

**TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)**  
**IMPLEMENTASI KEBIJAKAN MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH**  
**(MBS) DI MADRASAH TSANAWIYAH AN-NUR KECAMATAN BALAI**  
**RIAM KABUPATEN SUKAMARA**



TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh  
gelar Magister Sains dalam  
Ilmu Administrasi Bidang Minat Administrasi Publik

**Disusun Oleh:**

ABIDIN ISHAQ,S.Ag

NIM : 017981259

**PROGRAM PASCASARJANA**

**UNIVERSITAS TERBUKA**

**JAKARTA**

**2013**

ABSTRACTION

**ABSTRAK****Implementasi Kebijakan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)  
di Madrasah Tsanawiyah An-Nur  
Kecamatan Balai Riam Kabupaten Sukamara**

Abidin Ishaq  
[ishaq.abidin.abidin3@gmail.com](mailto:ishaq.abidin.abidin3@gmail.com)  
Universitas Terbuka

Kata Kunci : Implementasi, Kebijakan, Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), MTs.An-Nur

Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan gambaran secara umum tentang Implementasi Kebijakan manajemen berbasis sekolah di Madrasah Tsanawiyah An-Nur. Gambaran ini diperoleh dengan melihat bagaimana pemahaman warga madrasah dan warga masyarakat terhadap manajemen berbasis sekolah dari sisi komunikasi, sumberdaya, disposisi dan struktur birokrasi.

Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah pada MTs. An-Nur Balai Riam mengalami hambatan yang berkaitan dengan kemampuan berkomunikasi antara kepala madrasah dengan pemangku kepentingan dalam mengimplementasikan MBS. Sumber daya manusia yang dimiliki MTs.An-Nur masih sangat kurang, sehingga masing-masing staf memiliki tugas ganda atau masih terjadi tumpang tindih dalam pembagian tugas, terutama dalam bidang administrasi madrasah dan perpustakaan. Sumberdaya alam belum terkelola dengan baik karena banyak aset yang dimiliki belum terkelola maksimalseperti tanah, kebun yang terlantar.

Partisipasi masyarakat terhadap pihak pengelola sekolah belum sepenuhnya menunjukkan kerjasama yang baik diakibatkan oleh rendahnya tingkat pendidikan masyarakat yang berorganisasi melalui komite sekolah. Kurangnya sosialisasi terhadap aturan dan standar pelaksanaan MBS sehingga semua komponen MBS belum memahami peran dan fungsi masing-masing. Kurang merasa memiliki terhadap madrasah mengakibatkan sikap kurang peduli terhadap program-program madrasah.

**ABSTRACT****School-based Management Policy Implementation at MTs. An-Nur Balai Riam  
District of Sukamara**

Abidin Ishaq  
[ishaq.abidin3@gmail.com](mailto:ishaq.abidin3@gmail.com)  
Universitas Terbuka

Keywords: Implementation, Policy, School-based Management (SBM).

This research aim to get the picture about the implementation of school-based management at Madrasah Tsanawiyah An-Nur. The picture taken by collecting madrasah and society citizen interpretation about school-based management from communication, resources, disposition and bureaucracy structure sight.

The implementation of school-based management policy at Madrasah Tsanawiyah An-Nur at Balai Riam had some communication obstacles, which related to the lack of communication ability between the school principal and the stakeholders to implementing the school-based management. The lack of human resouces in this school has made each of the staf has mutlitask or the ambigue division of task, expecially in school administration and library. Natural resources is not managed well because this school fondation has too many assets, which not being managed or developed such as lands and fields.

This research showed that theres a bad cooperation between the society and the school management, which is caused by the low education of the citizen who join the school committee. The lack of the rules and shool-based management implementation standard's promotion and socialization has caused all stakeholders of this school has not understand about their role and function. Deprivation of sense of belonging to the school caused less concerned to the school programs.

UNIVERSITAS TERBUKA

**UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

**PERNYATAAN**

TAPM yang berjudul “IMPLEMENTASI KEBIJAKAN MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH (MBS) DI MADRASAH TSANAWIYAH AN-NUR KECAMATAN BALAI RIAM KABUPATEN SUKAMARA” adalah hasil karya saya sendiri yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

**Palangka Raya, 19 Juni 2013**

**Yang Menyatakan**



**(Abidin Ishaq)  
NIM. 017981259**

**UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

**PENGESAHAN**

NAMA : ABIDIN ISHAQ  
NIM : 017981259

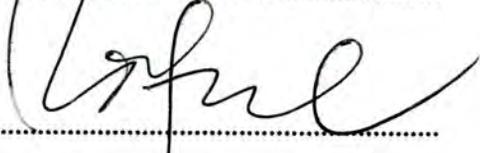
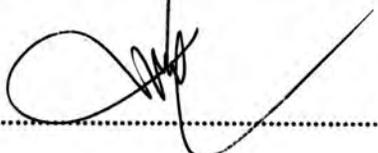
PROGRAM STUDI : MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK (MAP)/90  
JUDUL TAPM : IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS  
SEKOLAH (MBS) DI MADRASAH  
TSANAWIYAH AN-NUR KECAMATAN  
BALAI RIAM KABUPATEN SUKAMARA

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister (TAPM) Program Studi Administrasi Publik Program Pascasarjana Universitas Terbuka pada:

Hari / Tanggal : Sabtu / 20 Juli 2013  
Waktu : 14.00 – 16.00 WIB

dan telah dinyatakan LULUS

**Panitia Penguji TAPM**

Ketua Komisi Penguji Muh. Yunus.S.S,MA	:	 .....
Penguji Ahli Prof.Dr. Sam'un Jaja Raharja,M.Si	:	 .....
Pembimbing I Dr. Idha Hayu Dwi Mawanti, MM	:	 .....
Pembimbing II Dr. Kuwing Baboe, M.Si	:	 .....

**LEMBAR PERSETUJUAN TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER  
(TAPM)**

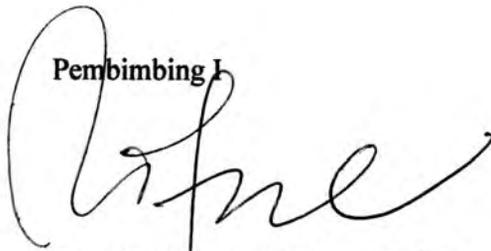
JUDUL TAPM : IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS  
SEKOLAH (MBS) DI MADRASAH  
TSANAWIYAH AN-NUR KECAMATAN BALAI  
RIAM KABUPATEN SUKAMARA

NAMA : ABIDIN ISHAQ

NIM : 017981259

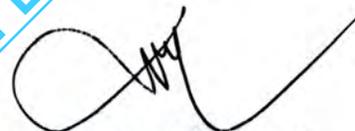
PROGRAM STUDI : MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK (MAP)/90

Pembimbing I



Dr. Idha Hayu Dwi Mawanti, MM  
NIDN. 19086704

Pembimbing II



Dr. Kuwing Baboe, M.Si  
NIP. 195306031978022001

Mengetahui,

Ketua Bidang Ilmu/  
Program Magister Administrasi Publik

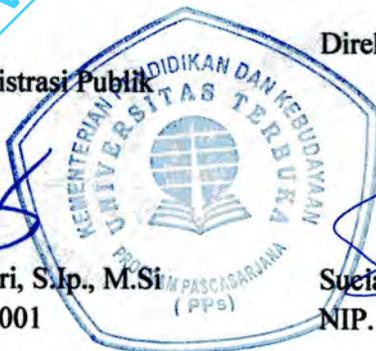


Florentina Ratih Wulandari, S.Ip., M.Si  
NIP. 19710609 199802 2 001

Direktur Program Pascasarjana,



Suciati, M.Sc., Ph.D  
NIP. 19520213 198503 2 001



## KATA PENGANTAR

Alham dulillahi rabbil'alamin segala Puji saya panjatkan kepada Allah swt. atas berkat dan rahmat-Nya, saya dapat menyelesaikan penulisan TAPM (Tesis) ini. Sholawat dan salam Allah semoga tercurahkan kepada rosulullah Muhammad Saw. Yang telah membawa pembaruan bagi seluruh alam. Penyusunan TAPM ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Sains Program Pascasarjana Universitas Terbuka. Saya menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari mulai perkuliahan sampai pada penulisan penyusunan TAPM ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan TAPM ini. Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih kepada :

- (1) Orang tua dan keluarga saya yang telah memberikan bantuan dukungan materil dan moral;
- (2) Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka;
- (3) Kepala UPBJJ-UT Palangka Raya selaku penyelenggara Program Pascasarjana;
- (4) Pembimbing I Dr. Idha Hayu Dwi Mawanti, MM dan Pembimbing II Dr. Kuwing Baboe, M.Si yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan TAPM ini;
- (5) Kabid Program Magister Administrasi Publik selaku penanggung jawab program Program Magister Administrasi Publik

(6) Sahabat yang telah banyak membantu saya dalam menyelesaikan penulisan TAPM ini.

Dalam penyusunan TAPM ini sudah barang tentu masih banyak kekurangan di dalamnya, oleh karena itu saya mohon kritik dan saran guna kesempurnaan TaPM ini.

Akhir kata, saya berharap Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga TAPM ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu.

Palangka Raya, 20 Juli 2013

ABIDIN ISHAQ

UNIVERSITAS TERBUKA

## DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK .....	i
LEMBAR PERSETUJUAN .....	iv
LEMBAR PENGESAHAN .....	v
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI .....	viii
DAFTAR GAMBAR.....	x
DAFTAR TABEL .....	xi
DAFTAR LAMPIRAN .....	xii
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Rumusan Masalah .....	7
C. Tujuan Penelitian .....	8
D. Kegunaan Penelitian .....	8
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>9</b>
A. Kajian Teori .....	9
B. Kajian Terdahulu .....	24
C. Kerangka Berfikir .....	25
D. Pokok Bahasan .....	32

BAB III	METODELOGI PENELITIAN .....	40
A.	Desain Penelitian .....	40
B.	Pemilihan Informan .....	42
C.	Instrumen Penelitian.....	44
D.	Metode Pengumpulan Data .....	44
E.	Metode Analisis Data .....	45
BAB IV	HASIL DAN PEMBAHASAN .....	48
A.	Diskripsi objek penelitian.....	48
B.	Hasil Penelitian.....	52
C.	Diskripsi Hasil Penelitian.....	68
D.	Faktor Pendukung dan Penghambat Implementasi MBS di MTs.An-Nur Balai Kiam .....	75
BAB V	SIMPULAN DAN SARAN.....	89
A.	Simpulan .....	89
B.	Saran .....	90
DAFTAR PUSTAKA	.....	93
LAMPIRAN		
I.	Pedoman Wawancara	
II.	Transkrip Wawancara	

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
1. Gambar 1 Teori pelembagaan program D.C. Korten .....	11
2. Gambar 2 Tiga elemen sistem kebijakan menurut W.Dunn .....	12
3. Gambar 3 Model Implementasi menurut E.S.Quade .....	14
4. Gambar 4 Model Implementasi menurut G.C.Edwards III .....	15
5. Gambar 5 Sketsa Kerangka berfikir .....	26
6. Gambar 6 Struktur MTs. An-Nur .....	39

UNIVERSITAS TERBUKA

**DAFTAR TABEL**

1. Tabel :4.1.keadaan Kelas Dan Murid .....	51
2. Tabel 4.2 keadaan pegawai .....	51
3. Tabel 4.3. Keadaan Gedung	52

**UNIVERSITAS TERBUKA**

**DAFTAR LAMPIRAN**

- 1. Pedoman wawancara**
- 2. Transkrip wawancara**

**UNIVERSITAS TERBUKA**

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang

Perkembangan dunia modern telah memasuki era kompetisi yang semakin ketat. Kondisi ini, telah membawa dampak pada tuntutan kualitas sumber daya manusia menjadi sangat kompetitif. Tidak ada jalan lain, kecuali membenahi upaya peningkatan kualitas pendidikan melalui sekolah. Kenyataan ini, telah disadari oleh berbagai negara, termasuk Indonesia bahwa pendidikan merupakan pilar utama pembangunan bangsa.

Kesadaran terhadap urgensi kualitas sumber daya manusia di era modernisasi dan globalisasi seperti saat sekarang menjadi tuntutan yang tidak terelaksanakan bila masyarakat dan bangsa Indonesia ingin mencapai kondisi yang sejahtera. Bila suatu bangsa unggul dibidang sumber daya manusia tidaklah terlalu lama bagi negara tersebut mengejar ketertinggalan dari negara lainnya.

Pendidikan merupakan unsure paling penting dalam membangun sumberdaya manusia suatu bangsa dan Negara yang berkualitas. Hal ini telah menjadi tuntutan sebagaimana termaktub dalam pembukaan konstitusi negara Indonesia bahwa salah satu tujuan yang hendak dicapai bangsa Indonesia adalah mencerdaskan kehidupan bangsa.

Pengalaman selama ini menunjukkan banyaknya program peningkatan mutu pendidikan sekolah yang diupayakan secara sentralistik oleh pemerintah

pusat belum banyak mengalami keberhasilan, diduga hal tersebut erat kaitannya dengan masalah manajemen, kondisi sekolah yang tidak sesuai dan belum dibarengi oleh upaya-upaya dari sekolah yang bersangkutan. Manajemen atau pengelolaan merupakan komponen integral dan tidak dapat dipisahkan dari proses pendidikan secara keseluruhan.

Alasannya tanpa manajemen yang baik tidak mungkin tujuan pendidikan dapat dicapai dan diwujudkan secara optimal, efektif, dan efisien. Dalam kerangka inilah tumbuh kesadaran akan pentingnya manajemen berbasis sekolah (MBS), yang memberikan kewenangan penuh kepada sekolah dalam mengatur pendidikan dan pengajaran, merencanakan, mengorganisasi, mengawasi, mempertanggungjawabkan, mengatur, serta memimpin sumber daya insani serta barang-barang untuk membantu pelaksanaan pembelajaran yang sesuai dengan tujuan sekolah.

Dewasa ini telah terjadi pergeseran arah perubahan kebijakan di bidang pendidikan, di mana kini bidang pendidikan diletakkan pada desentralisasi yang kemudian menempatkan/menyerahkan pendidikan menjadi bagian dari otonomi daerah sehingga pendidikan yang selama ini dikelola secara sentralistik harus diubah mengikuti irama yang sedang berkembang di daerah.

Di era reformasi saat ini, terjadi perubahan cukup mendasar di bidang pendidikan dengan diundangkannya UU Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah, dan UU Nomor 25 Tahun 1999 tentang Perimbangan Keuangan antara Pusat dan Daerah yang kemudian disempurnakan

menjadi UU Nomor 32 Tahun 2004 tentang Otonomi Daerah dan UU Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pusat dan Daerah, yang telah meletakkan sector pendidikan sebagai salah satu yang diotonomikan dan UU No.20 Tahun 2003 tentang Sistem pendidikan Nasional(SISDIKNAS).

Berkaitan dengan sumber daya pendidikan, hal-hal yang perlu dijadikan acuan dalam perencanaan pengembangan sekolah adalah pasal-pasal dalam UU Sisdiknas nomor 20 tahun 2003 yang mengatur tentang pendidik dan tenaga kependidikan (pasal 39 sampai dengan pasal 44), sarana dan prasarana pendidikan (pasal 45), dan pendanaan pendidikan (pasal 46 sampai dengan pasal 49).

Pasal 51 ayat (1) UU Sisdiknas nomor 20 tahun 2003 merupakan pasal penting yang harus dijadikan pijakan dalam perencanaan pengembangan sekolah. Pasal ini menentukan bahwa pengelolaan sekolah harus menerapkan manajemen berbasis sekolah, sebagaimana ditegaskan: "Pengelolaan satuan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar dan pendidikan menengah dilaksanakan berdasarkan standar pelayanan minimal dengan prinsip manajemen berbasis sekolah/madrasah.

Hal ini menunjukkan bahwa otonomi pendidikan sudah dicanangkan dan tidak lagi menganut sistem sentralistik, tetapi lebih bertumpu pada paradigma baru yaitu desentralisasi. Artinya, banyak hal yang sudah dipercayakan untuk ditangani dan dikelola oleh daerah bahkan sekolah.

Salah satu isu penting dalam undang-undang mengenai Sistem Pendidikan Nasional adalah adanya pelibatan masyarakat dalam pengembangan sektor pendidikan, pengelolaan pendidikan. Hal ini tentunya menuntut partisipasi masyarakat secara aktif untuk merealisasikan otonomi sekolah tersebut, dimana

masyarakat berhak berperan sertadalam perencanaan, pelaksanaan,pengawasan, dan evaluasi program pendidikan.Dengan demikian secara bertahap sektor pendidikan didorong menjadi urusan publik dan masyarakat secara umum dengan mengurangi otoritas pemerintah pusat baik dalam kebijakan kurikulum, manajemen maupun berbagai kebijakan pengembangan institusi pendidikan itu sendiri.

Pemberian otonomipendidikan yang luas pada sekolah merupakan kepedulian pemerintah terhadap gejala-gejala yang muncul dimasyarakat serta upaya peningkatan mutu pendidikan secara umum.Pemberian otonomi ini menuntut pendekatan manajemen yang lebih kondusif di sekolahagar dapat mengakomodasi seluruh keinginan sekaligus mernberdayakan berbagai komponen masyarakat secara efektif, guna mendukung kemajuan dansistem yang ada di sekolah. Salah satu model otonomi pendidikan ini adalah yang disebut dengan School Based Quality Improvement (Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah) atau terkadang juga dikenal dengan manajemen berbasis sekolah/MBS(School Based Management). MBS merupakan suatu konsep yang menawarkan otonomi pada sekolah untuk menentukan kebijakan sekolah dalam rangka meningkatkan mutu, efisiensi dan pemerataan pendidikan agar dapat mengakomodasi keinginan masyarakat setempat serta menjalin kerja sama yang erat antara sekolah, masyarakat, dan pemerintah, Umaedi dkk.(2012:4.3)

MBS juga merupakan salah satu upaya pemerintah untuk mencapai keunggulan masyarakat bangsa dalam penguasaan IPTEK (Ilmu Pengetahuan dan Teknologi). Hal tersebut diharapkan dapat dijadikan landasan dalam pengembangan pendidikan di Indonesia yang berkualitas dan berkelanjutan, baik secara makro, maupun mikro. Kerangka makro erat kaitannya dengan upaya politik yang saat ini paling ramai dibicarakan yaitu desentralisasi kewenangan dari pemerintah pusat ke daerah, aspek kebijakan daerah tingkat provinsi sampai tingkat kabupaten/kota, sedangkan aspek mikronya melibatkan seluruh sektor dan lembaga pendidikan yang paling bawah, tetapi terdepan dalam pelaksanaannya yaitu sekolah.

Kebijakan dari manajemen berbasis sekolah erat kaitannya dengan UU No. 20 Tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional pasal 55 ayat (1), Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2009 tentang Badan Hukum Pendidikan Bab II, Pasal 3, UU No. 32 Tahun 2004 tentang Otonomi Daerah dan UU No. 33 Tahun 2004 Perimbangan Keuangan Antara Pemerintah Pusat Dan Pemerintahan Daerah, Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala sekolah/madrasah, Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 19 Tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan. Kebijakan tersebut merupakan paradigma baru yang telah memberikan kewenangan kepada sekolah dan masyarakat setempat untuk

mengelola pendidikan. Model ini juga akan menyerahkan fungsi kontrol berada pada pemerintah kepada masyarakat melalui dewan sekolah yang sementara fungsi monitor tetap pada pemerintah.

Dari uraian diatas maka yang melatar belakangi pemikiran diterapkannya MBS untuk meningkatkan mutu pendidikan, terutama untuk jenjang pendidikan dasar dan menengah. Perkembangan mutu pendidikan pada tingkat SMP khususnya di MTs An-Nur, Berkaitan dengan MBS dimana setiap unsur dalam pengelolaan pendidikan harus memahami peran dan fungsi masing-masing. Untuk dapat memahami peran dan fungsi tersebut maka dalam pelaksanaannya harus tersedia informasi yang jelas tentang aturan yang akan dilaksanakan, tanpa kejelasan informasi setiap aturan sudah pasti takkan dapat dijalankan atau diimplementasikan.

Disamping ketersediaan informasi, dalam implementasi MBS juga diperlukan sebuah organisasi (sekolah/madrasah) yang memiliki kemampuan yang memadai, baik SDM, SDA, sarana prasarana, dan sumber dana yang memadai, sehingga dalam tahap pelaksanaan program tidak banyak kendala yang dihadapi. Dengan kemampuan yang baik maka setiap program yang sudah terencana akan dapat direalisasikan dengan baik.

Untuk melakukan perubahan serta mewujudkan konsep ideal pendidikan yang berorientasi pada mutu pendidikan di MTs An-Nur, diperlukan upaya penyelenggaraan dan pengelolaan pendidikan yang lebih tertata baik, dan yang

dimaksudkan dalam hal ini adalah manajemen berbasis sekolah. Namun demikian, kenyataan yang ditunjukkan saat ini manajemen berbasis sekolah (MBS) masih belum sepenuhnya diterapkan, hal ini mengingat kemampuan yang dimiliki setiap lembaga sangat variatif yang sangat dimungkinkan dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor baik internal maupun eksternal. Disamping hal-hal lain seperti perumusan kebijakan arah pendidikan yang direncanakan.

Bertolak dari uraian latar belakang di atas, penulis tertarik untuk mengangkat permasalahan tersebut sehingga dapat ditindaklanjuti dalam bentuk kegiatan penelitian, terutama mengenai implementasi MBS di MTs An-Nur Kecamatan Balai Riam Kab.Sukamara. MTs An-Nur dipilih sebagai lokasi penelitian dengan pertimbangan bahwa sekolah ini termasuk kategori sekolah “rintisan” yang ada di Kecamatan Balai Riam Kab.Sukamara. Di samping itu letak sekolah yang berada pada lokasi pedesaan di Kecamatan Balai Riam Kab.Sukamara, serta adanya fenomena dalam implementasi MBS.

## **B. Rumusan Masalah**

1. Mengapa implementasi kebijakan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di MTs An-Nur Kecamatan Balai Riam Kabupaten Sukamara belum maksimal?
2. Apa saja faktor pendukung implementasi kebijakan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di MTs. An-Nur Balai Riam?

### **C. Tujuan Penelitian**

1. Untuk menganalisis mengapa implementasi kebijakan MBS di MTs An-Nur Kecamatan Balai Riam Kabupaten Sukamara.
2. Untuk menganalisis faktor pendukung dan penghambat implementasi kebijakan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di MTs. An-Nur Balai Riam.

### **D. Kegunaan Penelitian**

1. Kegunaan teoritis
  - a. Sebagai bahan masukan dan informasi yang positif terhadap optimalisasi pengelolaan penyelenggaraan pendidikan di MTs An-Nur
  - b. Meningkatnya kualitas penyelenggaraan pendidikan lingkup MTs An-Nur
  - c. Sebagai rujukan dan referensi untuk keperluan penelitian lanjutan sejenis.
2. Kegunaan praktis
  - a. Sebagai sarana dan wadah pengembangan wawasan keilmuan mengenai implementasi kebijakan manajemen berbasis sekolah.

- b. Sebagai bahan acuan sekolah dalam Implementasi Kebijakan Manajemen berbasis sekolah secara umum, dan pada MTs An-Nur Balai Riam.

UNIVERSITAS TERBUKA

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

Tinjauan pustaka merupakan panduan penulisan dalam aspek konseptual dan teoritis. Pada bagian ini akan dipaparkan mengenai konsep kebijakan publik, konsep implementasi, serta teori-teori tentang implementasi sebuah kebijakan.

#### A. Kajian Teori

##### 1. Kebijakan Publik

Kebijakan menurut E.Anderson dalam Islamy (2001:17): “*A purposive course of action followed by an actor or set of actors in dealing with a problem or a matter of concern*”(serangkaian tindakan yang mempunyai tujuan tertentu yang diikuti dan dilaksanakan oleh seseorang pelaku atau kelompok pelaku guna memecahkan suatu masalah tertentu).

Batasan mengenai kebijakan publik juga disampaikan oleh Carl Frederich dalam Wahab (2001:3). Suatu tindakan yang mengarah pada tujuan yang diusulkan oleh seseorang, kelompok atau pemerintah dalam lingkungan tertentu sehubungan dengan adanya hambatan-hambatan tertentu seraya mencari peluang-peluang untuk mencapai tujuan atau mewujudkan sasaran yang diinginkan.

Pakar lain juga mengemukakan pendapatnya seperti George C. Edwars III dan Ira Sharkansky dalam Islamy (2001:18-19):

“Kebijakan negara adalah suatu tindakan yang dilakukan atau tidak dilakukan pemerintah”.Kebijakan negara tersebut dapat berupa peraturan perundang-undangan yang dipergunakan untuk mencapai tujuan dan sasaran dari program-program dan tindakan yang dilakukan oleh pemerintah”

Adapun menurut Islamy (2001:20):

”Kebijakan negara adalah serangkaian tindakan yang ditetapkan dan dilaksanakan yang ditetapkan dan dilaksanakan atau tidak dilaksanakan oleh pemerintah yang

mempunyai tujuan atau berorientasi pada tujuan demi kepentingan seluruh masyarakat”.

Kebijakan yang diambil menjadi tidak mempunyai arti jika tanpa unsur pemaksaan kepada pelaksana atau pengguna kebijakan agar dapat dipatuhi untuk dapat dilaksanakan. Hal ini sejalan dengan pendapat Easton yang mendefinisikan kebijakan sebagai “*the authoritative allocation of values for the whole society*” (Islamy, 2001:19), yang mengandung arti bahwa kebijakan tersebut mengandung nilai paksaan yang secara sah dapat dilakukan pemerintah sebagai pembuat kebijakan kepada masyarakat.

Mengacu pada pendapat para ahli maka dapat disimpulkan bahwa kebijakan publik adalah serangkaian tindakan yang mempunyai tujuan tertentu, berorientasi kepada kepentingan publik (masyarakat) dan bertujuan untuk mengatasi masalah, memenuhi keinginan dan tuntutan seluruh anggota masyarakat. Kebijakan juga memuat semua tindakan pemerintah baik yang dilakukan maupun yang tidak dilakukan oleh pemerintah. Keberhasilan suatu kebijakan sangat tergantung dari dukungan faktor-faktor yang mempengaruhi proses kebijakan tersebut.

## 2. Implementasi Kebijakan

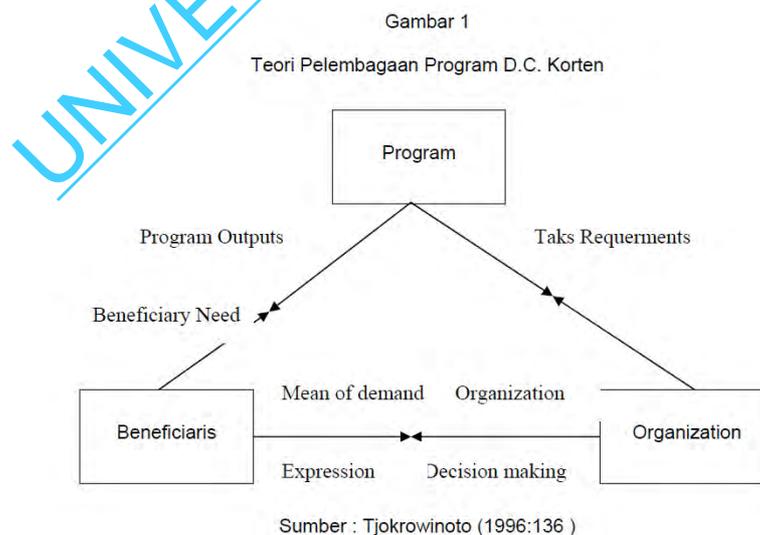
Menurut Grindle dalam Samodra (1994:22-24):

“Implementasi kebijakan pada dasarnya ditentukan oleh isi kebijakan dan konteks kebijakan”.

Isi kebijakan menunjukkan kedudukan pembuat kebijakan sehingga posisi kedudukan ini akan mempengaruhi proses implementasi kebijakan, kontek

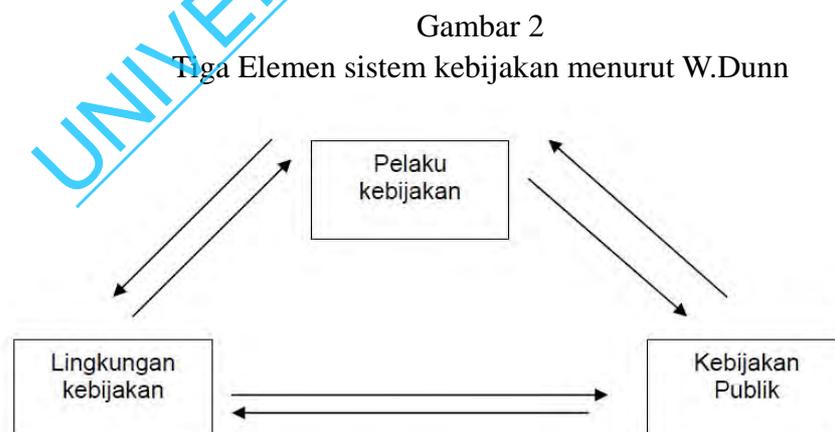
kebijakan ini meliputi kekuasaan, kepentingan dan strategi aktor-aktor yang terlibat.

Pencapaian keberhasilan suatu kebijakan sangat tergantung pada pelaku yang mempunyai peranan di luar kebijakan. Oleh karena itu dalam menentukan keberhasilan suatu program maka model kesesuaian D.C Korten dalam Tjokrowinoto (1996:136) merupakan bentuk yang ideal untuk mencapai keberhasilan suatu program/kebijakan. Keberhasilan suatu program juga akan terjadi jika terdapat kesesuaian antara hasil program dengan kebutuhan sasaran, syarat tugas tugas pekerjaan program dengan kemampuan organisasi pelaksana, serta proses pengambilan keputusan organisasi pelaksana dengan sarana pengungkapan kebutuhan sasaran. Keterkaitan antara elemen-elemen dalam pelebagaan dapat dilihat pada gambar 1 sebagai berikut :



Di dalam gambar terlihat bahwa organisasi sebagai salah satu fokus penelitian harus mempunyai kemampuan menyediakan mekanisme untuk mengkonversikan aspirasi dan kebutuhan obyektif masyarakat menjadi keputusan organisasi, melengkapi organisasi dengan berbagai sumber dan memobilisasikan untuk dapat memenuhi tuntutan pelaksanaan program sedemikian rupa sehingga output program akan disesuaikan dengan kebutuhan masyarakat.

Untuk memahami kebijakan publik banyak sekali faktor yang mempengaruhi keberhasilan kebijakan. Pada hakekatnya kebijakan publik berada dalam suatu sistem, dimana kebijakan dibuat mencakup hubungan timbal balik antara tiga elemen yaitu kebijakan publik, pelaku kebijakan dan Program lingkungan kebijakan. Berikut ini skema tiga elemen sebagaimana yang digambarkan W. Dunn (2003:44)



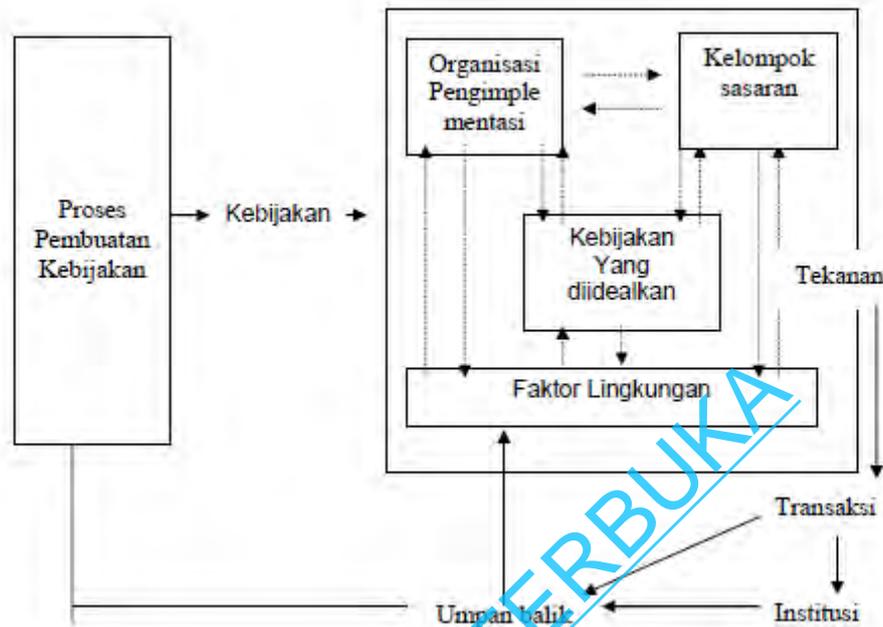
Sumber : W.Dunn (2003 : 44)

Tampak Bahwa kebijakan merupakan serangkaian pilihan yang saling berhubungan yang dibuat oleh pejabat pemerintah dan diformulasikan ke dalam berbagai masalah (isu) yang timbul, sedangkan pelaku kebijakan adalah para individu atau kelompok individu yang mempunyai peran yang dapat dipengaruhi dan mempengaruhi kebijakan. Dari pendapat tersebut dapat diidentifikasi bahwa mekanisme kebijakan menunjukkan adanya keterpengaruhan antara pelaku kebijakan, kebijakan itu sendiri dan lingkungan kebijakan.

Hal yang sama juga dinyatakan oleh E.S. Quade (1984:310) bahwa dalam proses implementasi kebijakan akan terjadi interaksi dan reaksi dari organisasi pelaksana, kelompok, sasaran dan faktor-faktor lingkungan yang mengarah pada konflik, sehingga membutuhkan suatu transaksi sebagai umpan balik yang digunakan oleh pengambil keputusan dalam rangka merumuskan suatu kebijakan. Proses implementasi kebijakan ini dapat dilihat pada gambar 3 sebagai berikut :

Gambar 3

Model Implementasi menurut E.S Quade



Sumber : E.S Quade (1984:311)

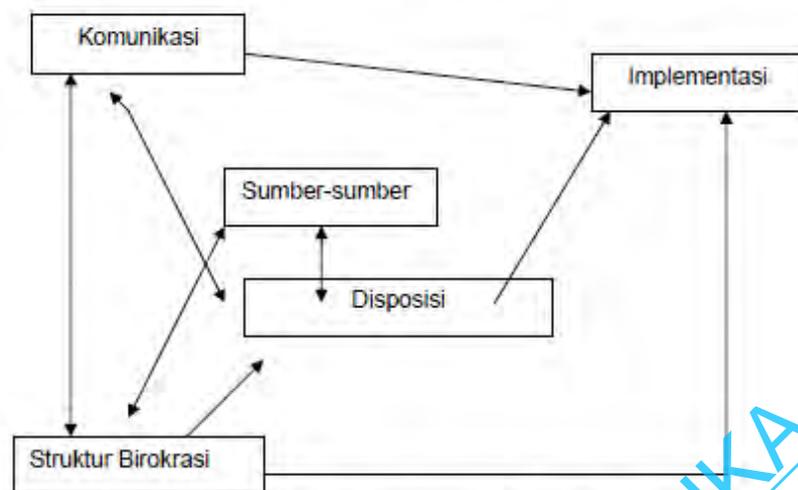
Senada dengan pendapat sebelumnya, bahwa kebijakan selalu dipengaruhi oleh beberapa variabel dasar. Menurut George C. Edwards III dalam Winarno (1998:118):

”faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi kebijakan yaitu komunikasi, sumber-sumber (sumber daya), kecenderungan/sikap dan struktur birokrasi”.

Implementasi kebijakan adalah tahap pembuatan kebijakan dan konsekuensi bagi masyarakat yang dipengaruhinya. Jika suatu kebijakan tidak tepat atau tidak bisa mengurangi permasalahan yang timbul meskipun telah diimplementasikan, akan mengalami kegagalan. Interaksi keterpengaruhan dapat dilihat pada gambar 4 sebagai berikut :

Gambar 4

Model Implementasi menurut G.C Edwards III



Sumber : George C.Edwards III (1980:148)

Dari gambar tersebut dapat diuraikan lebih lanjut sebagai berikut :

#### 1) Variabel komunikasi

Kebijakan implementasi kebijakan mensyaratkan agar implementator mengetahui apa yang harus dilakukan. Apa yang menjadi tujuan dan sasaran kebijakan harus ditransmisikan kepada kelompok sasaran (target group) sehingga akan mengurangi distorsi implementasi. Apa bila tujuan dan sasaran suatu kebijakan tidak jelas atau bahkan tidak diketahui sama sekali oleh kelompok sasaran, maka kemungkinan akan terjadi resistensi dari kelompok sasaran.

#### 2) Variabel sumber daya

Walaupun isi kebijakan sudah dikomunikasikan secara jelas dan konsisten, tetapi apa bila implementator kekurangan sumberdaya untuk melaksanakan, implementasi tidak akan berjalan efektif. Sumber daya tersebut dapat berwujud sumberdaya manusia, yakni implementator, dan sumberdaya finansial.

### 3) Variabel Disposisi

Disposisi adalah watak dan karakteristik yang dimiliki oleh implementator, seperti komitmen, kejujuran, sifat demokratis. Apa bila implementator memiliki disposisi yang baik, maka dia akan dapat menjalankan kebijakan dengan baik seperti apa yang diinginkan oleh pembuat kebijakan. Ketika implementator memiliki sikap dan perspektif yang berbeda dengan pembuat kebijakan, maka proses implementasi kebijakan juga menjadi tidak efektif.

### 4) Variabel Struktur Birokrasi

Struktur organisasi yang bertugas mengimplementasikan kebijakan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap implementasi kebijakan. Salah satu dari aspek struktur yang penting dari setiap organisasi adalah adanya prosedur operasi yang standar (*standard operating procedures* atau SOP).

Selanjutnya implementasi kebijakan publik menurut Winarno (1998:72): “Model proses implementasi terdapat 6 (enam) variabel yang membentuk kaitan (*Linkage*) antara kebijakan dan pencapaian (*performance*). Variabel-variabel tersebut merupakan variabel bebas dan variabel terikat yang saling berhubungan satu sama lainnya, adapun keenam variabel tersebut adalah (1) ukuran-ukuran dasar dan tujuan, (2) sumber-sumber, (3) komunikasi antar organisasi dan kegiatan-kegiatan pelaksana, (4) karakteristik-karakteristik badan pelaksana, (5) kondisi ekonomi, sosial dan politik, (6) kecenderungan pelaksana-pelaksana”

Jadi dalam implementasi kebijakan terdapat variabel-variabel yang saling

berhubungan membentuk kaitan antara kebijakan publik dan pencapaian yang diharapkan.

Menurut Daniel Mazmanian dan Paul A.Sabatier dalam Wahab(2001:65):

“Mempelajari masalah implementasi kebijakan berarti berusaha untuk memahami apa yang senyatanya terjadi sesudah suatu program dinyatakan berlaku atau dirumuskan yakni peristiwa-peristiwa dan kegiatan-kegiatan yang timbul sesudah disahkannya suatu kebijakan, baik menyangkut usaha-usaha untuk mengadministrasikannya maupun usaha-usaha untuk memberikan dampak tertentu pada masyarakat”.

Konsep mengenai implementasi menurut menurut kamus Webster dalam Wahab (1997:64); berasal dari kata *to implement* (mengimplementasikan) yang juga berarti menyediakan sarana untuk melaksanakan sesuatu dan *to give practical effect to* (menimbulkan dampak atau akibat terhadap sesuatu), termasuk tindakan yang dipilih oleh pemerintah untuk dilaksanakan atau tidak dilaksanakan.

Senada dengan pendapat sebelumnya, bahwa variabel organisasi pengimplementasi akan mempengaruhi kebijakan yang ada, dalam implementasi kebijakan sebenarnya disadari bahwa tidak semua alternatif secara komprehensif dapat mengatasi semua permasalahan yang muncul.

Menurut Widaningrum dalam Samodra (1994:17) menyatakan bahwa:

“Tidak setiap kebijakan yang dirumuskan pemerintah dapat dijalankan dengan baik dan membuahkan hasil yang diharapkan”.Disebutkan pula tentang tekanan dari berbagai pihak, dalam hal ini dapat dikatakan juga mengenai pentingnya pengawasan yang dilakukan dalam implementasi kebijakan.

Pengertian pengawasan sebagaimana dikemukakan oleh Henry Fayol dalam Lubis (1988 :25) menyebutkan :

“... Dalam setiap usaha, pengawasan terdiri atas tindakan meneliti apakah segala

sesuatu tercapai atau berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan berdasarkan intruksi-intruksi yang telah dikeluarkan, prinsip-prinsip yang telah ditetapkan. Pengawasan bertujuan menunjuk atau menemukan kelemahan-kelemahan itu ....”.

Mengacu dari berbagai pendapat para ahli yang telah disampaikan di atas maka faktor yang mempengaruhi implementasi kebijakan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) adalah faktor komunikasi, disposisi, sumber daya dan struktur birokrasi.

Sejalan dengan hal tersebut penulis akan mengadopsi pendapat George C.Edwards III yang menyatakan bahwa variabel yang mempengaruhi implementasi kebijakan adalah : Komunikasi, Sumber Daya, Disposisi dan Struktur birokrasi.

Melihat rumusan pendapat para ahli sebagaimana tersebut di atas, pada dasarnya terdapat unsur kesamaan tujuan yang akan dicapai dalam hal mempelajari implementasi, yaitu kesuksesan implementasi kebijakan. Namun demikian ada sedikit fenomena titik tekan dari masing-masing pendapat, George Edwards III dan Merilee S. Grindle menitik beratkan kajiannya pada mekenisme kinerja implementasi yang berkecenderungan pada pola dari atas ke bawah (top-down), Daniel Mazmanian dan Paul A. Sabatier menekankan pada kerangka analisis implementasi kebijakan, kemudian E.S.Quade dengan memasukkan unsur tekanan dan kepentingan kelompok sasaran (Bottom-up).

### 3. Manajemen Berbasis sekolah

Istilah Manajemen Berbasis Sekolah atau dalam penelitian ini disebut sebagai MBS, merupakan terjemahan dari School Based Management (Umaedi 2012:4.3). Istilah tersebut pertama kali muncul di Amerika Serikat pada tahun 1990 ketika masyarakat mulai mempertanyakan relevansi pendidikan dengan tuntutan dan perkembangan masyarakat setempat (Duhou, dalam Umaedi dkk 2012:4.3)

Manajemen berbasis sekolah Sekolah sebagai institusi pendidikan dalam pengelolaannya membutuhkan seperangkat sistem terpadu untuk mencapai tujuan yang direncanakan dan ingin dicapai, yaitu peningkatan mutu pendidikan. Hal senada dipertegas Charlisle (Rosyada, 2004:226) yang mengartikan sekolah sebagai: “Sebuah organisasi, yakni unit sosial yang sengaja dibentuk oleh beberapa orang yang satu sama lain berkoordinasi dalam melaksanakan pekerjaannya untuk mencapai tujuan bersama”.

Dengan demikian, jelas yang dimaksud dengan sekolah sebagai unit organisasi membutuhkan cara-cara tertentu dalam pengelolaannya, dalam hal ini manajemen.

Terkait dengan hal tersebut, berikut akan dikemukakan beberapa konsep mengenai manajemen sekolah agar diperoleh kesamaan makna dan relevansi dalam membahas Implementasi Kebijakan Manajemen berbasis sekolah di MTs

An-Nur Balai Riam Kab. Sukamara.

Hasibuan (2001:28) mengemukakan bahwa :

“Manajemen sebagai ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu”.

Menurut Handoko (2003:19),

“Manajemen adalah suatu kerjasama orang-orang untuk mencapai suatu tujuan yang telah disepakati bersama dengan sistematis, efisien dan efektif”. Senada dengan uraian tersebut, Samani (2000:34) secara sederhana mengemukakan bahwa: “manajemen sekolah dapat diartikan mengatur seluruh potensi sekolah agar berfungsi secara optimal dalam mendukung tercapainya tujuan sekolah”.

Dengan demikian kepala sekolah mengatur gurudan stafnya bekerja secara optimal dengan mendayagunakan sarana dan prasarana yang dimiliki serta potensi masyarakat demi mendukung tercapainya tujuan sekolah. Berdasarkan ketiga pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen dalam institusi pendidikan seperti sekolah adalah upaya untuk mengelola, mengatur, dan menggerakkan seluruh potensi sumber daya manusia yang ada untuk saling bekerja sama dalam mencapai tujuan bersama, yaitu peningkatan mutu pendidikan di sekolah tersebut.

Di Indonesia gagasan penerapan pendekatan ini muncul belakangan sejalan dengan pelaksanaan otonomi daerah sebagai paradigma baru dalam pengoperasian sekolah. Selama ini, sekolah hanyalah kepanjangan tangan birokrasi pemerintah pusat untuk menyelenggarakan urusan politik pendidikan. Para pengelola pendidikan samasekali tidak memiliki banyak kelonggaran untuk mengoperasikan sekolahnya secara mandiri. Semua kebijakan tentang penyelenggaraan pendidikan di sekolah, umumnya diadakan di tingkat pemerintah pusat atau sebagian di instansi vertikal dan sekolah hanya menerima apa adanya. Apa saja muatan kurikulum pendidikan di sekolah adalah urusan

pusat, kepala sekolah dan guru harus melaksanakannya sesuai dengan petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknisnya. Anggaran pendidikan mengalir dari pusat ke daerah menelusuri saluran birokrasi dengan begitu banyak simpul yang masing-masing menginginkan bagian. Tidak heran jika nilai akhir yang diterima di tingkat paling operasional telah menyusut lebih dari separuhnya.

Dalam konteks pendidikan, manajemen sekolah adalah proses koordinasi yang terus menerus dilakukan oleh seluruh anggota organisasi untuk menggunakan seluruh sumber daya dalam upaya memenuhi berbagai tugas organisasi yang dilakukan dengan efisien. Pelaksanaan MBS yang efektif dan efisien menuntut dilaksanakannya fungsi-fungsi pokok manajemen secara terpadu dan terintegrasi dalam pengelolaan bidang-bidang kegiatan manajemen pendidikan. Melalui manajemen sekolah yang efektif dan efisien tersebut, diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap peningkatan kualitas pendidikan bukanlah tugas yang ringan karena tidak hanya berkaitan dengan permasalahan teknis, tetapi mencakup berbagai persoalan yang sangat rumit dan kompleks, baik yang menyangkut perencanaan, pendanaan, maupun efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan sistem sekolah.

Hasil penelitian Balitbang Depdikbud (Anonim, 2010:1) menunjukkan bahwa manajemen berbasis sekolah merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kualitas pendidikan. Manajemen secara langsung akan mempengaruhi dan menentukan efektif tidaknya kurikulum, berbagai

peralatan, waktu, dan proses pembelajaran.

Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999 dan Peraturan Pemerintah Nomor 25 Tahun 2000 dinyatakan bahwa pemerintah memberikan kebijakan untuk peningkatan mutu pendidikan di semua jenjang pendidikan baik negeri maupun swasta dengan pendekatan peningkatan mutu pendidikan berbasis sekolah dan masyarakat.

Fungsi-fungsi manajemen menurut George R. Terry (Disingkat POAC) dalam Mulyono (2008:23), yaitu "*planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *actuating* (penggerakan), *controlling* (pengendalian)

Untuk memahami lebih jauh lagi tentang MBS, maka yang tak kalah pentingnya untuk diperhatikan dalam implementasi MBS adalah perihal tugas dan fungsi dari manajemen sekolah yang terdiri dari empat macam yaitu: "1) fungsi perencanaan, 2) fungsi pengorganisasian, 3) fungsi pergerakan, 4) fungsi pengawasan, termasuk dalam hal ini fungsi pembinaan.

#### 1. Fungsi perencanaan (planning).

Sekolah membuat perencanaan yang akan dilaksanakan untuk tujuan sekolah yang ditetapkan. Perencanaan merupakan proses yang sistematis dalam pengambilan keputusan Manajemen tentang tindakan yang akan dilakukan manajemen pada waktu yang akan datang. Perencanaan ini juga merupakan kumpulan kebijakan yang secara sistematis disusun dan dirumuskan berdasarkan data yang dapat dipertanggungjawabkan serta dapat dipergunakan sebagai

pedoman kerja. Dalam perencanaan terkandung makna pemahaman terhadap apa yang dikerjakan, permasalahan yang dihadapi dan alternative pemecahannya serta untuk melaksanakan prioritas kegiatan yang telah ditentukan secara proporsional.

#### 2. Fungsi pengorganisasian (organizing)

Sekolah menetapkan, memfungsikan organisasi yang akan melaksanakan program tersebut.

#### 3. Fungsi pergerakan (actuating).

Sekolah mengerakkan seluruh sumber daya orang yang terkait, untuk secara bersama-sama mencapai tujuan bersama. Pelaksanaan merupakan kegiatan untuk merealisasikan rencana manajemen menjadi tindakan nyata dalam rangka mencapai tujuan manajemen secara efektif & efisien. Rencana yang telah disusun oleh manajemen akan memiliki nilai jika dilaksanakan dengan efektif dan efisien. Dalam pelaksanaan setiap organisasi harus memiliki kekuatan yang mantap dan meyakinkan sebab jika tidak kuat maka proses pendidikan seperti yang diinginkan akan sulit terealisasi.

#### 4. Fungsi pengawasan (controlling).

Sekolah mengendalikan dan melakukan supervisi pelaksanaan kegiatan tersebut sehingga dapat mencapai sasaran secara efektif dan efisien. Pengawasan merupakan upaya untuk mengamati secara sistematis dan berkesinambungan, merekam, memberi penjelasan, petunjuk, pembinaan, dan meluruskan berbagai hal yang kurang tepat, serta memperbaiki kesalahan. Pengawasan merupakan kunci

keberhasilan dalam keseluruhan proses manajemen, perlu dilihat secara komprehensif, terpadu, dan tidak terbatas pada hal-hal tertentu.

Agar dapat melaksanakan keempat fungsi manajemen sekolah di atas, maka hal terpenting yang juga harus dilakukan adalah pembinaan. Pembinaan dalam hal ini merupakan rangkaian upaya pengendalian secara professional semua unsur organisasi agar berfungsi sebagaimana mestinya sehingga rencana manajemen untuk mencapai tujuan dapat terlaksana secara efektif dan efisien.

Implementasi Kebijakan Manajemen sekolah yang efektif dan efisien menuntut dilaksanakannya keempat fungsi pokok manajemen tersebut secara terpadu dan terintegrasi dalam pengelolaan bidang-bidang kegiatan manajemen pendidikan.

## **B. KAJIAN TERDAHULU**

Menurut hasil penelitian yang dilakukan oleh Aryasuda, I.G.W. (2011:1) bahwa :

“Berdasarkan pada hasil penelitian, diperoleh temuan-temuan sebagai berikut : (1) Sosialisasi Kebijakan MBS diawali oleh Kepala sekolah yang secara intensif mengikuti pertemuan-pertemuan dengan Dinas Pendidikan ditambah kajian-kajian dari literatur yang membahas tentang implementasi MBS, (2) Rintisan implementasi kebijakan MBS diawali dengan komunikasi yang intensif dan efektif dalam bentuk sosialisasi secara berkesinambungan dalam pertemuan/rapat, dan berbagai forum kegiatan, sehingga tercipta kesamaan pandangan tentang gagasan, ide, serta program-program yang akan dilaksanakan, (3) Penyusunan rencana implementasi MBS yang sistemik dan baik, dilakukan melalui pembentukan tim perumus program yang bertugas membantu kepala sekolah dalam mengimplementasikan kebijakan MBS, (4) Resistensi dalam implementasi kebijakan MBS oleh Dinas Pendidikan (Pemda), kepala sekolah, guru, dan karyawan, pada awalnya disebabkan adanya perasaan bahwa MBS rumit dan

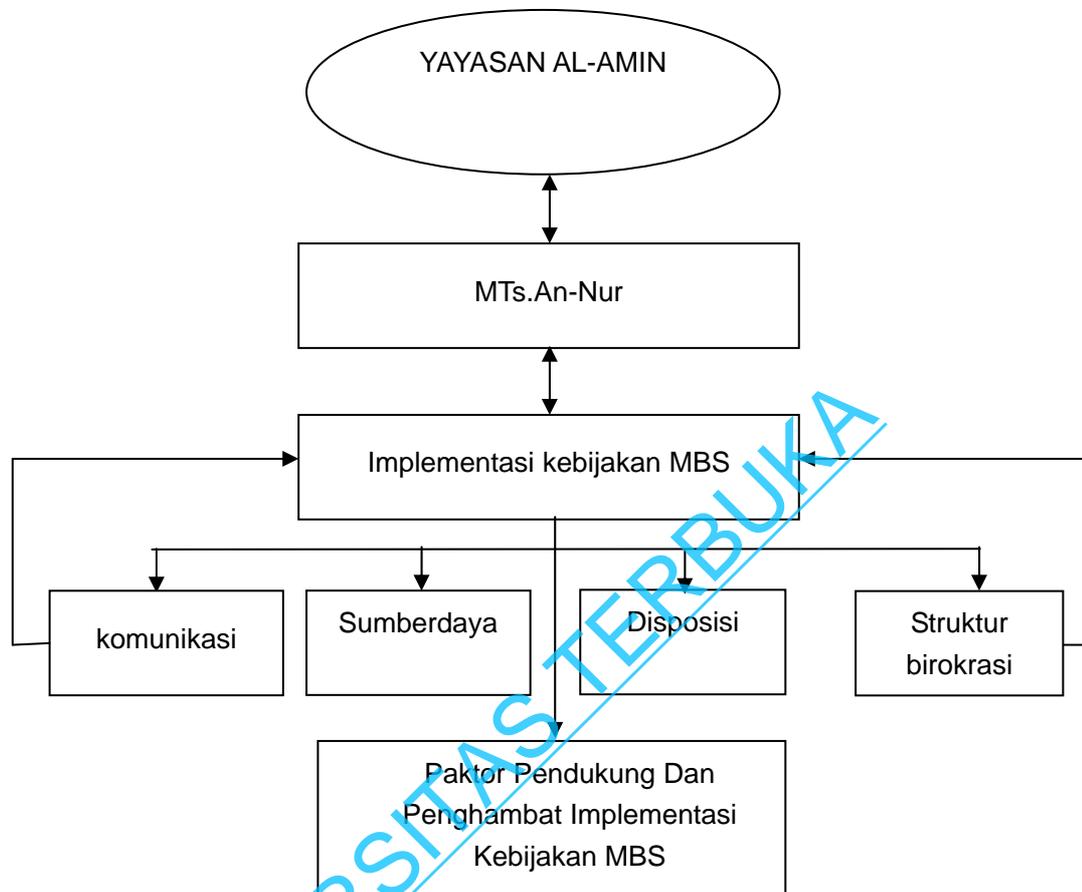
terkesan akan ada banyak pekerjaan tambahan sehingga biaya yang dikeluarkan semakin besar seperti harus ikut pelatihan dan seminar, (5) Resistensi dalam implementasi kebijakan MBS berupa keengganan atau penolakan guru yang disebabkan oleh adanya ketidaksamaan pandangan, kurangnya sense of belonging, lemahnya pengetahuan, kurangnya kesiapan dan kemampuan dalam mengimplementasikan kebijakan, (6) Implementasi kebijakan MBS didukung oleh adanya kesiapan sumber daya manusia, anggaran, dan sarana-prasarana di sekolah, baik secara kuantitas maupun kualitas, ditambah oleh peran dan partisipasi aktif dari seluruh stakeholders yang terkait dengan sekolah, (7) Kualitas implementasi kebijakan MBS sangat dipengaruhi oleh peran kepala sekolah yang menggunakan prinsip kearifan lokal yaitu Ngalap Kasor (sikap rendah hati) dan Catur Naya Shandi yaitu empat sifat yang bijaksana yaitu: (a) **Sama**, yaitu waspada (b) **Bheda**, yaitu perlakuan yang sama dan adil (c) **Dhana**, yaitu memberikan penghargaan dan upah sebagai balas jasa (d) **Danda**, yaitu menghukum dengan adil, (8) Keberhasilan implementasi kebijakan MBS selain ditentukan oleh partisipasi aktif dari seluruh stakeholders sekolah (guru-guru, wali murid, komite sekolah) juga ditentukan oleh upaya-upaya yang dilakukan pemerintah melalui pembinaan, monitoring dan evaluasi”.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa keberhasilan implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) akan sangat bergantung pada partisipasi seluruh warga sekolah mulai dari pemerintah, sekolah, dan masyarakat dengan bersosialisasi, memaksimalkan sumber daya, dan dengan menerapkan prinsip-prinsip manajemen yaitu perencanaan, organisasi, pelaksanaan dan pengawasan.

### C. Kerangka Berfikir

Untuk memperoleh gambaran jelas tentang arah penelitian ini secara skematis digambarkan kerangka pikir ini seperti dapat dilihat pada Gambar 5

Gambar5  
Sketsa Kerangka Pikir



Kehadiran MBS di Indonesia dilatar belakangi oleh fakta yang menunjukkan bahwa kualitas pendidikan di Indonesia masih rendah. Kehadiran MBS di Indonesia di satu sisi merupakan suatu pembaruan dalam rangka peningkatan kualitas dan demokratisasi pendidikan, namun disisi lain masih mengundang kritik dan permasalahan yang harus menjadi perhatian utama pengelola pendidikan, baik di tingkat kabupaten/kota maupun pada level pemerintah pusat.

Secara umum MBS bertujuan untuk menjadikan sekolah lebih mandiri

atau memberdayakan sekolah melalui kewenangan (otonomi), fleksibilitas yang lebih besar pada sekolah dalam mengelola sumber daya dan mendorong partisipasi warga sekolah dan masyarakat untuk meningkatkan mutu pendidikan.

MBS yang ditandai dengan otonomi sekolah dan pelibatan masyarakat merupakan respon pemerintah terhadap gejala-gejala yang muncul di masyarakat, yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, mutu, dan pemerataan pendidikan (Mulyasa, 2004:25). Secara spesifik, MBS bertujuan untuk:

- 1) mendorong peningkatan mutu sekolah karena fokus penekanannya pada ketiga komponen sistem seperti input-proses-output dari pada pendekatan input yang dianut selama ini,
- 2) Meningkatkan partisipasi warga sekolah dalam pengambilan keputusan, dan
- 3) Meningkatkan akuntabilitas sekolah terhadap masyarakat.

Sedangkan secara lebih rinci tujuan MBS terdiri dari tujuan umum dan tujuan khusus, yaitu:

1. Tujuan umum, yaitu: memandirikan atau memberdayakan sekolah melalui pemberian otonomi kepada sekolah dan mendorong sekolah untuk melakukan pengambilan keputusan secara partisipatif.
2. Tujuan khusus, yaitu:
  - a) Meningkatkan mutu pendidikan melalui kemandirian dan inisiatif sekolah dalam mengelola dan memberdayakan sumber daya yang ada

- b) Meningkatkan kepedulian warga sekolah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama,
3. Meningkatkan tanggung jawab sekolah kepada masyarakat, dan
4. Meningkatkan persaingan yang sehat antar sekolah tentang mutu pendidikan yang ingin dicapai.

Salusu (1996:67) menyatakan bahwa:

“Implementasi adalah operasionalisasi dari berbagai aktivitas guna mencapai sasaran”.

Sedangkan Higgins(Salusu, 1996) merumuskan bahwa:

“Implementasi adalah rangkuman dari berbagai kegiatan didalamnya sumber daya manusia menggunakan sumber daya lain untuk mencapai sasaran dari strategi”.

Kegiatan ini menyentuh semua jajaran manajemen mulai dari manajemen pimpinan sampai pada karyawan paling bawah. Karena berkaitan dengan kegiatan yang menyangkut memanusiaakan manusia, maka implementasi yang dimaksud merupakan bentuk implementasi kebijakan.

Implementasi kebijakan pada prinsipnya adalah cara agar sebuah kebijakan dapat mencapai tujuan. Sedangkan implementasi ditinjau dari kenyataan subyektif adalah sebagai proses pelaksanaan suatu ide, gagasan, program, atau kegiatan yang lain melalui usaha agar terjadi suatu perubahan. Tetapi implementasi MBS akan berlangsung secara efektif dan efisien apabila didukung oleh sumber daya manusia yang profesional untuk menggaji staf sesuai dengan fungsinya, sarana dan prasarana yang memadai untuk mendukung proses

belajar mengajar, serta dukungan masyarakat yang tinggi.

Menurut Direktorat SLTP Departemen Pendidikan Nasional (baca:Kementerian Pendidikan Nasional)(2002:78) secara khusus menjelaskan tujuan implementasi MBS, yaitu:

1. Meningkatkan mutu pendidikan melalui peningkatan kemandirian, fleksibilitas, partisipasi, keterbukaan,kerjasama, akuntabilitas, sustainabilitas, dan inisiatif sekolah dalam mengelola, memanfaatkan, dan memberdayakan sumber daya yang tersedia.
2. Meningkatkan kepedulian warga sekolah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan melalui pengambilan keputusan secara bersama.
3. Meningkatkan tanggung jawab sekolah kepada orang tua,masyarakat, dan pemerintah untuk meningkatkan mutu sekolah.
4. Meningkatkan kompetisi yang sehat antar sekolah dalam meningkatkan kualitas pendidikan.

Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa Implementasi Kebijakan Manajemen berbasis sekolah (MBS) adalah upaya pelaksanaan program yang telah ditetapkan secara konseptual dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan dan tetap mengacu pada tujuan pendidikan nasional.

Manajemen Berbasis Sekolah(MBS) dapat diartikan sebagai pengkoordinasian dan penyerasian sumber daya yang dilakukan secara mandiri

oleh sekolah dengan melibatkan semua unsure dan kepentingan yang terkait dengan sekolah secara langsung dalam proses pengambilan keputusan untuk memenuhi kebutuhan mutu sekolah. Karena sekolah yang memiliki kewenangan lebih besar dalam pengelolaan pendidikan dan pengambilan keputusan secara partisipatif adalah esensi manajemen berbasis sekolah.

Secara umum tujuan utama manajemen berbasis sekolah ialah meningkatkan efisiensi, mutu, dan pemerataan pendidikan. Implementasi MBS di MTs An-Nur Balai Riam sangat dipengaruhi oleh faktor input, proses, dan output. Pemberdayaan sumber daya harus dikelola dengan baik sehingga dapat berpartisipasi aktif dalam pelaksanaannya. Faktor proses adalah bagaimana pelaksanaan MBS, pengawasan dan evaluasi yang dilakukan terhadap kegiatan yang berjalan, sedangkan factor output adalah sasaran pelaksanaan yang hendak dicapai. Lebih lanjut, implementasi MBS sebagai tujuan peningkatan mutu pendidikan memiliki peluang dan tantangan tersendiri yang harus dicarikan pemecahan masalahnya oleh seluruh komponen sekolah yang melaksanakan MBS.

Dengan demikian secara singkat kerangka konsep penelitian Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dapat digambarkan sebagai berikut :

- 1) Komunikasi dalam mengimplementasikan MBS di MTs. An-Nur Balai Riam.
- 2) Upaya memaksimalkan sumber daya dalam Implementasi MBS di

MTs. An-Nur Balai Riam

- 3) Disposisi yaitu bagaimana karakteristik para pelaksana kebijakan dalam melaksanakan MBS di MTs.An-Nur
- 4) Struktur birokrasi MTs.An-Nur dalam mengimplementasikan MBS.

Pokok bahasan dalam penelitian ini adalah :

1. Implementasi Komunikasi dalam MBS di MTs.An-Nur Balai Riam yang meliputi komunikasi sekolah dengan pemerintah, pengurus yayasan, komite madrasah dan wali murid di MTs. An-Nur Balai
2. Implementasi pengelolaan Sumber daya dalam MBS terdiri dari Sumber daya Manusia, sumber dana dan sumber daya alam di MTs.An-Nur Balai
3. Implementasi dalam mendisposisikan MBS seperti komitmen kepala sekolah dan guru di MTs.An-Nur Balai
4. Implementasi sruktur birokrasi yang meliputi tata pelaksanaan MBS di MTs.An-Nur Balai
5. Faktor pendukung penghambat dan implementasi MBS di MTs.An-Nur Balai

#### D. Pokok Bahasan

Oleh karena peneliti mencoba mengadopsi pendapat George C. Edwards III dalam penelitian Studi Implementasi Kebijakan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di MTs. An-Nur Kecamatan Balai Riam Kab. Sukamara. Maka diperlukan sedikit penjelasan tentang 4 (empat) faktor yang menjadi pokok bahasan dalam keberhasilan implementasi kebijakan MBS yaitu :

##### 1. Komunikasi

Menurut Harold Koontz (1981:686) yang dimaksud komunikasi adalah penyampaian informasi dari pengirim kepada penerima dan informasi itu dimengerti oleh yang belakangan, selanjutnya menurut Stephen P. Robbins (1985:356) komunikasi adalah penyampaian dan pemahaman suatu maksud, kemudian Yudith R. Gordon dkk (1990:359) mengartikan komunikasi sebagai pemindahan informasi, gagasan, pengertian, atau perasaan antar orang. Dari berbagai pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa komunikasi adalah penyampaian informasi atau penyampaian warta dari komunikator kepada komunikan.

Unsur-unsur komunikasi administrasi menurut Harold Koontz (1981:690-693) adalah pengirim warta, pengiriman warta, penerima warta, perubahan sebagai akibat komunikasi, faktor-faktor situasi dan organisasi dalam komunikasi sedangkan menurut Stephen P Robbins (1989:269) komunikasi administrasi adalah pembuatan sandi, warta saluran, penafsiran sandi, penerima umpan balik,

dan apa bila disimpulkan dari beberapa pendapat di atas unsur-unsur komunikasi adalah adanya sumber warta saluran, penerima, hasil umpan balik, dan lingkungan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi komunikasi yang efektif menurut Moekijat (1990:80) adalah (a) kemampuan orang untuk menyampaikan informasi; (b) pemilihan dengan seksama apa yang ingin disampaikan oleh komunikator; (c) saluran komunikasi yang jelas dan langsung; (d) media yang memadai untuk menyampaikan pesan; (e) penentuan waktu dan penggunaan media yang tepat; (f) tempat-tempat penyebaran yang memadai apa bila diperlukan untuk memudahkan penyampaian pesan yang asli, tidak dikurangi, tidak diubah, dan dalam arah yang tepat.

Faktor-faktor yang perlu diperhatikan apa bila memilih komunikasi menurut Deyer (1973:151) adalah (a) kecepatan, (b) kecermatan, (c) keamanan, (d) kerahasiaan, (e) catatan, (f) kesan, (g) biaya, (h) senang memakainya, (i) penyusunan tenaga kerja, (j) Jarak. Dilihat dari jenis komunikasi ada 4 (empat), yaitu : (1) komunikasi dari atas ke atas, (2) Komunikasi dari bawah ke atas, (3) komunikasi horizontal, (4) komunikasi diagonal.

Melihat berbagai pendapat para ahli di atas, komunikasi merupakan salah satu faktor yang sangat menentukan efektivitas implementasi kebijakan serta merupakan sarana untuk menyebarluaskan informasi, baik komunikasi dari atas ke bawah, dari bawah ke atas, maupun secara horizontal, yang hal ini merupakan

modal yang sangat menentukan berhasil tidaknya implementasi MBS di MTs. An-Nur Kecamatan Balai Riam Kabupaten Sukamara.

## 2. Sumber Daya

Menurut Flippo (dalam Hani Handoko, 1999:5) manajemen sumber daya adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, memelihara dan pelepasan SDM agar tercapai tujuan organisasi dan masyarakat. Kemudian menurut Hani Handoko (1980: 5) manajemen sumberdaya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumberdaya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun tujuan organisasi.

Manajemen sumberdaya menurut Henry Simamora (1999: 3) adalah pendayagunaan, pengembangan penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja. Manajemen sumber daya yang efektif mengharuskan manajemen menemukan cara terbaik dalam mengkaryakan orang-orang agar mencapai tujuan perusahaan dan meningkatkan kinerja organisasi.

Lebih lanjut dijelaskan ada 4 (empat) tipe sumber daya yaitu: (1) finansial, (2) fisik, (3) manusia, (4) kemampuan teknologi dan system. Ketersediaan dan kelayakan sumberdaya dalam implementasi kebijakan memegang peranan penting, karena implementasi kebijakan tidak akan efektif bilamana sumber-sumber yang dibutuhkan tidak cukup memadai. Sumber-sumber yang dimaksud

menurut George C. EdwardsIII (1980:30) adalah : (a) staf yang relatif cukup jumlahnya dan mempunyai keahlian dan ketrampilan untuk melaksanakan kebijakan, (b) informasi yang memadai atau relevan untuk keperluan implementasi dan (c) adanya dukungan dari lingkungan untuk mensukseskan implementasi dan (d) adanya wewenang yang dimiliki implementator untuk melaksanakan kebijakan, (e) fasilitas-fasilitas lain.

Dalam kaitannya dengan penelitian ini dapat diartikan sampai dimana pengelolaan manajemen Sumberdaya di implementasikan dalam Kebijakan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di MTs. An-Nur Kecamatan Balai Riam Kabupaten Sukamara.

### 3. Disposisi

Disposisi sebagaimana dijelaskan oleh Subarsono AG (2005:91) diartikan sebagai watak dan karakteristik yang dimiliki oleh implementator, seperti komitmen, kejujuran, sifat demokratis. Apa bila implementator memiliki disposisi yang baik, maka dia akan dapat menjalankan kebijakan dengan baik seperti apa yang diinginkan oleh pembuat kebijakan. Ketika implementator memiliki sikap atau perspektif yang berbeda dengan pembuat kebijakan, maka proses implementasi juga menjadi tidak efektif.

Disposisi implementator ini mencakup tiga hal penting, yang meliputi : (1) Respons implementator terhadap kebijakan, yang akan mempengaruhi kemauannya untuk melaksanakan kebijakan; (2) kognisi, yakni pemahaman para implementator terhadap kebijakan yang dilaksanakan; (3) intensitas disposisi implementator, yakni preferensi nilai yang dimiliki oleh implementator (Subarsono,2005: 101)

Dari kedua sisi maka yang ingin diteliti adalah pendisposisian karakter para implementor Kebijakan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di MTs. An-Nur kecamatan Balai Riam Kabupaten Sukamara.

#### 4. Struktur Organisasi

Organisasi adalah suatu koordinasi rasional kegiatan sejumlah orang untuk mencapai beberapa tujuan umum melalui pembagian pekerjaan dan fungsi melalui hierarki otoritas dan tanggung jawab. Organisasi mempunyai karakteristik tertentu yaitu mempunyai struktur, tujuan, saling berhubungan satu bagian dengan bagian lain dan tergantung pada komunikasi anggotanya untuk mengkoordinasikan aktifitas dalam organisasi itu.

Selanjutnya Kochler (dalam Arni Muhammad, 2001:23) mengatakan bahwa organisasi adalah sistem hubungan yang terstruktur yang mengkoordinasi usaha suatu kelompok untuk mencapai tujuan tertentu, sedangkan pendapat Wright (dalam Arni Muhammad, 2001:24) mengatakan bahwa organisasi adalah suatu bentuk sistem terbuka dari aktifitas yang dikoordinasikan oleh dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan bersama. Kendatipun kedua pendapat mengenai organisasi tersebut kelihatannya berbeda-beda perumusannya, akan tetapi ada 3 (tiga) hal yang sama-sama dikemukakan, yaitu : (1) organisasi merupakan suatu sistem; (2) mengkoordinasikan aktivitas, dan (3) mencapai tujuan bersama.

Suatu struktur organisasi menetapkan bagaimana tugas pekerjaan dibagi, dikelompokkan, dan dikoordinasikan secara formal, dan menurut Stephen P. Robbins (1996:166) struktur organisasi meliputi : (1) spesialisasi kerja, (2) departementasi, (3) rantai komando, (4) rentang kendali, (5) sentralisasi dan desentralisasi, (6) formalisme.

Adanya pengaruh struktur organisasi terhadap implementasi kebijakan dinyatakan oleh Sofyan Effendi (2000), menyebutkan tiga hal yang mempengaruhi kinerja kebijakan, yaitu : (1) kebijakan itu sendiri, (2) organisasi, (3) lingkungan implementasi.

Struktur organisasi dapat dinilai sebagai faktor penting dalam berhasil tidaknya implementasi suatu kebijakan. Dua hal yang tak kalah pentingnya dari organisasi yang dipilih dan struktur organisasi serta bagaimana saling berhubungan antar organisasi-organisasi implementator berlangsung, serta lingkungan organisasi yang meliputi kondisi sosial, ekonomi, budaya, dan politik di sekitar organisasi.

Kemudian hal yang perlu dipahami, bahwa keterkaitan teori implementasi dari George C. Edwards III, serta beberapa teori sebelumnya terhadap penelitian Implementasi kebijakan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di MTs. An-Nur ini dapat dijelaskan sebagai berikut :

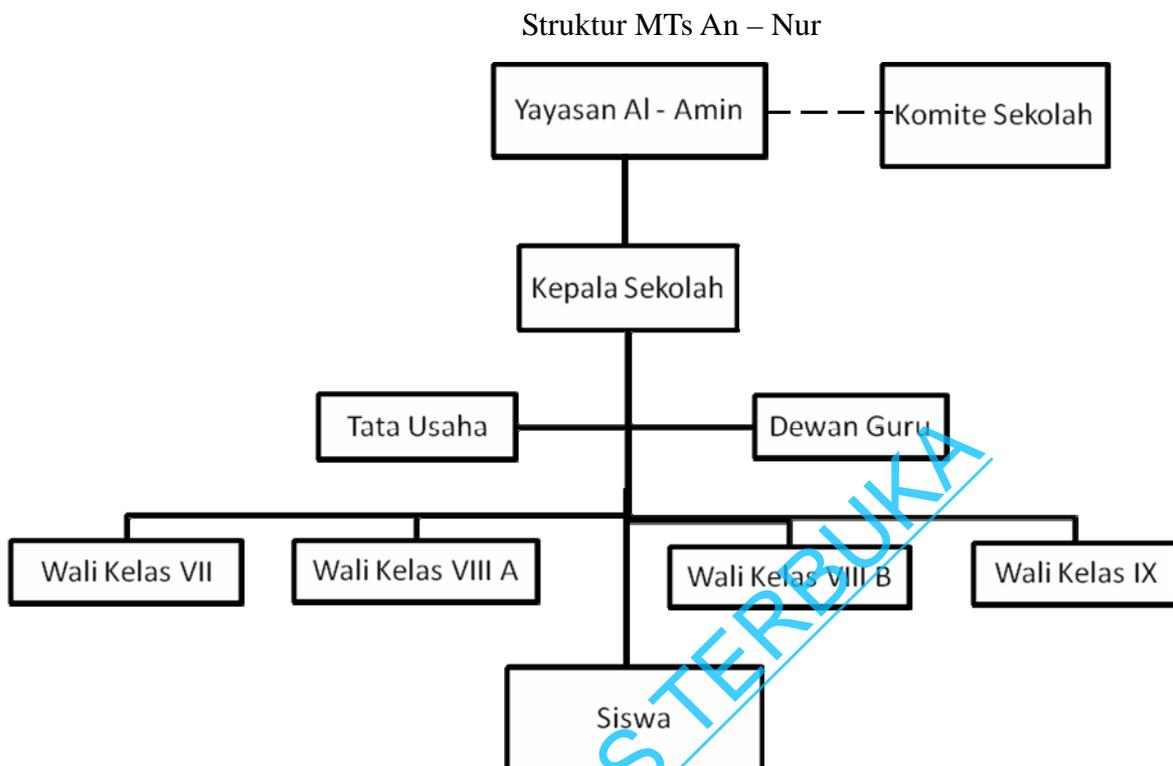
1. Mengadopsi teori George C. Edwards III hanya sebagai guide awal.  
Hal ini didasarkan pada hasil observasi pendahuluan peneliti di lapangan.
2. Empat fenomena awal sebagaimana dikemukakan di atas sesungguhnya sebagian diantaranya merupakan bagian dari faktor yang mempengaruhi implementasi kebijakan dari beberapa pakar kebijakan yang lain.

3. Oleh karena penelitian ini menggunakan metode kualitatif, yang tujuan utamanya memahami secara mendalam terhadap fenomena implementasi kebijakan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), sehingga tidak menutup kemungkinan akan muncul faktor-faktor lain, sepanjang penelitian nanti menunjukkan hal yang mendukung adanya.

Selanjutnya kesesuaian fenomena yang mempengaruhi implementasi dari masing-masing pendapat para ahli sebagaimana tersebut di atas terhadap penelitian implementasi kebijakan MBS di MTs.An-Nur Kec.Balai Riam Kab.Sukamara, dibawah ini gambar struktur organisasinya.

UNIVERSITAS TERBUKA

Gambar. 6



Keterangan :

———— = Garis komando

- - - - = Garis koordinasi

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **A. Desain Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan dengan menggunakan metode deskriptif kualitatif untuk menganalisis implementasi manajemen berbasis Sekolah (MBS) di MTs.An-Nur Kecamatan Balai Riam Kabupaten Sukamara.

Menurut Sugiono (2007:14),

“Metode penelitian kualitatif itu dilakukan secara intensif, peneliti ikut berpartisipasi dilapangan mencatat secara hati-hati apayang terjadi, melakukan analisis reflektif terhadap lembaran dokumen yang ditemukan dilapangan dan membuat laporan penelitian secara mendetail”.

Berkaitan dengan penelitian tentang Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah(MBS) MTs. An-Nur, dan peneliti memakai teori Edward sebagai acuan, maka penelitian ini memfokuskan pada proses implementasi,sehingga dimensi yang diteliti mencakup 5 (lima) faktor yang meliputi :

##### 1. Faktor komunikasi

Titik tekan kajian dimensi komunikasi adalah bentuk komunikasi ungkapan lisan yangkeluar dari implementor, bagaimana suasana dialogis yang tercipta, serta penggunaan media komunikasi yang digunakan.

## 2. Faktor Disposisi

Dimensi disposisi yang dimaksudkan adalah sikap implementor dalam melaksanakan kebijakan, serta reaksi pemangku kepentingan atau kelompok sasaran sebagai wujud hasil komunikasi antara implementor dan pemangku kepentingan lainnya.

## 3. Faktor Sumber daya

Sumber daya yang dimaksudkan adalah; jumlah, kecakapan akademik yang bentuk kongkritnya meliputi tingkat pendidikan, jenis latihan yang pernah diikuti, serta kemampuan mengkomunikasikan sebuah kebijakan. Disamping itu juga menyangkut dana yang dialokasikan dalam mendukung kebijakan Manajemen Berbasis Sekolah.

## 4. Faktor Struktur Birokrasi

Struktur organisasi yang dimaksudkan adalah kepastian bentuk atau jenis yang melaksanakan kebijakan di tingkat sekolah.

## 5. Faktor Pendukung dan penghambat

Penelitian ini dilaksanakan pada MTs. An-Nur Balai Riam dengan pertimbangan bahwa telah memiliki kewenangan dan tanggung jawab pada tahap awal pelaksanaan manajemen berbasis sekolah dalam berbagai bidang untuk mencapai tujuan pendidikan.

## B. Pemilihan Informan

Sebelum peneliti melakukan pemilihan informan, maka terlebih dahulu ditetapkan situasi sosial atau *site* penelitian, yang merupakan tempat dimana permasalahan atau fenomena sosial yang akan diteliti betul-betul ada.

Menurut Dr.Lexy J Moleong,MA seperti yang ditulis dalam bukunya Metodologi penelitian Kualitatif, didalam mendapatkan informasi yang benar-benar valid, maka didalam memilih informan dapat dilakukan melalui wawancara pendahuluan, sebelum melakukan penelitian. Dalam penelitian ini pemilihan informan dilakukan secara tidak acak atau purposive. Cara ini dilakukan dengan pertimbangan bahwa informan yang dipilih adalah orang-orang yang benar-benar mengetahui atau terlibat langsung dengan fokus penelitian. Informan yang dipilih adalah informan kunci (*key informant*). Dengan memperhatikan karakter informan tersebut, maka dalam penelitian ini jumlah informan yang dibutuhkan tidak bisa ditetapkan terlebih dahulu. Proses penelitian berlangsung dari satu informan ke informan yang lain, penyebaran satu informan ke informan yang lain berlangsung secara *snow ball* (bola salju), yaitu bermula dari seorang informan yang mungkin pengetahuan atau keterlibatan didalam permasalahan yang diteliti relatif sedikit beralih kepada informan yang keterlibatannya lebih besar (Hidayat,2002:5).

Informan penelitian ini adalah seluruh komponen yang terdapat pada MTs. An-Nur Balai Riam yang terlibat langsung dengan aktivitas Manajemen berbasis sekolah yang terdiri dari 1 orang kepala sekolah, 3 orang guru dan 6 orang

masyarakat.

Pemilihan informan dilakukan bola salju (*snow ball*) dengan hanya memilih sebahagian orang sebagai informan kunci. Alasan Pemilihan informan ini karena orang-orang tersebut dianggap mempunyai kesiapan dalam memberikan informasi yang diperlukan selama penelitian. Sumber data penelitian ini terdiri dari kepala sekolah, guru, anggota komite sekolah sebagai perwakilan orang tua/wali yang masing-masing terdapat pada MTs. An-Nur Balai Riam kemudian akan dikembangkan berdasarkan informasi awal yang didapat dari sumberdata sebelumnya. Selanjutnya informan dipilih secara *purposive* dan dijadikan informan yang dianggap memahami permasalahan penelitian yaitu :

- a. Kepala sekolah, yaitu untuk menggali informasi tentang implementasi kebijakan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di MTs. An-Nur Balai Riam.
- b. Guru sebagai implementor yang memiliki komitmen, kemampuan komunikasi dan karakter dalam implementasi kebijakan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di MTs. An-Nur Balai Riam.
- c. Orang tua siswa dalam hal ini yang diwakili Komite sekolah, yaitu untuk memperoleh keterangan sejauh mana perannya sebagai wakil dari orang tua siswa dan patner sekolah dalam pengimplementasikan Manajemen Berbasis Sekolah di MTs. An-Nur Balai Riam.

### C. Instrumen Penelitian

Instrumen utama dalam penelitian ini adalah peneliti sendiri, dimana peneliti merupakan alat pencari informasi, menilai keadaan/tindakan dan mengambil keputusan dalam usaha pengumpulan data. Hal ini sejalan dengan pendapat Moleong yang menyatakan bahwa :

“Hanya manusia sebagai alat” sajalah yang dapat berhubungan dengan informan atau obyek lainnya, dan hanya manusialah yang mampu memahami kaitan kenyataan-kenyataan di lapangan. Hanya “manusia sebagai instrumen” pulalah yang dapat menilai apakah kehadirannya menjadi faktor pengganggu, sehingga apa bila terjadi hal demikian ia pasti dapat menghadapinya serta dapat mengatasinya” (Hidayat,2002:5)

Sebagai alat Bantu dalam pengumpulan data, digunakan pula buku catatan, kamera untuk merekam gambar-gambar selama proses penelitian berlangsung, serta tape recorder untuk merekam kegiatan selama proses penelitian berlangsung.

### D. Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, tiga teknik pengumpulan data yang digunakan karena dianggap representatif untuk memperoleh data secara komprehensif terhadap permasalahan yang sedang dikaji adalah:

#### 1. Wawancara

Wawancara yang digunakan adalah wawancara tidak berstruktur, sehingga memungkinkan peneliti mengembangkan arah pertanyaan sesuai dengan jawab dari informan. Wawancara dilakukan untuk memperoleh informasi langsung dari sumber data primer, seperti kepala sekolah, guru

dan komite sekolah.

## 2. Dokumentasi

Dokumentasi bertujuan untuk memperoleh data dari berbagai referensi dan sumber tertulis seperti; buku, artikel, website, makalah yang digunakan untuk menyusun kerangka konsep dan teori yang relevan dengan permasalahan yang sedang dikaji dalam penelitian ini.

- a. Peneliti mengumpulkan data sekunder melalui buku bacaan yang relevan, artikel, makalah atau tesis.
- b. Mengumpulkan dokumen-dokumen yang terkait dengan MBS di MTs. An-Nur Balai Riam meliputi: 1) dokumen profil sekolah, 2) dokumen keadaan guru dan siswa, 3) dokumen saran dan prasarana, 4) dokumen/proposal Rencana Kerja Sekolah (RKS).

## E. Metode Analisis Data

Sesuai dengan sifat penelitian yang *naturalistic-phenomenologis* kualitatif, tentunya semua informasi yang dijangkau dengan berbagai macam alat dalam studi ini berupa uraian yang penuh deskripsi mengenai subjek yang diteliti, pendapat, pengetahuan, pengalaman dan aspek lainnya yang berkaitan.

Tentu tidak semua data itu dipindahkan dalam laporan penelitian, melainkan dianalisis dengan menggunakan prosedur menurut Nasution (1988:129-130) yaitu: (1) reduksi data, (2) display data, (3) mengambil keputusan dan verifikasi. Analisis data dalam penelitian naturalistik kualitatif menurut

Moleong (2000) adalah proses mengatur data untuk ditafsirkan dan diketahui maknanya.

### 1. Reduksi Data

Tahap ini dilakukan dengan menelaah seluruh data yang tersedia dari berbagai sumber, yaitu wawancara, pengamatan lapangan, dan dokumen, sehingga dapat ditemukan hal-hal pokok dari yang diteliti yang berkenaan dengan fokus penelitian.

### 2. Display Data

Pada tahap ini, dilakukan dengan merangkum hal-hal pokok yang ditemukan dalam susunan yang sistematis, yaitu data disusun dengan cara menggolongkannya ke dalam pola, tema, unit atau kategori, sehingga tema sentral dapat diketahui dengan mudah, kemudian diberi makna sesuai materi penelitian. Lebih jelasnya apa yang dimaksud dengan analisis dan interpretasi data adalah merupakan proses penyederhanaan dan transformasi timbunan data mentah, sehingga menjadi kesimpulan-kesimpulan yang singkat, padat dan bermakna.

### 3. Verifikasi

Pada tahap ini dilakukan pengujian tentang kesimpulan yang telah diambil dengan data perbandingan yang bersumber dari hasil pengumpulan data dan penunjang lainnya. Pengujian ini dimaksudkan untuk melihat kebenaran hasil analisis sehingga melahirkan kesimpulan

yang diambil dilakukan dengan menghubungkan atau mengkomunikasikan hasil- hasil penelitian dengan teori- teori para ahli. Terutama teori yang menjadi kerangka acuan peneliti dan keterkaitannya dengan temuan-temuan dari penelitian lainnya yang relevan, melakukan proses member-check mulai dari tahap orientasi sampai dengan kebenaran data terakhir, dan akhirnya membuat kesimpulan untuk dilaporkan sebagai hasil penelitian

#### 4. Metode Trianggulasi

Trianggulasi adalah *check and recheck* antara satu sumber data dengan sumber data lainnya. (Prasetya Irawan, 2010:5.29). Metode ini dapat dilakukan dengan melakukan analisa terhadap sumber data yang berbeda, dengan metode dan waktu penelitian yang berbeda.

## BAB IV

### TEMUAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Diskripsi objek penelitian

Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di Madrasah Tsanawiyah An-Nur Balai Riam dilakukan di Jalan RT.6 RW.1 di Desa Bangun Jaya Kecamatan Balai Riam Kabupaten Sukamara Kalimantan Tengah

Dari hasil penelitian, Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di Madrasah Tsanawiyah An-Nur Balai Riam merupakan upaya yang dilakukan oleh Madrasah Tsanawiyah An-Nur Balai Riam sebagai sebuah institusi pendidikan dasar bercorak keagamaan yang bergerak dibidang pendidikan dalam rangka penerapan/pelaksanaan penggunaan sumber daya dengan berasaskan pada kebijakan Madrasah Tsanawiyah An-Nur Balai Riam. Sehingga dapat mengembangkan dan meningkatkan mutu sumber dayam manusia yang dimiliki maupun meningkatkan mutu pelayanan dengan Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah.

Adapun Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah yang diterapkan oleh Madrasah Tsanawiyah An-Nur Balai Riam menggunakan beberapa tahapan yaitu pengelompokan sekolah, pentahapan Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah dan perangkat Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah sebagai suatu upaya yang dilakukan oleh Madrasah Tsanawiyah An-Nur Balai Riam. Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah yang dilakukan juga berupa kerjasama antar

madrasah/sekolah, komite madrasah dan pemerintah dengan tanggung jawab masing-masing komponen yang kemudian dijadikan salah satu faktor penunjang akan keberhasilan MTs An-Nur Balai Riam sebagai salah satu lembaga pendidikan berciri khas keagamaan.

Yang membedakan MTs An-Nur Balai Riam dengan sekolah sederajat lainnya yang ada di Kecamatan Balai Riam adalah Madrasah Tsanawiyah An-Nur menyediakan program khusus (perpaduan antara kurikulum sekolah dengan kurikulum pesantren). Program khusus (perpaduan antara kurikulum sekolah dengan kurikulum pesantren) disediakan bagi Peserta didik yang tinggal di asrama Madrasah Tsanawiyah An-Nur Balai Riam, program ini dilengkapi dengan fasilitas asrama dan berbagai jenis pelayanan kepesantrenan antara lain pembelajaran kitab-kitab klasik atau lebih dikenal dengan kitab kuning yang dikaji di Pondok Pesantren dan beberapa program lain seperti Shalat dhuha dan shalat berjama'ah. Oleh karena itu, Madrasah Tsanawiyah An-Nur juga merupakan salah satu madrasah yang mengedepankan akhlak mulia bagi setiap peserta didiknya.

Berikut ini profil Madrasah Tsanawiyah An-Nur Balai Riam :

## PROFIL

MADRASAH TSANAWIYAH AN-NUR

DESA BANGUN JAYA BALAI RIAM 74173

1. Nama Sekolah/Madrasah : MTs. AN-NUR
2. Nomor Statistik Sekolah/Madrasah : 121.26.208.0005
3. Nomor Pokok Sekolah Nasional : 30204819
4. Alamat Sekolah : Jl. Pendidikan Desa Bangun  
Jaya, Balai Riam, Sukamara 74173
5. Tanggal dan Nomor SK  
Pendirian : Tanggal 12 Maret 2007  
Nomor : 32
6. Status Sekolah : Swasta
7. Kepala Madrasah : SURATMAN,S.Ag

Dari analisa data primer, peneliti mendapatkan data mengenai keadaan siswa berjumlah 62 orang terdiri dari 28 siswa dan 34 siswi, pada kelas VIII terbagi menjadi dua rombongan belajar yaitu kelas putra dan putri, sementara kelas VII dan IX tidak dipisah karena keterbatasan ruangan. Sedangkan jumlah rombongan belajar yang ada di MTs.An-Nur terdiri dari 4 sebagaimana terdapat pada tabel 4.1.

Tabel :4.1.keadaan Kelas Dan Murid

KELAS	JUMLAH ROMBEL	BANYAKNYA MURID			KETERANGAN
		L	P	JML	
VII	1	10	12	22	
VIII	2	11	18	29	
IX	1	7	4	11	
Jumlah	4	28	34	62	

Sumber : data primer 2013

Sedangkan Sumber Daya Manusia yang dimiliki sebanyak 13 orang yang terdiri dari 1 orang kepala sekolah 3 orang guru tetap dan 10 orang guru tidak tetap, dan tidak mempunyai tenaga administrasi/tata usaha. Sebagaimana terlihat pada tabel 4.2.

Tabel 4.2 keadaan pegawai

NO	JENIS PEGAWAI	BANYAK PEGAWAI		JUMLAH PEGAWAI	MUTASI PEGAWAI		KETERANGAN
		L	P		Masuk	Keluar	
		1	Ka. Sekolah		1	-	
2	Guru Tetap	3	-	2	1	-	
3	Guru Tidak Tetap	6	4	10			
4	Guru lain-lain						
5	Tata usaha						

Sumber : data primer 2013

Berikut ini adalah gambaran dari Keadaan Gedung yang dimiliki oleh MTs An – Nur yang terdiri dari 1 ruang kantor, 4 ruang kelas, dan 1 ruang Lab. Multimedia sebagaimana dapat dilihat pada tabel 4.3

Tabel 4.3. Keadaan Gedung

NO	JENIS GEDUNG	BANYAK RUANG	BAIK	RUSAK
1.	Kantor	1		✓
2.	Ruang Kelas	4	✓	
3.	Perpustakaan	0		
4.	Lab. Ipa	0		
5.	Lab. Bahasa	0		
6.	Lab. Multimedia	1	✓	

Sumber : data primer 2013

## B. Hasil Penelitian

### 1. Diskripsi Informan

Dalam penelitian ini peneliti telah mewawancarai 15 informan, dimulai dari beberapa informan kunci (key informan) yang mengetahui betul-betul tentang kebijakan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Kemudian dengan metode *snow ball* (bola salju) supaya peneliti mendapatkan informasi yang utuh sehingga oleh peneliti informasi tersebut dianggap sudah valid. Seluruh informan ditemui langsung oleh peneliti dan dapat dijelaskan dalam diskripsi sebagai berikut :

#### a. Informan I (Suratman, S.Ag.)

Beliau seorang Kepala Sekolah dengan pangkat III/b yang mulai menjabat pada bulan Mei 2009, setelah dimutasikan oleh Kementerian agama dari tempat tugas sebelumnya di MTs. Di Kumai Kota waringin barat, akan tetapi menurut penuturan yang disampaikan kepada peneliti, beliau sangat memaham kondisi MTs An – Nur meskipun tugas yang diamanatkannya belum cukup lama.

Dibawah ini adalah petikan hasil wawancara dengan bapak suratman tanggal 20 Mei 2013.

Menurut bapak bagaimana pemahaman masyarakat dalam implementasi kebijakan MBS di MTs.An-Nur?

“Kalau dari sisi pemahaman sebagian besar sudah faham lah tentang MBS, tapi pada tahap implementasi masih terdapat beberapa kelemahan seperti ketidakpedulian masyarakat, yang setiap rapat tingkat kehadirannya belum maksimal, sehingga berdampak pada terhambatnya beberapa program sekolah, bahkan ada yang sampai datang marah-marah karena tidak mau tau dengan kebijakan sekolah, begitu pula dengan sumberdaya yang kami miliki masih sangat terbatas, seperti tenaga pendidik dan administrasi serta laboratorium, kalau masalah pembagian tugas secara struktur organisasi cukup memadai, dengan memberikan tugas tambahan kepada masing-masing guru”.

Selanjutnya peneliti menanyakan bagaimana dengan peran komite sekolah?

“Kalau komite sekolah sangat membantu sebenarnya, tetapi tidak semua pengurus komite sekolah berperan aktif, ada beberapa orang pengurus yang masih kurang memahami tugas dan tanggung jawabnya itu disebabkan kare karakteristik individunya yang mungkin kurang tepat pada posisinya”.

Menurut bapak hambatan yang dihadapi dalam implementasi kebijakan MBS di sekolah ini seperti apa?

Kalau masalah hambatan ya masih banyak, seperti dalam komunikasi, ada beberapa pesan yang kami sampaikan belum tentu diterima oleh masyarakat, ini terjadi karena bahasa pesan yang di pakai kurang pas, SDM penerima pesan yang masih rendah atau isi pesan yang agak sulit difahami serta kepedulian masyarakat yang masih kurang”.

Bagaimana dengan manajemen sumberdaya, apakah sudah cukup baik?

“Kalau dari sisi sumber daya ini menjadi masalah besar terutama masalah sumber dana, Sumber daya manusia masih bisa diatasi dengan memberikan tugas tambahan kepada guru-guru, sumber daya alam yang kami miliki sebenarnya cukup besa tapi karena keterbatasan dana lahan kami yang kurang lebih 14 ha belum bisa terkelola maksimal”.

b. Informan II (Kurnadi, S.Pd)

Berdasarkan informasi yang didapat dari informan I, berikutnya peneliti mewawancarai informan II.

Informan Seorang adalah seorang guru dengan pangkat III/b yang diberi tugas tambahan sebagai wakil kepala sekolah bidang kurikulum dan kesiswaan yang mulai bertugas sejak bulan Mei 2011, yang sebelumnya bertugas sebagai guru di MTsN. Pangkalanbun.ia memiliki masa kerja yang cukup lama, dan cukup menguasai manajemen sekolah.

Dari hasil wawancara dengan pak Kurnadi pada tanggal 21 Mei 2013 peneliti mendapatkan keterangan sebagai berikut :

Bagaimana dengan implementasi kebijakan MBS di MTs. An-Nur?

Kalau konsep MBS itu sendiri sebagian masyarakat sudah memahami karena sudah sering kami lakukan sosialisasi, dan juga sebagian masyarakat ada yang mengaksesnya lewan *internet* jadi kala secara konseptual sudah banyak kita temui”.

Kalau sumberdayanya seperti apa?

“Kalau sumberdaya kami yang kami miliki masih cukup memadai, tetapi berkaitan dengan SDM, sarana prasarana dan keuangan masih banyak kekurangan, kami belum memiliki pustakawan, laboran dan administrator, sedangkan untuk sarana-prasarana masih banyak kekurangan seperti ruang laboratorium, perpustakaan dan olah raga, sedangkan sumber dana kami masih mengandalkan BOS, BOS Propinsi, BOPD kabupaten dan Iuran orang tua”.

Selanjutnya peneliti menanyakan tentang disposisi para implementor, apakah tugas yang diberikan sudah sesuai dengan karakter masing-masing?

“Kalau saya perhatikan secara umum sudah sesuai dengan kemampuan dan karakter masing-masing, tapi masih ada beberapa pos yang sering ditinggalkan oleh petugasnya, tapi kami berusaha untuk membagi tugas dengan kepala sekolah dan guru lainnya”.

Kalau struktur organisasinya bagaimana?

“Secara organisasi sekolah sudah berjalan lancar, Cuma yang menjadi kendala pada komite sekolah, sangat minim kami berkordinasi karena pengurus komite sekolah memiliki kesibukan masing-masih, tapi biasanya apapun yang kami programkan komite sekolah pasti setuju”.

c. Informan III (Anna Khairul Laili, S.Sos)

Informan ini bertugas di MTs. An-Nur sejak tahun 2008, ia adalah seorang guru yang diberi tugas tambahan sebagai tenaga administrasi dan sangat konsen dengan amanah yang diembannya, disamping itu ia juga sering berinteraksi dengan masyarakat di lingkungan MTs. An-Nur Bangun Jaya, sehingga tidak jarang mendapat infut dari masyarakat tentang kritik dan saran dari masyarakat untuk pelaksanaan program sekolah. Peneliti melaksanakan wawancara tanggal 22 Mei 2013.

Ketika ditanyakan tentang apakah ada usaha dan bagaimana cara yang dilakukan dalam menyampaikan Implementasi kebijakan MBS?

Informan memberikan penjelasan;

“ Pak, saya menjadi guru disini semenjak sekolah ini berdiri kurang lebih setahun mulai tahun 2008, sudah seringkali memberikan informasi kepada masyarakat tentang program pengembangan sekolah ini, tetapi memang masih banyak kendala yang saya hadapi, karena kurangnya pengetahuan dan kepedulian masyarakat tentang program sekolah terutama Manajemen Berbasis sekolah.”

Tentang hambatan implementasi Kebijakan MBS apa hambatannya? Buana meneruskan cerita bahwa menurutnya, yang menjadi penyebab utama ada dua:

(1) kemampuan kepala sekolah dalam berkomunikasi sangat minim sehingga jarang sekali mengadakan berkomunikasi dengan masyarakat, yang disebabkan oleh kesibukan beliau sehari-hari di rumah, tapi sekarang sih, sudah agak mendingan karena beliau sudah tidak sesibuk dulu, disamping beliau memang kurang komunikatif secara kepribadian.”

Selanjutnya peneliti menanyakan “Bagaimana sebaiknya agar Implementasi Kebijakan MBS berjalan baik?, peneliti juga memberikan penjelasan pertanyaan “yang perlu dibenahi apa: media penyuluhannya, sarana, jumlah petugas perlu ditambah, kelembagaannya, atau fasilitas pelayanannya ?” Informan memberikan jawaban “ya harus melakukan sosialisasi lebih intensif, sumberdaya, baik manusia, sarana-prasarana dan finansial.”

d. Informan IV (Ahmad Nasrullah, S.Pd.I)

Atas dasar informasi yang diberikan informan III, pada hari yang sama serta di ruangan yang sama, Rabu, 23 Mei 2013 sehabis sehabis mewawancarai informan II peneliti menemui dan mewawancarai langsung informan ini. Beliau adalah seorang guru yang diberi tugas sebagai humas yang bertugas sejak awal berdirinya MTs An-Nur , ketika peneliti menanyakan kegiatan apa saja yang dilakukan dalam menyampaikan Implementasi Kebijakan MBS? Jawaban yang

diberikan adalah "...banyak sekali, mulai dari rapat, mendatangi masyarakat kerumahnya, Majelis taklim, jama'ah yasinan dan forum-forum internal lainnya."

Selanjutnya peneliti menanyakan berapa kali sosialisasi dilakukan? Sambil tersenyum ia menjawab " kalau volumenya ya tidak terhitung tapi kalau secara formal dala setahun empat kali." Peneliti menanyakan tingkat kehadiran peserta rapat, kali ini beliau menjawab "...kalau tingkat kehadirannya antara 60-70%."

Selanjutnya peneliti menanyakan bagaimana respon masyarakat terhadap implementasi kebijakan MBS?

"kalau mengenai respon masyarakat sangat antusias, tetapi dalam pelaksanaannya sangat kurang, apalagi kalau sudah berurusan dengan sumber dana, sangat sulit untuk melibatkan masyarakat, dari peserta rapat paling hanya 20% yang berpartisipasi."

Selanjutnya kami tanyakan apakah sumberdaya yang dimiliki sudah cukup memenuhi standar Manajemen berbasis sekolah? Jawaban yang diberikan adalah

"kalau dari sisi sumber daya kami masih banyak kekurangan seperti ruang laboratorium, perpustakaan terutama buku-buku, tenaga administrasi, laboran dan pustakawan, itu semua tidak terlepas dari pendanaan yang, ya.. masih jauh dari kata memadai, sebenarnya kami memiliki sumberdaya alam yang memadai seperti lahan perkebunan yang jumlahnya kurang lebih 14 ha, tapi itu semua belum dapat kami kelola dengan baik karena keterbatasan yang ada."

Kemudian peneliti menanyakan Tentang pembagian tugas, apakah pembagian tugas dapat dilaksanakan sesuai dengan standar oprasional prosedur (SOP) yang ditentukan? sambil tersenyum ia menerangkan " oo...ya, kalau mengenai pembagian tugas menurut saya sudah cukup memadai walaupun masih ada beberapa orang guru yang masih kurang memahami tugasnya yang diakibatkan oleh karakteristik dari yang bersangkutan seperti tenaga IT yang

sering tidak hadir.”

e. Informan V (H.Abdillah,S.Pd.SD)

Berbekal informasi dari informan III dan IV, sehari berikutnya,Kamis, 24Mei 2013, kurang lebih jam 12.00 WIB tanpa janji lebih dulu, peneliti mencoba ke Rumah seorang informan. Beliau adalah ketua komite sekolah yang kesehariannya adalah seorang kepala UPT Disdikpora Kecamatan Balai Riam. Syukur Alkhamdulillah beliau ada di rumah. Mengawali wawancara yang berlangsung di ruang tamu, peneliti sebagaimana biasa seorang tamu, memperkenalkan diri, baru menanyakan identitas diri.

Peneliti menanyakan beberapa hal yang berkaitan dengan implementasi kebijakan MBS di MTs. An-Nur. Peneliti menanyakan apa saja upaya yang dilakukan dalam mengkomunikasikan MBS kepada masyarakat? Dalam suasana yang santai beliau menjawab “kalau untuk mensosialisasikan implementasi MBS di MTs. An-Nur sudah sering kita lakukan untuk meningkatkan kualitas pendidikan seperti rapat dengan wali murid dan tokoh-tokoh masyarakat dan agama.”

Pada kesempatan berikutnya peneliti menanyakan tingkat kehadiran dan kepedulian masyarakat terhadap Kebijakan MBS di MTs. An-Nur? Jawaban yang diberikan adalah sebagai berikut :

“Kalau dilihat dari tingkat kehadiran peserta rapat cukup peduli ya...berkisar antara 65-70%, tapi kalau berkaitan dengan respon masyarakat, apapun program yang diusulkan ya mereka setuju-setuju saja biasa budaya orang desa, kami tidak mau ruwet, tetapi yang jadi masalahnya ya ketika mau dilaksanakan, mereka ya diam saja.”

Kira-kira menurut bapak, apa penyebabnya? Beliau menerangkan

“Penyebabnya adalah keterbatasan SDM masyarakat, kepedulian terhadap kebijakan MBS yang masih rendah, bahkan ada dari pengurus komite sekolah yang tidak pernah hadir dalam setiap pertemuan, disamping kemampuan masyarakat secara ekonomi masih lemah.”

Ketika kami tanyakan, bagaimana dengan sumber daya yang dimiliki oleh

MTs. An-Nur? Keterangan yang kami dapatkan adalah :

“Kalau sumber daya yang dimiliki cukup memadai seperti sarana dan prasarana, tenaga pendidik, komputer cukup tersedia tapinya seperti apapun sumber daya yang kita miliki kalau berada di tangan yang salah ya..hasilnya sis-sia.” Maksud bapak “ Ada beberapa SDM yang masih kurang profesional karena sering mengabaikan tugas yang di berikan.”

Kalau menurut bapak, apakah tugas sebagai komite sesuai dengan keinginan bapak?

“ Kalau secara pribadi saya sangat senang karena bisa terlibat dalam dunia pendidikan, kebetulan saya juga berasal dari pendidik, ya hitung-hitung ibadah, tapi ya tentu tidak semua orang sama dengan saya, ada beberapa pengurus komite yang kurang peduli dengan tanggung jawabnya sehingga program kebijakan MBS, khususnya komite sekolah masih belum terlaksana dengan baik.”

Lalu peneliti tanyakan bagaimana dengan pembagian tugas dan struktur organisasi komite sekolah? Beliau menjawab

“itulah masalahnya secara struktur sudah cukup baik mulai dari ketua sampai kepada seksi-seksi, tapi kordinasi antar bagian masih kurang baik, seperti yang saya jelaskan tadi, pemahaman tentang tugas masing-masing masih rendah.”

f. Informan VI (Suparlan)

pada hari berikutnya peneliti mendatangi informan V, 25 Mei 2013 kira-kira jam 14.00 WIB peneliti mencoba langsung datang setelah janji sebelumnya, bertemu di rumahnya kurang lebih lima belas menit kemudian,

Sebagaimana biasa dengan memperkenalkan diri maksud dan tujuan penelitian, akhirnya Informan mempersilahkan untuk masuk dan berbincang-bincang ringan.

Beliau seorang tokoh masyarakat disamping itu juga merupakan salah seorang pengurus komite sekolah, beliau adalah salah satu dari pengurus yang aktif. Peneliti berusaha menggali informasi sebanyak-banyaknya dari beliau.

Ketika peneliti menanyakan apakah bapak sering berkomunikasi dengan masyarakat mengenai Implementasi Kebijakan Manajemen berbasis sekolah? Beliau menjawab “ ya sering sih kita berbincang-bincang dengan teman-teman.”

Dimana bapak menyampaikan informasi itu?

Ya dimana saja, kalau saya habis rapat di sekolah dengan dewan guru ya saya tindak lanjuti kepada wali murid dan masyarakat lainnya melalui jama'ah yasin, pertemuan RT, ya kadang-kadang kalau pas ada yang datang kerumah ya saya ajak ngobrol masalah itu (maksudnya MBS),”

Setelah itu bagaimana tanggapan mereka?

Tanggapan mereka beragam, ada yang antusias ada yang biasa-biasa saja, dan adapula pula yang pesimis, tapi sebagian besar banyak yang antusias.”

Dari jawaban informan VI tersebut peneliti mencoba menanyakan kembali terkait tanggapan masyarakat terhadap implementasi kebijakan manajemen berbasis sekolah.

Mengapa jawabannya beragam, kalau yang antusias kira-kira apa alasannya? Berikut keterangannya

“Mereka yang antusias itu adalah anggota masyarakat yang sudah memahami pentingnya pendidikan bagi anak-anak mereka, disamping penyebab lainnya mereka memiliki tingkat sumber daya manusia lebih tinggi, terlebih lagi masyarakat disini merasa sangat bersyukur dengan adanya MTs. An-Nur di tempat kami ini, kalau dulu kami menyekolahkan anak-anak kami ke Balai Riam, ya harus memiliki kendaraan, karena kami disini tidak ada angkutan umum sebab jarak ke SMP balai riam itu kurang lebih 7 km itukan mempermudah untuk mengakses pendidikan, meringankan biaya, bahkan mengurangi kekhawatiran terhadap keadaan di jalan, bagaimana kalau hujan, ban motor bocor, yang dilalui mereka kan ga ada perumahan semuanya hutan dan kebun.”

Kalau yang biasa-biasa aja menurut bapak latar belakangnya bagaimana? Sebelum menjawab beliau mempersilahkan peneliti untuk mencicipi hidangan yang disediakan, kemudian memberikan jawaban sebagai berikut :

“mereka setuju-setuju aja, dengan dilaksanakannya kebijakan MBS mereka menganggap itu biasa-biasa saja, karena kegiatan itu adalah hal yang biasa, namanya juga sekolah ya...itu tanggung jawab kita semua, kalau diminta partisipasi juga ya ikut apa yang menjadi kesepakatan rapat, tapi tidak jarang ada yang setuju pada kebijakannya tapi kurang mendukung dari segi pembiayaannya, mereka masih termakan dengan isu sekolah gratis, padahal kita tahu kemampuan sekolah kita ini masih minim sumber dana mereka menjawab, kan sudah ada dana BOS.”

Menurut bapak apa sebab mereka pesimis terhadap implementasi kebijakan MBS di MTs.An-Nur?

“Kalau masalah itu disebabkan oleh berbagai hal diantaranya faktor informasi yang masih kurang tentang MBS, kepedulian masyarakat masih rendah, karakter masing-masing yang selalu berpandangan negatif, masih kurang percaya dengan pihak sekolah, dan keterbatasan ekonomi sehingga mereka merasa terbebani, padahal pihak sekolah untuk siswa kurang mampi diikuti program BSM

(bantuan siswa miskin).”

g. Informan VII (H.Syaefuddin)

Pada tanggal 24 Mei 2013 pagi, kurang lebih jam 09.00 peneliti diterima di ruang tamu rumahnya. Informan adalah anggota komite sekolah dan seorang pemerhati pendidikan serta pengurus masjid.

Ketika peneliti menanyakan apakah beliau sering diajak konsultasi oleh piha sekolah? “Wah itu sih sering, tapi karena kesibukan saya kalau rapat saya jarang hadir, tapi seringnya kalau kepala sekolah datang ke rumah ngajak diskusi masalah sekolah mulai dari program sekolah, keterlibatan masyarakat, sampai peningkatan mutu dan pembinaan guru.”

Menurut bapak program apa saja yang sering di diskusikan? Beliau menjelaskan :

“Yang pertama mengenai pengembangan sekolah mengingat MTs. An-Nur ini masih baru berdiri tentu banyak hal yang masih perlu di laksanakan mulai dari membangun kepedulian masyarakat, sarana-prasarana dan sumber daya.”

Bagaimana keterlibatan masyarakat dalam pengembangan sekolah?

“Banyak yang belum memahami tentang kosep pendidikan sebagai tanggung jawab bersama, mereka berasumsi bahwa sekolah itu adalah tanggung jawab pemerintah dan kepala sekolah serta dewan guru, padahal namanya pendidikan itu kan kepentingan dasar setiap manusia, karena akan melahirkan generasi-generasi berikutnya, lha kalo pendidikan kita kualitasnya jelek ya..akan melahirkan generasi yang jelek juga kan, apapun bentuknya sebuah kegiatan apalagi pendidikan tanpa peran aktif masyarakat ya tentu akan pincang, karena itu saya sering menyampaikan baik kepada kepala sekolah maupun masyarakat mari kita membangun pendidikan yang lebih baik.”

Menurut bapak, bagaimana meningkatkan kepedulian masyarakat terhadap

sekolah? Beliau menerangkan dengan nada santai ;

“Sampean nanya menurut saya lho ya... jadi jangan disalahkan, kalau menurut saya untuk meningkatkan peran masyarakat. Ya harus membangun kepercayaan terlebih dulu, dengan cara mengaktualisasikan setiap program yang di canangkansemaksimal mungkain, artinya masyarakat perlu bukti bukan hanya sebatas konsep bukan hanya idealisme saja tapi perlu relita, jadi kalau mau masyarakat itu semakin peduli ya harus melaksanakan setiap kebijakan yang disepakati bersama.”

Peneliti menanyakan, menurut informasi sekolah ini masih baru dari mana sumber pembiayaannya?

“Kalau saya liat dari anggaran pendapatan dan belanja sekolah sumber dananya dari BOS (bantuan operasional sekolah) pusat, bantuan operasional pendidikan provinsi, bantuan operasional pendidikan daerah (BOPD) kabupaten serta donatur-donatur.”

#### h. Informan VIII (Zainal Mubarak)

Pada tanggal, 25Mei 2013 peneliti mendatangi informan VIII di rumahnya, setelah menelepon terlebih dahulu, kira kira jam 10.30 peneliti mencoba bersilaturrakhim sekaligus menjadikannya sebagai informan. Diterima di ruang tamu, informan meminta maaf karena harus duduk berlesehan tanpa kursi, mengingat ruang tamu digunakan juga sebagai majlis taklim.

Informan VIII ini adalah seorang tokoh agama yang peduli terhadap perkembangan pendidikan terutama anak dan remaja. Sehari-hari ia sebagai guru ngaji atau muballigh bagi warga masyarakat sekitar dukuh dan desa sekitarnya.

Tentang Implementasi kebijakan manajemen berbasis sekolah, informan berpandangan bahwa apapun bentuk dan metode kebijakannya pendidikan itu adalah hal yang wajib dilaksanakan, jadi kalo kita tidak mau belajar ya kita

berdosa.

Dari keterangan pendahuluan tadi peneliti mencoba untuk menggali informasi lebih dalam lagi dengan mengajukan beberapa pertanyaan.

Apakah bapak sering terlibat dalam pelaksanaan kegiatan sekolah, “sering.”

Apa saja informasi yang disampaikan dalam pertemuan di sekolah? Beliau menjawab :

“ ya... banyak sekali, terutama tentang perkembangan MTs. An-Nur, seperti rencana kerja sekolah, penyusunan RAPBS (rencana anggaran pendapatan dan belanja sekolah), pembangunan sarana-parasarana dll.”

Apakah bapak diminta untuk menyampaikan program-program itu kepada masyarakat? Dan bagaimana cara bapak menyampaikannya? Jawaban yang diberikan adalah sebagai berikut :

“Pasti diminta, tetapi walaupun tidak diminta pun kalau itu untuk kebaikan bersama tetap saya sampaikan, itu kan kewajiban kita untuk menyampaikan kebaikan, kalau bagaimana cara penyampaiannya ya banyak media yang dapat digunakan seperti majlis ta’lim, jama’ah yasin, silaturahmi dengan orang tua/wali murid.”

Selanjutnya peneliti menanyakan hal yang sama seperti informan lain bagaimana tanggapan masyarakat terhadap pelaksanaan kebijakan Manajemen berbasis sekolah? Beliau menjawab :

“Tanggapan masyarakat tentu beragam sesuai dengan tingkat kepedulian, kepribadian dan kemampuan masing-masing, kalau yang peduli yang sangat mendukung mengingat pendidikan itu adalah kewajiban mutlak dan tidak bisa ditawar-tawar, mereka menyadari kalau hidup ini tanpa didasari ilmu dan amal ya sia-sia saja hidupnya, karena walaupun kaya ya... tidak bisa membeli ilmu, ilmu itu harus di cari dan diusahakan, bukan perpangku tangan, ada pula yang adem ayem, itu karena pemahamannya tentang pentingnya manajemen sekolah masih

kurang, orientasinya hanya mencari legalitas saja, ada juga sebagian kecil yang masih ragu dengan program implementasi kebijakan MBS, mengingat keterbatasan yang dimiliki baik sekolah maupun masyarakat, ya itulah tugas kita untuk menghilangkan keragu-raguan itu, kalau kita selalu ragu, ya gak maju-maju, begitukan pak!”

Ketika peneliti menanyakan bagaimana karakteristik kepala sekolah dan guru beliau menjelaskan :

“Namanya manusia tentu memiliki kelebihan dan kekurangan, tidak ada yang sempurna, kalau saya perhatikan implementasi kebijakan MBS sudah mulai berjalan dengan baik, kepala sekolah sebagai pimpinan sudah membagikan tugas kepada para guru sesuai dengan kemampuan dan karakteristik masing-masing, dan yang saya salut pendidikan di MTs An-Nur itu memiliki program yang menyatu dengan pola pesantren, karena sebagian besar muridnya diwajibkan untuk mengikuti madrasah diniyah yang bekerja sama dengan para tokoh agama sehingga sangat bagus untuk pembentukan karakter siswa.”

Beliau juga menambahkan bahwa sebagai seorang manusia kita harus menyampaikan untuk mendukung semua program yang baik guna mencegah hal-hal yang buruk, kewajiban kita adalah berusaha bukan berhasil, karena Allah akan memberikan keberhasilan kepada orang-orang yang giat berusaha.

i. Informan IX (Dede Tholibin)

Informan yang dimaksud wali murid yang sangat peduli dengan pendidikan, ia juga sering memberikan masukan dan saran untuk kemajuan pendidikan khususnya MTs.An-Nur. Peneliti mewawancarai beliau tanggal 25 Mei 2013 berikut petikannya. Ketika peneliti menanyakan apakah informasi mengenai implementasi kebijakan MBS di MTs. An-Nur sering disampaikan oleh pihak sekolah? Beliau menerangkan secara detail yaitu :

“Kalau soal itu sering disampaikan baik kepada saya maupun wali murid yang lain,

untuk penyampaian secara umum ya melalui pertemuan dengan wali murid dan tokoh masyarakat ketika pembagian raport dan kenaikan kelas serta kegiatan-kegiatan sekolah lainnya.”

Lalu bagaimana tanggapan wali murid dan tokoh masyarakat? Informan memberikan jawaban:

“Sebagian besar masyarakat sangat mendukung, pelaksanaan kebijakan MBS, tapi bentuk dukungan itu yang berbeda-beda, ada yang pasif artinya diam tapi dalam berbicara tapi aktif dalam pelaksanaan, ada yang aktif dengan memberikan usulan dan saran ada juga yang pasif duaduanya, bentuk dukungan itu dengan cara mensosialisasikan bahwa sekolah itu tanggung jawab bersama jadi semua komponen masyarakat harus berperan aktif sesuai dengan kemampuan masing-masing, ada juga masyarakat yang kurangmampu ya memberikan tenaganya dalam menunjang pelaksanaan kebijakan MBS di MTs An-Nur.”

Peneliti mengajukan pertanyaan berkaitan dengan sumber daya sekolah, apa saja sumberdaya yang dimiliki oleh sekolah? Beliau menjawab bahwa :

“Berkenaan dengan sumber daya sekolah masih jauh dari memadai, dari pengamatan saya masih banyak sarana dan prasarana yang belum memadai, seperti laboratorium, perpustakaan dan tenaga administrasi sekolah, itu semua terjadi karena keterbatasan pendanaan yang belum memadai, sementara dana yang ada hanya untuk operasional saja, sementara untuk pembangunan masih sangat minim.”

Ketika peneliti menanyakan apakah melakukan pembagian tugas yang jelas? Jawaban yang diberikan adalah sebagai berikut :

“Kalau pembagian tugas saya kira sudah cukup jelas, sehingga semua tugas dapat dijalankan sesuai dengan kewenangan masing-masing kepala sekolah, guru dan komite sekolah, tapi kalau dalam pelaksanaannya tentu masih ada kekurangan, seperti tugas tambahan untuk masing-masing guru, pengurus komite yang kurang aktif, serta guru yang masih kurang tanggung jawab terhadap tugas dan fungsinya.”

j. Informan X (Satiman)

Selepas dari rumah informan IX peneliti mendatangi rumah informan X setelah menelepon untuk bertemu, menurut peneliti informan yang satu ini adalah orang yang sangat kompeten dalam hal kebijakan publik, beliau adalah seorang kepala desa, beliau menerima peneliti di ruang tamu, berikut ini adalah petikan hasil wawancara dengan beliau yang dilaksanakan pada tanggal 26 Mei 2013

Singkatnya setelah menggali identitasnya peneliti langsung menanyakan Bagaimana tanggapan bapak tentang Implementasi MBS. Di MTs An-Nur?

Beliau memberikan keterangan sebagai berikut :

“Wah... sangat setuju , itu artinya bahwa seluruh komponen masyarakat, pemerintah dan sekolah dapat bersinergi dalam menikul tanggung jawab terhadap pendidikan.”

Menurut bapak, apa saja yang harus dilakukan dalam pelaksanaan kebijakan MBS tersebut?

“Yang harus dilakukan adalah memberikan sosialisasi kepada masyarakat tentang pentingnya pendidikan dan tata kelolanya, yang kedua memberikan pemahaman bahwa masalah sekolah adalah masalah kita bersama bukan hanya pemerintah dan sekolah, memberikan kesempatan kepada masyarakat untuk ikut mengelola, mengarahkan dan mengawasi pelaksanaan manajemen sekolah yang ketiga pelaksana kebijakan haru transparan terhadap masyarakat, yang ke empat kami sebagai aparat pemerintah harus memberikan dukungan penuh terhadap pelaksanaan manajemen berbais sekolah.”

Menurut bapak, apa saja kelemahan Implementasi Kebijakan MBS di MTs.An-Nur? Beliau memberikan keterangan sebagai berikut :

“Kalau dilihat keadaan sekarang ini dan apa yang disampaikan kepala sekolah kepada saya, hambatan utamanya adalah pemahaman dan kepedulian masyarakat terhadap MBS itu sendiri, kemudian sikap dari masing-masing individu dan pelaksana kebijakan, sumber daya yang masih belum memadai, walaupun sekolah memprogramkan semua siswa harus memiliki laptop, tapi kan tidak

semuanya mampu, kemudian peran dari masyarakat melalui komite masih minim, terutama komite sekolahnya, karena setiap pertemuan yang hadir itu-itu saja.”

Untuk mensukseskan pelaksanaan kebijakan MBS di MTs.An-Nur, apa saja yang mesti dilakukan?

“Untuk terlaksananya MBS yang mesti dilakukan adalah memberikan pemahaman kepada semua pemangku kebijakan tentang fungsi dan peran masing-masing, selanjutnya harus memanfaatkan semua sumber daya yang dimiliki, dalam penndelegasian tugas harus jelas dan diberikan kepada orang yang tepat, sesuai dengan karakter masing-masing.”

### C. Diskripsi Hasil Penelitian

Sebagaimana disebutkan pada bab-bab awal, bahwa tujuan penelitian Implementasi Kebijakan Program Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di MTs.An-Nur Kecamatan Balai Riam Kabupaten Sukamara adalah untuk menganalisis implementasi kebijakan manajemen berbasis sekolah, serta menganalisis faktor-faktor yang mendukung dan menghambat implementasi kebijakan Manajemen Berbasis Sekolah di MTs.An-Nur Kecamatan Balai Riam Kabupaten Sukamara, berangkat dari observasi serta wawancara terhadap para informan yang telah dilakukan, maka pada bagian ini akan dideskripsikan fenomena implementasi serta faktor-faktor pendukung dan penghambat implementasi kebijakan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di MTs.An-Nur Kecamatan Balai Riam Kabupaten Sukamara.

#### a. Implementasi Kebijakan

Dengan disahkannya Undang-Undang Nomor 20 tahun 2003 tentang

Sistem Pendidikan Nasional, pada bagian penjelasan pasal 51 ayat 1,

“Yang dimaksud dengan manajemen berbasis sekolah/madrasah adalah bentuk otonomi manajemen pendidika yang dalam hal ini kepala sekolah atau sekolah dan guru dibantu oleh komite sekolah atau sekolah dalam mengelola kegiatan pendidikan”.

Berdasarkan Undang-Undang di atas maka kewenangan yang harus dilaksanakan sekolah, masyarakat dan pemerintah adalah masyarakat membantu sekolah dalam melaksanakan setiap program yang di programkan oleh sekolah.

Dalam pengimplementasian kebijakan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) yang perlu diperhatikan adalah bagaimana kebijakan dilaksanakan dan siapa yang harus menjalankan kebijakan itu.

Di tingkatsekolah, implementasi kebijakan manajemen berbasis sekolah harus sejalan dengan peningkatan partisipasi masyarakat dalam perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasannya. Manajemen Berbasis Sekolah diimplementasikan oleh pemerintah, sekolah dan masyarakat dengan sekolah sebagai pusat implementasi kebijakannya, hal ini karena sekolah telah diberikan otonomi untuk menyusun, mengelola dan mempertanggung jawabkan setiap program yang akan dilaksanakan.

Dengan mengacu Undang-Undang No 20 tahun 2003 sebagaimana tersebut di atas sesungguhnya sudah disebutkan organisasi pelaksana tingkat sekolah adalah pemerintah, kepala sekolah yang dibantu oleh masyarakat namun demikian sampai saat ini unit pelaksana dimaksud belum terwujud sehingga sedikit banyak mempengaruhi implementasi kebijakan Manajemen Berbasis

Sekolah (MBS) di MTs.An-Nur Kecamatan Balai Riam Kabupaten Sukamara.

Regulasi program diatas juga berdampak bagi pengembangan karier di lembaga yang hal ini sedikit banyak mempengaruhi kinerja program, sebagaimana yang terungkap oleh informan X menyatakan bahwa :

“....ada beberapa pengurus komite yang kurang peduli dengan tanggung jawabnya sehingga program kebijakan MBS, khususnya komite sekolah masih belum terlaksana dengan baik”.(Wawancara : Selasa, 2 Mei 2013 Jam 13.00 WIB.)

#### b. Komunikasi

Dimensi komunikasi dalam implementasi kebijakan Publik umumnya dan Manajemen Berbasis Sekolah khususnya amat ditentukan dari beberapa unsur yang terdapat dalam komunikasi, seperti penyampai pesan, isi pesan, media yang digunakan, serta sasaran penerima pesan, serta perubahan sebagai akibat komunikasi. Mengenai bagaimana dimensi komunikasi yang terjadi MTs.An-Nur dapat dideskripsikan sebagai berikut :

##### (i) Penyampai pesan

Faktor yang amat menentukan dalam komunikasi adalah kemampuan orang yang menyampaikan pesan. Dari sinilah pesan akan ditransmisikan kepada sasaran atau peneriman pesan. Penyampai pesan dalam hal ini adalah Kepala sekolah dan dewan guru dalam implementasi kebijakan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) yang dalam tugasnya disamping sebagai pendidik juga berfungsi sebagai perencana sekaligus pelaksana MBS, namun dalam prakteknya terdapat kekurangan seperti yang di sampaikan oleh Haji Syaefuddin seperti terlontar :

“kalau mengenai respon masyarakat sangat antusias, tetapi dalam

pelaksanaannya sangat kurang, apalagi kalau sudah berurusan dengan sumber dana, sangat sulit untuk melibatkan masyarakat, dari peserta rapat paling hanya 20% yang berpartisipasi.” Wawancara: Senin, 24 Mei 2013, jam 09.30 WIB).

(ii) Media yang digunakan

Disamping faktor penyampai pesan, media yang digunakan juga amat menentukan berhasil dan tidaknya suatu komunikasi mencapai target sebagaimana yang diinginkan penyampai pesan. Oleh karena itu pemilihan media merupakan salah satu kunci keberhasilan suatu komunikasi. Beberapa informan menyebutkan bahwa:

“...banyak media yang dapat digunakan seperti majlis ta’lim, jama’ah yasin, silaturahmi dengan orang tua/wali murid.”

“...melalui pertemuan dengan wali murid dan tokoh masyarakat ketika pembagian raport dan kenaikan kelas serta kegiatan-kegiatan sekolah lainnya.”

Dari pernyataan di atas tergambar, bahwa sebagian besar informan menyatakan bahwa media yang paling banyak digunakan dalam sosialisasi implementasi kebijakan MBS di MTs. An-Nur adalah media formal seperti rapat dan pertemuan yang diadakan oleh sekolah dan media informal seperti pengajian dan silaturahmi.

Melihat kenyataan tersebut sebagian informan menjelaskan bahwa tingkat kehadiran dalam pertemuan formal berkisar antara 70-80% sedangkan efektifitas medianya adalah 20% sebagaimana tergambar dalam hasil wawancara berikut : “kalau dilihat dari tingkat kehadiran peserta rapat cukup peduli ya...berkisar antara 65-70%, tapi kalau berkaitan dengan respon masyarakat, apapun program yang diusulkan ya mereka setuju-setuju saja biasa budaya orang desa, kami tidak mau ruwet, tetapi yang jadi masalahnya ya ketika mau dilaksanakan, mereka ya diam “kalau mengenai respon masyarakat sangat antusias, tetapi dalam pelaksanaannya sangat kurang, apalagi kalau sudah berurusan dengan sumber dana, sangat sulit

untuk melibatkan masyarakat, dari peserta rapat paling hanya 20% yang berpartisipasi.”

### (iii) Isi Pesan

Kendati isi pesan mengacu pada undang undang , namun ketuhan, kelengkapan serta sistematika penyampaian yang disampaikan kurang sempurna dan sistematis, maka kualitas komunikasi akan menjadi bias. Oleh karena itu isi pesan juga harus mendapat perhatian dalam sebuah komunikasi. Menyangkut isi pesan yang disampaikan sebenarnya sudah sesuai namun tingkat kepedulian masyarakat yang masih rendah sehingga pesan yang disampaikan menjadi kurang bermakna. Sebagaimana keterangan beberapa informan berikut :

“...kepedulian masyarakat masih rendah, karakter masing-masing yang selalu berpandangan negatif, masih kurang percaya dengan pihak sekolah...”

### (iv) Akibat komunikasi

Sebagai akibat dari komunikasi dalam implementasi kebijakan MBS di MTs. An-Nur adalah :

2. Pemahaman masyarakat tentang Implementasi kebijakan MBS di MTs. An-Nur semakin meningkat
3. Kepedulian masyarakat juga semakin meningkat terhadap Implementasi kebijakan MBS di MTs. An-Nur
4. Sebagian masyarakat masih ada yang pesimis dan kurang peduli terhadap Implementasi kebijakan MBS di MTs. An-Nur

Sebagaimana terungkap dari hasil wawancara dibawah ini :

“kalau mengenai respon masyarakat sangat antusias, tetapi dalam pelaksanaannya sangat kurang, apalagi kalau sudah berurusan dengan sumber dana, sangat sulit untuk melibatkan masyarakat, dari peserta rapat paling hanya 20% yang berpartisipasi.”

#### c. Sumber daya

Jika dilihat dari tingkat pendidikan pendidikan para implemento sudah cukup mempuni, akan tetapi masih kurangnya tenaga yang dimiliki mejadi salah satu hambatan dalam implementasi kebijakan MBS di MTs.An-Nur terutama tenaga administrasi, laboran dan pustakawan.

Jika dilihat dari sarana dan prasarana msih jauh dari memadai mengingat fasilitas yang ada masih mini seperti perpustakaan, laboratorium. Keterbatasan ini tentu berdampak pada kesuksesan implementasi kebijakan, karena kalau tidak didukung oleh sarana yang baik hasilnya juga kurang maksimal.

Begitu pula halnya dengan sumber daya *financial* yang masih minim berdampak pada kualitas implementasi kebijakan MBS itu sendiri, sehingga sebaik apapun program jika tidak didukung dengan sumber pendanaan yang memadai akan menjadi terbengkalai.

#### d. Disposisi

Ada 3 (tiga) hal penting terkait dengan disposisi implementator; respon implementator terhadap kebijakan, kognisi, serta freferensi nilai yang dimiliki.

##### (1) Respon implementator terhadap kebijakan

Rendahnya tingkat pendidikan , menjadikan rendahnya mereka dalam

merespon kebijakan MBS di MTs.An-Nur. Kurang merespon terhadap pedoman kebijakan yang mewajibkan para petugas untuk konseling pasca pelayanan (tindakan) vasektomi.

#### (2) Kognisi

Penggunaan media penyuluhan yang efektif, menunjukkan betapa pemahaman kebijakan MBS sangat ditentukan oleh media yang digunakan dalam bersosialisasi. Seperti mendatangi para tokoh agama dan masyarakat, serta melalui media lain seperti majlis ta'lim, yasinan dan lainnya.

#### (3) Preferensi nilai

Keteladanan dalam Implementasi kebijakan publik sangat penting, sebab kalau suatu kebijakan tidak ada yang menjadi panutan maka sangat sulit untuk menguji tingkat keberhasilan sebuah kebijakan.

Dikaitkan dengan Implementasi Kebijakan MBS makaketeladanan implementor terutama kepala sekolah sangat berpengaruh kepada para implementor dibawahnya.

#### e. Struktur Organisasi

Desentralisasi bidang Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) ditangkap beragam oleh para informan. Dari hasil wawancara dilapangan menunjukkan bahwa Implementasi Kebijakan MBS di MTs.An-Nur sangat bermanfaat bagi masyarakat dan siswa karena sangat membantu dalam proses pembelajaran, yang tidak pilih kasih. artinya semua anak usia sekolah memiliki kesempatan yang sama

dalam pendidikan.

Disamping masyarakat juga terlibat membantu pengelolaan sekolah melalui komite sekolah, sehingga manajemen yang dilaksanakan selalu *akuntable* dan dapat dipertanggung jawabkan secara struktural kepada masyarakat dan pemerintah.

#### f. Dimensi lingkungan

dimensi lingkungan dalam sebuah kebijakan sangat berpengaruh, artinya kalau kebijakan itu dilakukan dilingkungan yang salah maka kebijakan itu menjadi tidak bermanfaat. Lingkungan juga sangat mempengaruhi. Sebagai contoh MBS tidak akan berjalan dengan baik kalau dilingkungan sekolah itu tidak memiliki kepedulian terhadap pendidikan.

Dari deskripsi diatas dapatlah diambil kesimpulan bahwa dimensi sosial budaya ikut mempengaruhi keberhasilan Implementasi Kebijakan Manajemen Berbasis Sekolah di MTs.An-Nur.

### **D. Faktor Pendukung dan Penghambat Keberhasilan Implementasi MBS di MTs.An-Nur Balai Riam**

#### 1. Faktor Pendukung

Dalam buku Pedoman Manajemen Berbasis Sekolah dikaitkan bahwa keberhasilan pelaksanaan MBS sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik faktor internal maupun eksternal. Beberapa faktor pendukung tersebut pada garis besarnya mencakup sosialisasi peningkatan kualitas pendidikan, gerakan peningkatan kualitas pendidikan dan gotongroyong kekeluargaan, potensi sumber

daya manusia, organisasi formal dan internal, organisasi profesi serta dukungan dunia usaha dan dunia industri.

### 1. Sosialisasi peningkatan kualitas pendidikan

Pemerintah dan seluruh stake holder pendidikan perlu terus melakukan sosialisasi peningkatan kualitas pendidikan di berbagai wilayah kerjanya, baik dalam pertemuan-pertemuan resmi maupun melalui orientasi dan workshop.

### 2. Gerakan Peningkatan Kualitas Pendidikan Yang Dicanangkan

#### Pemerintah

Upaya meningkatkan kualitas pendidikan terus menerus dilakukan, baik secara konvensional maupun inovatif. Hal tersebut lebih terfokus lagi setelah diamanatkan dalam Undang-undang Sisdiknas bahwa tujuan pendidikan nasional adalah untuk menceerdaskan kehidupan bangsa melalui peningkatan kualitas pendidikan kepada setiap jenis dan jenjang pendidikan.

### 3. Gotong Royong Dalam Kekeluargaan

Gotongroyong dan kekeluargaan dapat menghasilkan dampak positif (synergistic effect) dalam berbagai aktifitas. Gotongroyong dan kekeluargaan yang membudaya dalam kehidupan masyarakat Indonesia masih dapat dikembangkan dalam mewujudkan Kepala Sekolah yang profesional, menuju terwujudnya visi pendidikan menjadi aksi nyata di Sekolah. Kondisi ini dapat

ditumbuhkembangkan melalui jalinan kerjasama dan keeratn hubungan dengan masyarakat dan dunia kerja, terutama yang berada di lingkungan Sekolah.

#### 4. Potensi Kepala Sekolah.

Kepala Sekolah memiliki berbagai potensi yang dapat dikembangkan secara optimal. Setiap kepala Sekolah harus memiliki perhatian yang cukup tinggi terhadap peningkatan kualitas pendidikan di Sekolah. Perhatian tersebut harus ditunjukkan dalam keamanan dan kemampuan untuk mengembangkan diri dan Sekolahnya secara optimal.

#### 5. Organisasi Formal dan non formal

Pada sebagian besar lingkungan pendidikan umumnya telah memiliki organisasi formal terutama yang berhubungan dengan profesi pendidikan seperti Kelompok Kerja Pengawas Sekolah (Pokjamas), Kelompok Kerja Sekolah (KKM), Musyawarah Kepala Sekolah (MKM), Dewan Pendidikan, dan Komite Sekolah. Organisasi-organisasi tersebut sangat mendukung MBS untuk melakukan berbagai terobosan dalam peningkatan kualitas pendidikan di wilayah kerjanya.

#### 6. Organisasi Profesi

Organisasi profesi pendidikan sebagai wadah untuk membantu pemerintah dalam meningkatkan kualitas pendidikan seperti Pokjawas, KKM, Kelompok Kerja guru (KKG), Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), Persatuan Guru

Republik Indonesia (PGRI), Forum Peduli Guru (FPG), dan ISPI (Ikatan Sarjana Pendidikan Indonesia) sudah terbentuk hampir diseluruh Indonesia, dan telah menyentuh berbagai kecamatan. Organisasi profesi tersebut sangat mendukung implementasi MBS dalam peningkatan kinerja dan prestasi belajar peserta didik menuju peningkatan kualitas pendidikan nasional

#### 7. Harapan Terhadap Kualitas Pendidikan

MBS sebagai paradigma baru manajemen pendidikan mempunyai harapan yang tinggi untuk meningkatkan kualitas pendidikan, serta komitmen dan motivasi yang kuat untuk meningkatkan mutu Sekolah secara optimal. Tenaga kependidikan memiliki komitmen dan harapan yang tinggi bahwa peserta didik dapat mencapai prestasi yang optimal meskipun dengan segala keterbatasan sumber daya pendidikan yang ada di Sekolah. Dalam pada itu, peserta didik juga termotivasi untuk secara sadar meningkatkan diri dalam mencapai prestasi sesuai bakat dan kemampuan yang dimiliki. Harapan tinggi dari berbagai dimensi Sekolah merupakan faktor dominan yang menyebabkan Sekolah selalu dinamis untuk melakukan perbaikan secara berkelanjutan (continuous quality improvement).

#### 8. Input Manajemen

Paradigma baru manajemen pendidikan perlu ditunjang oleh input manajemen yang memadai dalam menjalankan roda Sekolah dan mengelola Sekolah secara efektif. Input manajemen yang telah dimiliki seperti tugas yang

jelas, rencana yang rinci dan sistematis, program yang mendukung implementasi, ketentuan-ketentuan (aturan main) yang jelas dari warga Sekolah dalam bertindak, serta adanya sistem pengendalian mutu yang handal untuk meyakinkan bahwa tujuan yang telah dirumuskan dapat diwujudkan di Sekolah.

Faktor pendukung keberhasilan MBS di MTs.An-Nur Balai Riam terdiri dari :

- a. Kepemimpinan dan manajemen Sekolah yang baik, jika ditopang oleh kemampuan profesional Kepala Sekolah dalam memimpin dan mengelola Sekolah secara tepat dan akurat, serta mampu menciptakan iklim organisasi di Sekolah yang mendukung terjadinya proses belajar mengajar.
- b. Keadaan sosial ekonomi dan dukungan masyarakat terhadap pendidikan, faktor luar yang akan turut menentukan keberhasilan MBS adalah keadaan tingkat pendidikan orangtua siswa dan masyarakat. Kemampuan dalam membiayai pendidikan, serta tingkat penghayatan, harapan dan pelibatan diri dalam mendorong anak untuk terus belajar.
- c. Dukungan pemerintah, hal yang sangat menentukan tingkat keberhasilan penerapan MBS terutama bagi Sekolah yang kemampuan orang tua/masyarakatnya relatif belum siap memberikan perannya terhadap penyelenggaraan pendidikan. Alokasi dana pemerintah dan pemberian kewenangan dalam pengelolaan Sekolah menjadi penentu keberhasilan.
- d. Profesionalisme, faktor ini sangat strategis dalam upaya menentukan mutu

dan hasil kerja Sekolah. Tanpa profesionalisme kepala Sekolah, guru dan pengawas akan sulit dicapai MBS yang bermutu tinggi serta prestasi siswa yang tinggi pula.

## 2. Faktor Penghambat

Beberapa hambatan yang dihadapi pihak-pihak berkepentingan dalam penerapan Manajemen Berbasis sekolah (MBS) pada MTs. An-Nur Balai Riam yang dapat dianalisis adalah sebagai berikut:

### 1. Tidak Berminat Untuk Terlibat.

Sebagian orang tidak menginginkan kerja tambahan selain pekerjaan yang sekarang mereka lakukan. Mereka tidak berminat untuk ikut serta dalam kegiatan yang menurut mereka hanya menambah beban. Anggota komite sekolah harus lebih banyak menggunakan waktunya dalam hal-hal yang menyangkut perencanaan dan anggaran. Akibatnya kepala sekolah dan guru tidak memiliki banyak waktu lagi yang tersisa untuk memikirkan aspek-aspek lain dari pekerjaan mereka. Tidak semua guru akan berminat dalam proses penyusunan anggaran atau tidak ingin menyediakan waktunya untuk urusan itu.

### 2. Tidak Efisien.

Pengambilan keputusan yang dilakukan secara partisipatif adakalanya menimbulkan frustrasi dan seringkali lebih lamban dibandingkan dengan cara-cara yang otokratis. Para anggota komite sekolah harus dapat bekerja sama dan memusatkan perhatian pada tugas, bukan pada hal-hal lain di luar itu.

### 3. Pikiran Kelompok.

Setelah beberapa saat bersama, para anggota dewan sekolah kemungkinan besar akan semakin kohesif. Di satu sisi hal ini berdampak positif karena mereka akan saling mendukung satu sama lain. Di sisi lain, kohesivitas itu menyebabkan anggota terlalu kompromis hanya karena tidak merasa enak berlainan pendapat dengan anggota lainnya. Pada saat inilah dewan sekolah mulai terjangkit “pikiran kelompok.” Ini berbahaya karena keputusan yang diambil kemungkinan besar tidak lagi realistis

### 4. Memerlukan Pelatihan.

Pihak-pihak yang berkepentingan kemungkinan besar sama sekali tidak atau belum berpengalaman menerapkan model yang rumit dan partisipatif ini. Mereka kemungkinan besar tidak memiliki pengetahuan dan keterampilan tentang hakikat MBS sebenarnya dan bagaimana cara kerjanya, pengambilan keputusan, komunikasi, dan sebagainya

### 5. Kebingungan Atas Peran dan Tanggung Jawab Baru.

Pihak-pihak yang terlibat kemungkinan besar telah sangat terkondisi dengan iklim kerja yang selama ini mereka geluti. Penerapan MBS mengubah peran dan tanggung jawab pihak-pihak yang berkepentingan. Perubahan yang mendadak kemungkinan besar akan menimbulkan kejutan dan kebingungan sehingga mereka ragu untuk memikul tanggung jawab pengambilan keputusan.

### 6. Kesulitan Koordinasi.

Setiap penerapan model yang rumit dan mencakup kegiatan yang beragam mengharuskan adanya koordinasi yang efektif dan efisien. Tanpa itu, kegiatan yang beragam akan berjalan sendiri ke tujuannya masing-masing yang kemungkinan besar sama sekali menjauh dari tujuan sekolah. Apabila pihak-pihak yang berkepentingan telah dilibatkan sejak awal, mereka dapat memastikan bahwa setiap hambatan telah ditangani sebelum penerapan MBS. Dua unsur penting adalah pelatihan yang cukup tentang MBS dan klarifikasi peran dan tanggung jawab serta hasil yang diharapkan kepada semua pihak yang berkepentingan. Selain itu, semua yang terlibat harus memahami apa saja tanggung jawab pengambilan keputusan yang dapat dibagi oleh siapa, dan pada level mana dalam organisasi.

Anggota masyarakat sekolah harus menyadari bahwa adakalanya harapan yang dibebankan kepada sekolah terlalu tinggi. Pengalaman penerapannya di tempat lain menunjukkan bahwa daerah yang paling berhasil menerapkan MBS telah memfokuskan harapan mereka pada dua masalah: meningkatkan keterlibatan dalam pengambilan keputusan dan menghasilkan keputusan lebih baik.

Berdasarkan faktor pendukung dan penghambat yang dikemukakan di atas maka ada beberapa Strategi yang dapat diterapkan diterapkan di MTs. An-Nur Balai Riam untuk meningkatkan Mutu Pendidikan Melalui Penerapan MBS yaitu :

1. Peningkatan kapasitas dan komitmen seluruh warga sekolah, termasuk masyarakat dan orangtua siswa. Upaya untuk memperkuat peran kepala sekolah harus menjadi kebijakan yang mengiringi penerapan kebijakan MBS.
2. Membangun budaya sekolah (school culture) yang demokratis, transparan, dan akuntabel. Termasuk membiasakan sekolah untuk membuat laporan pertanggungjawaban kepada masyarakat. Model memajukan RAPBS di papan pengumuman sekolah 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 sekolah. Alangkah serasinya jika kepala sekolah dan ketua Komite Sekolah dapat tampil bersama dalam media tersebut. 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 MBS di sekolah, termasuk pelaksanaan *block grant* yang diterima sekolah.

Mengembangkan model program pemberdayaan sekolah. Bukan hanya sekedar melakukan pelatihan MBS, yang lebih banyak dipenuhi dengan pemberian informasi kepada sekolah. Model pemberdayaan sekolah berupa pendampingan atau fasilitasi dinilai lebih memberikan hasil yang lebih nyata dibandingkan dengan pola-pola lama berupa penataran MBS sesuai dengan amanah undang-undang dan pertaturan pemerintah.

Berkenaan dengan peran serta masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan, hal-hal penting yang harus dipahami dalam pengembangan MTs. An-Nur adalah ketentuan-ketentuan yang diatur dalam UU Sisdiknas nomor 20 tahun 2003 pasal 54, 55, dan 56. Pasal 54 mengatur bentuk dan ruang lingkup peran serta masyarakat, sebagai berikut:

- a. Peran serta masyarakat dalam pendidikan meliputi peran serta perseorangan, kelompok, keluarga, organisasi profesi, pengusaha, dan organisasi kemasyarakatan dalam penyelenggaraan dan pengendalian mutu pelayanan pendidikan.
- b. Masyarakat dapat berperan serta sebagai sumber, pelaksana, dan pengguna hasil pendidikan.

Pasal 55 UU Sisdiknas nomor 20 tahun 2003 mengatur prinsip-prinsip pendidikan berbasis masyarakat. Dalam pasal ini ditetapkan bahwa:

- b. Masyarakat berhak menyelenggarakan pendidikan berbasis masyarakat pada pendidikan formal dan nonformal sesuai dengan kekhasan agama, lingkungan sosial, dan budaya untuk kepentingan masyarakat.
- c. Penyelenggara pendidikan berbasis masyarakat mengembangkan dan melaksanakan kurikulum dan evaluasi pendidikan, serta manajemen dan pendanaannya sesuai dengan standar nasional pendidikan.
- d. Dana penyelenggaraan pendidikan berbasis masyarakat dapat bersumber dari penyelenggara, masyarakat, Pemerintah, pemerintah daerah dan/atau sumber lain yang tidak bertentangan dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

- e. Lembaga pendidikan berbasis masyarakat dapat memperoleh bantuan teknis, subsidi dana, dan sumber daya lain secara adil dan merata dari Pemerintah dan/atau pemerintah daerah.

Selain hal-hal pokok yang diuraikan di atas, perencanaan dan pengembangan MTs. An-Nur juga perlu untuk mengkaji dan memahami secara komprehensif ketentuan-ketentuan lain yang diatur dalam UU Sisdiknas nomor 20 tahun 2003 agar setiap keputusan yang diambil tidak bertentangan dengan kebijakan nasional di bidang pendidikan.

### 3 .Diskusi

Sebagaimana di kemukakan pada bagian awal dalam tesis ini bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kebijakan menurut George C. Edward III (1998) adalah komunikasi, sumber-sumber, disposisi, dan struktur birokrasi.Keempat dimensi ini dalam konteks kebijakan Manajemen Berbasis Sekolah di MTs.An-Nur Balai Riam nampak ada kesesuaian, walaupun derajat kepentingan masing-masing dimensi tidak segaris. Dimensi komunikasi amat menentukan dalam berhasilnya suatu program karena dengan komunikasi yang baik, akibat komunikasi yang ditimbulkan juga akan berbuah baik, oleh karena itu penyampaian pesan merupakan hal yang mutlak harus diperhatikan, hal ini sejalan dengan pendapat Edward III yang menjelaskan persyaratan utama bagi implementasi yang efektif adalah bahwa para pelaksana kebijakan harus mengetahui apa yang harus mereka lakukan, keputusan kebijakan harus disalurkan (*transmission*) kepada orang – orang yang tepat, sehingga komunikasi harus akurat diterima oleh para pelaksana, kemudian jika kebijakan akan diterapkan, maka perintah kebijakan

harus diterima dengan jelas (*Clarity*) selain itu perintah kebijakan harus konsisten (*consistecy*).

Realitas di lapangan menunjukkan bahwa komunikasi yang baik belum dilakukan secaramaksimal, yang hal ini ditunjukkan dengan masih banyaknya informan yang menyatakan komunikasi masih banyak kendala.

Dalam konteks kebijakan publik, sumber daya manusia dan dana juga memiliki peran yang amat menentukan, karena dengan sumber daya dan sumber dana yang memadai dan berkualitas kebijakan akan dapat dikomunikasikan kepada sasaran penerima kebijakan dengan baik pula, sebaliknya juga, sebagaimana realitas yang ada dalam kebijakan Manajemen Berbasis Sekolah ini masih menjadi persoalan, karena minimnya anggaran, disamping itu nampak sekali bahwa sumber daya manusia yang dimiliki kurang memadai, sehingga hasil kebijakannyapun kurang maksimal.

Disposisi implementator sebagaimana yang dikemukakan oleh AG Subarno, mencakup (1) respons implementator terhadap kebijakan yang akan mempengaruhi kemampuannya untuk melaksanakan kebijakan, (2) kognisi, pemahaman para implementator terhadap kebijakan yang dilaksanakan, (3) intensitas disposisi implementator, yakni preferensi nilai yang dimiliki oleh implementator. Fenomena realitas kebijakan di lapangan menunjukkan hal yang kurang mendukung, hal ini nampaknya juga disebabkan karena rendahnya kualitas

sumber daya yang dimiliki implementator.

Kultur birokrasi di Indonesia yang nuansanya cenderung *top-down*, budaya minta petunjuk dan arahan dari atasan, masih dijumpai juga pada kebijakan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di wilayah penelitian. Kondisi demikian dirasakan betul oleh penanggung jawab program, namun demikian karena suatu program sudah sangat melembaga serta ketergantungan penerima program terhadap birokrasi semakin berkurang, sehingga kebijakan tetap bisa berjalan dengan baik. Teori George C. Edward III (1998) yang cenderung lebih memperhatikan aspek internal implementor, dalam konteks kebijakan di lapangan realitas menunjukkan hal yang kurang signifikan. Hal ini dapat ditunjukkan seperti budaya masyarakat, yang penting manut.

Pemerintah juga diharapkan dapat berperan lebih aktif dalam implementasi kebijakan MBS sebagaimana yang telah ditetapkan dalam peraturan pemerintah no 19 tahun 2005.

Sasaran minimal pengembangan sekolah yang dituangkan dalam setiap rencana pengembangan sekolah haruslah menggunakan standar penyelenggaraan pendidikan yang berlaku secara nasional. Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan merupakan ketentuan rinci mengenai standar-standar nasional pendidikan sebagaimana diamanatkan dalam UU Sisdiknas nomor 20 tahun 2003. Peraturan Pemerintah ini menetapkan arah reformasi pendidikan nasional dalam rangka mencapai visi, misi, dan tujuan pendidikan nasional.

PP nomor 19 tahun 2005 menetapkan delapan standar yang meliputi:

1. standar isi;
2. standar proses;
3. standar kompetensi lulusan;
4. standar pendidik dan tenaga kependidikan;
5. standar sarana dan prasarana;
6. standar pengelolaan;
7. standar pembiayaan; dan
8. standar penilaian pendidikan.

Di antara standar-standar tersebut, standar pengelolaan pada tingkat satuan pendidikan merupakan standar terpenting yang harus dijadikan acuan dalam perencanaan pengembangan sekolah.

Pasal 49 ayat (1) pada Peraturan Pemerintah ini menyatakan: “Pengelolaan satuan pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah menerapkan manajemen berbasis sekolah yang ditunjukkan dengan kemandirian, kemitraan, partisipasi, keterbukaan, dan akuntabilitas.” Berkaitan dengan penerapan manajemen berbasis sekolah itu di tingkat satuan pendidikan, PP nomor 19/2005 tersebut menetapkan sejumlah standar pengelolaan yang mencakup pengambilan keputusan, pedoman pendidikan, rencana kerja, prinsip-prinsip dasar pengelolaan satuan pendidikan, pengawasan, pemantauan, supervisi, dan pelaporan. Secara ringkas standar-standar pengelolaan tersebut dapat diuraikan sebagai berikut.

Pengelolaan satuan pendidikan harus berpegang pada prinsip-prinsip kemandirian, efisiensi, efektivitas, dan akuntabilitas. Pelaksanaan pengelolaan pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah dipertanggungjawabkan oleh kepala sekolah/madrasah. Dengan demikian akuntabilitas penyelenggaraan pendidikan akan menjadi lebih baik.

UNIVERSITAS TERBUKA

## BAB V

### SIMPULAN DAN SARAN

#### A. Simpulan

Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah pada MTs. An-Nur Balai Riam diperoleh gambaran sebagai berikut:

1. Implementasi Kebijakan Manajemen Berbasis sekolah pada MTs. An-Nur

Balai Riam masih kurang maksimal disebabkan oleh :

- a. Kemampuan berkomunikasi antara kepala madrasah dengan pemangku kepentingan dalam mengimplementasikan MBS masih kurang.
- b. Kepedulian masyarakat terhadap program madrasah masih rendah
- c. Kurangnya pemahaman masyarakat terhadap tanggung jawabnya dalam pelaksanaan MBS
- d. Komunikasi yang dibangun masih sebatas komunikasi formal melalui pertemuan dan rapat-rapat formal saja.
- e. Kemampuan sumberdaya manusia masih sangat kurang
- f. Keterbatasan sumber dana.
- g. Belum terjalinnya kerjasama yang baik antara pemangku kepentingan
- h. Kurangnya sosialisasi terhadap aturan dan standar pelaksanaan MBS.
- i. Kurangnya rasa memiliki terhadap madrasah, mengakibatkan kurang peduliannya terhadap program-program madrasah.

## 2. Faktor pendukung Implementasi Kebijakan MBS di Mts.An-Nur

Adapun faktor pendukung diterapkannya manajemen berbasis sekolah di MTsAn-Nur Balai Riam antara lain:

- a) Adanya kerjasama antara kepala sekolah dengan semua pihak-pihak yang ada di sekolah,
- b) Kemampuan akademik dan manajerial para pendidik sangat menunjang dalam proses pembelajaran,
- c) Kemampuan manajemen tenaga administratif yang baik
- d) Kepercayaan masyarakat terhadap pengelola madrasah masih tinggi
- e) pendisposisian tergolong baik seperti dalam pembagian tugas yang sesuai dengan karakter dan kemampuan individu,
- f) Kepala Madrasah, guru-guru dan Komite yang sangat kekeluargaan dalam melaksanakan MBS
- g) Kemampuan Manajerial Kepala sekolah masih baik
- h) Struktur organisasi yang baik

### **D. Saran**

1. Memaksimalkan pemberdayaan sumber daya alam dalam upaya peningkatan Anggaran Pendapatan dan Biaya Sekolah (APBS), dengan

mengelola lahan yang dimiliki seperti membangun kebun kelapa sawit dan tanaman produktif lainnya seperti buah-buahan dan hortikultura.

2. Meningkatkan kuantitas kegiatan yang melibatkan masyarakat seperti kegiatan keagamaan (Maulid Nabi, Isra' mi'raj, nuzulul qur'a, dll), gotong royong (membangun sarana dan prasarana olahraga, sanitasi dan kebersihan lingkungan sekolah, asrama siswa dll) silaturahmi informal dengan mendatangi tokoh masyarakat tokoh agama dan pengurus komite sekolah sehingga komunikasi berjalan dengan baik, dengan demikian masyarakat dapat memahami kekurangan dan kekuatan yang dimiliki oleh madrasah.
3. Menggali sumber pendanaan sekolah dengan cara :
  - a. Memperbanyak donatur,
  - b. Membuat kalender
  - c. Meningkatkan kerja sama dengan pelaku bisnis
  - d. Membentuk koperasi sekolah
4. Pengadaan sarana multimedia guna meningkatkan profesionalisme pengelolaan administrasi.
5. Melibatkan masyarakat dalam kegiatan program madrasah

6. Membangun Komunikasi dengan meningkatkan intensitas pertemuan formal dan informal melalui siaturrahi dengan semua pemangku kepentingan
7. Meningkatkan kemampuan sumberdaya manusia dengan mengikuti Diklat yang diadakan baik oleh pemerintah maupun sekolah
8. Memberikan tanggung jawab lebih nyata kepada wakil masyarakat dalam komite sekolah untuk lebih optimal dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.
9. Agar analisis pengimplementasian MBS menjadi lebih sempurna pada sekolah tingkat dasar, menengah dan lanjutan diharapkan kepada peneliti lain dapat melakukan pengkajian secara mendalam pada dimensi lain dalam MBS, sehingga pelaksanaan MBS tidak lagi menemui kendala di lapangan.

UNIVERSITAS TERBUKA

## DAFTAR PUSTAKA

- Aryasuda, I.G.W. 2011. *Implementasi Kebijakan Manajemen Berbasis Sekolah (Studi Multi Situs SMP Negeri 1, SMP Negeri 3 dan SMP Negeri 4 Denpasar)*. Disertasi. Program Studi Manajemen Pendidikan, Program Pascasarjana, Universitas Negeri Malang. *Abstrak*. Diambil tanggal 1 Agustus 2013 dari situs world wide web <http://karya-ilmiah.um.ac.id/index.php/disertasi/article/view/23190>
- Danim, Sudarwan. 2002. *Inovasi Pendidikan Dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*. Bandung: Pustaka Setia.
- Depdiknas, 2001. *Konsep dan Pelaksanaan dalam Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Jakarta: Dikmenum.
- Depdiknas, 2001. *Panduan Monitoring dan Evaluasi dalam Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Jakarta: Dikmenum.
- Direktorat Jenderal Pendidikan Islam. 2007. *Kumpulan Undang-Undang dan Pemerintah RI tentang Pendidikan*. Jakarta : Direktorat Jenderal Pendidikan Islam
- Dunn, William, N. 2003, *Analisis Kebijakan Publik*, PT Hanindita Graya Widya, Yogyakarta.
- Edward III, George.C, 1980. *Implementation Public Policy*, Congressional Quarterly Press, Washington.
- Eko asjonjon (2012) Implementasi pendidikan gratis. Diambil dari 16 Maret 2013 situs Word Wide Web <http://ekoasjonjon.blogspot.com/2012/06/Implementasi-kebijakan-pendidikan.html?m=1>
- Fattah, N. 2003. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Handoko, T. Hani. 1999. *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE
- Hasibuan, Malayu. 2003. *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Irawan, prasetya, 2010. *Metodologi Penelitian Administrasi*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Islamy,M. Irfan, 2001, *Prinsip-prinsip Kebijakan Negara*, Bumi Aksara, Jakarta
- Juliartha, Edward. 2009. *Model Implementasi Kebijakan Publik*. Jakarta: Trio Rimba Persada

- Lexy J. Moleong, 2002, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mansoer, Hamdan. 1989. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: P2LPTK.
- Mulyono.2008. *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Mulyasa, E. 2002. *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep, Strategi dan Implementasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- .Moekijat, 1985, *Analisa Kebijakan Publik*, Mandar Maju, Bandung.
- Moustakas, Clark, 1994, *Phenomenological Research Methods*, SAGE Publications, Inc. California.
- Moleong, Lexy,J. 2000, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Remaja Rosdakarya,Bandung
- Nurkolis, 2003. *Manajemen Berbasis sekolah Teori, Model dan Aplikasi*. Jakarta: Grasindo
- Rosyada, Dede. *Paradigma Pendidikan Demokratis, Sebuah Model Pelibatan Masyarakat dalam Penyelenggaraan Pendidikan*. Jakarta: Kencana. 2004.
- Salusu, J. 1996. *Pengambilan Keputusan Stratejik untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit*. Jakarta: PT.Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Soetopo, Hidayat, 2002, *Desentralisasi Manajemen Pendidikan dan Profesionalisme dalam Rangka Otonomi Daerah. Disajikan pada Konfrensi Nasional Manajemen Pendidikan*, Jakarta 8-10 Agustus.
- Suprihatin dkk, 2004. *Manajemen Sekolah*. Semarang: UPT UNNES Press.
- Umaedi, dkk. 2012. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Undang-Undang No. 2 Tahun 1989. *Tentang Sistem Pendidikan Nasional*. Jakarta Sinar Grafika.
- Undang-Undang No. 22 Tahun 1999. *Tentang Otonomi Daerah*. Jakarta Sinar Grafika.
- Uno, B, Hamzah.2006, *Teori Motivasi dan Pengukurannya. Analisis di Bidang Pendidikan*, Jakarta: PT Bumi Aksara

Usman Moh. Uzer. 2000. *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Wahab, Solichin Abdul. 1997. *Analisis Kebijakan: Dari Formulasi ke Implementasi Kebijaksanaan Negara*. Jakarta : Bumi Aksara.

UNIVERSITAS TERBUKA

## LAMPIRAN I

### PEDOMAN WAWANCARA

#### Identitas Informen I

Nama : Suratman, S.Ag.

Jabatan : Kepala MTs An-Nur

Daftar Pertanyaan :

1. Menurut bapak bagaimana pemahaman masyarakat dalam implementasi kebijakan MBS di MTs.An-Nur?
2. Bagaimana dengan peran komite sekolah?
3. Menurut bapak hambatan yang dihadapi dalam implementasi kebijakan MBS di sekolah ini seperti apa?
4. Bagaimana dengan manajemen sumberdaya, apakah sudah cukup baik?

UNIVERSITAS TERBUKA

**Identitas Informen II**

Nama : Kurnadi, S.Pd  
Jabatan : Wakil Kepala MTs An-Nur

Daftar Pertanyaan :

1. Bagaimana dengan implementasi kebijakan MBS di MTs.An-Nur?
2. Kalau sumberdayanya seperti apa?
3. apakah tugas yang diberikan sudah sesuai dengan karakter masing-masing?
4. Kalau struktur organisasinya bagaimana?

UNIVERSITAS TERBUKA

**Identitas Informen III**

Nama : Anna Khairul Laili, S.Sos

Jabatan : Guru/Tenaga Administrasi

Daftar Pertanyaan :

1. Apakah ada usaha dan bagaimana cara yang dilakukan dalam menyampaikan Implementasi kebijakan MBS?
2. Tentang hambatan implementasi Kebijakan MBS apa hambatannya?
3. Bagaimana sebaiknya agar Implementasi Kebijakan MBS berjalan baik?

UNIVERSITAS TERBUKA

**Identitas Informen IV**

Nama : Ahmad Nasrullah,S.Pd.I

Jabatan : Guru/Tenaga Administrasi

Daftar Pertanyaan :

1. Kegiatan apa saja yang dilakukan dalam menyampaikan Implementasi Kebijakan MBS?
2. Berapa kali sosialisasi dilakukan dalam menyampaikan Implementasi Kebijakan MBS?
3. Bagaimana tingkat kehadiran peserta rapat?
4. Bagaimana respon masyarakat terhadap implementasi kebijakan MBS?
5. Apakah sumberdaya yang dimiliki sudah cukup memenuhi standar Manajemen berbasis sekolah?
6. Apakah pembagian tugas dapat dilaksanakan sesuai dengan standar oprasional prosedur (SOP) yang ditentukan?

UNIVERSITAS TERBUKA

**Identitas Informen V**

Nama : H. Abdillah, S.Pd. SD

Jabatan : Ketua Komite Sekolah MTs An-Nur

Daftar Pertanyaan :

1. Apa saja upaya yang dilakukan dalam mengkomunikasikan MBS kepada masyarakat?
2. Bagaimana tingkat kehadiran dan kepedulian masyarakat terhadap Kebijakan MBS di MTs. An-Nur?
3. Apa penyebabnya tingkat kehadiran dan kepedulian masyarakat terhadap Kebijakan MBS di MTs. An-Nur?
4. Bagaimana dengan sumber daya yang dimiliki oleh MTs. An-Nur?
5. Apakah tugas sebagai komite sesuai dengan keinginan bapak?
6. Bagaimana dengan pembagian tugas dan struktur organisasi komite sekolah?

UNIVERSITAS TERBUKA

**Identitas Informen VI**

Nama : Suparlan

Jabatan : Pengurus Komite Sekolah MTs An-Nur

Daftar Pertanyaan :

1. Apakah bapak sering berkomunikasi dengan masyarakat mengenai Implementasi Kebijakan Manajemen berbasis sekolah?
2. Dimana bapak menyampaikan informasi itu?
3. Bagaimana tanggapan mereka mengenai Implementasi Kebijakan Manajemen berbasis sekolah?
4. Mengapa jawabannya beragam, kalau yang antusias kira-kira apa alasannya?
5. Kalau yang biasa-biasa saja menurut bapak latar belakangnya bagaimana?
6. Menurut bapak apa sebab mereka pesimis terhadap implementasi kebijakan MBS di MTs.An-Nur?

UNIVERSITAS TERBUKA

**Identitas Informen VII**

Nama : H. Syaefuddin

Jabatan : Anggota Komite Sekolah MTs An-Nur

Daftar Pertanyaan :

1. Apakah anda sering diajak konsultasi oleh piha sekolah?
2. Menurut bapak program apa saja yang sering di diskusikan?
3. Bagaimana keterlibatan masyarakat dalam pengembangan sekolah?
4. Menurut bapak, bagaimana meningkatkan kepedulian masyarakat terhadap sekolah?
5. Menurut informasi sekolah ini masih baru dari mana sumber pembiayaannya?

UNIVERSITAS TERBUKA

### **Identitas Informen VIII**

Nama : Zainal Mubarak

Jabatan : Tokoh Agama/Tokoh Masyarakat

Daftar Pertanyaan :

1. Bagaimana Tentang Implementasi kebijakan manajemen berbasis sekolah?
2. Apakah bapak sering terlibat dalam pelaksanaan kegiatan sekolah, “sering.”  
Apa saja informasi yang disampaikan dalam pertemuan di sekolah?
3. Apakah bapak diminta untuk menyampaikan program-program itu kepada masyarakat?
4. Bagaimana tanggapan masyarakat terhadap pelaksanaan kebijakan Manajemen berbasis sekolah?
5. Bagaimana karakteristik kepala sekolah dan guru?

UNIVERSITAS TERBUKA

**Identitas Informen IX**

Nama : Dede Tholibin

Jabatan : Wali Murid

Daftar Pertanyaan :

1. Apakah informasi mengenai implementasi kebijakan MBS di MTs.An-Nur sering di sampaikan oleh pihak sekolah?
2. Bagaimana tanggapan wali murid dan tokoh masyarakat mengenai implementasi kebijakan MBS di MTs.An-Nur sering di sampaikan oleh pihak sekolah?
3. Apa saja sumberdaya yang dimiliki oleh sekolah?
4. Apakah melakukan pembagian tugas yang jelas?

UNIVERSITAS TERBUKA

**Identitas Informen X**

Nama : Satiman

Jabatan : Kepala Desa Bangun Jaya

Daftar Pertanyaan :

1. Bagaimana tanggapan bapak tentang Implementasi MBS. Di MTs An-Nur?
2. Menurut bapak, apa saja yang harus dilakukan dalam pelaksanaan kebijakan MBS tersebut?
3. Menurut bapak, apa saja kelemahan Implementasi Kebijakan MBS di MTs.An-Nur?
4. Untuk mensukseskan pelaksanaan kebijakan MBS di MTs.An-Nur, apa saja yang mesti dilakukan?

UNIVERSITAS TERBUKA

## LAMPIRAN II

### TRANSKRIP WAWANCARA

#### Identitas Informen I

Nama : Suratman, S.Ag.

Jabatan : Kepala MTs An-Nur

Daftar Pertanyaan :

1. Menurut bapak bagaimana pemahaman masyarakat dalam implementasi kebijakan MBS di MTs.An-Nur?

Jawaban :

“Kalau dari sisi pemahaman sebagian besar sudah faham lah tentang MBS, tapi pada tahap implementasi masih terdapat beberapa kelemahan seperti ketidak pedulian masyarakat, yang setiap rapat tingkat kehadirannya belum maksimal, sehingga berdampak pada terhambatnya beberapa program sekolah, bahkan ada yang sampai datang marah-marah karena tidak mau tau dengan kebijakan sekolah, begitu pula dengan sumberdaya yang kami miliki masih sangat terbatas, seperti tenaga pendidik dan administrasi serta laboratorium, kalau masalah pembagian tugas secara struktur organisasi cukup memadai, dengan memberikan tugas tambahan kepada masing-masing guru”.

2. Bagaimana dengan peran komite sekolah?

Jawaban :

“Kalau komite sekolah sangat membantu sebenarnya, tetapi tidak semua pengurus komite sekolah berperan aktif, ada beberapa orang pengurus yang masih kurang memahami tugas dan tanggung jawabnya itu disebabkan kare karakteristik individunya yang mungkin kurang tepat pada posisinya”.

3. Menurut bapak hambatan yang dihadapi dalam implementasi kebijakan MBS di sekolah ini seperti apa?

Jawaban :

Kalau masalah hambatan ya masih banyak, seperti dalam komunikasi, ada beberapa pesan yang kami sampaikan belum tentu diterima oleh masyarakat, ini terjadi karena bahasa pesan yang di pakai kurang pas, SDM penerima pesan yang masih rendah atau isi pesan yang agak sulit difahami serta kepedulian masyarakat yang masih kurang”.

4. Bagaimana dengan manajemen sumberdaya, apakah sudah cukup baik?

Jawaban :

“Kalau dari sisi sumber daya ini menjadi masalah besar terutama masalah sumber dana, Sumber daya manusia masih bisa diatasi dengan memberikan tugas tambahan kepada guru-guru, sumber daya alam yang kami miliki sebenarnya cukup besa tapi karena keterbatasan dana lahan kami yang kurang lebih 14 ha belum bisa terkelola maksimal”.

UNIVERSITAS TERBUKA

**Identitas Informen II**

Nama : Kurnadi, S.Pd  
Jabatan : Wakil Kepala MTs An-Nur

Daftar Pertanyaan :

1. Bagaimana dengan implementasi kebijakan MBS di MTs.An-Nur?

Jawaban :

Kalau konsep MBS itu sendiri sebagian masyarakat sudah memahami karena sudah sering kami lakukan sosialisasi, dan juga sebagian masyarakat ada yang mengaksesnya lewat *internet* jadi kalau secara konseptual sudah banyak kita temui”.

2. Kalau sumberdayanya seperti apa?

Jawaban :

“Kalau sumberdaya kami yang kami miliki masih cukup memadai, tetapi berkaitan dengan SDM, sarana prasarana dan keuangan masih banyak kekurangan, kami belum memiliki pustakawan, laboran dan administrator, sedangkan untuk sarana-prasarana masih banyak kekurangan seperti ruang laboratorium, perpustakaan dan olah raga, sedangkan sumber dana kami masih mengandalkan BOS, BOS Propinsi, BOPD kabupaten dan Iuran orang tua”.

3. apakah tugas yang diberikan sudah sesuai dengan karakter masing-masing?

Jawaban :

“Kalau saya perhatikan secara umum sudah sesuai dengan kemampuan dan karakter masing-masing, tapi masih ada beberapa pos yang sering ditinggalkan oleh petugasnya, tapi kami berusaha untuk membagi tugas dengan kepala sekolah dan guru lainnya”.

4. Kalau struktur organisasinya bagaimana?

Jawaban :

“Secara organisasi sekolah sudah berjalan lancar, Cuma yang menjadi kendala pada komite sekolah, sangat minim kami berkordinasi karena pengurus komite

sekolah memiliki kesibukan masing-masih, tapi biasanya apapun yang kami programkan komite sekolah pasti setuju”.

UNIVERSITAS TERBUKA

**Identitas Informen III**

Nama : Anna Khairul Laili, S.Sos

Jabatan : Guru/Tenaga Administrasi

Daftar Pertanyaan :

1. Apakah ada usaha dan bagaimana cara yang dilakukan dalam menyampaikan Implementasi kebijakan MBS?

Jawaban :

“ Pak, saya menjadi guru disini semenjak sekolah ini berdiri kurang lebih setahun mulai tahun 2008, sudah seringkali memberikan informasi kepada masyarakat tentang program pengembangan sekolah ini, tetapi memang masih banyak kendala yang saya hadapi, karena kurangnya pengetahuan dan kepedulian masyarakat tentang program sekolah terutama Manajemen Berbasis sekolah.”

2. Tentang hambatan implementasi Kebijakan MBS apa hambatannya?

Jawaban :

Bu ana meneruskan cerita bahwa menurutnya, yang menjadi penyebab utama ada dua:

(1) kemampuan kepala sekolah dalam berkomunikasi sangat minim sehingga jarang sekali mengadakan berkomunikasi dengan masyarakat, yang disebabkan oleh kesibukan beliau sehari-hari di rumah, tapi sekarang sih, sudah agak mendingan karena beliau sudah tidak sesibuk dulu, disamping beliau memang kurang komunikatif secara kepribadian.”

3. Bagaimana sebaiknya agar Implementasi Kebijakan MBS berjalan baik?

Jawaban :

“Melakukan sosialisasi lebih intensif, sumberdaya, baik manusia, sarana-prasarana dan finansial.”

**Identitas Informen IV**

Nama : Ahmad Nasrullah,S.Pd.I

Jabatan : Guru/Tenaga Administrasi

Daftar Pertanyaan :

1. Kegiatan apa saja yang dilakukan dalam menyampaikan Implementasi Kebijakan MBS?

Jawaban :

“...banyak sekali, mulai dari rapat, mendatangi masyarakat kerumahnya, Majelis taklim, jama'ah yasinan dan forum-forum internal lainnya.”

2. Berapa kali sosialisasi dilakukan dalam menyampaikan Implementasi Kebijakan MBS?

Jawaban :

“ kalau volumenya ya tidak terhitung tapi kalau secara formal dala setahun empat kali.”

3. Bagaimana tingkat kehadiran peserta rapat?

Jawaban :

“...kalau tingkat kehadirannya antara 60-70%.”

4. Bagaimana respon masyarakat terhadap implementasi kebijakan MBS?

Jawaban :

“kalau mengenai respon masyarakat sangat antusias, tetapi dalam pelaksanaannya sangat kurang, apalagi kalau sudah berurusan dengan sumber dana, sangat sulit untuk melibatkan masyarakat, dari peserta rapat paling hanya 20% yang berpartisipasi.”

5. Apakah sumberdaya yang dimiliki sudah cukup memenuhi standar Manajemen berbasis sekolah?

- 6.

Jawaban :

“kalau dari sisi sumber daya kami masih banyak kekurangan seperti ruang laboratorium, perpustakaan terutama buku-buku, tenaga administrasi, laboran dan pustakawan, itu semua tidak terlepas dari pendanaan yang, ya.. masih jauh dari kata memadai, sebenarnya kami memiliki sumberdaya alam yang memadai seperti lahan perkebunan yang jumlahnya kurang lebih 14 ha, tapi itu semua belum dapat kami kelola dengan baik karena keterbatasan yang ada.”

7. Apakah pembagian tugas dapat dilaksanakan sesuai dengan standar oprasional prosedur (SOP) yang ditentukan?

Jawaban :

“ oo...ya, kalau mengenai pembagian tugas menurut saya sudah cukup memadai walaupun masih ada beberapa orang guru yang masih kurang memahami tugasnya yang diakibatkan oleh karakteristik dari yang bersangkutan seperti tenaga IT yang sering tidak hadir.”

UNIVERSITAS TERBUKA

**Identitas Informen V**

Nama : H. Abdillah, S.Pd. SD

Jabatan : Ketua Komite Sekolah MTs An-Nur

Daftar Pertanyaan :

1. Apa saja upaya yang dilakukan dalam mengkomunikasikan MBS kepada masyarakat?

Jawaban :

“Kalau untuk mensosialisasikan implementasi MBS di MTs. An-Nur sudah sering kita lakukan untuk meningkatkan kualitas pendidikan seperti rapat dengan wali murid dan tokoh-tokoh masyarakat dan agama.”

2. Bagaimana tingkat kehadiran dan kepedulian masyarakat terhadap Kebijakan MBS di MTs. An-Nur?

Jawaban :

“Kalau dilihat dari tingkat kehadiran peserta rapat cukup peduli ya...berkisar antara 65-70%, tapi kalau berkaitan dengan respon masyarakat, apapun program yang diusulkan ya mereka setuju-setuju saja biasa budaya orang desa, kami tidak mau ruyet, tetapi yang jadi masalahnya ya ketika mau dilaksanakan, mereka ya diam saja.”

3. Apa penyebabnya tingkat kehadiran dan kepedulian masyarakat terhadap Kebijakan MBS di MTs. An-Nur?

Jawaban :

“Penyebabnya adalah keterbatasan SDM masyarakat, kepedulian terhadap kebijakan MBS yang masih rendah, bahkan ada dari pengurus komite sekolah yang tidak pernah hadir dalam setiap pertemuan, disamping kemampuan masyarakat secara ekonomi masih lemah.”

4. Bagaimana dengan sumber daya yang dimiliki oleh MTs. An-Nur?

Jawaban :

“kalau sumber daya yang dimiliki cukup memadai seperti sarana dan prasarana, tenaga pendidik, komputer cukup tersedia tapinya seperti apapun sumber daya yang kita miliki kalau berada di tangan yang salah ya..hasilnya sis-sia.” Maksud bapak “ Ada beberapa SDM yang masih kurang profesional karena sering mengabaikan tugas yang di berikan.”

5. Apakah tugas sebagai komite sesuai dengan keinginan bapak?

Jawaban :

“ Kalau secara pribadi saya sangat senang karena bisa terlibat dalam dunia pendidikan, kebetulan saya juga berasal dari pendidik, ya hitung-hitung ibadah, tapi ya tentu tidak semua orang sama dengan saya, ada beberapa pengurus komite yang kurang peduli dengan tanggung jawabnya sehingga program kebijakan MBS, khususnya komite sekolah masih belum terlaksana dengan baik.”

6. Bagaimana dengan pembagian tugas dan struktur organisasi komite sekolah?

Jawaban :

“Itulah masalahnya secara struktur sudah cukup baik mulai dari ketua sampai kepada seksi-seksi, tapi kordinasi antar bagian masih kurang baik, seperti yang saya jelaskan tadi, pemahaman tentang tugas masing-masing masih rendah.”

**Identitas Informen VI**

Nama : Suparlan

Jabatan : Pengurus Komite Sekolah MTs An-Nur

Daftar Pertanyaan :

1. Apakah bapak sering berkomunikasi dengan masyarakat mengenai Implementasi Kebijakan Manajemen berbasis sekolah?

Jawaban :

“ ya sering sih kita berbincang-bincang dengan teman-teman.”

2. Dimana bapak menyampaikan informasi itu?

Jawaban :

“Ya dimana saja, kalau saya habis rapat di sekolah dengan dewan guru ya saya tindak lanjuti kepada wali murid dan masyarakat lainnya melalui jama'ah yasin, pertemuan RT, ya kadang-kadang kalau pas ada yang datang kerumah ya saya ajak ngobrol masalah itu (maksudnya MBS),”

3. Bagaimana tanggapan mereka mengenai Implementasi Kebijakan Manajemen berbasis sekolah?

Jawaban :

Tanggapan mereka beragam, ada yang antusias ada yang biasa-biasa saja, dan adapula pula yang pesimis, tapi sebagian besar banyak yang antusias.”

4. Mengapa jawabannya beragam, kalau yang antusias kira-kira apa alasannya?

Jawaban :

“Mereka yang antusias itu adalah anggota masyarakat yang sudah memahami pentingnya pendidikan bagi anak-anak mereka, disamping penyebab lainnya mereka memiliki tingkat sumber daya manusia lebih tinggi, terlebih lagi masyarakat disini merasa sangat bersyukur dengan adanya MTs. An-Nur di tempat kami ini, kalau dulu kami menyekolahkan anak-anak kami ke Balai

Riam, ya harus memiliki kendaraan, karena kami disini tidak ada angkutan umum sebab jarak ke SMP balai riam itu kurang lebih 7 km itukan mempermudah untuk mengakses pendidikan, meringankan biaya, bahkan mengurangi kekhawatiran terhadap keadaan di jalan, bagaimana kalau hujan, ban motor bocor, yang dilalui mereka kan ga ada perumahan semuanya hutan dan kebun.”

5. Kalau yang biasa-biasa saja menurut bapak latar belakangnya bagaimana?

Jawaban :

“mereka setuju-setuju aja, dengan dilaksanakannya kebijakan MBS mereka menganggap itu biasa-biasa saja, karena kegiatan itu adalah hal yang biasa, namanya juga sekolah ya...itu tanggung jawab kita semua, kalau diminta partisipasi juga ya ikut apa yang menjadi kesepakatan rapat, tapi tidak jarang ada yang setuju pada kebijakannya tapi kurang mendukung dari segi pembiayaannya, mereka masih termakan dengan isu sekolah gratis, padahal kita tahu kemampuan sekolah kita ini masih minim sumber dana mereka menjawab, kan sudah ada dana BOS.”

6. Menurut bapak apa sebab mereka pesimis terhadap implementasi kebijakan MBS di MTs.An-Nur?

Jawaban :

“Kalau masalah itu disebabkan oleh berbagai hal diantaranya faktor informasi yang masih kurang tentang MBS, kepedulian masyarakat masih rendah, karakter masing-masing yang selalu berpandangan negatif, masih kurang percaya dengan pihak sekolah, dan keterbatasan ekonomi sehingga mereka merasa terbebani, padahal pihak sekolah untuk siswa kurang mampi diikuti program BSM (bantuan siswa miskin).”

**Identitas Informen VII**

Nama : H. Syaefuddin

Jabatan : Anggota Komite Sekolah MTs An-Nur

Daftar Pertanyaan :

1. Apakah anda sering diajak konsultasi oleh piha sekolah?

Jawaban :

“Wah itu sih sering, tapi karena kesibukan saya kalau rapat saya jarang hadir, tapi seringnya kalau kepala sekolah datang kerumah ngajak diskusi masalah sekolah mulai dari program sekolah, keterlibatan masyarakat, sampai peningkatan mutu dan pembinaan guru.”

2. Menurut bapak program apa saja yang sering di diskusikan?

Jawaban :

“Yang pertama mengenai pengembangan sekolah mengingat MTs. An-Nur ini masih baru berdiri tentu banyak hal yang masih perlu di laksanakan mulai dari membangun kepedulian masyarakat, sarana-prasarana dan sumber daya.”

3. Bagaimana keterlibatan masyarakat dalam pengembangan sekolah?

Jawaban :

“Banyak yang belum memahami tentang kosep pendidikan sebagai tanggung jawab bersama, mereka berasumsi bahwa sekolah itu adalah tanggung jawab pemerintah dan kepala sekolah serta dewan guru, padahal namanya pendidikan itu kan kepentingan dasar setiap manusia, karena akan melahirkan generasi-generasi berikutnya, lha kalo pendidikan kita kualitasnya jelek ya..akan melahirkan generasi yang jelek juga kan, apapun bentuknya sebuah kegiatan apalagi pendidikan tanpa peran aktif masyarakat ya tentu akan pincang, karena itu saya sering menyampaikan baik kepada kepala sekolah maupun masyarakat mari kita membangun pendidikan yang lebih baik.”

4. Menurut bapak, bagaimana meningkatkan kepedulian masyarakat terhadap sekolah?

Jawaban :

“Sampean nanya menurut saya lho ya... jadi jangan disalahkan, kalau menurut saya untuk meningkatkan peran masyarakat. Ya harus membangun kepercayaan terlebih dulu, dengan cara mengaktualisasikan setiap program yang di canangkansemaksimal mungkin, artinya masyarakat perlu bukti bukan hanya sebatas konsep bukan hanya idealisme saja tapi perlu relita, jadi kalau mau masyarakat itu semakin peduli ya harus melaksanakan setiap kebijakan yang disepakati bersama.”

5. Menurut informasi sekolah ini masih baru dari mana sumber pembiayaannya?

Jawaban :

“Kalau saya liat dari anggaran pendapatan dan belanja sekolah sumber dananya dari BOS (bantuan operasional sekolah) pusat, bantuan operasional pendidikan provinsi, bantuan operasional pendidikan daerah (BOPD) kabupaten serta donatur-donatur.”

UNIVERSITAS TERBUKA

**Identitas Informen VIII**

Nama : Zainal Mubarak

Jabatan : Tokoh Agama/Tokoh Masyarakat

Daftar Pertanyaan :

1. Bagaimana Tentang Implementasi kebijakan manajemen berbasis sekolah?

Jawaban :

Apapun bentuk dan metode kebijakannya pendidikan itu adalah hal yang wajib dilaksanakan, jadi kalo kita tidak mau belajar ya kita berdosa.

2. Apakah bapak sering terlibat dalam pelaksanaan kegiatan sekolah,

Jawaban :

“sering.”

3. Apa saja informasi yang disampaikan dalam pertemuan di sekolah?

Jawaban :

“ya... banyak sekali, terutama tentang perkembangan MTs. An-Nur, seperti rencana kerja sekolah, penyusunan RAPBS (rencana anggaran pendapatan dan belanja sekolah), pembangunan sarana-parasarana dll.”

4. Apakah bapak diminta untuk menyampaikan program-program itu kepada masyarakat? Dan bagaimana cara bapak menyampaikannya?

Jawaban :

“Pasti diminta, tetapi walaupun tidak diminta pun kalau itu untuk kebaikan bersama tetap saya sampaikan, itukan kewajiban kita untuk menyampaikan kebaikan, kalau bagaimana cara penyampaiannya ya banyak media yang dapatdigunakan seperti majlis ta’lim, jama’ah yasin, silaturahmi dengan orang tua/wali murid.”

5. Bagaimana tanggapan masyarakat terhadap pelaksanaan kebijakan Manajemen berbasis sekolah?

Jawaban :

“Tanggapan masyarakat tentu beragam sesuai dengan tingkat kepedulian, kepribadian dan kemampuan masing-masing, kalau yang peduli yang sangat mendukung mengingat pendidikan itu adalah kewajiban mutlak dan tidak bisa ditawar-tawar, mereka menyadari kalau hidup ini tanpa didasari ilmu dan amal ya sia-sia saja hidupnya, karena walaupun kaya ya... tidak bisa membeli ilmu, ilmu itu harus di cari dan diusahakan, bukan perpangku tangan, ada pula yang adem ayem, itu karena pemahamannya tentang pentingnya manajemen sekolah masih kurang, orientasinya hanya mencari legalitas saja, ada juga sebagian kecil yang masih ragu dengan program implementasi kebijakan MBS, mengingat keterbatasan yang dimiliki baik sekolah maupun masyarakat, ya itulah tugas kita untuk menghilangkan keragu-raguan itu, kalau kita selalu ragu, ya gak maju-maju begitukan pak!”

6. Bagaimana karakteristik kepala sekolah dan guru?

Jawaban :

“Namanya manusia tentu memiliki kelebihan dan kekurangan, tidak ada yang sempurna, kalau saya perhatikan implementasi kebijakan MBS sudah mulai berjalan dengan baik, kepala sekolah sebagai pimpinan sudah membagikan tugas kepada para guru sesuai dengan kemampuan dan karakteristik masing-masing, dan yang saya salut pendidikan di MTs An-Nur itu memiliki program yang menyatu dengan pola pesantren, karena sebagian besar muridnya diwajibkan untuk mengikuti madrasah diniyah yang bekerja sama dengan para tokoh agama sehingga sangat bagus untuk pembentukan karakter siswa.”

**Identitas Informen IX**

Nama : Dede Tholibin

Jabatan : Wali Murid

Daftar Pertanyaan :

1. Apakah informasi mengenai implementasi kebijakan MBS di MTs.An-Nur sering di sampaikan oleh pihak sekolah?

Jawaban :

“Kalau soal itu sering disampaikan baik kepada saya maupun wali murid yang lain, untuk penyampaian secara umum ya melalui pertemuan dengan wali murid dan tokoh masyarakat ketika pembagian raport dan kenaikan kelas serta kegiatan-kegiatan sekolah lainnya.”

2. Bagaimana tanggapan wali murid dan tokoh masyarakat mengenai implementasi kebijakan MBS di MTs.An-Nur sering di sampaikan oleh pihak sekolah?

Jawaban :

“Sebagian besar masyarakat sangat mendukung, pelaksanaan kebijakan MBS, tapi bentuk dukungan itu yang berbeda-beda, ada yang pasif artinya diam tapi dalam berbicara tapi aktif dalam pelaksanaan, ada yang aktif dengan memberikan usulan dan saran ada juga yang pasif duaduanya, bentuk dukungan itu dengan cara mensosialisasikan bahwa sekolah itu tanggung jawab bersama jadi semua komponen masyarakat harus berperan aktif sesuai dengan kemampuan masing-masing, ada juga masyarakat yang kurangmampu ya memberikan tenaganya dalam menunjang pelaksanaan kebijakan MBS di MTs.An-Nur.”

3. Apa saja sumberdaya yang dimiliki oleh sekolah?

Jawaban :

“Berkenaan dengan sumber daya sekolah masih jauh dari memadai, dari pengamatan saya masih banyak sarana dan prasarana yang belum memadai,

seperti laboratorium, perpustakaan dan tenaga administrasi sekolah, itu semua terjadi karena keterbatasan pendanaan yang belum memadai, sementara dana yang ada hanya untuk operasional saja, sementara untuk pembangunan masih sangat minim.”

4. Apakah melakukan pembagian tugas yang jelas?

Jawaban :

“Kalau pembagian tugas saya kira sudah cukup jelas, sehingga semua tugas dapat dijalankan sesuai dengan kewenangan masing-masing kepala sekolah, guru dan komite sekolah, tapi kalau dalam pelaksanaannya tentu masih ada kekurangan, seperti tugas tambahan untuk masing-masing guru, pengurus komite yang kurang aktif, serta guru yang masih kurang tanggung jawab terhadap tugas dan fungsinya.”

UNIVERSITAS TERBUKA

**Identitas Informen X**

Nama : Satiman  
Jabatan : Kepala Desa Bangun Jaya

Daftar Pertanyaan :

1. Bagaimana tanggapan bapak tentang Implementasi MBS. Di MTs An-Nur?

Jawaban :

“Wah... sangat setuju , itu artinya bahwa seluruh komponen masyarakat, pemerintah dan sekolah dapat bersinergi dalam memikul tanggung jawab terhadap pendidikan.”

2. Menurut bapak, apa saja yang harus dilakukan dalam pelaksanaan kebijakan MBS tersebut?

Jawaban :

“Yang harus dilakukan adalah memberikan sosialisasi kepada masyarakat tentang pentingnya pendidikan dan tata kelolanya, yang kedua memberikan pemahaman bahwa masalah sekolah adalah masalah kita bersama bukan hanya pemerintah dan sekolah, memberikan kesempatan kepada masyarakat untuk ikut mengelola, mengarahkan dan mengawasi pelaksanaan manajemen sekolah yang ketiga pelaksana kebijakan harus transparan terhadap masyarakat, yang keempat kami sebagai aparat pemerintah harus memberikan dukungan penuh terhadap pelaksanaan manajemen berbasis sekolah.”

3. Menurut bapak, apa saja kelemahan Implementasi Kebijakan MBS di MTs.An-Nur?

Jawaban :

“Kalau dilihat keadaan sekarang ini dan apa yang disampaikan kepala sekolah kepada saya, hambatan utamanya adalah pemahaman dan kepedulian masyarakat terhadap MBS itu sendiri, kemudian sikap dari masing-masing individu dan pelaksana kebijakan, sumber daya yang masih belum memadai, walaupun sekolah memprogramkan semua siswa harus memiliki laptop, tapi

kan tidak semuanya mampu, kemudian peran dari masyarakat melalui komite masih minim, terutama komite sekolahnya, karena setiap pertemuan yang hadir itu-itu saja.”

4. Untuk mensukseskan pelaksanaan kebijakan MBS di MTs.An-Nur, apa saja yang mesti dilakukan?

Jawaban :

“Untuk terlaksananya MBS yang mesti dilakukan adalah memberikan pemahaman kepada semua pemangku kebijakan tentang fungsi dan peran masing-masing, selanjutnya harus memanfaatkan semua sumber daya yang dimiliki, dalam pendelegasian tugas harus jelas dan diberikan kepada orang yang tepat, sesuai dengan karakter masing-masing.”

UNIVERSITAS TERBUKA