

STRATEGI PENERAPAN MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH (Studi Kasus di MI Nurul Islam Ngaliyan Semarang)

Munif Kholifah Sulistiyoningrum

Sekolah Tinggi Agama Islam Wali Sembilan

School based management determines effectiveness, efficiency and productivity of school organization. It constitutes a new paradigm on educational system that gives wide autonomy to manage human and finance resources depending on priority. Its implementation is based on UU No.20 in 2003 regarding national education system article 51. MI Nurul Islam is one of the basic educational institutions that have successfully implemented school-based management. This is proved by academic and non-academic outcomes, supported by competitive quality, especially on religious discipline; good implementation stage of school based management (MBS); decentralization of educational implementation and successful character of headmaster of MI Nurul Islam. By using descriptive-qualitative approach, this study tries to explore the implementation strategy of school based management (MBS) in MI Nurul Islam Ngaliyan Semarang.

Keywords: School Based Management, Implementation Strategy, MI Nurul Islam, autonomy, decentralization.

A. Pendahuluan

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

Kurangnya keberhasilan dalam upaya peningkatan kualitas pendidikan antara lain karena strategi pembangunan pendidikan selama ini lebih bersifat *input-oriented*, pengelolaan pendidikan yang sentralistik dan *macro-oriented*, diatur oleh jajaran birokrasi di tingkat pusat. Pola pembinaan pendidikan tersebut kurang efisien dan kurang memberikan peluang kepada pihak sekolah untuk melakukan pemberdayaan diri ke arah kemandirian sekolah.¹ Atas dasar itu sekolah perlu diberikan kepercayaan dan wewenang serta kesempatan untuk mengelola sendiri sesuai dengan kondisi obyektif di dalamnya.²

Berbagai studi tentang desentralisasi menunjukkan bahwa pekerjaan yang bersifat kompleks, dikerjakan dalam tim, mengandung unsur ketidakpastian, dan berada dalam lingkungan yang cepat berubah tidak bisa dikelola secara sentralistik. Pendidikan dan secara khusus lagi sekolah yang selama ini dikelola secara sentralistik justru menimbulkan banyak masalah. Oleh karena itu, sekolah yang memiliki karakteristik seperti itu harus didesentralisasikan. Salah satu model desentralisasi pendidikan adalah Manajemen Berbasis Sekolah.³

MI Nurul Islam Ngaliyan adalah salah satu contoh lembaga pendidikan swasta yang dikelola secara mandiri, atas dukungan masyarakat sekitar. MI Nurul Islam Ngaliyan berdiri pada tahun 1967, merupakan lembaga pendidikan yang didirikan dalam rangka untuk menjawab tuntutan masyarakat akan pendidikan yang berkualitas. Masyarakat sangat mendambakan hadirnya pendidikan yang kuat ilmu pengetahuan umumnya dan agamanya (filosofi yang diajarkan dengan sistem pengajaran terbaik). Pendek kata masyarakat mengharapkan hadirnya pendidikan yang unggul dalam prestasi dan berakhlak islami.

Pada dasarnya semua personil atau tenaga kependidikan telah memahami mengenai manajemen berbasis sekolah. Terutama pada sekolah-sekolah yang berstatus swasta. Justru sekolah-sekolah yang berstatus swastalah yang secara langsung maupun secara tidak langsung telah melaksanakan prinsip-prinsip manajemen berbasis sekolah daripada sekolah-sekolah yang berstatus negeri.

Penelitian ini bermaksud mengurai secara lebih mendalam strategi implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di MI Nurul Islam Semarang. Meskipun telah banyak penelitian menyangkut Manajemen Berbasis sekolah (MBS), namun sejauh kajian awal yang telah peneliti lakukan, penelitian terdahulu lebih tertuju pada sekolah negeri. Sementara, yang lebih berpeluang untuk menerapkan manajemen berbasis sekolah adalah sekolah-sekolah yang

1 B. Suryosubroto, *Manajemen Pendidikan Di Sekolah*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), hlm. 203-204.

2 Teguh Winarno, Makalah "Manajemen Berbasis Sekolah", (Jakarta: Depdikbud, 2004), hlm.2.

3 Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah Teori, Model dan Aplikasi*, (Jakarta: Grasindo, 2006), hlm. 41.

dikelola secara swadaya oleh masyarakat atau sekolah swasta.

B. Review Pustaka

Penelitian-penelitian terkait yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu terhadap Strategi penerapan Manajemen Berbasis Sekolah adalah sebagai berikut : Penelitian yang dilakukan oleh Zainullah (2006) yang berjudul "Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) pada Sekolah Dasar (studi kasus di SDN Sawojajar I Kota Malang)". Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui implementasi MBS dari pihak manajemen sekolah pembelajaran aktif, kreatif, efektif dan menyenangkan (PAKEM), dan peran serta masyarakat dalam meningkatkan mutu pendidikan di sekolah. Menggunakan metode penelitian diskriptif kualitatif, dengan populasi kepala sekolah, semua guru dan semua murid dan sampelnya adalah 1 kepala sekolah, 8 guru dan 1 murid.

Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Tukino (2006) yang berjudul "Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah Di SMP Negeri 2 Kismantoro Kabupaten Wonogiri". Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di SMP Negeri 2 Kismantoro Kabupaten Wonogiri khususnya tentang pengelolaan pembelajaran, pengelolaan ketenagaan, dan pengelolaan sarana sekolah. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan populasi dan sampel semua guru dan staf dengan menggunakan metode sensus sejumlah 46 orang.

"Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di SDN 01 Purwogondo Kec. Kuwarasan Kab.Kebumen" oleh Gim Warjito (2010) bertujuan untuk mengetahui model pelaksanaan MBS di SD Negeri 1 Purwogondo Kecamatan Kuwarasan Kabupaten Kebumen. Hal tersebut dilakukan guna mengetahui apakah dengan MBS dapat meningkatkan mutu sekolah? Selain itu, penulis juga ingin mengetahui kendala-kendala dan cara mengatasinya dalam pelaksanaan MBS. Metode yang digunakan adalah metode penelitian kualitatif dengan menggunakan seluruh populasi sebagai sampel yaitu 10 orang.

C. Manajemen Berbasis Sekolah

Manajemen berbasis sekolah merupakan terjemahan dari "*school based management*". Istilah ini pertama kali muncul di Amerika Serikat ketika masyarakat mulai mempertanyakan relevansi pendidikan dengan tuntutan dan perkembangan masyarakat setempat. Manajemen Berbasis Sekolah merupakan paradigma baru dalam sistem pendidikan., yang memberikan otonomi luas pada tingkat sekolah dengan melibatkan masyarakat dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional. Otonomi tersebut diberikan agar sekolah dengan leluasa mengelola sumber daya dan sumber dana dengan mengalokasikannya sesuai dengan prioritas kebutuhan, serta lebih tanggap terhadap kebutuhan setempat. Masyarakat dilibatkan agar mereka lebih memahami, membantu, dan mengontrol pengelolaan pendidikan.

Pada hakekatnya, istilah otonomi sama dengan istilah "Swa", seperti swasembada, swakelola, swadana, swakarya, dan swalayan. Jadi, otonomi sekolah adalah kewenangan/ kemandirian untuk mengatur dan mengurus kepentingan warga sekolah menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi

warga sekolah sesuai dengan peraturan perundang-undangan pendidikan nasional yang berlaku.

Kemandirian yang dimaksud tentunya harus didukung oleh sejumlah kemampuan yaitu kemampuan mengambil keputusan yang terbaik, berdemokrasi, menghargai perbedaan pendapat, mobilisasi sumberdaya, memilih cara dan pelaksanaan yang terbaik, berkombinasi dengan cara efektif, memecahkan persoalan-persoalan sekolah, adaptif dan antisipatif, bersinergi, berkolaborasi, dan kemampuan memenuhi kebutuhannya sendiri.

Secara sederhana dapat dikatakan bahwa Manajemen Berbasis Sekolah adalah suatu strategi untuk meningkatkan pendidikan melalui transfer otoritas (otonomi) pengambilan keputusan yang penting dari pemerintah pusat/ daerah kepada individual sekolah. Dengan kata lain, manajemen berbasis sekolah merupakan sistem yang sangat efektif dalam pengembangan Sumber Daya Manusia sekolah. Dengan diterapkannya sistem manajemen yang berbasis sekolah maka seluruh sumberdaya manusia yang terlibat baik secara langsung maupun tidak langsung di sekolah akan bisa berperan secara efektif, efisien dan produktif. Lebih efektif karena mereka bisa merencanakan program dan melaksanakannya secara mandiri berdasarkan kebutuhan dan kepentingan sekolah. Lebih efisien, karena tidak melibatkan terlalu banyak birokrasi sehingga waktu dan kesempatan bisa digunakan secara optimal. Lebih produktif karena seluruh penataan dan penggunaan sumberdaya manusia dapat digunakan secara efektif dan efisien.

Wohlstetter dan Mohrman menjelaskan bahwa Manajemen Berbasis Sekolah merupakan pendekatan politis untuk mendesain ulang organisasi sekolah dengan memberikan kewenangan dan kekuasaan kepada partisipan sekolah pada tingkat lokal guna memajukan sekolahnya. Partisipan sekolah lokal tidak lain adalah kepala sekolah, guru, konselor, pengembang kurikulum, administrator, orang tua siswa, masyarakat sekitar dan siswa.⁴

Kubick mengemukakan bahwa Manajemen Berbasis Sekolah meletakkan tanggung jawab dalam pengambilan keputusan dari pemerintah daerah kepada sekolah yang menyangkut bidang anggaran, personel, dan kurikulum.⁵ Oleh karena itu, Manajemen Berbasis Sekolah memberikan hak kontrol proses pendidikan kepada kepala sekolah, guru, siswa dan orang tua.

Dengan pemikiran ini setiap sekolah memiliki potensi menjadi sekolah unggul, asal mampu mendayagunakan “keunggulan” yang ada di lingkungannya. Keunggulan dalam pengertian ini tidak ditafsirkan secara tunggal dengan NEM saja, tetapi kreativitas, inovasi, tanggung jawab, dan upaya yang sungguh-sungguh dalam kerangka Manajemen Berbasis Sekolah, terutama di kalangan guru dalam memanfaatkan teknologi belajar, secara umum ditentukan oleh interaksi antara dua konsep utama, yaitu *Organizational Conditions* dan *Organizational Learning and Integrating*.

Oleh karena itu, penataan organisasi sekolah dalam membangun Manajemen Berbasis Sekolah berdasarkan kemampuan kedua konsep tersebut menjadi hal penting yang harus

4 Priscilla Wohlstetter, et.al, *Assessment of School Based Management Studies of Education Reform*. US Department of Education Office of Education Research and Improvement. 1996. <http://www.ed.gov/pubs/SER/SchBasedMgmt>. hlm. 1-4.

5 Kathleen Kubick, *School-Based Management*. ERIC Digest Number AE.33. Eugene ERIC Clearinghouse on Education Management Eugene OR, 1988. <http://www.ed.gov/data-base/Eric-Digest.Index>. hlm. 1-4.

dilakukan. Kondisi organisasi adalah sejumlah kemampuan yang dimiliki oleh figur Kepala Sekolah sebagai pemimpin. Kemampuan dalam menggunakan sejumlah unsur manajerial yang dimiliki mencakup penggunaan informasi, pengelolaan basis pengetahuan, sumber daya dan kemampuan *leadership*.

D. MBS di MI Nurul Islam

MI Nurul Islam Ngaliyan mempunyai visi “Berakhlaq Islami unggul dalam prestasi”. Sedangkan misinya adalah: 1) Membekali siswa/siswi dengan ilmu pengetahuan umum dan ilmu-ilmu keislaman, 2) Menginternalisasikan nilai-nilai keislaman dan mengimplementasikan dalam kehidupan sehingga terwujud pola hidup yang islami, 3) Melaksanakan pembelajaran efektif sehingga siswa dan siswi berkembang sesuai potensinya, 4) Menumbuhkan semangat unggul pada seluruh warga madrasah, 5) Meletakkan dasar-dasar keimanan dan ketakwaan sehingga menjadi sumber kearifan dalam kehidupan sehari-hari, 6) Mendorong dan membantu siswa/siswi untuk mengenali potensi pada dirinya sehingga dapat dikembangkan secara optimal, 7) Menjalinkan kerjasama dengan orang tua peserta didik dan masyarakat agar terwujud keterpaduan dalam proses pendidikan.

MI Nurul Islam Ngaliyan menggunakan kurikulum terpadu yang bercirikan: Keterpaduan antara kurikulum Departemen Agama dan Departemen Pendidikan Nasional, Keterpaduan antara kecerdasan spiritual, kecerdasan intelektual dan *life skill*.

Sedangkan kurikulum khas MI Nurul Islam Ngaliyan adalah: 1) Hafal juz 30, hadist pendek, doa harian dan asmaul husna diakhir pendidikan. 2) Lulus qiroati (metode belajar membaca Al Qur’an dengan baik dan benar). 3) Praktek ibadah (wudlu, shalat, manasik haji dan lain-lain). 4) Shirah (sejarah Nabi Muhammad SAW dan sahabat). 5) Kaligrafi (seni menulis huruf arab).

Metode pembelajaran yang digunakan MI Nurul Islam Ngaliyan adalah menerapkan metode pembelajaran aktif, inovatif, kreatif, edukatif dan menyenangkan (PAIKEM). Seluruh proses belajar mengajar berpusat pada anak. Kerjasama guru dan orang tua melalui pertemuan rutin untuk memantau perkembangan peserta didik dengan mengundang pakar pendidikan, psikolog dan narasumber lain yang kompeten. Tim pendidik MI Nurul Islam Ngaliyan adalah: memiliki kesamaan visi dan misi dalam mendidik melalui *tarbiyah islamiyah*, minimal lulusan S1, mendapat pembinaan rutin untuk meningkatkan kompetensi keguruan melalui berbagai seminar dan pelatihan.

Pelaksanaan manajemen berbasis sekolah di MI Nurul Islam Ngaliyan Semarang berjalan cukup efektif. Hampir semua program telah terlaksana sesuai dengan karakteristik manajemen berbasis sekolah, sesuai dengan tahap-tahap pelaksanaan manajemen berbasis sekolah, sekolah juga telah berhasil menerapkan fungsi-fungsi yang didesentralisasikan (otonomi) ke sekolah, kepala sekolah telah berhasil melaksanakan tanggung jawabnya sebagai pemimpin sekolah. Strategi penerapan manajemen berbasis sekolah juga diciptakan oleh sekolah sehingga sekolah yang unggul bisa terwujud.

MI Nurul Islam Ngaliyan Semarang memiliki karakteristik sebagai MI rintisan manajemen berbasis sekolah. MI ini memiliki output baik yang bersifat prestasi akademik maupun prestasi non akademik yang semakin baik. Proses belajar mengajar cukup baik dengan dukungan dan kekompakan semua warga sekolah, yaitu: kepala sekolah, guru, siswa, wali murid, masyarakat, pengurus, stakeholder dan komite sekolah. Peningkatan kualitas tersebut dipengaruhi oleh banyak faktor antara lain komitmen tenaga pendidikan yang responsif antisipatif berusaha untuk berubah menjadi lebih baik, komunikasi yang aktif dan keterbukaan antar warga sekolah, pengaruh dukungan sumberdaya manusia yang profesional dalam mengoperasikan sekolah, sarana prasarana yang mendukung dan memadai untuk mendukung proses belajar mengajar. Karakteristik yang berhasil juga bisa dilihat bagaimana sekolah ini bisa mengoptimalkan kinerja organisasi sekolah, sumberdaya manusia dan administrasinya. Pelaksanaan manajemen berbasis sekolah sudah menunjukkan kemandirian pendanaan yang merupakan tolak ukur kemandirian sekolah. Kemandirian yang berlangsung secara terus menerus dapat menjamin kelangsungan hidup dan perkembangan sekolah. Keluwesan-keluwesan yang diberikan sekolah mampu mengelola, memanfaatkan dan memberdayakan sumber daya sekolah secara optimal untuk meningkatkan mutu sekolah. Keluwesan-keluwesan tersebut walaupun tetap berada dalam koridor kebijakan dan peraturan perundang-undangan yang ada melakukan penciptaan lingkungan terbuka dan demokratis yang melibatkan warga sekolah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan mulai dari pengambilan keputusan, program yang direncanakan, pelaksanaan dan evaluasi yang dapat meningkatkan mutu pendidikan.

Ditinjau dari tahap-tahap pelaksanaan manajemen berbasis sekolah, MI Nurul Islam Ngaliyan Semarang berhasil melalui tahapan tersebut sesuai dengan konsepnya. Mulai dari sosialisasi yang berjalan lancar karena sudah disesuaikan dengan sistem, budaya dan sumberdaya sekolah. Tujuan situasional sekolah sudah dirumuskan sebelum manajemen berbasis sekolah dilaksanakan sekaligus mengidentifikasi fungsi-fungsi yang diperlukan. Analisis SWOT (*strength, weakness, opportunity* dan *threat*) dilakukan untuk mengenal kesiapan setiap fungsi sekolah untuk mencapai sasaran sekolah yang telah ditetapkan. Setelah itu memilih langkah-langkah pemecahan permasalahan dan menyusun serta melaksanakan rencana dan program peningkatan mutu. Setelah program berjalan dilakukan monitoring dan evaluasi, baik jangka pendek setiap satu semester maupun jangka panjang tiap akhir tahun. Monitoring dan evaluasi ini melibatkan semua warga sekolah untuk menilai keberhasilan program yang telah dilaksanakan. Hasil evaluasi digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk merumuskan sasaran mutu baru.

Fungsi-fungsi berhasil didesentralisasikan (otonomi) ke sekolah sehingga kemandirian sekolah secara nyata bisa dilihat. Adanya fungsi-fungsi yang didesentralisasikan (otonomi) ke sekolah tersebut menunjukkan pergeseran dimensi-dimensi pendidikan dari manajemen berbasis pusat menjadi manajemen berbasis sekolah. Hal tersebut menunjukkan terwujudnya kemandirian sekolah yang selama ini belum banyak terwujud.

Tugas kepala sekolah dalam pelaksanaan MBS di MI Nurul Islam Ngaliyan Semarang ini sangat besar. Hal ini ditunjukkan dengan kemampuannya sebagai motor penggerak, penentu arah

kebijakan sekolah dan yang menetapkan bagaimana tujuan-tujuan sekolah dan tujuan pendidikan pada umumnya direalisasikan. Kepala sekolah juga mempunyai kinerja kepemimpinan yang efektif. Kepemimpinan tersebut antara lain dalam hal memberdayakan semua warga sekolah dalam hal proses belajar mengajar, kemampuan menjalin komunikasi dengan masyarakat sekitar sehingga terjalin hubungan dan kerjasama yang baik antara masyarakat sekitar dengan sekolah. Kemampuan kepala sekolah dalam menerapkan prinsip-prinsip kepemimpinan juga menghasilkan tugas dan pekerjaan sekolah berjalan sesuai dengan apa yang direncanakan. Selain itu pengalaman lapangan, pengalaman pendidikan serta wawasan yang cukup luas juga sangat berpengaruh dalam keberhasilan program ini.

Demi suksesnya penerapan manajemen berbasis sekolah (MBS) di MI Nurul Islam Ngaliyan Semarang, sekolah melakukan strategi-strategi yang mendukung, yaitu: *strategi prakondisional* dengan menciptakan suasana yang kondusif dalam menerapkan MBS dan memperkuat peran kepala sekolah. Diantaranya adalah menegakkan kedisiplinan, memberikan motivasi, membangun kepercayaan, mengubah paradigma manajemen, dan menciptakan *teamwork*. *Strategi akademik* yang dilakukan oleh kepala sekolah untuk mengembangkan sekolah mengacu pada kurikulum dan instruksi untuk mengembangkan program-program, *strategi non akademik* yang ditetapkan untuk mencapai visi sekolah mengacu pada kegiatan ekstrakurikuler, *strategi supportive* yang dilakukan oleh sekolah adalah pelayanan prima, menciptakan kutur sekolah yang mendukung pengembangan sekolah dan pengembangan sumberdaya manusia dalam rangka pemberdayaan warga sekolah, *strategi evaluatif* adalah strategi terakhir yang sangat penting dalam penerapan MBS digunakan untuk menganalisa setiap program-program sekolah.

Dari hasil penelitian tersebut di atas dapat dikatakan bahwa MI Nurul Islam adalah cerminan sekolah yang berhasil. Sebagaimana didefinisikan oleh Cheng bahwa sekolah sukses adalah sekolah yang memiliki kapasitas untuk memaksimalkan tujuan-tujuan dan fungsi-fungsi sekolah.⁶ Kapasitas tersebut dibuktikan dengan pencapaian MI Nurul Islam baik dalam bidang akademik maupun non akademik. Menurut para ahli, keberhasilan di bidang akademik merupakan indikator utama keberhasilan sekolah MI Nurul Islam terbukti menjadi juara dalam bidang akademik dengan meraih prestasi tertinggi di lingkungan MI se kota Semarang dalam Ujian Nasional.⁷

Kepemimpinan MI Nurul Islam juga dapat digolongkan sebagai kepemimpinan visioning. Karakter ini merupakan indikator kepemimpinan sukses.⁸ Di mana kepala sekolah dan ketua yayasan memiliki visi kedepan yang strategis. Visi ke depan ini kemudian dikomunikasikan kepada semua pihak yang terkait dengan sekolah. Temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa sekolah memiliki visi yang cukup jelas dan realistis, meskipun secara tersurat belum terukur, karena belum menyebutkan waktu yang menjadi target pencapaian.

Kepala sekolah MI Nurul Islam bisa digolongkan sebagai kepala sekolah yang strategis.

6 T.C.E. Cheng, et al, *Just-In-Time Manufacturing: an Introduction*. (London: Chapman & Hall, 1996)

7 L. G. Beck, et.al, *The Four Imperatives of Successful School*. Thousand Oaks, (California: Corwin Press, Inc, 1996).

8 Raihani, *Kepemimpinan Sekolah Transformatif*, (Yogyakarta: LKiS, 2010), hlm. 295-296.

Sebagaimana didefinisikan oleh Mauriel, bahwa pemimpin strategis adalah orang yang memiliki visi yang jelas, seorang pendengar yang sensitif dan efektif bagi anggotanya, dan seorang analis serta evaluator dalam organisasinya.⁹ Kepala sekolah MI Nurul Islam juga menunjukkan kapasitas kepemimpinannya dengan memberikan motivasi terhadap siswa, guru dan karyawan sekolah dalam rangka membangun komitmen untuk pengembangan sekolah. Kepemimpinan seperti ini juga diistilahkan sebagai kepemimpinan transformasional.¹⁰

E. Strategi Penerapan MBS

Hal lain yang menjadi bagian dari keunggulan kepemimpinan sekolah di MI Nurul Islam, dalam strategi penerapan manajemennya, adalah keyakinan akan pentingnya *team-work* untuk efektifitas pelaksanaan program. Kenyataan ini termanifestasi dalam upaya kolaborasi, membangun partisipasi dan pemberian wewenang, yang merupakan karakter pemimpin yang efektif.¹¹ Manajemen kolaboratif dan partisipatif merupakan salah satu karakter kepemimpinan strategis.¹²

MI Nurul Islam dengan dimotori oleh kepala sekolah dan ketua Yayasan juga menerapkan langkah-langkah strategis di bidang akademik, baik jangka pendek maupun jangka panjang. Raihani mengemukakan, bahwa pemimpin sukses dalam banyak literatur ditunjukkan dengan keterlibatannya dalam melakukan intervensi terhadap pengembangan instruksional sebagai upaya fasilitasi terhadap pencapaian *outcome* siswa. Kepemimpinan MI Nurul Islam membuktikan hal ini dalam kebijakan-kebijakan strategisnya.¹³

Salah satu syarat keberhasilan sekolah adalah adanya kemampuan pemimpin sekolah dalam membangun kapasitas sekolah.¹⁴ Pemimpin sekolah yang sukses, melakukan intervensi dalam membangun kapasitas sekolah yang meliputi kapasitas personal, profesional, dan organisasional.¹⁵ Langkah ini dilakukan oleh MI Nurul Islam dengan upaya peningkatan sumberdaya karyawan dan guru melalui pelatihan-pelatihan baik dalam bidang manajemen kelembagaan maupun dalam bidang keguruan.

Namun demikian, ada hal mendasar yang menjadi kelemahan MI Nurul Islam, yakni ketidakmampuannya mensejahterakan guru dan karyawannya. Hal ini merupakan kelemahan umum yang dialami oleh sekolah-sekolah swasta di Indonesia. Di mana, gaji guru pada umumnya sangat rendah.¹⁶ Meski demikian, hal ini tidak menyurutkan semangat dan komitmen guru dan karyawan MI Nurul Islam dalam upaya peningkatan kapasitas sekolah.

9 J.J. Mauriel, *Strategic Leadership Schools*, (San Francisco: Jossey Bass Publishers, 1989).

10 Bernard M. Bass, et.al, *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*, (London: SAGE Publication, 1994).

11 Kenneth Stott, et.al, *Values Based Strategic Planning: a Dynamic Approach for Schools*, (New York: Prentice Hall, 1999)

12 Brian J Caldwell, et.al, *Leading the Self-Managing School*, (Washington DC: The Falmer Press, 1992).

13 Raihani, *op.cit.* hlm. 304-306.

14 L. G. Beck, et.al, *op.cit.*

15 David Gurr, et.al, *The International Successful School Principalship*, Research Report, (Australia: The Australian Council for Educational Leaders National Conference, 2005).

16 Soetjipto, et.al, *Profesi Keguruan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1999).

Langkah strategis lain yang dilakukan dalam kepemimpinan di MI Nurul Islam, baik kepala sekolah maupun ketua yayasan, adalah mendesain struktur-struktur dan program-program dalam proses pengambilan keputusan secara bersama, diikuti dengan pemberian wewenang, baik dari ketua yayasan kepada kepala sekolah, maupun dari kepala sekolah kepada guru dan staf. Langkah ini merupakan salah satu bukti kepemimpinan yang sukses pada sekolah-sekolah swasta atau swa manajemen.¹⁷

Penerapan manajemen berbasis sekolah walaupun masih banyak kendala karena masih merupakan konsep baru didunia pendidikan di indonesia, tapi berhasil menawarkan bentuk operasional desentralisasi pendidikan, yang memberikan wawasan baru terhadap sistem yang sedang berjalan selama ini, dan berhasil membawa dampak positif berupa efisiensi dan efektivitas kinerja sekolah. Dengan memberikan layanan yang komprehensif dan tanggap kebutuhan sekolah siswa biasanya datang dari berbagai latar belakang yang berbeda-beda sehingga perhatian sekolah harus ditujukan pada asas pemerataan baik dalam bidang sosial, ekonomi maupun politik. Disisi lain sekolah juga harus meningkatkan efisiensi, partisipasi dan mutu untuk selalu ikut serta bertanggung jawab kepada masyarakat dan pemerintah.

Manajemen berbasis sekolah memberi harapan kepada sekolah khususnya dan dunia pendidikan pada umumnya. Kinerja sekolah yang lebih baik, kepedulian masyarakat dan warga sekolah terhadap dunia pendidikan merupakan harapan jangka pendek. Harapan jangka panjangnya akan meningkatkan mutu pendidikan yang menghasilkan manusia berkualitas pada masa depan bangsa indonesia.

Untuk menganalisis kondisi obyektif MI Nurul Islam Ngaliyan, peneliti melakukan analisis SWOT terhadap beberapa komponen, yakni, karakteristik manajemen berbasis sekolah, tahapan pelaksanaan manajemen berbasis sekolah, fungsi-fungsi yang didesentralisasi (otonomi) ke sekolah, peran kepala sekolah dalam pelaksanaan manajemen berbasis sekolah dan strategi penerapan manajemen berbasis sekolah.

Kelima unsur tersebut harus dinilai secara obyektif melalui analisis SWOT yang bertumpu pada pertanyaan sejauh mana relevansi, iklim akademik, komitmen institusi, keberlangsungan program dan efisiensi pelaksanaan program dalam mewujudkan visi dan misinya.

Berdasar hasil evaluasi yang telah dilakukan diketahui bahwa MI Nurul Islam memiliki kekuatan sebagai berikut :

Pertama, output MI Nurul Islam menunjukkan keberhasilan dalam meraih beragam prestasi baik akademik maupun non akademik. Bahkan MI Nurul Islam merupakan MI dengan prestasi akademik terbaik di lingkungan MI se kota Semarang. Diantara kualitas akademik yang menjadi keunggulan MI Nurul Islam adalah kompetensi siswa yang tidak hanya dalam bidang-bidang yang termuat dalam kurikulum pendidikan nasional tetapi juga kemampuan lain, khususnya bidang keagamaan. Misalnya, pengetahuan dan ketrampilan seni baca tulis dan

17 K. Leithwood, et.al, *Changing Leadership for Changing Times*, (Philadelphia: Open University Press, 1999), Lihat juga pada David Gurr, et.al, *The International Successful School Principalship*, Research Report, (Australia: The Australian Council for Educational Leaders National Conference, 2005).

hafalan al-Qur'an. Praktek peribadatan shalat, puasa dan haji, seni Islami, serta ketrampilan-ketrampilan lain.

Kedua, proses penerapan manajemen berbasis sekolah berjalan dengan baik dan mendukung keberhasilan penerapan manajemen berbasis sekolah. Hal ini dibuktikan dengan beberapa indikator berikut: 1) Efektifitas kegiatan belajar-mengajar di sekolah; 2) kepemimpinan kepala sekolah cukup kuat; 3) lingkungan sekolah cukup tertib dan aman; 4) budaya mutu; 5) teamwork yang cerdas, kompak dan dinamis; 6) kewenangan dalam merencanakan program dan menjalankannya secara mandiri; 7) Partisipasi warga sekolah dan masyarakat cukup tinggi; 8) keterbukaan manajemen; 9) memiliki kemauan untuk berubah; 10) evaluasi dan perbaikan berjalan secara berkelanjutan; 11) responsif dan antisipatif terhadap kebutuhan, baik eksternal maupun internal; 12) komunikasi antar warga sekolah dan *stakeholder* yang berjalan secara baik; 13) akuntabilitas; dan 14) kemampuan menjaga suistainabilitas.

Ketiga, dari sisi input, kekuatan MI Nurul Islam ditunjukkan dengan beberapa hal; 1) kebijakan, tujuan, dan sasaran mutu yang cukup jelas; 2) staf yang berdedikasi tinggi; 3) memiliki harapan prestasi yang tinggi; serta fokus pada pelanggan (khususnya siswa).

Keempat, pada tahap pelaksanaan. MI Nurul Islam telah menerapkan langkah antara lain: 1) sosialisasi, meskipun pada kalangan terbatas; 2) Merumuskan visi, misi, dan tujuan sekolah; 3) mengidentifikasi fungsi-fungsi yang diperlukan untuk mencapai sasaran; 4) melakukan evaluasi; 5) melakukan langkah alternatif pemecahan masalah; 6) menyusun rencana dan program peningkatan mutu; 7) melaksanakan rencana peningkatan mutu; melakukan monitoring dan evaluasi pelaksanaan; dan 8) merumuskan sasaran mutu baru.

Kelima, hampir keseluruhan proses penyelenggaraan pendidikan telah didesentralisasi ke sekolah, antara lain; 1) pengelolaan proses belajar mengajar; 2) perencanaan dan evaluasi; 3) pengelolaan kurikulum; 4) pengelolaan ketenagaan; 5) pengelolaan fasilitas; 5) pelayanan siswa; 6) hubungan sekolah dan masyarakat; 7) pengelolaan iklim sekolah dan masyarakat

Keenam, dalam pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah, kepala sekolah telah berperan dalam beberapa hal, yakni; 1) mampu memberdayakan guru-guru dalam melaksanakan proses pembelajaran dengan baik, lancar, dan produktif; 2) mampu menyelesaikan tugas dan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan, 3) menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan sekolah dan pendidikan, 4) berhasil menerapkan prinsip-prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan pegawai lain di sekolah; 5 mampu bekerja dengan tim manajemen; 6; berhasil mewujudkan tujuan sekolah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.

Ketujuh, demi suksesnya pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), sekolah telah melaksanakan langkah-langkah atau kebijakan demi tercapainya program dan tujuan-tujuan sekolah. Strategi-strategi tersebut antara lain; 1) *strategi prakondisional* dengan menciptakan suasana yang kondusif dalam menerapkan MBS dan memperkuat peran kepala sekolah. Diantaranya adalah menegakkan kedisiplinan, memberikan motivasi, membangun kepercayaan,

mengubah paradigma manajemen, dan menciptakan *teamwork*; 2) *strategi akademik* demi keberhasilan program-program pendidikan dan pengajaran. Dan *Strategi non akademik* yang ditetapkan untuk mencapai visi sekolah mengacu pada kegiatan ekstrakurikuler; 3) *strategi suportive* yang dilakukan oleh sekolah adalah pelayanan prima, menciptakan kutur sekolah yang mendukung pengembangan sekolah dan pengembangan sumberdaya manusia dalam rangka pemberdayaan warga sekolah; dan 4) *strategi evaluatif* dalam rangka menganalisa atau mengukur keberhasilan program-program sekolah.

Betapapun sekolah telah melakukan upaya maksimal dalam pelaksanaan manajemen berbasis sekolah, namun ada terdapat beberapa kelemahan dan dapat mengurangi efektifitas pelaksanaan manajemen berbasis sekolah, antara lain:

Pertama, prestasi dan keunggulan yang diraih oleh MI Nurul Islam masih sebatas pada lembaga pendidikan yang ada dibawah departemen agama. Sementara, pada bidang-bidang tertentu, masih belum melampaui prestasi sekolah-sekolah dasar unggulan di kota Semarang.

Kedua, kekuatan kepemimpinan kepala sekolah masih belum maksimal. Peran kepala sekolah masih dibayang-banyangi oleh otoritas ketua yayasan yang lebih tinggi. Utamanya dalam pemenuhan kebutuhan sarana dan prasarana yang lebih banyak dipengaruhi oleh kemampuan yayasan. Meski demikian, terbukti pendelegasian wewenang dalam pengelolaan akademik sekolah kepada kepala sekolah berjalan secara baik.

Ketiga, masih ada beberapa tenaga pengajar maupun tenaga kependidikan yang bekerja di luar bidang keahliannya. Hal ini disebabkan keterbatasan tenaga ahli yang dimiliki oleh MI Nurul Islam. Namun, upaya sekolah dalam mengatasi problem ini dengan mengadakan pelatihan terbukti cukup efektif.

Keempat, sumber dana yang terbatas. Hal ini merupakan kelemahan umum yang dialami oleh sekolah-sekolah yang dikelola oleh yayasan yang ada di lingkungan masyarakat menengah ke bawah. Pada umumnya, orangtua wali murid di MI Nurul Islam adalah masyarakat yang ada pada level menengah kebawah. Sementara, sumber pembiayaan sekolah lebih banyak di topang oleh orangtua murid di samping donatur dan pengurus yayasan. Keterbatasan sumber dana tersebut berimplikasi pada keterbatasan sarana dan prasarana yang meskipun cukup lengkap, namun secara kuantitas masih sangat terbatas. Demikian juga tingkat kesejahteraan guru dan karyawan juga masih sangat terbatas. Bahkan, gaji karyawan dan guru masih jauh di bawah Upah Minimum Regional (UMR).

Kelima, input siswa yang tergolong belum tinggi. Meskipun dari aspek pemenuhan jumlah siswa dalam kelas telah lebih dari cukup, namun perbandingan antara siswa yang diterima dan yang tidak diterima masih belum melampaui dua kali lipatnya.

Keenam, rumusan visi dan misi serta tujuan dan sasaran belum terukur dalam rentang waktu pemenuhan yang jelas. Hal ini tentu saja berpengaruh pada program jangka panjang yang tidak terukur pula. Di samping itu, sosialisasi Visi dan Misi juga masih kurang berkesinambungan. Meskipun sosialisasi telah dilakukan dan meliputi seluruh

warga sekolah dan *stakeholder*, namun masih sebatas pada even-even tertentu dan target pemahamannya pun masih belum tercapai secara maksimal. Analisis kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan (SWOT) yang dilakukan juga masih terbatas oleh kepala sekolah dan jajarannya. Tidak dilakukan secara bersama-sama dengan *stakeholder*. Demikian juga dengan tindak lanjut dari analisis SWOT juga belum disosialisasikan dan dilakukan secara maksimal.

Ketujuh, upaya-upaya strategis yang dilakukan dalam pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) lebih banyak diperankan oleh Kepala Sekolah dan Ketua Yayasan. Sementara pihak-pihak terkait, seperti guru, karyawan dan serta pengurus yayasan yang lain masih belum berperan secara maksimal.

Meskipun MI Nurul Islam sebagai lembaga pendidikan swasta memiliki banyak kelemahan dan kekurangan, namun masih banyak pula peluang yang diharapkan bisa menjadi motivator bagi keberlangsungan penyelenggaraan pendidikan dan peningkatan mutu dan kualitasnya.

Pertama, pada umumnya masyarakat Indonesia pada umumnya dan masyarakat Semarang dan sekitarnya pada khususnya dapat digolongkan sebagai masyarakat religius. Oleh karenanya, kepedulian terhadap lembaga pendidikan yang berbasis agama juga cukup tinggi.

Kedua, kebutuhan akan pengetahuan agama bagi anak-anak sekolah cenderung meningkat. Oleh karenanya, lembaga pendidikan yang menyelenggarakan kurikulum pendidikan nasional dan didukung dengan pendidikan agama cenderung diburu oleh masyarakat, baik kalangan menengah kebawah maupun menengah ke atas. Terbukti, sekolah-sekolah yang ada di bawah dinas pendidikan yang juga dilengkapi dengan pendidikan agama di Semarang, seperti SD al-Azhar, SD Nasima, SD Hidayatullah dan lain-lain cenderung diburu oleh orangtua murid, meskipun dengan biaya yang tergolong mahal.

Ketiga, biaya pendidikan yang tergolong murah, dibanding sekolah-sekolah sejenis di kota Semarang, sangat sesuai dengan lingkungan masyarakat pinggiran kota yang tergolong menengah ke bawah.

Keempat, kepedulian pemerintah terhadap pendidikan dasar yang meningkat saat ini, memungkinkan MI Nurul Islam akan lebih bisa berkembang dan mendapatkan dukungan dan perhatian pemerintah, baik daerah maupun pusat. Apalagi, saat ini Departemen Agama banyak berkonsentrasi pada penyelenggaraan pendidikan, khususnya lembaga-lembaga yang ada di bawah naungan Departemen Agama. Biaya yang dianggarkan oleh Departemen Agama untuk penyelenggaraan pendidikan pun cenderung meningkat, bahkan bisa dikatakan sangat signifikan, mengikuti peningkatan anggaran pendidikan pada umumnya.

Kelima, lokasi MI Nurul Islam sangat dekat dengan pusat pengembangan pendidikan Islam di Jawa Tengah, yakni IAIN Walisongo. Kedekatan ini memungkinkan MI Nurul Iman mendapatkan pembinaan dari IAIN, atau bahkan bisa jadi menjadi lembaga binaan.

Ancaman yang dihadapi oleh MI Nurul Islam antara lain adalah:

Pertama, banyaknya lembaga setingkat MI di Ngalian dan sekitarnya. Jika MI Nurul Islam tidak mampu bersaing dengan yang lain bisa jadi akan ditinggalkan oleh murid-muridnya.

Kedua, tuntutan masyarakat akan kemampuan anak-anaknya dalam bidang tertentu yang menjadi standar nasional. Khususnya, pada materi pelajaran yang diujikan dalam ujian nasional (UNAS). Hal ini seringkali menimbulkan keraguan pada orangtua akan kemampuan lembaga pendidikan agama dalam memberikan materi pelajaran yang menjadi standar nasional tersebut. Kekuatan yang dimiliki MI Nurul Islam terbukti mampu menjawab persoalan ini dengan prestasi akademik yang cukup membanggakan, khususnya dalam meraih nilai tertinggi dalam ujian nasional.

Ketiga, kecenderungan materialisme dikalangan masyarakat juga bisa menjadi ancaman bagi lembaga pendidikan berbasis agama. Masyarakat pada umumnya memandang bahwa pendidikan agama tidak mampu menjawab tantangan modernitas yang mengharuskan anak-anaknya, memiliki bekal pengetahuan dan ketrampilan untuk dapat bersaing di masa depan. Kapasitas sumber daya yang dimiliki sekolah bisa menjadi jawaban dalam upaya meningkatkan ketrampilan dan daya saing siswa.

Keempat, kecenderungan menurunnya moralitas anak bangsa akibat globalisasi informasi dan pengaruh lingkungan masyarakat kota. Kenyataan ini merupakan tantangan bagi lembaga pendidikan berbasis agama untuk mencari solusi. Lembaga pendidikan agama harus mampu memberikan pendidikan moral bagi anak bangsa dengan pengetahuan, sikap dan ketrampilan yang bersifat religius. Karena peran pendidikan agama, pada dasarnya adalah untuk memperbaiki moralitas bangsa. Di samping pengetahuan dan ketrampilan lain yang dibutuhkan sebagai bekal hidup di masa yang akan datang. Keunggulan dalam bidang religiusitas dan pendidikan moral yang ada di MI Nurul Islam bisa menjadi solusi dalam menghadapi menurunnya moralitas generasi muda.

Kelima, pada umumnya masyarakat di Ngalian dan sekitarnya dan Semarang belum tahu dan apalagi mengenal lebih jauh tentang MI Nurul Islam. Untuk itu, maka tantangan bagi MI Nurul Islam untuk lebih aktif melakukan sosialisasi visi dan misi MI Nurul Islam kepada masyarakat di sekitar Ngalian khususnya dan Semarang pada umumnya.

F. Kesimpulan

Manajemen Berbasis Sekolah di MI Nurul Islam sudah diterapkan dengan baik oleh pihak sekolah, pemerintah dan masyarakat. Tahapan-tahapan, fungsi otonomi serta peran kepala sekolah mendukung tercapainya tujuan model pengelolaan tersebut.

Adapun beberapa strategi yang bisa dilakukan oleh sekolah dalam rangka mengoptimalkan segala kekuatan dan peluang yang dimiliki untuk mengatasi beragam kelemahan dan ancaman yang dihadapi antara lain adalah: 1) Mengoptimalkan proses akademik; 2) Peningkatan kualitas profesional guru; 3) Memanfaatkan bantuan Pemerintah sesuai kebutuhan; 4) Bekerjasama dengan lingkungan Masyarakat; 5) Bekerjasama dengan IAIN Untuk Pembinaan manajerial;

6) Bekerjasama dengan Prodi di IAIN pada bidang eksakta untuk peningkatan kualitas guru; 7) Mengoptimalkan keunggulan kompetitif bidang keagamaan; 8) Penekanan pada pendidikan agama dan moralitas/perilaku; 9) Melakukan kegiatan-kegiatan sosial keagamaan bersama dengan masyarakat; 10) Membuat koperasi sekolah dan menjalin usaha bisnis bersama masyarakat (semisal koperasi dan BMT); 11) Memaksimalkan SDM untuk pembinaan moral dan keagamaan; 12) Sosialisasi kepada masyarakat mengenai keunggulan kompetitif yang dimiliki.

Bibliografi

- Bass, Bernard M. & Bruce J. Avolio, 1994. *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. London: SAGE Publication.
- Beck, L. G., & Murphhy, J. 1996, *The Four Imperatives of Successful School*. Thousand Oaks, California: Corwin Press, Inc.
- Cheng, T.C.E. & S. Podolsky. 1996. *Just-In-Time Manufacturing: an Introduction*. London: Chapman & Hall.
- Depdiknas, 2002. *Konsep dan Pelaksanaan dalam Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, Jakarta: Dikmenum.
- Gurr, D. 1996. "On Conceptualizing School Leadership: Time to Abandon Transformational Leadership?" *Leading and Managing*. 2.
- Hopkins, D. 2001. *School Improvement for Real*. London: Routledge Falmer
- Kubick, Kathleen. 1988. *School-Based Management*. ERIC Digest Number AE.33. Eugene ERIC Clearinghouse on Education Management Eugene OR . <http://www.ed.gov/data-base/Eric-Digset.Index>.
- Leithwood, K. & Jantzi, D., & Steinbach, R. 1999. *Changing Leadership for Changing Times*. Philadelphia: Open University Press.
- Made, Pidarta, 1988. *Manajemen Pendidikan Indonesia*, Jakarta: Bina Aksara.
- Mauriel, J. J. 1989. *Strategic Leadership Schools*. San Francisco: Jossey Bass Publishers
- Myers, Dorothy dan Robert Stonehill. 1993. *School-Based Management, Office of Research Education: Consumer Guide*. http://www.ed.gov/pubs/OR/Consumer_Guide/index.htm

- Nurkolis, 2006. *Manajemen Berbasis Sekolah Teori, Model dan Aplikasi*, Jakarta: Grasindo.
- Oswald, Lori Jo. 1995 *School-Based Management. ERIC Digest Number 99*. Eugene ERIC Clearinghouse on Education Management Eugene OR. <http://www.ed.gov/database/Eric-Digset.Index>.
- Raihani. 2010. *Kepemimpinan Sekolah Transformatif*. Yogyakarta: LKiS.
- Soetjipto & Rafilis Kosasi. 1999. *Profesi Keguruan*. Jakarta: Rineka Cipta..
- Stott, Kenneth & Allan Walker. 1999. *Values Based Strategic Planning: a Dynamic Approach for Schools*. New York: Prentice Hall.
- Suryosubroto, B, 2004. *Manajemen Pendidikan Di Sekolah*, Jakarta: Rineka Cipta
- Winarno, Teguh. 2004. Makalah “Manajemen Berbasis Sekolah”. Jakarta: Depdikbud.

