatakan efektif jika hasil sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan, sebaliknya jika hasil tidak sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan, MBS dianggap tidak efektif (gagal).

Untuk mengungkapkan fakta yang lebih mendalam mengenai interpretasi kebijakan pengawasan dan evaluasi MBS di MTsN Kabanjahe sesuai dengan hasil wawancara dengan kepala madrasah menyatakan bahwa:

Yang di maksud pelaksanaan pengawasan MBS di MTsN Kabanjahe adalah kegiatan monitoring yang dilakukan oleh kepala madrasah terhadap seluruh aktivitas MBS di madrasah, fokus pengawasan dan evaluasi di mulai dari personil madrasah, kurikulum berbasis sekolah, dan sarana prasarana di dalam proses pengelolaan program pengajaran berbasis sekolah terutama di kelas apakah terjadi kegiatan belajar mengajar.⁴⁸

Deskripsi data di atas menjelaskan bahwa proses pendidikan merupakan satu elemen penting yang menjadi fokus utama bagi penerapan MBS di MTsN Kabanjahe, dimulai dari proses pengambilan keputusan, proses pengelolaan kelembagaan, proses pengelolaan program, proses belajar mengajar, proses evaluasi madrasah dan proses akuntabilitas. Kepala madrasah

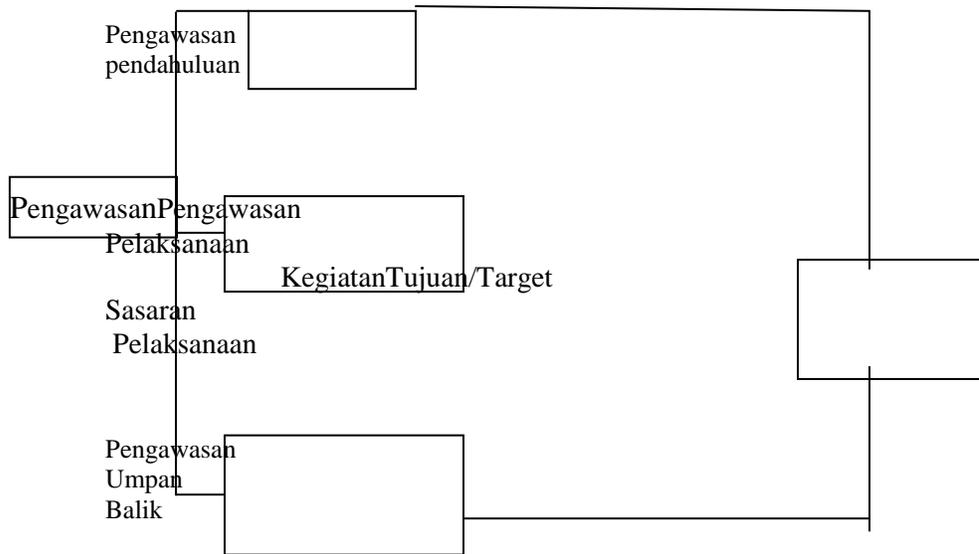
⁴⁶Hasil Wawancara dengan kepala madrasah di kantor kepala madrasah pada pukul 11.00 WIB, tanggal 26Pebruari 2013.

⁴⁷Hasil Wawancara dengan wakil kepala madrasah di kantor wakil kepala madrasah (PKM I) pada pukul 12.00 WIB, tanggal 26Pebruari 2013.

⁴⁸Hasil Wawancara dengan kepala madrasah di kantor kepala madrasah pada pukul 11.00 WIB, tanggal 26Pebruari 2013.

mengawasi pihak-pihak yang terkait dengan pembelajaran apakah dengan sungguh-sungguh memberikan pelayanan kebutuhan pembelajaran atau belum memadai sebagaimana yang diharapkan.

Berikut adalah visualisasi yang digambarkan Kepala madrasah dalam pengawasan dan evaluasi sebelum dan sesudah melaksanakan MBS di MTsN Kabanjahe.



Gambar 5; Pengawasan MPMBS pada MTsN Kabanjahe.

Hal yang menjadi perhatian Kepala Madrasah dalam tahap pengawasan dan evaluasi di MTsN Kabanjahe adalah perubahan konteks pada personil madrasah, kurikulum dan sarana dan prasarana pada waktu sebelum dan sesudah melaksanakan MBS. Besar kecilnya perubahan komponen-komponen tersebut (dari dan sesudah melaksanakan MBS) merupakan ukuran tingkat keberhasilan MBS. Dalam bahasa nonstatistik, makin besar perubahan (peningkatan/ pengembangan) komponen-komponen tersebut dari sebelum dan sesudah melaksanakan MBS, makin besar pula keberhasilan MBS.

Hal ini sesuai dengan hasil pengamatan peneliti selama observasi, yang melihat langsung keterlibatan kepala madrasah dalam hal monitoring dan evaluasi dengan cara terjun langsung ke lapangan memperhatikan dan mengawasi aktivitas sekolah dengan cara datang lebih awal setiap hari pada pukul 6.45 AM. WIB untuk melihat langsung kegiatan madrasah dan pulang pukul 17.00 WIB. Demikian juga beliau ikut langsung memonitoring proses belajar mengajar di kelas dengan cara inspeksi ke lokal-lokal ketika jam belajar.

Hal ini sesuai dengan pemaparan bapak kepala madrasah sebagai berikut:

Sebagai Kepala saya langsung melakukan pengawasan keseluruhan aspek madrasah, dengan cara saya selalu datang pada pukul 06.30 pagi dan biasanya saya pulang pada akhir jam sekolah. Hal ini dilakukan untuk lebih bisa melihat sejauh mana implementasi MBS itu berjalan dan sekaligus memberikan teladan yang baik bagi setiap guru-guru dalam hal kedisiplinan.⁴⁹

Beliau juga menambahkan, bahwa:

Saya melibatkan guru dan personil madrasah yang ada untuk melakukan pengawasan khususnya di kelas. Hal ini saya lakukan agar para guru ikut berperan aktif dan bertanggung jawab terhadap proses belajar mengajar di MTsN ini.⁵⁰

Deskripsi data sebagaimana diungkapkan di atas menjelaskan bahwa manajemen pengawasan dan evaluasi di MTsN Kabanjahe bersifat langsung melibatkan kepala madrasah, sedangkan guru melakukan pengawasan terhadap program yang telah ditentukan, yaitu pengawasan tentang pelaksanaan proses pembelajaran sehingga sesuai dengan alokasi waktu, penggunaan metode yang tepat dan mengawasi siswa agar belajar dengan sungguh-sungguh untuk mencapai tujuan pendidikan atau pembelajaran secara maksimal. Jika ada kekeliruan atau ada program yang tidak dapat diselesaikan, segera dilakukan perbaikan dalam perencanaannya, sehingga tujuan yang sebelumnya ditentukan tetap berjalan secara maksimal dan dapat dipenuhi.

Hal ini senada dengan pemaparan salah satu guru kelas di MTsN Kabanjahe, beliau mengungkapkan sebagai berikut:

Disini para guru diberikan tanggung jawab untuk melakukan pengawasan di kelas. Seperti dalam membuat RPP dan silabus, dan biasanya akan di evaluasi setiap akhir bulan didalam rapat internal madrasah.⁵¹

Pemaparan data di atas memberikan penjelasan tentang proses pengawasan yang dilakukan para guru di kelas sebagai bentuk kebijakan manajemen pengawasan dan evaluasi di MTsN Kabanjahe, kaitannya dengan peserta didik, guru perlu memastikan apakah para peserta didik itu melaksanakan kegiatan belajar sesuai dengan yang di rencanakan. Untuk keperluan pengawasan ini, guru mengumpulkan, menganalisis, dan mengevaluasi informasi kegiatan belajar serta memanfaatkannya untuk mengendalikan pembelajaran sehingga tercapai tujuan belajar.

⁴⁹Hasil Wawancara dengan kepala madrasah di kantor kepala madrasah pada pukul 11.00 WIB, tanggal 26Pebruari 2013.

⁵⁰Hasil Wawancara dengan kepala madrasah di kantor kepala madrasah pada pukul 11.00 WIB, tanggal 26Pebruari 2013.

⁵¹Hasil wawancara dengan Bapak Putra Manda Ginting, sebagai wali kelas VIII B pada tanggal 04 Maret 2011 di kelas.

Lebih jauh temuan tentang pelaksanaan manajemen pengawasan dan evaluasi madrasah ditemukan bahwa terdapat dua jenis pengawasan dan evaluasi yang dipakai oleh MTsN Kabanjahe yaitu internal dan eksternal. Pengawasan dan evaluasi internal adalah pengawasan dan evaluasi yang dilakukan oleh madrasah sendiri yakni kepala madrasah, guru, dan warga madrasah lainnya.

Hal ini dijelaskan oleh bapak kepala madrasah sebagai berikut:

Tujuan utama pengawasan dan evaluasi internal madrasah adalah untuk mengetahui tingkat kemajuan diri madrasah itu sendiri sehubungan dengan sasaran-sasaran yang telah ditetapkan dan pengawasan dan evaluasi eksternal lebih bersifat umum yang melibatkan unsur-unsur pemerintahan baik dari dinas pendidikan maupun Kementerian Agama, hal ini biasanya dilakukan sebagai upaya untuk melihat lebih jauh perkembangan madrasah itu sendiri.⁵²

Deskripsi dan pemaparan data di atas menjelaskan bahwa pengawasan dan evaluasi yang dilakukan oleh pihak eksternal adalah pengawasan dan evaluasi yang dilakukan oleh pihak luar madrasah, misalnya dinas pendidikan, pengawas/ *supervisor* dan perguruan tinggi, atau pun gabungan ketiganya.

Hasil pengawasan dan evaluasi eksternal dapat digunakan untuk *rewards system* terhadap individu sekolah, meningkatkan iklim kompetisi antar madrasah, memperbaiki *sistem yang ada secara* keseluruhan, dan membantu madrasah dalam mengembangkan diri.

Evaluasi pelaksanaan manajemen berbasis sekolah di MTsN Kabanjahe secara khusus dilakukan melalui rapat untuk mendengarkan laporan-laporan dari para guru maupun staf administrasi tentang kekurangan-kekurangan dalam penerapan MBS. Dalam pengertian yang lebih umum, evaluasi ini juga dilakukan pada rapat akhir tahun ajaran yang dihadiri oleh seluruh dewan guru dan komite MTsN Kabanjahe. Selain itu, evaluasi juga terjadi pada rapat awal tahun ajaran.

Hal ini sesuai dengan pemaparan PKM I sebagai berikut:

Evaluasi MBS di MTsN Kabanjahe biasanya dilakukan di setiap akhir dan tahun ajaran baru dan tetap diatur setiap awal bulan guna melihat seberapa jauh keefektifan dan keberhasilannya, dan biasanya akan diadakan rapat sebulan sekali dengan kepala madrasah, guru-guru beserta komite madrasah untuk mengevaluasi kendala-kendala yang

⁵²Hasil Wawancara dengan kepala madrasah di kantor kepala madrasah pada pukul 11.00 WIB, tanggal 26 Februari 2013.

di hadapi sekaligus mencari solusi bagi kemajuan implementasi MBS dalam meningkatkan mutu pendidikan di madrasah ini.⁵³

Lebih jauh temuan tentang pelaksanaan manajemen pengawasan yang dilakukan di MTsN Kabanjahe meliputi perbaikan yang dapat dilakukan baik ketika sedang berlangsungnya proses pembelajaran, maupun pada program pembelajaran berikutnya, sebagai implikasi dari pengawasan pembelajaran yang dilakukan oleh guru maupun kepala madrasah, hal ini sesuai dengan hasil wawancara penulis dengan Kepala Madrasah sebagai berikut:

Ketika kami menemukan masalah pada saat tertentu, yang bersifat mendesak bagi kelangsungan program-program madrasah, maka kami bisa mengevaluasinya pada saat itu juga. Dengan harapan perbaikan yang dilakukan secara cepat dan tepat tidak akan mengganggu pelaksanaan program-program madrasah yang lain.⁵⁴

Berdasarkan deskripsi data di atas menjelaskan bahwa pengawasan dan evaluasi dalam pelaksanaan MBS yang dilakukan MTsN Kabanjahe meliputi:

Pertama, mengevaluasi pelaksanaan kegiatan MBS, apakah sudah sesuai dengan perencanaan;

Kedua, melaporkan penyimpangan untuk tindakan koreksi dan merumuskan tindakan koreksi, menyusun standar-standar MBS dan sasaran-sasaran;

Ketiga, menilai pekerjaan dan melakukan tindakan koreksi terhadap penyimpangan-penyimpangan institusional satuan pendidikan maupun proses pembelajaran.

Dengan alasan rasional dan orientasi masa depan dalam kerangka kebijakan pengawasan dan evaluasi MBS di MTsN Kabanjahe sebagaimana di ungkapkan di atas bahwa ada dua sasaran yang akan di capai yaitu: (1) jenis evaluasi yang dikaitkan dengan tujuan, dan (2) pemanfaatan hasil evaluasi.

Hal ini sesuai dengan wawancara dengan Kepala madrasah sebagai berikut:

Sebagai Kepala madrasah saya selalu mengingatkan guru bahwa evaluasi memiliki tujuan ganda, yaitu untuk mengetahui ketercapaian tujuan pengajaran dan untuk mengetahui kesulitan peserta didik dalam belajar, dan ini saya lakukan berulang-ulang agar tertanam didalam jiwa para guru.⁵⁵

⁵³Hasil Wawancara dengan wakil kepala madrasah di kantor wakil kepala madrasah (PKM I) pada pukul 12.00 WIB, tanggal 26 Pebruari 2013.

⁵⁴Hasil Wawancara dengan kepala madrasah di kantor kepala madrasah pada pukul 11.00 WIB, tanggal 26Pebruari 2013.

⁵⁵Hasil Wawancara dengan kepala madrasah di kantor kepala madrasah pada pukul 11.00 WIB, tanggal 26Pebruari 2013.

Berdasarkan deskripsi data di atas menjelaskan bahwa evaluasi peningkatan mutu pendidikan dilakukan melalui rapat-rapat akhir pembelajaran benar-benar dimanfaatkan guru untuk perbaikan pengajaran dan penentuan prestasi siswa. Untuk itu kepala madrasah selalu mengingatkan guru, jika peserta didik belum menguasai bahan ajar yang esensial, maka perlu dilakukan perbaikan. Bagi peserta didik yang mengalami kesulitan, maka perlu dibentuk kelompok belajar dan pembelajaran yang kooperatif, sehingga peserta didik yang belum pandai akan di bantu oleh peserta didik yang lebih pandai.

Pengawasan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) pada MTsN Kabanjahe berfungsi sebagai tolak ukur menentukan kebijakan MTsN Kabanjahe di masa yang akan datang. Dari hasil evaluasi tersebut maka akan dapat diperoleh tingkat keberhasilan dan kegagalannya, sehingga dapat memperbaiki kinerja program yang akan datang. Di samping itu evaluasi juga sangat berguna sebagai bahan masukan bagi madrasah untuk merumuskan sasaran (tujuan) peningkatan manajemen berbasis sekolah untuk tahun yang akan datang.

C. Pembahasan Hasil Penelitian

Ada empat temuan dalam penelitian ini, yaitu:

1. Temuan pertama bahwa Perencanaan Implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah pada MTsN Kabanjahe terlebih dahulu melakukan identifikasi untuk melihat potensi dan kesiapan madrasah dalam implementasi MBS berdasarkan analisis SWOT. Sehingga efektivitas MBS yang dilakukan dapat diperhitungkan segala konsekuensi dan solusinya, karena perencanaan yang baik adalah salah satu unsur utama penentu keberhasilan tujuan suatu organisasi.
2. Temuan kedua bahwa Pengorganisasian Sumberdaya dalam Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah pada MTsN Kabanjahe memakai prinsip berkeadilan, dengan maksud pembagian tugas dilakukan berdasarkan kapasitas dan profesionalitas personil. Proses pengorganisasian MTsN Kabanjahe meliputi pengkelompokan komponen MBS, pembentukan struktur wewenang, merumuskan dan menetapkan metode prosedur dan penyedia fasilitas MBS berdasarkan perencanaan yang sudah

- disepakati. Hal ini mendukung proses implementasi MBS menuju kepada peningkatan mutu pendidikan.
3. Temuan ketiga bahwa Proses Pelaksanaan Rencana Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah pada MTsN Kabanjahe kepala madrasah melakukan supervisi dengan tujuan untuk membantu guru merencanakan dan mengatasi kesulitan yang di hadapi. Dengan cara itu, guru akan merasa di dampingi sehingga dapat meningkatkan semangat kerjanya demi peningkatan mutu pendidikan.
 4. Temuan keempat bahwa Pengawasan Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah pada MTsN Kabanjahe berfungsi sebagai tolak ukur menentukan kebijakan MTsN Kabanjahe di masa yang akan datang. Dari hasil evaluasi tersebut maka akan dapat diperoleh tingkat keberhasilan dan kegagalannya, sehingga dapat memperbaiki kinerja program yang akan datang. Di samping itu evaluasi juga sangat berguna sebagai bahan masukan bagi madrasah untuk merumuskan sasaran (tujuan) peningkatan manajemen berbasis sekolah untuk tahun yang akan datang.

Mencermati temuan pertama yang dilakuka oleh MTsN Kabanjahe dalam Perencanaan dalam Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah diawali dengan melakukan identifikasi untuk melihat potensi dan kesiapan madrasah dalam implementasi MBS berdasarkan analisis SWOT yang mereka lakukan. Sehingga efektivitas MBS yang dilakukan dapat diperhitungkan segala konsekuensi dan solusinya, karena perencanaan yang baik adalah salah satu unsur utama penentu keberhasilan tujuan suatu organisasi.

Hal di atas sejalan dengan yang di kemukakan Amiruddin, strategi atau kondisi bagi keberhasilan implementasi kebijakan yaitu:

- a. Adanya otonomi yang dimiliki sekolah
- b. Adanya peran serta masyarakat secara aktif
- c. Adanya kepemimpinan kepala sekolah
- d. Adanya proses pengambilan keputusan yang demokratis
- e. Semua pihak harus memahami peran dan tanggung jawabnya
- f. Adanya petunjuk dari departemen terkait
- g. Adanya transparansi dan akuntabilitas
- h. MPMBS harus diarahkan untuk meningkatkan kinerja sekolah

i. Sosialisasi.⁵⁶

Peningkatan kualitas pendidikan adalah pilihan sekaligus orientasi pengembangan peradaban bangsa sebagai investasi masa depan pembangunan bangsa berjangka panjang. Orientasi ini mutlak dilakukan oleh karena pendidikan diyakini sebagai sarana utama pengembangan kualitas sumber daya manusia. Dalam konteks itulah revitalisasi kebijakan pendidikan terus menjadi perhatian pemerintah. Salah satu bentuk revitalisasi itu ialah kebijakan pengelolaan sistem pendidikan dari kebijakan yang semula sentralistik berubah menjadi desentralistik.

Kemampuan dari kepala madrasah dan guru selaku aktor utama kebijakan yang dipercaya untuk mengemban pelaksanaan kebijakan MPMBS dalam mendayagunakan seluruh potensi yang dimiliki, termasuk mempertahankan dan memanfaatkan beberapa faktor pendukung di atas akan sangat menentukan keberhasilan implementasi kebijakan tersebut. Sebagaimana pendapat Wahab, yang menyatakan bahwa besar kecilnya perbedaan antara apa yang diharapkan (direncanakan) dengan apa yang senyatanya dicapai dalam implementasi kebijakan, sedikit banyaknya akan tergantung pada apa yang disebut *Implementation capacity* dari organisasi atau kelompok organisasi atau aktor yang dipercaya untuk mengemban tugas mengimplementasikan kebijakan. *Implementation capacity* tidak lain adalah kemampuan suatu organisasi/aktor untuk melaksanakan keputusan kebijakan (*policy decision*) sedemikian rupa sehingga ada jaminan bahwa tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan dalam dokumen formal kebijakan dapat dicapai. Suatu proses kebijakan akan mengalami siklus yang meliputi formulasi, implementasi dan evaluasi kebijakan.

Fungsi perencanaan adalah suatu kegiatan membuat tujuan perusahaan dan diikuti dengan membuat berbagai rencana untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan tersebut. Proses perencanaan MBS yang dilakukan di MTsN Kabanjahe berdasarkan hasil rapat madrasah yang melibatkan seluruh unsur-unsur madrasah seperti Kepala Madrasah, Pembantu Kepala Madrasah, dewan guru dan Komite madrasah dan ditemukan yang menjadi fokus utama perencanaan MBS di MTsN Kabanjahe saat ini meliputi: a) Personil Madrasah, b) Pengelolaan Kurikulum Berbasis Sekolah, c) Pengelolaan Sarana dan Prasarana yang mendukung kebijakan MBS.

⁵⁶Siahaan, *Manajemen Pendidikan* h. 123-150.

Penyusunan program perencanaan MBS disertai langkah-langkah pemecahan persoalan yang mungkin terjadi. Fungsi yang terlibat beserta unsur-unsurnya membuat rencana program untuk jangka pendek, menengah dan jangka panjang serta bersama-sama merealisasikan rencana program tersebut.

Secara operasional, manajemen berbasis sekolah di MTsN Kabanjahe menangani aktivitas manajerial bidang pengajaran, tenaga kependidikan, pembinaan kesiswaan, keuangan, dan hubungan dengan masyarakat. Penetapan rumusan perencanaan implementasi MBS pada MTsN Kabanjahe telah melalui pelaksanaan rumusan perencanaan yang mencirikan perpaduan konsultatif pribadi dan kelompok, serta partisipatif dan telah merujuk kepada undang-undang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 tahun 2003, tentang pendidikan berbasis masyarakat pasal 55 ayat 1: "Masyarakat berhak menyelenggarakan pendidikan berbasis masyarakat pada pendidikan formal dan non formal sesuai dengan kekhasan agama, lingkungan sosial, dan budaya untuk kepentingan masyarakat". Dengan tujuan meningkatkan mutu pendidikan dan martabat manusia dalam rangka mewujudkan tujuan pendidikan nasional.

Pada tataran implementasi, suatu kebijakan ada yang bersifat *self-executing*, yakni kebijakan tersebut akan dengan sendirinya terimplementasikan, dan ada juga yang bersifat *non self-executing*, yaitu suatu kebijakan negara yang pengimplementasiannya perlu diusahakan oleh *stakeholders*.⁵⁷ Menurut Islamy, hanya sedikit kebijakan negara yang bersifat *self-executing*, justru yang lebih banyak adalah yang bersifat *non self-executing*. Kebijakan MPMBS, adalah merupakan kebijakan yang bersifat *non self-executing*, dalam pengertian bahwa kebijakan tersebut tidak dapat secara otomatis diberlakukan setelah kebijakan itu dibuat, akan tetapi masih memerlukan waktu untuk adaptasi, bahkan penyesuaian-penyesuaian ketika diimplementasikan.⁵⁸ Selain itu, implementasi adalah merupakan suatu proses untuk mewujudkan tujuan-tujuan yang telah dipilih dan ditetapkan menjadi kenyataan, atau dengan kata lain penerapan perencanaan kedalam praktek. Namun dalam hal ini tidak semua program yang diimplementasikan dapat berlangsung dengan mulus dan efektif. Gejala ini menurut Wahab, dinamakan sebagai *implementation gap*, yaitu suatu keadaan dimana dalam proses

⁵⁷Abdul Wahab, *Analisis Kebijaksanaan dari Formulasi ke Implementasi Kebijaksanaan Negara* (Jakarta: Bumi Aksara, 1997), h. 61.

⁵⁸Irfan.M. Islamy, *Policy Analysis*(Malang:Program Pasca Sarjana Unibraw, 2001), h. 76.

implementasi kebijakan selalu akan terbuka kemungkinan terjadinya perbedaan dengan apa yang senyatanya dicapai (sebagai hasil atau prestasi dari pelaksanaan kebijakan).⁵⁹

Dari data yang peneliti peroleh dalam penelitian ini, kebijakan MPMBS yang tengah dirintis di MTsN Kabanjahe ternyata tidak terlepas dari hambatan-hambatan yang terjadi dilapangan. Faktor-faktor penghambat yang telah teridentifikasi perlu diperhatikan, sehingga kegagalan implementasi kebijakan dapat dieleminir. Sesuai dengan pernyataan dari Wahab, bahwa proses implementasi kebijakan perlu mendapat perhatian yang seksama. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa salah jika ada yang berasumsi bahwa proses implementasi kebijakan dengan sendirinya akan berlangsung tanpa hambatan. Pelaksanaan suatu kebijakan adalah sesuatu yang penting, bahkan mungkin jauh lebih penting dari pada pembuatan kebijakan. Kebijakan-kebijakan hanya akan berupa impian atau rencana yang bagus yang tersimpan rapi dalam arsip kalau tidak diimplementasikan.⁶⁰

Setyodarmodjo, menjelaskan bahwa dalam suatu proses kebijakan, proses implementasi merupakan proses yang tidak hanya kompleks (*complicated*), namun juga hal yang sangat menentukan. Tidak sedikit kebijakan pemerintah yang sudah dirumuskan dengan sangat sempurna, namun gagal dalam implementasinya mencapai tujuan, hal ini salah satunya adalah terjadi karena dilakukan melalui cara-cara lain, tidak sesuai dengan pedoman dan juga disebabkan karena faktor-faktor subyektif para pelaksananya (*policy actors*) maupun dari masyarakat yang secara langsung atau tidak langsung terkena dampak dari kebijakan yang dimaksud. Hal tersebut terjadi juga dalam implementasi kebijakan MPMBS.

Pengambilan keputusan memformulasikan rumusan perencanaan implementasi MBS yang dikembangkan kepala madrasah dimulai dari menyusun kerangka berfikir berdasarkan analisis SWOT untuk melihat peluang dan tantangan yang akan ditemui.

Proses perencanaan di dalam implementasi MBS adalah proses penetapan dan pemanfaatan sumber daya secara terpadu untuk menentukan masa depan madrasah yang tepat dengan memperhitungkan sumberdaya yang tersedia. Dengan kata lain, perencanaan adalah awal dari semua proses yang rasional, dan mengandung sifat optimisme yang didasarkan atas kepercayaan bahwa akan dapat mengatasi berbagai macam persoalan.

⁵⁹Wahab, *Analisis*, h. 61.

⁶⁰*Ibid.*,h. 65.

Telah disebutkan bahwa salah satu faktor penghambat implementasi kebijakan MPMBS adalah adanya perbedaan persepsi dan pemahaman terhadap konsep dan tujuan kebijakan, sehingga kebijakan dilaksanakan dengan cara-cara lain sesuai dengan persepsi masing-masing aktor kebijakan. Guna menghindari perbedaan persepsi dan pemahaman terhadap konsep dan tujuan antar aktor kebijakan atau antar implementers (unit birokrasi maupun non birokrasi), maka proses administrasi harus selalu berpijak pada standar prosedur operasional (SOP) sebagai acuan implementasinya.⁶¹ Selain itu perlunya kepatuhan terhadap hukum dari pelaku kebijakan seperti apa yang dinyatakan Anderson, dapat meminimalkan hambatan dalam implementasi kebijakan.

Kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku menjadikan pelaksana kebijakan melaksanakan fungsi dan tugasnya sesuai dengan apa yang telah ditetapkan, dan pelaksanaan kebijakan dapat memberi dampak positif terhadap target group. Faktor penghambat yang timbul dalam pelaksanaan kebijakan MPMBS tersebut di atas mengakibatkan terjadinya ketidakseimbangan peran di antara pelaku kebijakan, sehingga implementasi dari kebijakan MPMBS inipun tidak seperti apa yang diharapkan pada awal dirumuskan dan dapat mengakibatkan kegagalan implementasi.⁶² Dengan demikian kegagalan implementasi kebijakan bisa disebabkan faktor-faktor penghambat tersebut, tetapi Parsons, mengatakan bahwa kegagalan implementasi suatu kebijakan cenderung karena faktor manusia. Pengambilan keputusan yang gagal memperhitungkan kenyataan adanya persoalan manusia yang sangat kompleks dan bervariasi. Yang dimaksud manusia yang sangat kompleks disini adalah baik pemerintah sebagai pembuat kebijakan maupun sekolah beserta warganya sebagai pelaku kebijakan dan target group.⁶³

Berdasarkan pembahasan di atas, terkait dengan kurang berhasilnya implementasi, dapat diidentifikasi beberapa faktor penyebab kegagalan pelaksanaan kebijakan, antara lain: Teori yang menjadi dasar kebijakan itu kurang tepat, karenanya harus dilakukan reformulasi terhadap kebijakan tersebut, sarana yang dipilih untuk pelaksanaannya tidak efektif, sarana mungkin tidak atau kurang dipergunakan sebagaimana mestinya, isi dari kebijakan itu bersifat samar-samar,

⁶¹ Setyodarmodjo, *Public Policy: Pengertian Pokok untuk Memahami dan Analisa Kebijakan Pemerintah* (Surabaya: Airlangga University Press. 2000), h. 189.

⁶² E. James Anderson, *Public Policy Making* (New York: Holt Rinehart and Winston, 1979), h. 92-93.

⁶³ Wayne Parsons, *Public Policy: An Introduction to the Theory and Practice of Policy Analysis* (UK Lyme, US: Edward Elgar, Cheltenham, 1997), h. 480.

ketidak pastian faktor intern dan atau faktor ekstern, kebijakan yang ditetapkan itu mengandung banyak kelemahan, dalam pelaksanaan kurang memperhatikan masalah teknis, adanya kekurangan akan tersedianya sumber-sumber pembantu (uang, waktu dan sumberdaya manusia).

Selanjutnya temuan kedua mengenai pengorganisasian sumberdaya dalam peningkatan mutu berbasis sekolah (MPMBS) pada MTsN Kabanjahe memakai prinsip berkeadilan, dengan maksud pembagian tugas dilakukan berdasarkan kapasitas dan profesionalitas personil. Proses pengorganisasian MTsN Kabanjahe meliputi pengkelompokan komponen MBS, pembentukan struktur wewenang, merumuskan dan menetapkan metode prosedur dan penyedia fasilitas MBS berdasarkan perencanaan yang sudah disepakati. Hal ini mendukung proses implementasi MBS menuju kepada peningkatan mutu pendidikan.

Secara kualitas, dilihat dari profesionalisme yang harus dimiliki baik oleh kepala madrasah maupun oleh guru dapat dikatakan belum siap, hal ini disebabkan karena belum dimilikinya sikap kepemimpinan transformasional oleh kepala madrasah dan belum dimilikinya ciri dan kemampuan guru efektif dan profesional, serta adanya sikap dan budaya kerja yang telah terkondisi, yaitu bersikap pasif dan tidak kreatif.

Sedangkan ketidaksiapan dari masyarakat dan orang tua wali murid lebih besar disebabkan karena masih rendahnya tingkat pendidikan, tidak adanya waktu dari masyarakat dan kurangnya informasi mengenai kebijakan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS).

Sebelum suatu kebijakan diimplementasikan dan guna menghindari kegagalan dalam mencapai tujuan, maka ada beberapa permasalahan dan persyaratan penting lainnya yang perlu diperhatikan. Antara lain adalah kesiapan dari sumber daya manusia, sarana prasarana dan pembiayaan. Begitu juga halnya dengan kebijakan MPMBS, sebelum diimplementasikan memerlukan kesiapan sumberdaya manusia, sarana prasarana dan pembiayaan. Kesiapan yang paling diperlukan dalam kebijakan MPMBS adalah kesiapan dari kepala madrasah dan guru (staf pengajar) selaku pelaku utama kebijakan. Di era desentralisasi pendidikan, manajemen madrasah memiliki kecenderungan kearah manajemen berbasis sekolah (MBS) yang harus dilaksanakan oleh kepala madrasah dan guru yang profesional dan efektif, yaitu kepala madrasah yang memiliki kepemimpinan transformasional dengan ciri:

- 1) Mengidentifikasi dirinya sebagai agen perubahan (pembaruan).
- 2) Memiliki sifat pemberani.

- 3) Mempercayai orang lain.
- 4) Bertindak atas dasar sistem nilai (bukan atas dasar kepentingan individu, atau atas dasar kepentingan dan desakan kroninya).
- 5) Meningkatkan kemampuannya secara terus menerus.
- 6) Memiliki kemampuan untuk menghadapi situasi yang rumit, tidak jelas dan tidak menentu.
- 7) Memiliki visi ke depan.⁶⁴

Sedangkan guru yang profesional dan efektif adalah guru yang dengan ciri antara lain:

- 1) Memiliki kemampuan yang terkait dengan iklim belajar di kelas;
- 2) Memiliki kemampuan yang terkait dengan strategi manajemen pembelajaran.
- 3) Memiliki kemampuan yang terkait dengan pemberian umpan balik (*feedback*) dan penguatan (*reinforcement*).
- 4) Memiliki kemampuan yang terkait dengan peningkatan diri. Kepala madrasah dan guru merupakan pelaksana atau aktor utama dari kebijakan MPMBS, keberhasilan pelaksanaan kebijakan banyak dipengaruhi oleh roda organisasi (madrasah) dan kreativitas para pelaksana atau personel dalam organisasi itu.⁶⁵

Kemajuan sebuah lembaga pendidikan (termasuk madrasah) pada hakekatnya tidak bergantung pada kemewahan fisik dan sarannya, tetapi lebih terletak pada kepemimpinan dan profesionalisme tenaga pengajar. Temuan hasil penelitian di lapangan, berkenaan dengan kesiapan sumber daya manusia terutama guru dan kepala madrasah, secara kuantitas dilihat dari jumlahnya, ijazah, ruang/golongan yang dimiliki kepala madrasah dan guru dapat dikatakan bahwa kepala madrasah dan guru di Madrasah Tsanawiyah Negeri Kabanjahe, telah mencukupi dan memenuhi standar persyaratan mengajar, sehingga seharusnya mereka juga telah siap untuk menerima perubahan dan berbagai inovasi atau pembaruan yang akan diterapkan seperti kebijakan MPMBS ini. Namun secara kualitas dilihat dari profesionalisme kepala madrasah dan guru dengan beberapa kemampuan dan ciri yang harus mereka miliki, dari hasil observasi dan wawancara dapat dikatakan bahwa mereka belum siap untuk melaksanakan kebijakan tersebut. Hal ini tercermin dari sikap guru yang tidak mau diobservasi ketika melaksanakan Pakem, serta masih adanya praktek Pakem yang salah.

⁶⁴J. M. Burns, *Leadership* (New York: Harper and Row, 1978), h. 101.

⁶⁵Muhibbin Syah. *Psikologi Pendidikan dengan Pendekatan Baru* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2000), h.

Kesiapan agen pelaksana dalam melaksanakan suatu kebijakan menurut Islam, tidak bisa terlepas dari sumberdaya yang memadai bahwa para pelaksana harus disuplai dengan *resources* yang cukup, seperti *human resources* (staf dalam jumlah dan kualifikasi yang memadai dengan hak dan kewajibannya sesuai dengan kewenangan dan tanggung jawabnya), *financial resources*, *technological resources*, maupun *psychological resources*.⁶⁶ Jika mengacu pada pendapat ini, maka pada implementasi kebijakan MPMBS, kurangnya kesiapan dari kepala madrasah dan guru dapat disebabkan karena mereka belum disuplai dengan ketiga *resources* yang terakhir yaitu *financial resources*, *technological resources*, dan *psychological resources*, baik oleh pemerintah pusat maupun pemerintah daerah.

Selain itu, dalam implementasi kebijakan MPMBS, ketidaksiapan kepala madrasah dan guru sebagai agen/pelaksana utama kebijakan disebabkan oleh ketidakberdayaan dalam memimpin atau tidak dimilikinya sifat kepemimpinan transformasional oleh kepala madrasah dan guru. Hal ini terbukti dari belum adanya perencanaan, visi dan misi dari madrasah dan belum dapat dioptimalkannya seluruh sumberdaya yang ada di madrasah. Untuk itu kepemimpinan kepala madrasah dan guru perlu diberdayakan.

Pemberdayaan berarti peningkatan kemampuan secara profesional dan fungsional sehingga kepala madrasah dan guru mampu berperan sesuai dengan tugas, wewenang dan tanggung jawabnya. Kepala madrasah dan guru harus bertindak sebagai manajer dan pemimpin yang efektif, sebagai manajer ia harus mampu mengatur agar semua potensi sekolah dapat berfungsi secara optimal.

Hal ini dapat dilakukan jika kepala madrasah mampu melakukan fungsi-fungsi manajemen yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan dengan baik dan guru mampu melaksanakan Pakem dengan baik dan efektif.

Pengorganisasian MBS di MTsN Kabanjahe dilakukan berdasarkan keputusan rapat oleh Kepala Madrasah dengan membagi tugas sesuai dengan kemampuan dan profesionalitas. Dan pengorganisasian MBS MTsN Kabanjahe meliputi: a) Pengkelompokan komponen MBS, b) membentuk struktur wewenang dan mekanisme koordinasi MBS, c) merumuskan dan menetapkan metode dan prosedur MBS, d) menyediakan fasilitas.

Mencermati temuan tersebut, sejalan dengan pendapat Hani Handoko bahwa: "Fungsi pengorganisasian adalah suatu kegiatan pengaturan pada sumber daya manusia dan sumberdaya

⁶⁶Irfan M. Islamy, *Prinsip-Prinsip Perumusan Kebijakan Negara* (Jakarta: Bumi Aksara 1997), h. 34.

fisik lain yang dimiliki organisasi untuk menjalankan rencana yang telah ditetapkan serta menggapai tujuan organisasi.⁶⁷ Dan pengorganisasian di MTsN Kabanjahe menciptakan hubungan yang saling terkait antara satu personil dengan personil madrasah lainnya.

Dengan demikian pengorganisasian dalam konteks implementasi MBS di MTsN Kabanjahe merupakan fungsi yang tidak terpisahkan dengan perencanaan. Di lihat dari perannya pengorganisasian merupakan mekanisme utama yang digunakan manajemen untuk menjalankan atau mengaktifkan rencana, pengorganisasian menciptakan dan mengatur hubungan antara seluruh sumber-sumber daya organisasi melalui pengindikasian sumber daya organisasi yang akan digunakan untuk aktivitas tertentu dan kapan, dimana, dan bagaimana sumber daya tersebut digunakan.

Selanjutnya temuan ketiga mengenai proses pelaksanaan rencana peningkatan mutu berbasis sekolah (MPMBS) pada MTsN Kabanjahe kepala madrasah melakukan supervisi dengan tujuan untuk membantu guru merencanakan dan mengatasi kesulitan yang di hadapi. Dengan cara itu, guru akan merasa di dampingi sehingga dapat meningkatkan semangat kerjanya demi peningkatan mutu pendidikan.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa Pelaksanaan MBS di MTsN Kabanjahe menemukan tiga aspek utama yang menjadi fokus dari implementasi MBS yaitu:

- a. Personil Madrasah yang terdiri dari Kepala Madrasah, guru-guru, staf dan para siswa.
- b. Kurikulum Berbasis Sekolah.
- c. Sarana dan Prasarana

Tahap-tahap pelaksanaan yang dilakukan di dalam implementasi MBS di MTsN Kabanjahe di mulai dari:

- a. Melakukan sosialisasi MBS
- b. Memperbanyak mitra madrasah
- c. Merumuskan kembali aturan madrasah, peran dan unsur-unsur madrasah, serta kebiasaan dan hubungan antar unsur-unsur madrasah
- d. Menerapkan prinsip-prinsip MBS yang baik
- e. Mengklarifikasi fungsi dan aspek manajemen pendidikan (madrasah)

⁶⁷Hani Handoko, *Manajemen* (Yogyakarta. BPFE :2003), h. 34

- f. Meningkatkan kapasitas madrasah
- g. Mendistribusikan kewenangan dan tanggung jawab
- h. Menyusun rencana pengembangan madrasah (RPM), melaksanakan, memonitor dan mengevaluasinya.

Pengambilan keputusan operasional kebijakan pelaksanaan implementasi MBS di MTsN Kabanjahe diserahkan kepada bidang-bidang madrasah yang menangani pelaksanaan rencana (didelegasikan), dengan bekerja berdasarkan acuan Rensta yang telah di sepakati secara profesional.

Mencermati temuan tersebut di atas, sejalan dengan pendapat Dzaujak Ahmad bahwa: dalam proses pendidikan yang bermutu terlibat berbagai input seperti bahan ajar (kognitif, afektif, atau psikomotorik), metodologi (bervariasi sesuai kemampuan guru), sarana sekolah dukungan administrasi dan sarana prasarana, dan sumber daya lainnya serta penciptaan suasana yang kondusif.⁶⁸

Hambatan yang diidentifikasi dari hasil penelitian dan beberapa pendapat mengenai hal-hal yang dapat menyebabkan kurang berhasilnya dalam pelaksanaan kebijakan tersebut, maka dapatlah diketahui bahwa kurang berhasilnya implementasi kebijakan tidak selalu disebabkan oleh kelemahan atau ketidakmampuan pelaksana atau administrator, melainkan dapat pula disebabkan oleh pembentukan kebijakannya yang kurang sempurna. Di sinilah peran penting yang dimainkan oleh pelaksana kebijakan dan harus mampu untuk mengambil langkah-langkah guna mengadakan *reformulation* sehingga kebijakan pokok itu dapat mencapai tujuannya. Kegagalan implementasi MPMBS terjadi karena sekedar mengadopsi model apa adanya tanpa persiapan dan upaya kreatif dari pelaku kebijakan, kepala madrasah bekerja berdasarkan agendanya sendiri tanpa memperhatikan aspirasi seluruh warga madrasah, kekuasaan pengambilan keputusan terpusat pada satu pihak, menganggap MPMBS adalah hal biasa, tanpa usaha serius akan berhasil dengan sendirinya. Untuk menghindari faktor penghambat yang mengakibatkan kegagalan implementasi sebagaimana tersebut di atas maka diperlukan suatu upaya yang melibatkan seluruh *stakeholders* guna mengadakan reformulasi kebijakan.

Hasil identifikasi faktor penghambat dan pendukung terhadap implementasi kebijakan MPMBS tersebut di atas, dapat juga merupakan permasalahan pendidikan yang dapat dijadikan

⁶⁸Dzaujak Ahmad, *Penunjuk Peningkatan Mutu pendidikan di Sekolah Dasar* (Jakarta: Depdikbud, 1996)
h. 23

sebagai suatu tantangan dan hambatan yang harus dihadapi pemerintah. Untuk itu dalam pengembangan kebijakan, diharapkan hal-hal tersebut dapat diantisipasi sehingga implementasi akan lebih efektif. Agar implementasi kebijakan MPMBS mencapai sasaran, maka guru, kepala madrasah, pengurus komite madrasah, tokoh masyarakat dan *stakeholders* lainnya hendaknya benar-benar dapat duduk bersama, menentukan visi misi pendidikan ke depan. Keberhasilan implementasi kebijakan MPMBS dalam kerangka desentralisasi pendidikan sangatlah bergantung pada *good will* semua pihak.

Maka dapat dikemukakan bahwa kebijakan pelaksanaan implementasi manajemen berbasis sekolah di MTsN Kabanjahe berorientasi kepada peningkatan mutu pendidikan. Spektrum kebijakan pelaksanaan manajemen berbasis sekolah pada MTsN Kabanjahe sudah mencirikan pencapaian kualitas, karena memperhatikan aspek pengembangan diri, sosial dan intelektual siswa, fokus kebijakan implementasi manajemen berbasis sekolah MTsN Kabanjahe sudah memenuhi keperluan perbaikan mutu pendidikan siswa, personil guru, manajemen dan sarana serta fasilitas pembelajaran.

Sekolah/Madrasah merupakan ujung tombak pelaksanaan kurikulum, baik kurikulum nasional maupun muatan lokal, yang diwujudkan melalui proses belajar mengajar untuk mencapai tujuan pendidikan nasional, institusional, kurikuler, dan instruksional. Agar proses belajar mengajar dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien, serta mencapai hasil yang diharapkan. Kepala Madrasah MTsN Kabanjahe secara langsung melakukan bimbingan dan pengarahan dalam pengembangan kurikulum dan program pengajaran serta melakukan pengawasan dalam pelaksanaannya. Hal ini sejalan dengan Model MBS yang dikembangkan di Indonesia yang dikenal sebagai Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS). MPMBS dapat diartikan sebagai model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah, fleksibilitas kepada sekolah, dan mendorong partisipasi secara langsung warga sekolah dan masyarakat untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional serta peraturan perundang-undangan yang berlaku.⁶⁹

Penerapan implementasi manajemen berbasis sekolah (MBS) di madrasah ini ternyata telah berpengaruh dalam peningkatan kualitas belajar mengajar, hal ini disebabkan adanya mekanisme yang lebih efektif dan lebih cepat dalam memanfaatkan sumber daya madrasah berdasarkan kebutuhan. Secara umum pelaksanaan MBS di MTsN Kabanjahe melibatkan setiap

⁶⁹Soebagio Admodiwirio, *Manajemen Pendidikan Indonesia* (Jakarta: Ardadizyajaya, 2000), hlm. 5-6.

unsur-unsur madrasah di dalam mendukung setiap pelaksanaan MBS itu sendiri dalam rangka peningkatan mutu pendidikan.

Selanjutnya temuan keempat mengenai pengawasan manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah (MPMBS) pada MTsN Kabanjahe berfungsi sebagai tolak ukur menentukan kebijakan MTsN Kabanjahe di masa yang akan datang. Dari hasil evaluasi tersebut maka akan dapat diperoleh tingkat keberhasilan dan kegagalannya, sehingga dapat memperbaiki kinerja program yang akan datang. Di samping itu evaluasi juga sangat berguna sebagai bahan masukan bagi madrasah untuk merumuskan sasaran (tujuan) peningkatan manajemen berbasis sekolah untuk tahun yang akan datang.

Fungsi pengawasan adalah suatu aktivitas menilai kinerja berdasarkan standar yang telah dibuat untuk kemudian dibuat perubahan atau perbaikan jika diperlukan. Temuan penelitian menunjukkan bahwa secara umum pengawasan MBS di MTsN Kabanjahe dilakukan oleh Kepala Madrasah di bantu oleh PKM beserta para guru dan staf. Kebijakan pengawasan MBS dilakukan dengan memakai sistem internal dan eksternal. Hasil pengawasan dan evaluasi eksternal digunakan untuk *rewards system* terhadap individu sekolah, meningkatkan iklim kompetisi antar madrasah, memperbaiki sistem yang ada secara keseluruhan, dan membantu madrasah dalam mengembangkan diri.

Hal ini sejalan dengan pendapat Umaedi: Pengawasan adalah mendeterminasi apa yang telah dilaksanakan, maksudnya mengevaluasi prestasi kerja dan apabila perlu, menerapkan tindakan-tindakan korektif sehingga hasil pekerjaan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.⁷⁰ Sedangkan evaluasi yang dilakukan didalam implementasi MBS di MTsN Kabanjahe meliputi seluruh program-program yang telah direncanakan di awal semester. Secara umum evaluasi yang dilakukan di MTsN Kabanjahe berfungsi sebagai tolak ukur untuk menentukan kebijakan pendidikan di masa yang akan datang.

Evaluasi yang digunakan meliputi jangka pendek dan jangka panjang dan berkesinambungan. Komponen-komponen MBS yang menjadi perhatian di MTsN Kabanjahe dalam konteks, *input*, proses, *output*, dan *outcome*. Intinya : memastikan pelaksanaan pekerjaan sesuai rencana, sehingga menghasilkan perencanaan tertentu dan terjalin intruksi dan wewenang dari atasan kepada bawahan. Prinsip lainnya adalah mengrefleksikan sifat-sifat dan kebutuhan dari aktifitas yang harus dievaluasi, sehingga dapat dengan segera melaporkan penyimpangan-

⁷⁰Umaedi, *Manajemen Berbasis Sekolah/Madrasah* (Jakarta: CEQM, 2004), h.35

penyimpangan, fleksibel, merefleksikan pola organisasi, ekonomis, dapat dimengerti dan dapat menjamin diadakannya tindakan korektif. Berdasarkan deskripsi data di atas secara umum pengawasan dan evaluasi implementasi MBS di MTsN Kabanjahe merupakan upaya untuk mengamati secara sistematis dan berkesinambungan, merekam, memberi penjelasan, petunjuk, pembinaan, dan meluruskan berbagai hal yang kurang tepat, serta memperbaiki kesalahan di dalam pelaksanaan MBS itu sendiri.

Dalam perkembangan selanjutnya, demi meningkatkan manajemen berbasis sekolah di MTsN Kabanjahe perlu diidentifikasi peluang-peluang yang ada yang bisa mendukung proses peningkatan mutu madrasah. Setelah penulis melakukan pengamatan, ada beberapa peluang yang bisa dimanfaatkan oleh pihak MTsN Kabanjahe

Kebijakan MPMBS diimplementasikan dengan menerapkan Pakem, manajemen berbasis sekolah yang transparan dan keterlibatan atau partisipasi masyarakat, kelembagaan, aktor dan institusi kebijakan baik pada tingkat Nasional, Provinsi, Kabupaten maupun tingkat madrasah telah ditentukan dari pusat. Hal ini menunjukkan bahwa kebijakan ini merupakan kebijakan yang bersifat *top-down*. Kenyataan di lapangan, strategi pembelajaran (Pakem) diakui telah membawa nuansa baru dalam proses belajar mengajar, walaupun demikian di Madrasah Tsanawiyah Negeri Kabanjahe masih ada guru yang mempraktekkan Pakem ini secara tidak benar.

Masalah transparansi, terutama dalam manajemen keuangan telah menunjukkan kemajuan yang sangat baik dan diakui oleh kepala madrasah bahwa sikap transparan yang dilakukan sangat membantu mereka meningkatkan partisipasi masyarakat (komite madrasah). Masih ada kesenjangan antara acuan formal dan persepsi pelaku kebijakan yang menyebabkan implementasi kebijakan menjadi tidak utuh. Selain itu kebijakan MPMBS yang dimaksudkan untuk memandirikan madrasah dengan memberikan kewenangan, keleluasaan (otonomi) kepada madrasah untuk mengelola sumber daya yang dimilikinya, ternyata kewenangan tersebut belum dimiliki dan dipunyai serta belum dimanfaatkan atau digunakan, baik oleh kepala madrasah maupun guru.

Kebijakan MPMBS telah disosialisasikan kepada pelaku kebijakan dan stakeholder, namun ternyata konsep dan tujuan dari kebijakan ini belum dipahami dengan baik oleh warga madrasah dan masyarakat, hal ini terlihat dari adanya kesenjangan antara acuan formal dan persepsi pelaku kebijakan terhadap MPMBS. Sehingga menyebabkan pelaksanaan kebijakan

MPMBS menjadi tidak utuh, Wahab, menyebutnya dengan *implementation gap*.⁷¹ Salah satu bukti nyata di lapangan adalah tidak dilaksanakannya kebijakan sesuai dengan tahapan pelaksanaan yang tertera dalam pedoman umum pelaksanaan.

Tidak dipahaminya konsep dan tujuan kebijakan oleh pelaku atau aktor kebijakan dapat disebabkan karena informasi yang disampaikan dan diterima melalui penataran dan pelatihan saat sosialisasi, baru pada taraf pengenalan dan tidak dilakukan secara berkelanjutan.

Penataran dan pelatihan serta pertemuan antar aktor kebijakan hanya dilakukan secara temporer saja yaitu pada saat awal kebijakan MPMBS diuji cobakan, hal ini menunjukkan kurangnya frekuensi pengkomunikasian langsung kepada pelaku kebijakan dan masyarakat sebagai *target group*. Komunikasi dan koordinasi yang ditujukan untuk membangun suatu kerjasama adalah merupakan salah satu syarat penting dalam implementasi kebijakan publik, salah satu variabel model implementasi kebijakan adalah komunikasi antar organisasi yang saling berkait dengan variabel-variabel lainnya dalam menghasilkan kinerja kebijakan yang tinggi/baik. Sebagaimana dikemukakan oleh Wahab, bahwa harus ada komunikasi dan koordinasi yang sempurna di antara berbagai unsur atau badan yang terlibat dalam suatu program kebijakan.⁷² Edward, mensinyalir bahwa dalam komunikasi ada beberapa hal yang mempengaruhi efektivitas dari komunikasi dan akan berpengaruh pula terhadap keberhasilan implementasi kebijakan antara lain adalah *transmission* (akurasi penerimaan panjang dan pendeknya rantai komunikasi) atau penyaluran komunikasi, konsistensi dan rincian tujuan komunikasi.⁷³ Selain itu dalam mensosialisasikan suatu kebijakan/program harus ada produk sinergi interaksional dari beragam aktor atau institusi yang terlibat.⁷⁴

Pada pelaksanaan Pakem, peneliti menemukan masih dipraktekkan secara salah oleh sebagian besar guru, hal ini seharusnya tidak perlu terjadi jika guru benar-benar memahami hakekat dari strategi pembelajaran ini, dan juga memahami serta melakukan perannya dengan baik, tidak hanya sebagai seorang pengajar, tetapi juga sebagai seorang pendidik dan pemimpin, serta guru diberi kewenangan dan kebebasan (otonomi) penuh untuk mengelola kelasnya.

Otonom yang dimaksud adalah adanya dorongan dari pimpinan madrasah kepada guru dalam menerapkan strategi pembelajaran sejauh hal tersebut masih dalam kerangka kebijakan

⁷¹Abdul Wahab, *Analisis*, h. 19.

⁷²*Ibid.*, h. 77.

⁷³Edwards C. George, *Implementing Public Policy* (Washington: Congressional Quarterly Press, 1980), h.

⁷⁴Wahab, *Analisis*, h. 5.

madrasah. Jika guru sudah memiliki sikap yang otonom, maka dengan sendirinya akan tercipta kelas yang otonom. Jika kesalahan dalam mempraktekkan Pakem tersebut dikaitkan dengan salah satu kemampuan yang harus dimiliki guru yaitu kemampuan dalam penguasaan materi setiap mata pelajaran, maka menurut peneliti kesalahan tersebut dapat terjadi karena banyak hal, di antaranya budaya kerja guru yang masih rendah, sehingga tidak memiliki motivasi yang tinggi untuk menguasai penggunaan strategi Pakem dalam pembelajaran.

Berkaitan dengan transparansi, perlu kiranya dilakukan pembahasan berikut: Transparansi manajemen merupakan kata kunci dalam pelaksanaan kebijakan MPMBS dan dalam otonomi pendidikan secara luas. Selama ini manajemen madrasah dan birokrasi bersifat “tertutup”, dalam arti kurang bisa dipertanggung jawabkan secara moral. Laporan-laporan pendidikan lebih banyak menganut model paternalistik dan asal bapak senang (ABS). Akibatnya banyak kebocoran yang dilakukan, tetapi tetap aman dari segi administratif. Ini terjadi karena tidak adanya budaya akuntabilitas publik dalam dunia pendidikan.

Kebijakan MPMBS merupakan salah satu model manajemen yang menuntut adanya transparansi manajemen dan di lapangan penelitian telah ditemukan adanya transparansi ini, tapi masih terbatas pada transparansi manajemen keuangan, transparansi di bidang lain seperti bidang kesiswaan, bidang personalia, pada penelitian ini tidak penulis analisa secara seksama, hanya transparansi manajemen keuangan yang menjadi titik pusat perhatian peneliti, dengan asumsi bahwa untuk melakukan akuntabilitas publik, masalah keuanganlah yang menjadi sorotan utama.

Tuntutan digunakannya transparansi manajemen di era otonomi pendidikan agaknya tidak bisa ditawar-tawar lagi, baik oleh madrasah maupun pejabat kependidikan. Oleh karena itu, transparansi manajemen menjadi bagian yang tidak dapat dipisahkan dari otonomi pendidikan. Jika dicermati kebijakan MPMBS secara formal, maka akan ditemukan bahwa kebijakan tersebut merupakan kebijakan yang menekankan pada model rasional (*top-down*). Sekalipun kebijakan MPMBS ini secara formal merupakan kebijakan yang diturunkan dari atas (*top down*) dalam hal ini adalah Departemen Pendidikan Nasional (Depdiknas) bekerjasama dengan Unesco dan Unicef, dan madrasah sebagai lembaga pendidikan khas agama Islam di jajaran Departemen Agama, berkoordinasi dengan Depdiknas dalam penerapannya. Sehingga petunjuk pelaksanaannya telah dirumuskan dengan jelas, dan unit-unit pelaksana di bawahnya telah ditentukan dan harus bekerja dengan mengikuti ketentuan-ketentuan yang telah digariskan dari atas, akan tetapi dalam prakteknya implementasi kebijakan ini tidaklah berjalan secara linier.

Selain itu juga pelaksana kebijakan tidak mengikuti semua ketentuan yang digariskan oleh penentu (pembuat) kebijakan (*policy maker*). Guna membahas dan menjawab apakah proses implementasi kebijakan MPMBS ini telah berjalan efektif dan memberi dampak terhadap peningkatan mutu pendidikan Madrasah Tsanawiyah Negeri Kabanjahe, dan dapat mengatasi penurunan kualitas sumberdaya manusia, tentu bukan merupakan hal yang mudah. Sebab untuk menilai dan membuktikan efektivitas dan keunggulan model kebijakan MPMBS ini tetap membutuhkan waktu yang lama. Jika dipergunakan kriteria untuk melihat efektivitas dan mutu proses implementasi yang dikemukakan Islamy, yaitu menyangkut kriteria landasan demokratis, inklusif, partisipatif, transparansi, efisien dan akuntabel serta menggunakan sepuluh pertanyaan mengenai mutu implementasi berikut:

- a. Apakah strategi/pendekatan implementasi telah diidentifikasi, dipilih dan dirumuskan dengan jelas?
- b. Apakah unit pelaksana teknis telah disiapkan?
- c. Apakah aktor-aktor utama (*policy subsystems*) telah ditetapkan dan siap menerima tanggung jawab pelaksanaan kebijakan tersebut?
- d. Apakah prosedur operasi baku telah ada, jelas, dan dipahami oleh pelaksana kebijakan?
- e. Apakah koordinasi pelaksanaan telah dilakukan dengan baik?
- f. Bagaimana, kapan, dan kepada siapa alokasi sumber-sumber hendak dilaksanakan?
- g. Apakah hak dan kewajiban, kekuasaan dan tanggung jawab telah diberikan dan dipahami serta dilaksanakan dengan baik oleh pelaksana kebijakan?
- h. Apakah pelaksana kebijakan telah dikaitkan dengan rencana tujuan dan sasaran kebijakan?
- i. Apakah teknik pengukuran dan kriteria penilaian keberhasilan pelaksanaan kebijakan telah ada, jelas dan diterapkan dengan baik?
- j. Apakah penilaian kinerja kebijakan telah menerapkan prinsip-prinsip efisiensi ekonomis dan politis serta sosial?⁷⁵

Jika berbagai pertanyaan di atas telah dapat terpenuhi maka implementasi kebijakan MPMBS dapat dikatakan cukup efektif. Dikatakan cukup efektif karena beberapa kriteria seperti demokratis, partisipatif dan transparan telah terpenuhi oleh kebijakan MPMBS, hal yang belum

⁷⁵Islamy, *Policy*, h. 40.

dilaksanakan dan masih terjadi dalam implementasi kebijakan MPMBS ini antara lain adalah belum dipahaminya konsep dan tujuan serta prosedur operasional baku secara utuh oleh pelaku kebijakan.

Memperhatikan beberapa indikator hasil penelitian yang menunjukkan adanya perubahan yang terjadi sebagai akibat dari adanya rintisan dan proses implementasi kebijakan MPMBS, maka menurut peneliti bahwa model program MPMBS ini lebih baik dari pada model program yang bersifat sentralistik yang selama ini diterapkan. Beberapa indikator tersebut antara lain adalah:

- a. Model pembelajaran berbeda dengan kegiatan pembelajaran selama ini, yang memposisikan siswa serba marginal dan tidak memiliki hak untuk bertanya. Pakem yang diterapkan dalam kebijakan MPMBS lebih mengedepankan apa yang disebut *joyful learning*. Siswa merasa senang bersekolah karena proses belajar dilaksanakan dengan pendekatan yang ramah. Mereka dengan leluasa dapat mengemukakan apa yang menjadi ide kreatifnya secara maksimal. Guru tidak lagi dipasung dengan tuntutan kurikulum nasional yang kaku. Guru justru dituntut untuk mampu bersikap terbuka, inovatif terhadap model-model pendekatan yang sesuai dengan karakteristik siswa. Belajar tidak harus di ruang kelas, tetapi dapat dilakukan di halaman, berjalan-jalan ke sawah, pantai atau tempat lain di sekitar madrasah yang memungkinkan.
- b. Kebijakan MPMBS memuat peran serta masyarakat tidak hanya sebatas sebagai pembayar biaya pendidikan saja. Mereka dituntut berpartisipasi secara maksimal, baik dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan maupun memantau proses pembelajaran putra-putrinya di madrasah dan di rumah. Dalam kebijakan MPMBS ini, masyarakat juga diikutsertakan dan dituntut mampu menyusun rencana kerja madrasah (bersama madrasah), sekaligus sebagai pelaksana tidak langsung proses kegiatan pembelajaran bagi siswa.
- c. Kebijakan MPMBS mengarahkan kegiatan administratif maupun kegiatan pembelajaran berlangsung secara transparan. Kepala madrasah bersama guru, dan komite madrasah menyusun rencana kerja dan anggaran madrasah. Secara terbuka disampaikan sumber dan besarnya dana yang akan diperoleh dan rencana penggunaannya.

Ketiga hal tersebut di atas, sebelum kebijakan MPMBS diimplementasikan belum terlihat dan belum dilaksanakan, ketika kebijakan MPMBS diimplementasikan hal tersebut menjadi suatu keharusan dan mengakibatkan adanya perubahan ke arah yang lebih baik.

Melakukan *monitoring* dan evaluasi untuk meyakinkan apakah program yang telah direncanakan dapat dilaksanakan sesuai dengan tujuan, apakah tujuan telah dicapai dan sejauhmana pencapaiannya. Karena fokus adalah mutu siswa, maka kegiatan *monitoring* dan evaluasi harus memenuhi kebutuhan untuk mengetahui proses dan hasil belajar siswa. Secara keseluruhan tujuan dari kegiatan *monitoring* dan evaluasi ini adalah untuk meneliti efektivitas dan efisiensi dari program madrasah dan kebijakan yang terkait dalam rangka peningkatan mutu pendidikan. Seringkali evaluasi tidak selalu bermanfaat dalam kasus-kasus tertentu, oleh karenanya selain hasil evaluasi juga diperlukan informasi lain yang akan dipergunakan untuk pembuatan keputusan selanjutnya dalam perencanaan dan pelaksanaan program di masa mendatang. Demikian aktivitas tersebut terus menerus dilakukan sehingga merupakan suatu proses peningkatan mutu yang berkelanjutan.

Konsep MPMBS merupakan kebijakan baru yang sejalan dengan paradigma desentralisasi dalam pemerintahan. Strategi apa yang diharapkan agar penerapan MPMBS dapat benar-benar meningkatkan mutu pendidikan.

Pertama, salah satu strategi adalah menciptakan prakondisi yang kondusif untuk dapat menerapkan MPMBS, yakni peningkatan kapasitas dan komitmen seluruh warga madrasah, termasuk masyarakat dan orang tua siswa. Upaya untuk memperkuat peran kepala madrasah harus menjadi kebijakan yang mengiringi penerapan kebijakan MPMBS.

Kedua, membangun budaya madrasah (*school culture*) yang demokratis, transparan dan akuntabel. Termasuk membiasakan madrasah untuk membuat laporan pertanggungjawaban kepada masyarakat. Model memajukan RAPBS di papan pengumuman madrasah yang dilakukan oleh *Managing Basic Education* (MBE) merupakan tahap awal yang sangat positif. Juga membuat laporan secara insidental berupa *booklet*, *leaflet*, atau poster tentang rencana kegiatan madrasah. Alangkah serasinya jika kepala madrasah dan Ketua Komite Madrasah dapat tampil bersama dalam media tersebut. Ketiga, pemerintah pusat lebih memainkan peran *monitoring* dan evaluasi. Dengan kata lain, pemerintah pusat dan pemerintah daerah perlu melakukan kegiatan bersama dalam rangka *monitoring* dan evaluasi pelaksanaan MPMBS di madrasah, termasuk pelaksanaan *block grant* yang diterima madrasah.

Kondisi ini telah membawa kepada suatu kesadaran bahwa hanya madrasah yang dikelola secara efektif (dengan manajemen yang berbasis sekolah) yang akan mampu merespon aspirasi masyarakat secara tepat dan cepat dalam hal mutu pendidikan.

Keterlibatan atau partisipasi masyarakat yaitu kesediaan untuk membantu berhasilnya setiap program sesuai kemampuan setiap orang tanpa berarti mengorbankan kepentingan diri sendiri.⁷⁶

Menurut Graham dan Phillips, ada dua bentuk partisipasi yaitu:

- a. Partisipasi yang melibatkan sejumlah orang dengan kontribusi individual yang kecil, disebut juga dengan partisipasi ekstensif (*extensive participation*). Keuntungan dari partisipasi ini adalah kesadaran tentang suatu isu yang dimunculkan pada masyarakat akan ditanggapi sesuai dengan kontribusi dan keterlibatan yang diberikan masyarakat, kekurangannya adalah karena orang yang terlibat banyak, dan kontribusinya sedikit, maka masyarakat tidak dapat diberdayakan.
- b. Partisipasi yang hanya melibatkan beberapa orang saja, tetapi tersedia waktu yang besar oleh partisipan, disebut juga partisipasi intensif (*intensive participation*), keuntungan bentuk partisipasi masyarakat ini adalah mampu atau dapat mengembangkan solusi inovatif dan dapat mencapai suatu konsensus.⁷⁷

Temuan di lapangan menunjukkan bahwa partisipasi masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan khususnya dalam implementasi kebijakan MPMBS, adalah merupakan bentuk partisipasi yang ekstensif. Partisipasi masyarakat sudah mulai meningkat. Meski demikian meningkatnya partisipasi masyarakat dalam membantu madrasah masih didominasi dengan bantuan pada aspek fisik/gedung dan peralatan lainnya. Dalam penyelenggaraan pendidikan, partisipasi masyarakat selayaknya tidak hanya dalam bentuk bantuan fisik dan keuangan, tetapi juga dalam proses kebijakannya, seperti dalam hal perencanaan program madrasah, pengambilan keputusan, pelaksanaan proses belajar mengajar dan dalam melaksanakan evaluasi program madrasah. Peran serta masyarakat pada kegiatan-kegiatan tersebut dan pada kegiatan yang bersifat mendukung pengelolaan madrasah dan belajar anak, masih relatif rendah dan masih belum optimal. Jika mengacu pada pendapat Graham dan Phillips, mengenai bentuk partisipasi

⁷⁶ Mubyarto dan Sartono, *Pembangunan Pedesaan di Indonesia* (Yogyakarta: Liberty, 1995), h. 36.

⁷⁷ K. Graham dan S. Phillips, *Citizen Engagement: Lessons in Participation from Local Government* (Canada: School of Public Administration, Carleton University, 1998), h. 8.

maka masih belum optimalnya partisipasi masyarakat terutama dalam proses kebijakan, menurut peneliti disebabkan karena bentuk partisipasinya adalah ekstensif.

Keikutsertaan masyarakat secara aktif dalam proses pengambilan keputusan, perencanaan dan pelaksanaan, serta pengendalian dan pengawasan terhadap pelaksanaan kebijakan pendidikan merupakan salah satu wujud dan kunci keberhasilan setiap usaha dan upaya peningkatan mutu pendidikan. Oleh karena itu pendekatan untuk meningkatkan peran aktif masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan dan yang dapat memberi ruang bagi kepentingan dan inisiatif masyarakat perlu dikembangkan dan dibina secara terus menerus dengan upaya yang sungguh-sungguh. Tidak dapat dipungkiri bahwa partisipasi masyarakat sangat diperlukan dan memegang peranan penting dalam penyelenggaraan pendidikan. Graham dan Phillips, mengemukakan bahwa dengan partisipasi yang bertujuan untuk menyebarkan atau membagi informasi, akuntabilitas dan legitimasi, pendidikan, pemberdayaan masyarakat dan pembagian kekuasaan, maka warga negara atau masyarakat percaya bahwa mereka terlibat dalam pembagian kekuasaan (*power-sharing*) dan akan berpengaruh terhadap agenda dan hasil pelaksanaan kebijakan, sementara itu pemerintah juga dapat mengumpulkan informasi dari masyarakat sehingga dapat menyusun agenda kebijakan yang sesuai.⁷⁸

Selain itu Graham dan Phillips, juga mengemukakan bahwa ada tiga hal yang perlu diperhitungkan dalam persoalan keterlibatan (*participation*) dan keikutsertaan (*engagement*) serta hubungannya dengan pemerintah daerah yaitu: *legitimacy*, *capacity* dan *vitality*.⁷⁹ Terkait dengan legitimasi, Pemerintah Daerah perlu mempertimbangkan: Apakah keterlibatan dari warga Negara atau masyarakat itu dapat memberikan kontribusi bagi perbaikan kegiatan daerah, apakah partisipasi masyarakat mampu meningkatkan konsensus publik tentang tanggung jawab pemerintah daerah dan apakah kontribusi masyarakat yang terlibat mengarah kepada penjaminan bahwa pemerintah daerah memerlukan biaya dan sumberdaya manusia untuk memegang mandat atau kepercayaan mereka. Hal ini adalah merupakan tantangan yang dihadapi pemerintah daerah. Hal yang perlu dipertimbangkan dalam kaitannya dengan kemampuan (*capacity*) dan kekuatan (*vitality*) adalah: Apakah keterlibatan masyarakat itu akan membuat keputusan menjadi lebih baik dan akan memperluas kemampuan dalam mengembangkan keputusan rasional yang mereka ambil, apakah partisipasi masyarakat memberikan kontribusi berupa keuntungan sosial baik

⁷⁸*Ibid.*

⁷⁹*Ibid.*, h. 223.

dalam jangka panjang maupun jangka pendek dan apakah partisipasi masyarakat dapat meningkatkan debat publik bagi anggota masyarakat untuk mempengaruhi kebijakan dan proses perencanaannya.

Terkait dengan implementasi kebijakan MPMBS, yang keberhasilannya sangat ditentukan oleh adanya keterlibatan masyarakat, maka beberapa hal tersebut di atas perlu dipertimbangkan baik oleh perumus kebijakan (pemerintah) maupun pelaksana kebijakan (madrasah). Adanya peningkatan peran serta masyarakat yang peneliti temukan di lapangan, tidak terlepas dari usaha kepala madrasah untuk selalu berusaha menerapkan manajemen yang transparan kepada masyarakat, terutama dalam manajemen keuangan.

Secara teoritis, hal ini didukung oleh pendapat Graham dan Phillips, yang mengemukakan bahwa partisipasi tidak muncul secara alami, tapi perlu diusahakan dan memerlukan beberapa syarat seperti: Keterbukaan, fleksibilitas, responsibilitas, adanya birokrasi tradisional yang didasarkan pada hirarkhi dan otoritas *top-down*, *secrecy*, otonomi dan perencanaan yang rasional. Hal ini membawa konsekuensi bagi pemerintah untuk mempersiapkan diri melalui penciptaan beberapa institusi dan perubahan sikap.⁸⁰ Partisipasi masyarakat terhadap kebijakan pemerintah menurut Klingemann dan Fuchs, dipengaruhi oleh modernitas yang dialami individu dipengaruhi oleh dua hal: yaitu meningkatnya kemampuan personal dan adanya perubahan orientasi nilai.⁸¹ Lebih lanjut dijelaskan bahwa adanya perubahan orientasi nilai bermakna adanya perubahan dari masalah fisik ke arah adanya rasa memiliki, pengungkapan diri dan kualitas hidup yang disebut juga perubahan dari *materialist* ke *post materialism*. Perubahan ke arah kualitas hidup artinya ada perubahan ke arah kompetensi kognitif seperti meningkatnya kemampuan untuk menyerap informasi yang kompleks, meningkatnya pengetahuan tentang lingkup kegiatan dalam bidang sosial kemasyarakatan. Sejalan dengan pendapat tersebut di atas, Mubyarto, menegaskan bahwa partisipasi masyarakat dalam pembangunan dipengaruhi oleh modernisasi dan komersialisasi.

Dijelaskan juga bahwa modernisasi dan komersialisasi selalu cenderung menimbulkan dua akibat negatif yaitu: Semakin berkurangnya keperluan akan keputusan-keputusan kolektif dan kecenderungan bertambah besarnya pikiran dan perilaku yang bersifat anti-partisipasi. Selain itu dalam tulisannya dijelaskan juga bagaimana meningkatkan dan mengembangkan partisipasi

⁸⁰*Ibid.*, h. 9.

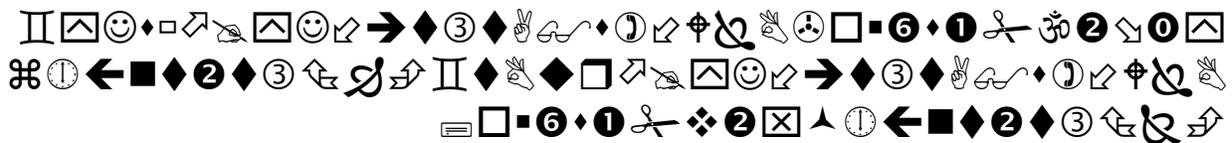
⁸¹H.D Klingemann dan D. Fuchs, *Citizens and The State: Beliefs In Government* (New York: Oxford University Press, 1995), h. 11-12.

masyarakat, menurutnya partisipasi masyarakat dapat ditingkatkan dan dikembangkan melalui desentralisasi pengambilan keputusan pada tingkat pemerintahan yang lebih rendah, melibatkan masyarakat secara langsung sebagai *target group*; dan mengembangkan demokrasi dalam pengambilan keputusan dengan cara menyalurkan aspirasi dari masyarakat.⁸²

Di lapangan, peneliti juga menemukan kepala madrasah selaku aktor utama kebijakan dalam melibatkan masyarakat hanya sampai pada taraf mengantarkan kesadaran tentang pentingnya partisipasi dalam penyelenggaraan pendidikan dan belum pada tataran melanggengkan atau melestarikan kerjasama yang telah dibangun. Salah satu penyebab dari kondisi tersebut antara lain adalah kepala madrasah, guru, komite madrasah dan tokoh masyarakat, bekerja hanya berdasarkan mekanisme proyek, dimana jika proyek selesai, seolah-olah kegiatan juga berhenti, tidak dilakukan secara terus menerus.

Faktor penyebab lainnya adalah karena masih rendahnya kemampuan dari masyarakat dalam menyerap konsep dan tujuan kebijakan ini, kurangnya kepercayaan masyarakat terhadap madrasah dan terpisahnya madrasah dengan masyarakat yang selama ini terjadi, adalah juga merupakan penyebab kurangnya partisipasi masyarakat.

Dalam konteks ini Allah SWT berfirman dalam surat Al Zalzalah:



Artinya:

7. Barangsiapa yang mengerjakan kebaikan seberat dzarrahpun, niscaya Dia akan melihat (balasan)nya.
8. dan Barangsiapa yang mengerjakan kejahatan sebesar dzarrahpun, niscaya Dia akan melihat (balasan)nya pula.⁸³

Dalam pandangan Islam segala sesuatu harus dilakukan secara terencana, dan teratur. Tidak terkecuali dengan proses kegiatan belajar-mengajar yang merupakan hal yang harus diperhatikan, karena substansi dari pembelajaran adalah membantu siswa agar mereka dapat belajar secara baik dan maksimal. Manajemen dalam hal ini berarti mengatur atau mengelola sesuatu hal agar menjadi baik.

⁸² Mubyarto dan Sartono, *Pembangunan*, h. 51.

⁸³ *Alquran dan Terjemahan*, h. 1087

Hal ini sesuai dengan hadits, An-Nawawi (1987: 17) yang diriwayatkan dari Ya'la Rasulullah bersabda:

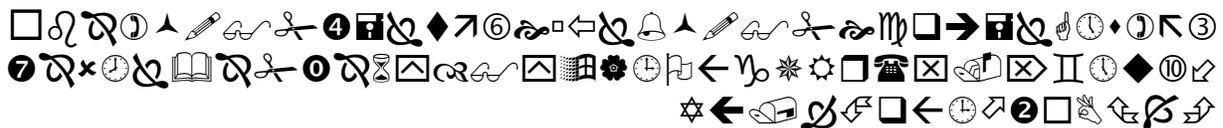
إِنَّ اللَّهَ كَتَبَ الْإِحْسَانَ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ (رواه البخاري)

Artinya: “Sesungguhnya mewajibkan kepada kita untuk berlaku ihsan dalam segala sesuatu.” (HR. Bukhari: 6010).

Dari hadits tersebut dapat penulis ambil suatu dasar bahwasannya sekolah/madrasah merupakan salah satu tempat untuk mendidik anak bermain, disiplin dan memperlakukan anak didik sebagai teman dalam proses belajar mengajar, sehingga mereka nantinya dapat tumbuh sebagai generasi-generasi yang tangguh.

Dengan demikian manajemen mutu pendidikan merupakan anjuran Islam dalam rangka mewujudkan generasi unggul yang menjadi tiang kemajuan Islam. Perwujudan generasi itu membutuhkan perencanaan, pengorganisasian, pengawasan serta usaha yang sungguh –sungguh dari umat Islam sendiri.

Pada ayat yang lain Allah berfirman:



4. Sesungguhnya Allah menyukai orang yang berperang dijalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh.⁸⁴

Ayat tersebut menceritakan tentang ketelodoran Sahabat nabi dalam perang Uhud, karena sebagai pemimpin nabi tidak dianggap perkataannya. Padahal Rasulullah telah mengajarkan pada sahabatnya untuk tidak menyerang musuh sebelum membariskan pasukannya dengan ‘merapat’.⁸⁵ Menurut pemahaman penulis tentang konsep ‘bangunan; bahwa dalam bangunan terdapat komponen-komponen yang satu sama lain secara fisik berbeda dan memiliki fungsi yang berbeda pula.

Dengan fungsi yang berbeda tersebut maka hubungan antar komponen tersebut saling mendukung, mengayomi, dan tidak saling curiga. Sebagai contoh; tidak usahlah pintu bangunan ‘iri’ pada atap bangunan yang terletak di atas karena semua memiliki peran dan fungsi masing-

⁸⁴Ibid, h. 928.

⁸⁵Terjemahan Indonesia Tafsir Ibnu Katsir Juz 28 hlm 161., file download: tafsir-ibnu-katsir-surat-ash-shaf.pdf, 4.

masing jika melanggar maka akan terjadi kerusakan bangunan sehingga fungsi bangunan sebagai berteduh akan berkurang (menjadi tidak nyaman, aman, dan indah) bahkan tidak bisa berfungsi sama sekali.