

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pendidikan adalah kata kunci dalam setiap usaha meningkatkan kualitas kehidupan manusia. Di dalamnya memiliki peranan dan objektif untuk memanusiakan manusia. Pendidikan pada hakikatnya adalah proses pematangan kualitas hidup. Melalui proses tersebut diharapkan manusia dapat memahami apa arti dan hakikat hidup, serta untuk apa dan bagaimana menjalankan tugas hidup dan kehidupan secara benar. Karena itulah fokus pendidikan diarahkan pada pembentukan kepribadian unggul dengan menitikberatkan pada proses pematangan kualitas logika, hati, akhlak, dan keimanan. Puncak pendidikan adalah tercapainya titik kesempurnaan kualitas hidup.¹

Seiring dengan berakhirnya era Orde Baru dan munculnya era Reformasi yang terjadi di tahun 1988, maka hal ini membawa pengaruh besar terhadap dunia pendidikan di Indonesia. Dengan terbitnya Undang-Undang Nomor : 22 Tahun 1999 tentang Otonomi Daerah dan Undang-Undang Nomor : 25 Tahun 1999 tentang Perimbangan Keuangan Pusat dan Daerah membawa perubahan di banyak sektor, termasuk sektor pendidikan. Terlebih dengan diterbitkan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor: 20: Tahun 2003, tentang Sistem Pendidikan Nasional, khususnya pasal 51 yang berbunyi bahwa: “*Pengelolaan satuan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar dan pendidikan menengah dilaksanakan berdasarkan standar pelayanan minimal dengan prinsip Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)*”.²

Ada beberapa alasan mengapa sekolah perlu menerapkan program MBS, yaitu: *pertama*, sekolah lebih mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bagi dirinya sendiri, sehingga sekolah dapat mengoptimalkan

¹ Agustinus Hermino, *Kepemimpinan Pendidikan di Era Globalisasi*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta, 2014, hlm. 1.

² Departemen Agama RI, Dirjen Pendis, *Kumpulan Undang-undang dan Peraturan Pemerintah RI tentang Pendidikan*, Depag RI, Dirjen Pendis, Jakarta, 2007, hlm. 31.

pemanfaatan sumber daya yang tersedia untuk memajukan sekolahnya. *Kedua*, sekolah lebih mengetahui kebutuhannya. *Ketiga*, keterlibatan warga sekolah dan masyarakat dalam pengambilan keputusan dapat menciptakan transparansi dan demokrasi yang sehat.³

Kecuali alasan tersebut, menurut Departemen Pendidikan Nasional, sebagaimana dikutip oleh E. Mulyasa, bahwa sedikitnya ada 3 (tiga) faktor yang menyebabkan mutu pendidikan tidak mengalami peningkatan secara merata. *Pertama*, kebijakan dan penyelenggaraan pendidikan nasional menggunakan pendekatan *input output analysis* yang tidak dilaksanakan secara konsekuen. *Kedua*, pendekatan penyelenggaraan pendidikan nasional dilakukan secara sentralistik sehingga sekolah sebagai penyelenggara pendidikan sangat bergantung pada birokrasi. Dan *ketiga*, peran serta masyarakat, khususnya orang tua siswa dalam penyelenggaraan pendidikan sangat minim. Dukungan dari orang tua selama ini hanya berupa bantuan dana sehingga orang tua tidak merasa memiliki sekolah, sebaliknya sekolah tidak mempunyai beban untuk mempertanggungjawabkan hasil pendidikan kepada masyarakat.⁴

Sejak digulirkan Undang Undang No. 22 tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah, yang berlaku 1 Januari 2001, wacana desentralisasi pemerintah ramai dikaji. Pendidikan termasuk bidang yang didesentralisasikan ke pemerintah kota atau kabupaten melalui desentralisasi pendidikan, diharapkan permasalahan pokok pendidikan, yaitu masalah mutu, pemerataan, relevansi efisiensi dan manajemen dapat terpecahkan.⁵

Baru- baru ini, terdengar kabar sebuah sekolah yang mulanya amat terkenal tiba- tiba jatuh atau merosot mutu dan kualitasnya, bahkan sekolah tersebut harus mengalami nasib *apes* sehingga gulung tikar alias bangkrut. Kasus sebagaimana disebutkan terjadi tidak hanya di alami pada satu atau dua,

³ Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah Teori Model dan Aplikasi*, Grasindo, Jakarta, 2008, hlm. 21.

⁴ E. Mulyasa, *Kurikulum Berbasis Kompetensi*, Remaja Rosdakarya, Bandung, 2003, hlm. 5.

⁵ Nurkholis, *Op. Cit.*, hlm. 40.

tetapi banyak sekolah di negeri ini. Fenomena yang terjadi di sebagian besar sekolah tersebut ternyata bukan hanya disebabkan sumber daya dan fasilitas yang minim. Sumber daya manusia dan sarana prasarana memang merupakan faktor penting eksis tidaknya serta berhasil tidaknya sekolah, namun menurut sebagian besar ahli pendidikan bahwa problem mendasar ternyata disebabkan manajemen di sekolah, terutama peran kepala sekolah yang tidak profesional.⁶

Penelitian yang dilakukan Husaini Usman yang hasilnya telah dikutip oleh Agus Wibowo sampai pada kesimpulan bahwa meski semua komponen manajemen bagus tetapi kepala sekolahnya buruk, bisa dipastikan manajemen sekolah tidak efektif. Tidak ada sekolah yang unggul dipimpin oleh kepala sekolah yang tidak unggul. Kenyataan di lapangan, menunjukkan bahwa sekolah yang hebat dipimpin oleh kepala sekolah yang hebat pula. Kepala sekolah perannya ibarat jantung bagi sekolah.⁷

Berkaitan dengan penyiapan sumber daya manusia untuk menghadapi tantangan global pada abad teknologi dan informasi, komitmen pemerintah untuk meningkatkan kualitas pendidikan hendaknya tidak berubah. Pemerintah tetap konsisten untuk meningkatkan kuantitas maupun kualitas pendidikan.

Untuk mencapai hasil yang lebih optimal, efektif dan efisien dalam menangani berbagai permasalahan pendidikan, pemerintah daerah tidak mungkin dapat bekerja secara sendirian, karena masih ada pihak-pihak lain yang berkepentingan terhadap bidang pendidikan tersebut, seperti orang tua (masyarakat), sekolah (lembaga pendidikan), dan institusi sosial lain seperti dunia usaha atau dunia industri. Karena itu kerja sama pihak yang berkepentingan tersebut menjadi sangat penting dalam rangka pelaksanaan asas desentralisasi, terutama dalam bidang pengelolaan pendidikan.

Strategi pengelolaan pendidikan yang mengedepankan kerjasama antara berbagai pihak seperti di atas lebih dikenal dengan istilah *the collaborative school management* yang pada perkembangan selanjutnya

⁶ Agus Wibowo, *Manager & Leader Sekolah Masa Depan*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta, 2014, hlm. 1.

⁷ *Ibid*, hlm. 2.

menjadi model pengelolaan sekolah yang dinamakan *school based management* atau Manajemen Berbasis Sekolah (MBS).⁸

Istilah tersebut pertama kali muncul di Amerika Serikat ketika masyarakat mulai mempertanyakan relevansi pendidikan dengan tuntutan dan perkembangan masyarakat setempat. MBS merupakan paradigma baru pendidikan yang memberikan otonomi luas pada tingkat sekolah dengan melibatkan masyarakat dalam rangka kebijakan pendidikan nasional.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa MBS merupakan implementasi dari pemberian otonomi kepada sekolah untuk memberdayakan diri dalam kerangka upaya peningkatan mutu dan pemerataan pendidikan.⁹ MBS juga merupakan bentuk alternatif pengelolaan sekolah dalam program desentralisasi bidang pendidikan, yang ditandai adanya otonomi luas di tingkat sekolah, partisipasi masyarakat yang tinggi, dan dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional.

Otonomi diberikan agar sekolah dapat leluasa mengelola sumber daya dengan mengalokasikannya sesuai dengan prioritas kebutuhan serta agar sekolah lebih tanggap terhadap kebutuhan lingkungan setempat. Masyarakat dituntut partisipasinya agar mereka lebih memahami kompleksitas pendidikan, membantu, serta turut mengontrol pengelolaan pendidikan.

Adapun kebijaksanaan nasional yang menjadi prioritas pemerintah harus pula diperhatikan oleh sekolah. Dengan demikian sekolah dituntut memiliki akuntabilitas baik kepada masyarakat maupun pemerintah, karena keduanya merupakan penyelenggara pendidikan di sekolah. MBS menawarkan kepada sekolah untuk menyediakan pendidikan yang lebih baik dan lebih memadai bagi para peserta didik. Adanya otonomi daerah dalam pengelolaan pendidikan merupakan potensi bagi sekolah untuk meningkatkan kinerja para personil, menawarkan partisipasi langsung dari pihak-pihak

⁸Suryosubroto, *Manajemen Pendidikan di Sekolah*, Rineka Cipta, Jakarta, 2004, hlm. 195.

⁹E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Remaja Rosda Karya, Bandung, 2004, hlm. 25.

terkait, dan meningkatkan pemahaman masyarakat terhadap penyelenggaraan pendidikan di sekolah.¹⁰

Otonomi sekolah juga berperan dalam menampung konsensus umum tentang pemberdayaan sekolah, yang meyakini bahwa untuk meningkatkan kualitas pendidikan sedapat mungkin keputusan seharusnya dibuat oleh mereka yang berada di garis depan, yang bertanggung jawab secara langsung terhadap pelaksanaan kebijakan dan yang terkena akibat-akibat dari kebijakan tersebut, yaitu guru, kepala sekolah dengan MBS, unsur pokok sekolah (*constituent*) memegang kontrol yang lebih besar dalam setiap kejadian di sekolah. Unsur pokok sekolah ini kemudian menjadi lembaga non-struktural yang disebut komite sekolah yang anggotanya adalah kepala sekolah, guru, administrator, orang tua/wali murid, anggota masyarakat dan murid.

Pada dasarnya MBS merupakan suatu strategi pengelolaan penyelenggaraan pendidikan di sekolah yang menekankan pada pengerahan dan pendayagunaan sumber internal sekolah dan lingkungannya secara efektif dan efisien sehingga menghasilkan lulusan yang berkualitas atau bermutu.¹¹ MBS adalah bentuk otonomi manajemen pendidikan pada satuan pendidikan, yang dalam hal ini kepala sekolah/madrasah dan guru dibantu oleh komite sekolah/madrasah dalam mengelola kegiatan pendidikan.

Seiring dengan desentralisasi, otonomi dalam pengelolaan pendidikan dan penyiapan sumber daya manusia untuk menghadapi tantangan globalisasi yang menuntut kualifikasi kemampuan dasar, baik untuk melanjutkan studi maupun terjun ke masyarakat dengan kualifikasi minimal, serta untuk menghadapi tantangan globalisasi yang menuntut kualifikasi tertentu dan perkembangan berbagai bidang, setiap lulusan dari setiap jenis dan jenjang pendidikan perlu terus diorientasikan pada upaya tidak hanya menguasai kemampuan akademik dan keterampilan teknis saja, tetapi juga kompetensi dalam bidang keterampilan generik, yang meliputi manajemen diri, keterampilan komunikasi, manajemen orang lain dan tugas, serta kemampuan

¹⁰ Suryosubroto, *Op. Cit.*, hlm. 196.

¹¹ *Ibid.*, hlm. 196.

mobilisasi inovasi dan perubahan. SMP Islam Roudlotul Ummah Kradenan Grobogan mempunyai peran yang sangat penting.

Untuk menciptakan pendidikan yang berkualitas dan mampu mempertahankan kepercayaan umat, maka SMP Islam Roudlotul Ummah Kradenan Grobogan harus mampu menyelenggarakan pendidikan yang profesional, efektif dan efisien. Untuk meningkatkan mutu pengelolaan pendidikan yang mampu melakukan proses belajar mengajar yang efektif dan menghasilkan *output* yang berkualitas, maka perlu diadakan tindakan yang terencana dengan baik, terutama manajemennya. Keterlibatan orang tua/wali siswa secara fisik maupun emosional juga sangat membantu penyelenggaraan pendidikan di sekolah ini, karena itu program SMP Islam Roudlotul Ummah Kradenan Grobogan menekankan pada Manajemen Berbasis Sekolah (MBS).¹²

Untuk dapat merealisasikan semua itu secara optimal tidak semudah membalik telapak tangan dan sangat mungkin jauh lebih sulit daripada menyusun konsep programnya. Apalagi program tersebut tidak hanya melibatkan pihak-pihak intern dalam struktur kelembagaan pendidikan, seperti sekolah dan instansi pendidikan terkait, tetapi juga masyarakat. Adanya peran serta aktif dari masyarakat luar selaku *stakeholders*, baik secara perorangan maupun organisasi/kelembagaan, padahal dari kedua pihak tersebut masih dijumpai sejumlah kendala.

Dalam kelembagaan pendidikan, tingkat kesejahteraan guru, aspek kualitas, maupun penyebarannya yang antar daerah kurang merata, menjadi permasalahan yang sering mengemuka. Kemudian dari perspektif masyarakat kepedulian dan partisipasi aktif dari masyarakat secara umum masih rendah dan jauh dari harapan. Dengan kondisi tersebut maka banyak tantangan yang harus dihadapi dalam mendukung suksesnya penerapan Program Manajemen Berbasis Sekolah. SMP Islam Roudlotul Ummah Kradenan merupakan salah

¹² Hasil Wawancara dengan Kepala Sekolah SMP Islam Roudlotul Ummah Kradenan di Ruang TU pada tanggal 12 Agustus 2016.

satu yang telah ditunjuk untuk melaksanakan perintisan program MBS. Implementasi Program MBS untuk Sekolah di Kecamatan Kradenan ini merupakan salah satu upaya untuk mengatasi rendahnya mutu pendidikan SMP di daerah ini.

Di samping itu, keberadaan program ini sejalan dengan kebijakan pendidikan pada tingkat sekolah menengah di Kabupaten Grobogan yang memprioritaskan pada bidang peningkatan mutu, pemerataan kesempatan, efisiensi dan efektifitas serta relevansi pendidikan. Adapun keberadaan dan perkembangannya masih banyak kekurangannya. Hal ini disebabkan oleh berbagai faktor, baik faktor dari dalam maupun dari luar.¹³

Berdasarkan deskripsi di atas, maka peneliti tertarik untuk meneliti pelaksanaan manajemen pendidikan di SMP Islam Roudlotul Ummah Kradenan Grobogan dengan judul penelitian, ***“Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di SMP Islam Roudlotul Ummah Kradenan Grobogan Tahun Pelajaran 2016/ 2017 ”***.

B. Fokus Penelitian

Suatu penelitian akan dapat terlaksana dengan baik apabila fokus penelitian telah dirumuskan dengan baik pula. Sebab pada dasarnya fokus penelitian adalah batasan masalah.¹⁴ Fokus penelitian memuat rincian pertanyaan tentang cakupan atau topik-topik pokok yang akan diungkap dan digali dalam penelitian.¹⁵ Adapun yang menjadi fokus penelitian dalam kajian ini adalah :

- 1) Pelaksanaan MBS di SMP Islam Roudlotul Ummah Kradenan Grobogan yang meliputi :
 - a. Perencanaan program MBS di SMP Islam Roudlotul Ummah.
 - b. Pengorganisasian program MBS di SMP Islam Roudlotul Ummah.

¹³ Hasil Wawancara dengan Wakil Kepala Sekolah SMP Islam Roudlotul Ummah Kradenan di Ruang TU pada tanggal 12 Agustus 2016.

¹⁴ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan, Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, Alfabeta, Bandung, 2014. hlm. 285.

¹⁵ Afifudin, Beni Ahmad Saebani, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, pustaka setia, bandung, 2012, hlm.109.

- c. Pelaksanaan program MBS di SMP Islam Roudlotul Ummah.
 - d. Pengawasan program MBS di SMP Islam Roudlotul Ummah.
 - e. Pembinaan program MBS di SMP Islam Roudlotul Ummah.
- 2) Peran kepala sekolah dalam Implementasi MBS di SMP Islam Roudlotul Ummah Kradenan Grobogan yang meliputi :
- a. Kepala sekolah sebagai pendidik (*educator*).
 - b. Kepala sekolah sebagai manajer.
 - c. Kepala sekolah sebagai administrator.
 - d. Kepala sekolah sebagai supervisor.
 - e. Kepala sekolah sebagai leader.
 - f. Kepala sekolah sebagai inovator.
 - g. Kepala sekolah sebagai motivator.
- 3) Faktor-faktor pendukung dan penghambat implementasi MBS di SMP Islam Roudlotul Ummah Kradenan Grobogan.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang fokus masalah yang ada, maka rumusan permasalahan yang dikaji dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di SMP Islam Roudlotul Ummah Kradenan Grobogan Tahun Pelajaran 2016/2017?
2. Bagaimana peran kepala sekolah dalam implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di SMP Islam Roudlotul Ummah Kradenan Grobogan Tahun Pelajaran 2016/2017 ?
3. Faktor apa saja yang menjadi pendukung dan penghambat dalam pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di SMP Islam Roudlotul Ummah Kradenan Grobogan Tahun Pelajaran 2016/2017 ?

D. Tujuan Penelitian

Dengan melihat rumusan masalah di atas, maka peneliti akan mengungkapkan tujuan penelitian ini, yaitu untuk:

1. Mengetahui pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di SMP Islam Roudlotul Ummah Kradenan Grobogan.
2. Mengetahui peran kepala sekolah dalam implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di SMP Islam Roudlotul Ummah Kradenan Grobogan.
3. Mengetahui faktor pendukung dan penghambat dalam pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di SMP Islam Roudlotul Ummah Kradenan Grobogan.

E. Manfaat Penelitian

Adapun Manfaat yang diharapkan oleh peneliti dari penelitian ini adalah :

1. Secara teoritis penelitian ini berguna untuk mengembangkan konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Penelitian ini juga berguna dalam mengembangkan konsep manajemen pendidikan Islam.
2. Secara praktis penelitian ini berguna :
 - a. Sebagai bahan informasi dan evaluasi sistem manajemen di lembaga pendidikan Islam, khususnya di SMP Islam Roudlotul Ummah Kradenan.
 - b. Sebagai bahan rekomendasi kebijakan pemerintah, khususnya di jajaran Kementerian Dinas Pendidikan Kabupaten Grobogan.
 - c. Sebagai bahan informasi secara umum tentang Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), khususnya para pengelola sekolah dan juga masyarakat.

F. Sistematika Penulisan Tesis

Untuk memperoleh gambaran yang jelas dan menyeluruh, tesis ini terdiri 3 (tiga) bagian dari 5 (lima) bab, antara bab yang satu dengan bab yang lain berbeda pembahasannya, tetapi masih mempunyai keterkaitan. Oleh sebab itu, peneliti susun sistematika pembahasan sebagai berikut:

1. Bagian Awal

Bagian awal ini terdiri atas : halaman sampul (*cover*), halaman judul, halaman pengesahaan, halaman motto, halaman persembahan, halaman pernyataan keaslian, nota dinas, abstrak, kata pengantar, daftar isi, daftar gambar, daftar tabel.

2. Bagian Isi

Bagian isi ini terdiri dari beberapa bab, sebagai berikut :

Bab Pertama, pendahuluan. Yang memuat secara global gambaran keseluruhan tesis yang terdiri Latar belakang masalah, Fokus penelitian, Rumusan masalah, Tujuan penelitian, Manfaat penelitian, Sistematika penulisan tesis.

Bab Kedua, Kajian Teori. Bab ini menguraikan dasar-dasar teoretis yang terdiri dari: Pengertian MBS, Fungsi MBS, Komponen-komponen MBS, model MBS, Karakteristik MBS, Strategi implementasi MBS, Peran pemimpin kepala sekolah dalam MBS, Faktor pendukung dan penghambat MBS, serta Penelitian Terdahulu dan Kerangka Berfikir.

Bab Ketiga, Metode Penelitian. Berisi tentang metode penelitian, yang meliputi : Jenis dan pendekatan penelitian, Lokasi penelitian, Subjek dan objek penelitian, Teknik pengumpulan data, Pengujian keabsahan data, Teknik analisis data.

Bab Keempat, Hasil Penelitian dan Pembahasan. Berisi tentang Gambaran umum SMP Islam Roudlotul Ummah Kradenan Grobogan meliputi sejarah singkat berdirinya, letak geografis, visi, dan misi, struktur organisasi, keadaan guru, siswa, dan karyawan, sarana dan prasarana, kurikulum. Sub bab kedua berisi tentang Data Pelaksanaan MBS di SMP Islam Roudlotul Ummah Kradenan Grobogan Tahun Pelajaran 2016/2017, Data Peran kepala sekolah dalam implementasi MBS di SMP Islam Roudlotul Ummah Kradenan Grobogan Tahun Pelajaran 2016/2017, Data Faktor pendukung dan penghambat pelaksanaan MBS di SMP Islam Roudlotul Ummah Kradenan Grobogan Tahun Pelajaran 2016/2017, Sub bab ketiga berisi tentang Analisis pelaksanaan MBS di SMP Islam

Roudlotul Ummah Kradenan Grobogan Tahun Pelajaran 2016/2017, Analisis peran kepala sekolah dalam implementasi MBS di SMP Islam Roudlotul Ummah Kradenan Grobogan Tahun Pelajaran 2016/2017, Analisis faktor pendukung dan penghambat pelaksanaan MBS di SMP Islam Roudlotul Ummah Kradenan Grobogan Tahun Pelajaran 2016/2017.

Bab Kelima, Sebagai Bab Penutup. Yang terdiri atas kesimpulan, saran-saran, dan kata penutup.

3. Bagian Akhir

Pada bagian akhir ini terdiri dari daftar pustaka, lampiran-lampiran, dan riwayat hidup peneliti.

