

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA.

A. Diskripsi Konseptual

1. Manajemen Berbasis Madrasah

a. Pengertian Manajemen

Secara umum manajemen adalah suatu proses yang merupakan usaha sistematis dalam menjalankan suatu pekerjaan bersama dari perencanaan dan tujuan yang telah disepakati. Baharuddin dan Umiarso mengemukakan bahwa ;

Manajemen berasal dari kata *manage* atau *managiare*, yang berarti melatih kuda dalam melangkah kakinya. Mengapa kuda ? sebab, kuda mempunyai daya kemampuan hebat. Dalam pengertian manajemen dua kegiatan, yaitu **pikir** (*mind*) dan **kegiatan tingkah laku** (*action*). Kedua kegiatan tersebut tampak fungsi-fungsi manajemen seperti *planning*, *Organizing*, *directing*, *Coordinating*, *Controlling* dan lain-lainn . Sedangkan dilihat dari bahasa Inggris, kata *manajemen* merupakan kata kerja *to manage* yang berarti mengurus, mengatur, melaksanakan, dan mengelola yang bersinonim dengan kata *to hand* yang berarti mengurus ; *to control* yang berarti memeriksa; dan *to guide* (memimpin). Jadi menurut asal kata dan leksikal, kata manajemen memiliki arti sebagai pengurusan, pengendalian, memimpin atau membimbing.¹

Menurut James A.F. Stoner , “Manajemen adalah suatu proses perencanaan perorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya dari anggota organisasi serta penggunaan semua sumber daya yang ada

¹ Baharuddin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam*, Jokjakarta : Ar-Ruzz Media, 2012, hal . 111

pada organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.”²

Menurut Ricky W.Griffin bahwa ;

Manajemen sebagai sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran (goals) secara efektif dan efisien. Efektif berarti bahwa tujuan dapat dicapai seauai dengan perencanaan, sementara efisien berarti bahwa tugas yang ada dilaksanakan secara benar, terorganisir, dan sesuai dengan jadwal.³

Flunket mendefinisikan bahwa manajemen adalah;

One or more managers dividually and collectively setting and achieving goals by exercising related functions (planning organizing staffing leading and controlling) and coordinating various resources (information materials money and people).

(Manajemen merupakan satu atau lebih manajer yang secara individu maupun bersama-sama menyusun dan mencapai tujuan organisasi dengan melakukan fungsi-fungsi terkait (perencanaan pengorganisasian penyusunan staf pengarahan dan pengawasan) dan mengkoordinasikan berbagai sumber daya (informasi material uang dan orang).⁴ Kemudian Lewis mendefinisikan manajemen sebagai “*the process of administering and coordinating resources effectively in an effort to achieve the goals of the organization.*” (Manajemen merupakan proses mengelola dan mengkoordinasi sumber daya-sumber daya secara efektif dan efisien sebagai usaha untuk mencapai

² [Htt://vultrav4.blogspot.com/2013/teori-manajemen-menurut-para-ahli.html](http://vultrav4.blogspot.com/2013/teori-manajemen-menurut-para-ahli.html)

³ *ibid*

⁴ *Ibid*

tujuan organisasi).⁵ Senada dengan itu Sondang Palan Siagian berpendapat yang dikemukakan oleh Sulistyorini, “manajemen adalah keseluruhan proses kerjasama antar dua orang atau lebih yang didasarkan atas rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan yang ditentukan sebelumnya.”⁶ Menurut Sudarwan Danim dan Suparno bahwa; “Manajemen merupakan suatu proses menyelesaikan aktivitas secara efisien dengan atau melalui orang lain dan berkaitan dengan rutinitas tugas suatu organisasi.”⁷ Selanjutnya Sulistyorini berpendapat bahwa; “Manajemen adalah Kegiatan seseorang dalam mengatur organisasi, lembaga atau sekolah yang bersifat manusia maupun non manusia, sehingga tujuan organisasi, lembaga atau sekolah dapat tercapai secara efektif dan efisien.”⁸ Menurut Rohiat; “Manajemen adalah melakukan pengelolaan sumber daya yang dimiliki oleh sekolah/organisasi yang diantaranya adalah manusia, uang, metode, material, mesin, dan pemasaran yang dilakukan dengan sistematis dalam suatu proses.”⁹ Menurut Baharuddin dan Umiarso bahwa; “Manajemen merupakan komponen integral dan tidak dapat

⁵*Ibid*

⁶ Sulistyorini, *Manajemen Pendidikan Islam*, Yogyakarta: SUKSES Offset, 2009, h.11

⁷ Sudarwan Danim dan Suparno, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kekepalasekolahan*, Jakarta :.Reneka Cipta, 2009, hal. 3

⁸ Sulistyorini, *Manajemen Pendidikan Islam*, Yogyakarta : SUKSES Offset, 2009, h.11

⁹ Rohiat, *Manajemen Sekolah*, Bandung : Rafika Aditama, 2012, h. 14

dipisahkan dari proses berjalannya suatu organisasi *profit*¹⁰ maupun *non profit* secara keseluruhan.”¹¹ Husaini Usman mengemukakan bahwa:

Manajemen dalam arti luas adalah perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan (P3) sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Manajemen dalam arti sempit adalah manajemen sekolah/madrasah yang meliputi; perencanaan program sekolah/madrasah, kepemimpinan kepala sekolah/madrasah, pengawas/evaluasi, dan sistem informasi sekolah/madrasah.¹²

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli di atas terdapat suatu kesamaan bahwa manajemen adalah suatu sistem pengelolaan integrative dari semua unsur dalam organisasi baik pelaksana maupun perangkat pendukungnya dari tahapan perencanaan pengorganisasian (Planning-organizing), pengkoordinasian (Coordinating), pengontrolan (Controlling) sehingga tercipta proses pelaksanaan yang sistematis, efisien dan produktif.

b. Manajemen Berbasis Madrasah

Manajemen *madrasah*¹³ yang disebut juga manajemen sekolah menurut E.Mulyasa merupakan suatu proses pengembangan kegiatan

¹⁰ Keuntungan / manfaat (KBI, 2007)

¹¹ Baharuddin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam*, Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2012, h. 109

¹² Husaini Usman, *Manajemen, Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2013, h. 6

¹³ *Madrasah* adalah sinonim dari kata *sekolah*, lihat UU nomor 20 tahun 2003 tentang Sisdiknas. Ps.17 ayat 2.

kerjasama sekelompok orang untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.¹⁴

Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) adalah suatu istilah sama dengan manajemen berbasis sekolah (MBS) yang telah ditetapkan oleh pemerintah dalam UU RI nomor 20 tahun 2003 tentang Sisdiknas pasal 51 ayat 1 yang dinyatakan “Pengelolaan satuan pendidikan anak usia dini pendidikan dasar dan pendidikan menengah dilaksanakan dengan prinsip manajemen berbasis sekolah/madrasah.” Selain itu disebutkan pula dalam Peraturan Pemerintah RI nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan pasal 49 ayat 1 dinyatakan bahwa; “Pengelolaan suatu pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah menerapkan manajemen berbasis sekolah yang ditunjukkan dengan kemandirian, kemitraan, partisipasi, keterbukaan dan akuntabilitas”. Kemudian disempurnakan dengan PP no.32 tahun 2013 tentang Standar Nasional Pendidikan

Manajemen berbasis madrasah atau *Madrasah Based Management (MBM)*, merupakan strategi untuk mewujudkan madrasah yang efektif dan produktif dalam upaya meningkatkan mutu madrasah dari level bawah (*bottom-up*), yakni madrasah mempunyai kewenangan mengelola pendidikan sendiri dan bertanggungjawab

¹⁴ E.Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung : Remaja Rosdakarya, 2011, h. 7

sendiri dengan memberdayakan semua potensi yang ada dan membangun kemitraan dengan unsur-unsur terkait. Sudarwan Danim mengemukakan: “Proses kerja komunitas sekolah/madrasah yang baik dengan cara menerapkan kaidah-kaidah otonomi, akuntabilitas, partisipasi, dan sustainabilitas adalah suatu sistem untuk mencapai pendidikan dan pembelajaran secara bermutu.”¹⁵ Manajemen berbasis sekolah/madrasah menurut Mulyasa;

...merupakan salah satu wujud dari reformasi pendidikan yang lebih baik dan memadai bagi peserta didik. Otonomi dalam manajemen merupakan potensi bagi sekolah untuk meningkatkan kinerja para staf, menawarkan partisipasi langsung kelompok-kelompok terkait, dan meningkatkan pemahaman masyarakat terhadap pendidikan.¹⁶

Dalam hal ini Bank Dunia (The World Bank) telah memberikan pengertian bahwa ;

*School-based Management is the decentralization of levels of authority to the school level. Responsibility and decision-making over school operations is transferred to principals, teachers, parents, sometimes students, and other school community members. The school-level actors, however, have to conform to, or operate, within a set of centrally determined policies.*¹⁷

(Manajemen Berbasis Sekolah adalah desentralisasi level otoritas penyelenggaraan sekolah kepada level sekolah. Tanggung jawab dan pengambilan keputusan terhadap pelaksanaan atau penyelenggaraan

¹⁵ Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah*, Jakarta: Bumi Aksara, 2008, 34

¹⁶ Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi dan Implementasi*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012, h. 24

¹⁷ <http://web.worldbank.org>.

sekolah telah diserahkan kepada kepala sekolah, guru-guru, para orang tua siswa, kadang-kadang peserta didik atau siswa, dan anggota komunitas sekolah yang lainnya.)

Menurut P.Wahlstetter dan S.Albers Muhman dinyatakan bahwa ;

*School-based management is a popular political approach to redesign that gives local school participants-educator , parents, students and community at large the plover to improve their school. By moving governance and management decisions to local stakeholders, those with the most at stake are empowered to do something about how the school is performing.*¹⁸

(Manajemen berbasis sekolah merupakan suatu pendekatan politik yang populer untuk mendesain ulang yang memberi para partisipan sekolah lokal, kekuatan untuk mengembangkan sekolah mereka. Dengan memindahkan wewenang dan manajemen pengambilan keputusan ke para stakehokder lokal, yang benar-benar berada di ujung tombak, diberdayakan untuk berbuat sesuatu tentang bagaimana sekolah berperilaku).

E.Mulyasa mengemukakan bahwa ;

Manajemen Berbasis Madrasah merupakan paradigma baru manajemen pendidikan, yang memberikan otonomi luas pada madrasah, dan pelibatan masyarakat dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional. Otonomi diberikan agar madrasah leluasa mengelola sumber daya, sumber dana, sumber belajar dan

¹⁸ Pricilla Wahlstetter and S Albers Muhman, *Assesment of School-Based Management*, Los Angels, University of Southem California, 1996, h. 6

mengalokasikannya sesuai prioritas kebutuhan, serta lebih tanggap terhadap kebutuhan setempat¹⁹.

Madrasah yang menerapkan pola atau model MBM ini akan mampu melakukan kolaborasi potensi yang ada sehingga membentuk satu kesatuan pandangan arah kegiatan dan sasaran untuk mencapai tujuan karena semuanya berhak untuk berbuat dalam kebersamaan. Dengan demikian akan terwujud sebuah team kerja yang solid membawa kemajuan dalam dua area yang saling tergantung, yaitu; “Kemajuan program pendidikan yang berorientasi pelayanan pada pelanggan (siswa dan orang tua siswa), dan kualitas lingkungan kerja untuk semua anggota organisasi.”²⁰

Konsep di atas didukung pendapat Donni Juni Priansa dan Rismi

Somad bahwa ;

MBS adalah model pengelolaan sekolah berdasarkan kekhasan, kebolehan, kemampuan, dan kebutuhan sekolah, yang dilakukan secara partisipatif,, transparan, akuntabel, berwawasan ke depan, tegas dalam penegakan hukum, adil, egaliter, prediktif, peka terhadap aspirasi stakeholder, pasti dalam jaminan mutu, professional, efisien dan efektif dalam rangka peningkatan mutu.²¹

Ruang lingkup Manajemen Berbasis Madrasah harus mencakup beberapa garapan pokok kegiatan madrasah untuk mencapai tujuan,

¹⁹ E. Mulyasa, *Pedoman Manajemen Berbasis Madrasah*, Jakarta: t.np., 2003, hal. 13.

²⁰ Donni juni Priasa dan Rismi Somad, *Manajemen Supervisi dan kepemimpinan Kepala Sekolah*, Bandung : Alfabeta, 2014, h. 68.

²¹ Donni juni Priasa dan Rismi Somad, *Manajemen Supervisi dan kepemimpinan Kepala Sekolah*, Bandung : Alfabeta, 2014, h. 69

yakni; manajemen kurikulum, kesiswaan, personil, sarpras, keuangan, humas dan layanan khusus.²² Proses pengelolaan pendidikan yang dilakukan secara mandiri oleh pihak madrasah (kepala dan semua personilnya) dengan membangun hubungan integrative dengan masyarakat sekitar diperlukan keseriusan dan keteraturan pelaksanaan, karena keseriusan dan keteraturan itulah merupakan penentu ketercapaian harapan bersama. Oleh karenanya kepala madrasah harus peka dan tanggap terhadap semua permasalahan yang timbul untuk segera merespon dan menemukan cara penyelesaiannya.

2. Prinsip-prinsip Manajemen Berbasis Madrasah

Efektifitas dan produktivitas manajemen berbasis sekolah/madrasah didasari oleh kesungguhan sikap konsistensi dan konsekuensi pelaksanaan dalam menerapkan prinsip-prinsip manajemen tersebut, karena prinsip-prinsip itu akan menghantarkan kepada kemajuan dan kesuksesan pendidikan yang diharapkan. Ada beberapa pendapat tentang prinsip-prinsip manajemen berbasis sekolah/madrasah, diantaranya :

- a. Jamal Ma'mur Asmani, menyatakan bahwa prinsip-prinsip manajemen berbasis sekolah adalah ;
 - 1) *Otonomi*, sekolah memiliki kemampuan kemandirian dalam memutuskan sesuatu, melaksanakan, mengawasi dan mengevaluasi program, menganalisis masalah, menetapkan target, menentukan program jangka pendek, menengah dan

²² Rohiat, *Manajemen Sekolah, Teori Dasar dan Praktik*, Bandung: Refika Aditama, 2012, h. 2

panjang, membagi kerja, memonitoring, dan mengembangkan terus menerus.

- 2) *Fleksibilitas*, keluwesan dalam mengakomodir gagasan, ide dan aspirasi yang datang, mendiskusikan, menetapkan, melaksanakan dan mengevaluasinya.
- 3) *Partisipasi*, keterlibatan dan peran serta semua personil, wali murid, komite, masyarakat/warga sekolah/madrasah dalam menyampaikan ide dan gagasan, mengambil keputusan, melaksanakan dan mengevaluasi, sehingga kebersamaan menjadi suatu keniscayaan.
- 4) *Inisiatif*, kepala Madrasah dan semua personilnya harus mampu berpikir masa depan dengan menemukan gagasan cemerlang, karena dari sinilah program akan bergerak dan berkembang pasti secara bertahap dan pada akhirnya menampakan suatu kesuksesan yang hakiki.²³

Dari empat prinsip tersebut di atas masih perlu ditambah dengan lima prinsip utama dalam pelaksanaan manajemen berbasis sekolah, yaitu ;

- 1) *Fokus pada Mutu*, Mutu menjadi parameter dan orientasi utama dalam penerapan MBS.
- 2) *Bottom-up planning and decision making*. Keputusan harus dari bawah, berdasarkan musyawarah, mufakat, jangan dimonopoli.
- 3) *Transparansi*, yakni keterbukaan khususnya masalah keuangan sangat penting supaya ada kepercayaan publik dan tidak ada rasa saling curiga satu dengan yang lain.
- 4) *Pemberdayaan masyarakat*, MBS juga berorientasi pengembangan masyarakat, karena MBS berorientasi kontekstual dan actual dengan problem masyarakat lokal.
- 5) Peningkatan mutu secara berkelanjutan. Pengembangan kualitas tidak sehari dua hari, tapi terus menerus sepanjang hayat, tidak ada kata akhir.²⁴

²³ Jamal Ma'mur Asmanii, *Tips Aplikasi Manajemen Sekolah*, Jogjakarta: DIVA Press, 2012, h. 157

²⁴ Ibid. h.162

b. Menurut Usman yang diungkapkan Imam Wahyudi, dinyatakan bahwa prinsip-prinsip yang perlu diperhatikan dalam melaksanakan manajemen berbasis sekolah adalah ;

- 1) *Komitmen*, kepala sekolah dan warga sekolah harus mempunyai komitmen yang kuat dalam upaya menggerakkan semua warga sekolah untuk melaksanakan MBS.
- 2) *Kesiapan*, semua warga sekolah harus siap fisik dan mental.
- 3) *Keterlibatan*, pendidikan yang efektif melibatkan semua pihak dalam mendidik anak.
- 4) *Kelembagaan*, sekolah sebagai lembaga adalah unit terpenting bagi pendidikan efektif.
- 5) *Keputusan*, segala keputusan sekolah dibuat oleh pihak yang benar-benar mengerti tentang pendidikan.
- 6) *Kesadaran*, guru-guru harus memiliki kesadaran untuk membantu dalam pembuatan keputusan program pendidikan dan kurikulum.
- 7) *Kemandirian*, sekolah harus diberi otonomi sehingga memiliki kemandirian dalam membuat keputusan pengalokasian dana.
- 8) *Ketahanan*, perubahan akan bertahan lebih lama apabila melibatkan stakeholders sekolah.²⁵

Selanjutnya Imam Wahyudi mengemukakan prinsip manajemen berbasis sekolah menurut Depdiknas, ada 10, yaitu :

- 1) *Keterbukaan*, pengelola sekolah harus terbuka terhadap semua perolehan dan penggunaan sumber daya sekolah kepada *stakeholders*. Sekolah harus mempublikasikan RAPBS dan laporan kegiatan.
- 2) *Kebersamaan*, pengelolaan sekolah melibatkan masyarakat yang diwakili komite sekolah baik berupa masukan-masukan maupun pengawasan terhadap pengelolaan sekolah.
- 3) *Keberlanjutan*, adanya kesinambungan dalam pengelolaan sekolah, Adanya keterkaitan antara kebijakan yang lalu dengan kebijakan sekarang.
- 4) *Menyeluruh*, pengelolaan sekolah harus mencakup seluruh komponen yang mempengaruhi keberhasilan sekolah..

²⁵Imam Wahyudi, *Pengembangan Pendidikan, Strategi, inovatif dan Kreatif dalam Mengelola Pendidikan secara komprehensif*, Prestasi Pustaka, Jakarta : 2012, h. 78.

- 5) *Pertanggungjawaban*, semua kegiatan dipertanggungjawabkan baik secara laporan tertulis (berkala) maupun secara penjelasan ketika ditanya,
- 6) *Demokratis*, setiap keputusan dibuat berdasarkan musyawarah semua pihak sekolah dan masyarakat,
- 7) *Kemandirian*, pihak sekolah mampu berdiri sendiri dengan mengutamakan memiliki inisiatif dan inovasi dalam rangka mencapai tujuan,
- 8) *Berorientasi Mutu*, sekolah melaksanakan tugas dan fungsinya tidak asal-asalan, tetapi mengutamakan pelayanan dan hasil terbaik bagi *stakeholders*.
- 9) *Pencapaian Standar Pelayanan Minimal (SPM)*, standar pelayanan minimal dapat dipenuhi secara keseluruhan secara bertahap dan berkelanjutan.
- 10) *Pendidikan untuk semua*, tidak membedakan layanan kepada siswa.²⁶

Menurut Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia nomor 90 tahun 2013, tentang Penyelenggaraan Pendidikan Madrasah, pada BAB IX ayat 1, dinyatakan ; “Pengelolaan Madrasah dilakukan dengan menerapkan manajemen berbasis madrasah yang dilaksanakan dengan prinsip keadilan, kemandirian, kemitraan dan partisipasi, nirlaba, efisiensi, efektifitas, dan akuntabilitas”²⁷

Beberapa pendapat di atas hampir semua memiliki kesamaan, maka penulis menyimpulkan bahwa prinsip-prinsip Manajemen Berbasis Madrasah sebagai berikut ;

- 1) Otonomi Madrasah/Sekolah

²⁶ Imam Wahyudi, *Pengembangan Pendidikan, Startegi, inovatif dan Kreatif dalam Mengelola Pendidikan secara komprehensif*, Jakarta: Prestasi Pustaka, 2012, h. 79

²⁷ PMA RI, nomor 90 tahun 2013 tentang Penyelenggaraan Madrasah, tanggal 25 Nopember 2013

- Kewenangan mengelola sumber daya yang ada dan pengembangan strategi sesuai dengan kondisi setempat.
- Kewenangan mengembangkan program kurikulum dan pembelajaran sesuai kondisi peserta didik dan harapan masyarakat.
- Kewenangan menggali sumber dana sesuai prioritas kebutuhan .

2) *Bottom-up*

- Semua keputusan/kebijakan harus berdasarkan musyawarah / mufakat, dasar keputusan/kebijakan diakomudir dari bawah (semua personil dan stakeholder)
- Pengambilan dasar keputusan/kebijakan menyesuaikan dengan bentuk keputusannya atau peruntutannya.

3) *Fleksibilitas dan Partisipasi*

- Keluwesan dalam mengakomudir gagasan, ide dan aspirasi yang datang dari semua pihak, mendiskusikan, menetapkan, melaksanakan dan mengevaluasinya.
- Keterlibatan dan peran semua warga pihak dalam menyampaikan ide, gagasan, mengambil keputusan, melaksanakan, mengawasi dan mengevaluasinya.

4) Inisiatif dan Komitmen

- Kepala Madrasah harus memiliki wawasan ke depan (visioner) yang cemerlang, kemajuan lahir dari olah pikir, kreasi, penemuan hal-hal baru yang positif, progresif dan spektakuler, agar semua program mengarah ke sana
- Kepala madrasah dan semua warga madrasah memiliki tekad membawa madrasah ke depan untuk meningkatkan keunggulan madrasah .

5) Pencapaian Standar Pelayanan Minimal (SPM)

- Standar Pelayanan Minimal dapat dipenuhi secara keseluruhan secara bertahap dan berkelanjutan.

6) Pemberdayaan Masyarakat

- Tingginya partisipasi masyarakat dan orangtua peserta didik terhadap pelaksanaan program-program madrasah.
- Adanya peran aktif komite sebagai perwakilan masyarakat/orangtua peserta didik dalam upaya kebersamaan untuk meningkatkan kualitas pendidikan .

7) Berorientasi pada mutu yang berkesinambungan

- Semua unsur sekolah melaksanakan tugas dan fungsinya (Tupoksi) tidak asal-asalan, tetapi mengutamakan hasil terbaik bagi stakeholders.
- Proses pembelajaran menggunakan media yang menyenangkan.

8) Transparansi dan bertanggung jawab

- Keterbukaan dalam pengelolaan keuangan
- Sistem Laporan keuangan dan semua kegiatan

Prinsip-prinsip tersebut di atas akan menjadi kunci sukses dan tolak ukur keberhasilan manajemen yang diterapkan, karena prinsip-prinsip ini meniscayakan akuntabilitas, transparansi, integritas moral, intelektualitas, dan didikasi sosial yang tinggi. Dengan demikian upaya pencapaian madrasah bermutu akan dapat direalisasikan sesuai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

3. Tujuan Manajemen Berbasis Madrasah

Manajemen Berbasis Madrasah bertujuan untuk meningkatkan keunggulan madrasah melalui pengambilan keputusan bersama. Fokus kajiannya adalah bagaimana memberikan pelayanan belajar yang sesuai dengan kebutuhan siswa, memenuhi kriteria yang sesuai dengan harapan orang tua siswa serta harapan madrasah dalam membangun keunggulan kompetitif dengan madrasah sejenis. Kejelasan tujuan merupakan

prasyarat efektifnya sekolah/madrasah. Kriteria mutu yang digambarkan dengan sejumlah kriteria pencapaian tujuan dengan indikator yang jelas menjadi bagian penting yang perlu sekolah rumuskan. Menurut Kustini Hardi yang dikutip Umiarso dan Imam Gojali ada tiga tujuan diterapkannya Manajemen Berbasis Sekolah (MBS).

Pertama, mengembangkan kemampuan kepala sekolah bersama guru dan unsur komite sekolah dalam aspek MBS untuk meningkatkan mutu sekolah. *Kedua*, mengembangkan kemampuan kepala sekolah bersama guru dan unsur komite sekolah dalam pelaksanaan pembelajaran yang aktif dan menyenangkan, baik di sekolah maupun di lingkungan masyarakat setempat. *Ketiga*, mengembangkan peran serta masyarakat yang lebih aktif dalam masalah umum persekolahan dari unsur komite sekolah untuk membantu peningkatan mutu sekolah.²⁸

Adapun Depdiknas mendiskripsikan bahwa tujuan pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah sebagaimana dinyatakan Umiarso dan Imam Gojali sebagai berikut :

...meningkatkan mutu pendidikan melalui kemandirian dan inisiatif sekolah dalam mengelola serta memberdayakan sumberdaya yang tersedia; meningkatkan kepedulian warga sekolah dan masyarakat dalam menyelenggarakan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama; meningkatkan tanggung jawab sekolah kepada orang tua, masyarakat dan pemerintah tentang mutu sekolahnya; serta meningkatkan kompetisi yang sehat antar sekolah tentang mutu pendidikan yang akan dicapai.²⁹

Manajemen Berbasis Sekolah sangat diperlukan dalam mengelola pendidikan dengan tujuan untuk memandirikan atau memberdayakan

²⁸ Umiarso dan Imam Gojali, *Manajemen Mutu Sekolah, di era Otonomi Pendidikan*, Jokjakarta : IRCiSuD, 2010, h. 81

²⁹ *Ibid*, h. 81

tentang keadaan sendiri dibanding pihak/lembaga lain semisal biografi di atasnya. Dengan demikian adalah suatu kewajiban jika kemudian pengelolaan, kewenangan dan pengambilan keputusan yang lebih dominan adalah berada pada Madrasah/sekolah. Pengelolaan, kewenangan dan pengambilan keputusan tidak terlepas dari asas *musyawarah*³², karena akan berimplikasi terhadap efisiensi dan efektifitas kinerja madrasah terlebih terhadap produktifitas.

4. Karakteristik Manajemen Berbasis Madrasah

Ciri-ciri atau karakteristik Manajemen Berbasis Madrasah dapat diketahui antara lain dari bagaimana madrasah dapat mengoptimalkan kinerjanya, seperti proses pembelajaran, pengelolaan sumber belajar, profesionalisme tenaga kependidikan, serta sistem administrasi secara keseluruhan. Berdasarkan analisis berbagai sumber, dapat diidentifikasi beberapa ciri dasar manajemen berbasis madrasah sebagai berikut :

a. Memiliki Otonomi Luas

Madrasah memiliki otonomi luas, disertai seperangkat tanggung jawab. Dengan adanya otonomi yang memberikan tanggung jawab pengelolaan sumber daya dan pengembangan strategi sesuai dengan kondisi setempat, sekolah dapat lebih memberdayakan tenaga

³² Q.S. Al-Syura ayat 38 yang artinya, "Dan urusan mereka diputuskan dengan musyawarah antar mereka sendiri".

kependidikan guru agar lebih berkonsentrasi pada tugas utamanya mengajar. Madrasah sebagai lembaga pendidikan memiliki kewenangan dan kekuasaan yang luas untuk mengembangkan program-program kurikulum dan pembelajaran sesuai dengan kondisi dan kebutuhan peserta didik sesuai tuntutan masyarakat. Dengan otonomi ini Madrasah dapat meningkatkan kinerja tenaga kependidikan dengan menawarkan partisipasi aktif mereka dalam pengambilan keputusan dan tanggung jawab bersama dalam melaksanakan keputusan yang diambil secara proporsional dan professional.³³

b. Tingginya Partisipasi Masyarakat dan Orang Tua

Dalam manajemen berbasis sekolah, pelaksanaan program-program madrasah didukung oleh partisipasi masyarakat dan orang tua peserta didik yang tinggi.³⁴ Orang tua peserta didik dan masyarakat tidak hanya mendukung sekolah dan dewan pendidikan melalui bantuan keuangan, tetapi melalui komite madrasah merumuskan serta mengembangkan program-program yang dapat

³³ E. Mulyasa, *Pedoman Manajemen Berbasis Madrasah*, Jakarta: Departemen Agama RI, 2003, h.16

³⁴ Ibid, h.16

meningkatkan kualitas sekolah.³⁵ Dari pengertian ini tentunya masyarakat dan orang tua dapat menjalin kerja sama untuk membantu sekolah sebagai nara sumber berbagai kegiatan sekolah untuk meningkatkan kualitas pembelajaran di madrasah.

c. Terlaksananya Kepemimpinan yang Demokratis dan Profesional

Dalam manajemen berbasis madrasah, pelaksanaan program-program sekolah didukung oleh adanya kepemimpinan sekolah yang demokratis dan profesional.³⁶ Kepala sekolah/madrasah dan guru-guru sebagai tenaga pelaksana inti program sekolah merupakan orang-orang yang memiliki kemampuan dan integritas profesional untuk mengelola segala kegiatan sekolah berdasarkan kebijakan yang ditetapkan. Sehingga ada kebersamaan professional dalam proses pencapaian keberhasilan pembelajaran peserta didik. Menurut E.Mulyasa dalam proses penetapan keputusan kepala madrasah mengelementasikan proses “*bottom-up*” secara demokratis sehingga semua pihak memiliki tanggung jawab terhadap keputusan tersebut dan pelaksanaannya.³⁷

³⁵ E.Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2011, h. 37

³⁶ E. Mulyasa, *Pedoman Manajemen Berbasis Madrasah*, Jakarta: Departemen Agama RI, 2003, h.16

³⁷E.Mulyasa, Remaja, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung, Rosdakarya, 2011, h. 37

Kepemimpinan yang demokratis dan profesional apabila sistem penyerapan keperluan dimulai dari struktur terbawah agar terbentuk suatu kekuatan yang bersinergi sehingga semua sumber daya memiliki alur (regulasi) yang kokoh dan akan melahirkan produktivitas sesuai tujuan bersama.

d. Team-Work yang Kompak dan Transparan

Keberhasilan pelaksanaan program Manajemen Berbasis Madrasah selain beberapa hal di atas menurut E. Mulyasa juga didukung oleh kinerja team yang kompak dan transparan dari berbagai pihak yang terlibat dalam pendidikan di madrasah.³⁸ Personil madrasah, komite/masyarakat sekitar dan orangtua murid serta pihak-pihak pemerhati perkembangan pendidikan adalah teamwork pelaksanaan pendidikan di madrasah/sekolah. Semua pihak yang memiliki keterkaitan dengan madrasah bekerja secara harmonis sesuai dengan posisi masing-masing untuk mewujudkan madrasah yang dibanggakan semua pihak terutama orang tua murid/masyarakat. Semua anggota tim kerja tidak saling menunjukkan kekuasaan yang paling berjasa, tetapi masing-masing memberikan kontribusi terhadap

³⁸ E.Mulyasa, Pedoman Manajemen Berbasis Madrasah , Jakarta: Departemen Agama RI ,2003, h.17

upaya peningkatan mutu dan kinerja secara kaffah,³⁹ sehingga terbentuk sinergi kerja dari kolaborasi anggota tim yang kompak dan transparan, saling percaya dan saling menghargai satu sama lain. Kekompakan akan melahirkan kesamaan pandangan, langkah untuk mencapai tujuan yang sama.

B. Hasil Penelitian yang Relevan.

Dalam tesis ini peneliti mengadakan penelitian tentang ; “Impelentasi Manajemen Berbasis Sekolah di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Kereng Bangkirai”, mengingat judul ini ada relevansinya dengan judul terdahulu sebagai berikut :

1. Penelitian yang dilakukan Imroatu Sholekhah dengan tesis yang berjudul “Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) di MTs Ibnu Qoyyim Puteri Berbah Sleman Yogyakarta”, tahun 2010. Setelah dilakukan analisis data dari dukomentasi, observasi, dan wawancara maka hasilnya menunjukkan bahwa; a) telah terlaksana implementasi MBM yang meliputi manajemen kurikulum dan pengajaran, tenaga kependidikan, kesiswaan, keuangan, sarpras, humas dan layanan khusus. b) dampak dari implementasi MBM adalah efektif, dapat menunjang dan memajukan tercapainya program madrasah.⁴⁰

³⁹ E.Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung :Remaja Rosdakarya, 2011, h.38

⁴⁰ <http://digilib.uin-suka.ac.id/3546/>

2. Tesis yang ditulis Aripin, dengan judul; “Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah sebagai Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan di MA Negeri Rajagaluh kabupaten Majalengka”.

Dari hasil penelitian diketahui bahwa; 1) Implementasi MBS di MAN Rajagaluh sudah berjalan namun belum berhasil meningkatkan mutu pendidikan, 2) Peran Kepala MAN Rajagaluh lebih intensif pada kegiatan manajerial, 3) Faktor penghambat Implementasi MBS di MAN Rajagaluh antara lain kurangnya sosialisasi, SDM kurang memahami MBS, pelaksanaan administrasi keuangan tidak transparan, partisipasi orangtua murid/masyarakat masih minim, 4) Faktor pendukung implementasi MBS di MAN Rajagaluh ini adalah memiliki otonomi / kewenangan yang besar, bantuan anggaran dari pemerintah dan wali murid cukup besar, dan kemauan dan kebersamaan memajukan pendidikan dari pihak warga dan majelis madrasah cukup tinggi.⁴¹

3. Tesis yang ditulis oleh Hidayat, “Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di tinjau Dalam Manajemen Konflik, Studi Kasus di SMUN-4 dan 5 Bandung”. Dari hasil penelitian diketahui bahwa; 1) terjadi konflik dalam implementasi MBS disebabkan oleh pemahaman MBS yang masih beragam dan banyaknya faktor yang potensial menimbulkan konflik. 2)

⁴¹ <http://web.iaincirebon.ac.id/ebook/repository/MPI.pdf>

cara mengelola konflik dalam MBS dilakukan dengan jalan konsiliasi, kolaborasi, restrukturisasi organisasi dan taktik kekuasaan. 3) implikasi penerapan/implementasi MBS adalah peningkatan mutu pendidikan, optimalisasi sumber daya dan potensi sekolah serta peningkatan partisipasi masyarakat.⁴²

4. Tesis yang ditulis oleh Sarjono, “Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah dalam Rangka Peningkatan Prestasi Sekolah di SDN Balerejo 1 Dempet Kabupaten Demak”. Dari hasil penelitian adalah sebagai berikut :
 - (a) semua pelaksanaan kegiatan akademik maupun non akademik dilakukan secara terbuka dan selalu berkoordinasi dengan komite sekolah.
 - (b) setiap kegiatan selalu dibentuk kepanitiaan meskipun dalam praktiknya dilakukan secara bersama,
 - (c) walaupun jumlah guru hanya 10 (sepuluh) tidak menjadi hambatan untuk meningkatkan prestasi siswa. Pengorganisasian dalam manajemen sekolah meliputi ; (a) rapat guru untuk membicarakan kegiatan yang akan segera dilaksanakan, (b) koordinasi antar panitia kegiatan yang telah dibentuk, (c) koordinasi antar panitia, guru dan komite sekolah diutamakan.⁴³

Dari masing-masing hasil penelitian Manajemen Berbasis Madrasah/Sekolah di atas dapat dijelaskan sebagai berikut ;

⁴² <http://digilib.uin-suka.ac.id/6855/1/.pdf>

⁴³ <http://core.ac.uk/download/pdf/16507799.pdf>

1. Penelitian yang dilakukan Imroatu Sholekhah dengan tesis yang berjudul “Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) di MTs Ibnuul Qoyyim Puteri Berbah Sleman Yogyakarta, tahun 2010, yang memfokuskan pada *manajemen*, maka hasilnya menunjukkan bahwa implementasi MBM sudah terlaksana dengan baik, sebagai dampak dari implementasi MBM adalah efektif dalam pengelolaan, dapat menunjang dan memajukan tercapainya program madrasah.
2. Penelitian yang dilakukan Aripin adalah pada *peningkatan mutu*. Pihak Madrasah Aliyah Negeri Rajagaluh masih belum berhasil menerapkan MBS dalam upaya peningkatan mutu pendidikan.
3. Penelitian yang dilakukan Hidayat adalah pada *manajemen komplik* dalam manajemen berbasis sekolah. Di dalam SMUN-4 dan 5 Bandung ini masih terjadi komplik karena belum memahami Manajemen Berbasis Sekolah secara utuh yang disebabkan beragamnya pemahaman dari pengelola sekolah.
4. Penelitian yang dilakukan Sarjono adalah pada *peningkatan prestasi*. Manajemen Berbasis Sekolah pada SDN Balerejo ini sudah berhasil sehingga prestasi siswa di segala aspek dapat ditingkatkan.

Sedangkan penelitian yang berjudul Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah (Studi di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Kereng Bangkirai Palangka Raya) adalah pada *implementasi prinsip-prinsip* manajemen berbasis madrasah. Prinsip-prinsip tersebut sudah dapat

diimplementasikan walaupun ada sebagian kecil yang masih belum maksimal akan tetapi terus dilakukan untuk kesempurnaan.

Dengan terlaksananya prinsip-prinsip manajemen berbasis madrasah ini, maka tingkat pengelolaan pendidikan di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Kereng Bangkirai Palangka Raya menjadi efektif dan efisien sehingga indeks prestasi akademik dan non akademik dapat ditingkatkan.