

**IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH (MBS)
PADA MADRASAH UNGGULAN**

TESIS

Diajukan kepada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam sebagai salah satu persyaratan menyelesaikan studi Strata Dua (S2) untuk memperoleh gelar Magister bidang Manajemen Pendidikan Islam (M. Pd)



**OLEH:
ULFIH QORI KHAIRUNNISA
NIM: 172520068**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
KONSENTRASI MANAJEMEN PENDIDIKAN DASAR DAN MENENGAH
PROGRAM PASCASARJANA
INSTITUT PTIQ JAKARTA
2019 M. /1441 H.**

ABSTRAK

Konsep dasar Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) adalah terjadinya transfer otoritas atau wewenang dan tanggung jawab dalam pengelolaan sekolah dari pemerintah pusat ke tingkat sekolah. Penelitian ini ingin mengetahui otoritas dan tanggung jawab yang dimiliki oleh pemerintah, sekolah dan komite sekolah dalam pengelolaan sekolah. Penelitian ini bertujuan mengetahui aspek-aspek pengelolaan sekolah yang terjadi di MAN 4 Jakarta dalam penerapan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus.

Hasil penelittian Tesis ini adalah MAN 4 Jakarta merupakan madrasah yang memiliki kewenangan mengatur (otonomi) dalam berbagai aspek, diantaranya: pengetahuan, teknologi, kekuasaan, material, manusia, waktu, dan keuangan itu telah membuat mereka menjadi unggul, karena memiliki kekuatan yang bisa digunakan, memiliki kelemahan yang bisa diatasi, memiliki peluang yang bisa dimanfaatkan, dan mampu mengatasi ancaman menjadi tantangan yang bisa dicarikan solusinya secara bersama-sama. MAN 4 Jakarta merupakan salah satu madrasah unggul, dikarenakan memiliki komitmen terhadap pembangunan Sumber Daya Manusia (SDM) dalam Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (IPTEK), dan Iman dan Takwa (IMTAK), diantaranya dalam bidang rekrutmen (guru, tenaga kependidikan, siswa dan kegiatan pembelajaran), sarana dan prasarana yang dimiliki, kegiatan evaluasi yang dilakukan secara berkelanjutan, prestasi akademik dan prestasi non kademik yang tinggi.

Hal menarik lain yang ditemukan dalam penelittian ini adalah, dalam keotonomian yang dimiliki MAN 4 Jakarta yakni pada aspek pengetahuan, MAN 4 melakukan pengembangan kurikulum nasional dengan, struktur program kurikulumnya menitikberatkan pada penguasaan *basic knowledge of science and technology*, pendidikan agama, serta penguasaan Bahasa Inggris melalui program *Cambridge* dan Bahasa Arab, kurikulumnya diperkaya dengan pendidikan yang mengarah kepada kecakapan hidup (*life skill*) dan jiwa kewirausahaan (*entrepreneurship*).

Dalam hal teknologi, MAN 4 Jakarta membantu siswa dalam meningkatkan kualitas belajarnya dalam penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi dengan metodologi pembelajaran yang modern melalui penggunaan sarana belajar mengajar yang berbasis pada multimedia,

yakni Over Head Projector (OHP), LCD Projector, slide, alat-alat praktek yang tersedia alam ruang laboratorium fisika, kimia, biologi, dan Bahasa.

Dalam hal kekuasaan, MAN 4 Jakarta memiliki keleluasaan dalam melakukan berbagai keputusan yang berkaitan dengan kebijakan pendidikan yakni: dalam penentuan program tahunan madrasah, selalu dilakukan melalui mekanisme rapat kerja yang diikuti oleh seluruh pegawai. Dalam hal material, MAN 4 Jakarta memiliki kewenangan sendiri dalam memenuhi unsur materialnya, tanpa adanya campur tangan pemerintah meskipun sumber dananya sebagian besar berasal dari pemerintah, MAN 4 berkewajiban untuk memberikan laporan yang akuntabel kepada Kementerian Agama terkait dengan sarana dan prasarana di MAN 4 Jakarta. Dalam hal manusia, MAN 4 mengadakan perencanaan pegawai, pengadaan pegawai, pembinaan dan pengembangan pegawai dengan workshop, diklat, seminar, kemudian promosi dan mutasi, pemberhentian pegawai, kompensasi bagi guru berprestasi.

Dalam hal pengaturan waktu, MAN 4 Jakarta memiliki kewenangan sendiri, karena mengingat madrasah ini sebagai sekolah berasrama (*boarding school*), sehingga memiliki ciri khas tersendiri dalam jadwal kegiatan sehari-harinya. Penyusunan waktu ini disusun berdasarkan struktur kurikulum MAN 4 Jakarta yang dilaksanakan sejak pagi sampai siang hari atau disesuaikan dengan kepentingan pendidikan di MAN 4 Jakarta. MAN 4 Jakarta juga diberi kebebasan untuk melakukan kegiatan-kegiatan yang mendatangkan penghasilan (*income generating activities*) sehingga sumber keuangan tidak semata-mata tergantung hanya kepada pemerintah, melainkan dari kegiatan kegiatan yang mendatangkan penghasilan seperti bazar, koperasi, kantin, dll.

Pada akhirnya MAN 4 Jakarta mampu menjadi *prototipe* madrasah yang sudah melaksanakan konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dengan baik dan professional. Menjadi percontohan bagi madrasah lainnya yang juga memiliki otonomi namun belum menjadi madrasah yang unggul.

ABSTRACT

The basic concept of School Based Management (SBM) is the transfer of authority and responsibility in managing schools from the central Government to the school level. This research want to know the authorities and responsibilities held by the government, schools and school committees in school management. This research aims to find out aspects of school management that occur in MAN 4 Jakarta in the application of School Based Management (SBM). This research uses a qualitative approach with a case study method.

The results of this thesis research are MAN 4 Jakarta is a madrasa that has the authority to regulate (autonomy) in various aspects, including: knowledge, technology, power, material, human, time, and finance that have made them superior, because they have power that can be used , has weaknesses that can be overcome, has opportunities that can be exploited, and is able to overcome threats into challenges that can be solved together. MAN 4 Jakarta is one of the superior madrasas, because it has a commitment to the development of Human Resources (HR) in Science and Technology (Science and Technology), and Faith and Takwa (IMTAK), including in the areas of recruitment (teachers, education staff, students and activities learning), facilities and infrastructure owned, evaluation activities carried out continuously, high academic and non-academic achievements.

Another interesting thing found in this research is, in economics owned by MAN 4 Jakarta namely in the aspect of knowledge, MAN 4 conducts national curriculum development, the curriculum program structure focuses on mastering the basic knowledge of science and technology, religious education, and mastery of English through the Cambridge and Arabic programs, the curriculum is enriched with education that leads to life skills and an entrepreneurial spirit.

In terms of technology, MAN 4 Jakarta helps students improve the quality of their learning in mastering science and technology with modern learning methodologies through the use of teaching and learning tools based on multimedia, namely Over Head Projector (OHP), LCD Projector, slides, tools practices available in the physics, chemistry, biology and language laboratory space.

In terms of power, MAN 4 Jakarta has the discretion in making various decisions related to education policy, namely: in determining the annual madrasa program, it is always carried out through a work meeting

mechanism that is followed by all employees. In terms of material, MAN 4 Jakarta has its own authority in fulfilling its material elements, without government intervention although the source of funds is mostly from the government, MAN 4 Jakarta is obliged to provide accountable reports to the Ministry of Religion related to facilities and infrastructure at MAN 4 Jakarta. In human terms, MAN 4 organizes employee planning, employee procurement, coaching and employee development with workshops, training, seminars, then promotions and transfers, termination of employees, compensation for outstanding teachers.

In terms of time management, MAN 4 Jakarta has its own authority, because remembering this madrasa as a boarding school (boarding school), so it has its own characteristics in the schedule of daily activities. This time arrangement is arranged based on the MAN 4 Jakarta curriculum structure which is carried out from morning until noon or adjusted to the educational interests at MAN 4 Jakarta. MAN 4 Jakarta is also given the freedom to carry out income generating activities so that financial resources do not depend solely on the government, but from income generating activities such as bazaars, cooperatives, canteens, etc.

In the end MAN 4 Jakarta was able to become a prototype madrasa that had implemented the concept of School Based Management (SBM) well and professionally. Becoming a pilot for other madrassas who also have autonomy but have not become superior madrasa.

ملخص

المفهوم الأساسي للإدارة القائمة على المدرسة (SBM) هو نقل السلطة أو السلطة والمسؤولية في إدارة المدارس من الحكومة المركزية إلى مستوى المدرسة. أرادت هذه الدراسة معرفة السلطة والمسؤوليات التي تتحملها الحكومة والمدارس واللجان المدرسية في إدارة المدارس. تهدف هذه الدراسة إلى تحديد جوانب الإدارة المدرسية التي تحدث في MAN 4 Jakarta في تطبيق الإدارة المدرسية (SBM). يستخدم هذا البحث مقارنة نوعية مع طريقة دراسة الحالة.

نتائج بحث الأطروحة هي MAN 4 Jakarta ، وهي مدرسة لديها سلطة تنظيم (الحكم الذاتي) في جوانب مختلفة ، بما في ذلك: المعرفة ، والتكنولوجيا ، والطاقة ، والمواد ، والبشرية ، والوقت ، والتمويل التي جعلتهم متفوقين ، لأن لديهم القوة التي يمكن استخدامها ، لديه نقاط ضعف يمكن التغلب عليها ، ولديه فرص يمكن استغلالها ، وهو قادر على التغلب على التهديدات في تحديات يمكن حلها معًا. تعد MAN 4 Jakarta واحدة من المدارس العليا ، لأنها تلتزم بتطوير الموارد البشرية (HR) في العلوم والتكنولوجيا (العلوم والتكنولوجيا) ، والإيمان والتكوى (IMTAK) ، بما في ذلك في مجالات التوظيف (المعلمين والموظفين التربويين والطلاب والأنشطة التعلم) ، والمرافق والبنية التحتية المملوكة ، أنشطة التقييم التي تنفذ بشكل مستمر ، والإنجازات الأكاديمية وغير الأكاديمية عالية

يوجد شيء آخر مثير للاهتمام موجود في هذا البحث ، في الاقتصاد الذي تملكه MAN 4 Jakarta ، وهو في جانب المعرفة ، يجري MAN 4 عملية تطوير المناهج الوطنية ، ويركز هيكل برنامج المناهج الدراسية على إتقان المعرفة الأساسية للعلوم والتكنولوجيا ، والتعليم الديني ، وإتقان اللغة الإنجليزية من خلال برامج كامبريدج واللغة العربية ، يتم إثراء المنهج التعليمي بالتعليم الذي يؤدي إلى المهارات الحياتية وروح المبادرة.

فيما يتعلق بالتكنولوجيا ، يساعد MAN 4 Jakarta الطلاب في تحسين جودة تعلمهم في إتقان العلوم والتكنولوجيا باستخدام منهجيات التعلم الحديثة من خلال استخدام أدوات التعليم والتعلم القائمة على الوسائط المتعددة ، وبالتحديد أكثر من رئيس العارض

، جهاز عرض ، الشرائح ، والأدوات الممارسات المتاحة في الفيزياء والكيمياء والأحياء ومساحة مختبر اللغة.

من حيث القوة ،

تمتلك MAN 4 Jakarta سلطة تقديرية في اتخاذ القرارات المختلفة المتعلقة بسياسات التعليم ، وهي: عند تحديد برنامج المدارس السنوية ، يتم ذلك دائماً من خلال آلية اجتماعات العمل التي يتبعها جميع الموظفين. فيما يتعلق بالمواد ، تمتلك MAN 4 Jakarta بسلطتها الخاصة في الوفاء بعناصرها المادية ، دون تدخل من الحكومة على الرغم من أن مصدر الأموال هو في معظمه من الحكومة ، MAN 4 Jakarta ملزم بتقديم تقارير مسؤولة إلى وزارة الدين فيما يتعلق بالمرافق والبنية التحتية في MAN 4 Jakarta. من الناحية الإنسانية ، ينظم MAN 4 تخطيط الموظفين ، وشراء الموظفين ، والتدريب وتطوير الموظفين مع ورش العمل ، والتدريب ، والندوات ، ثم الترقيات والتحويلات ، وإنهاء الموظفين ، وتعويض المعلمين المتميزين

فيما يتعلق بإدارة الوقت ، تمتلك MAN 4 Jakarta بسلطتها الخاصة ، لأن تذكر هذه المدرسة كمدرسة داخلية (مدرسة داخلية) ، لذلك لها خصائصها الخاصة في جدول الأنشطة اليومية. يتم ترتيب هذا الترتيب الزمني بناءً على هيكل منهج MAN 4 Jakarta الذي يتم تنفيذه من الصباح حتى الظهر أو تعديله وفقاً للمصالح التعليمية في MAN 4 Jakarta. يتم منح MAN 4 Jakarta أيضاً حرية القيام بأنشطة مدرة للدخل بحيث لا تعتمد الموارد المالية على الحكومة وحدها ، بل على الأنشطة المدرة للدخل مثل البازارات والتعاونيات والمقاصف وما إلى ذلك.

في النهاية ، تمكنت MAN 4 Jakarta من أن تصبح مدرسة نموذجية أولية نفذت مفهوم الإدارة المدرسية (SBM) بشكل جيد ومهنيًا. كن رائدًا في المدارس الأخرى التي تتمتع أيضاً بالحكم الذاتي ولكنها لم تصبح مدارسًا ممتازة.

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini:

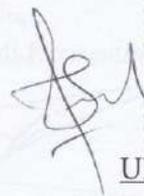
Nama : Ulfih Qori Khairunnisa
Nomor Induk Mahasiswa : 172520068
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Konsentrasi : Pendidikan Dasar dan Menengah
Judul Tesis : Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah
(MBS) Pada Madrasah Aliyah Unggulan
(Studi Kasus di MAN 4 Jakarta)

Menyatakan bahwa:

1. Tesis ini adalah murni hasil karya sendiri. Apabila saya mengutip dari karya orang lain, maka saya mencantumkan sumbernya sesuai dengan ketentuan yang berlaku
2. Apabila di kemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan Tesis ini hasil jiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut sesuai dengan sanksi yang berlaku di lingkungan Institut PTIQ dan peraturan perundang-undangan yang berlaku

Jakarta, 30 September 2019

Yang membuat pernyataan,



Ulfih Qori Khairunnisa

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)
Pada Madrasah Unggulan (Studi Kasus di MAN 4 Jakarta)

Tesis

Diajukan kepada Pascasarjana Program Studi Pendidikan Dasar dan Menengah
Untuk memenuhi syarat-syarat memperoleh gelar
Magister Manajemen Pendidikan Islam

Disusun oleh:

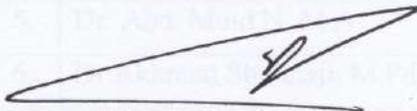
Ulfih Qori Khairunnisa
172520068

Telah selesai dibimbing oleh kami, dan menyetujui untuk selanjutnya dapat diujikan

Jakarta, 5 Oktober 2019

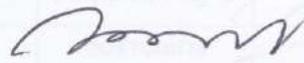
Menyetujui:

Pembimbing I



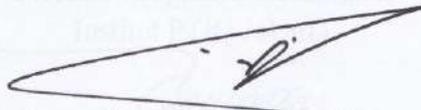
Dr. Akhmad Shunhaji, M.Pd.I

Pembimbing II



Dr. Abd. Mu'id N, M.A

Mengetahui,
Ketua Program Studi/Konsentrasi



Dr. Akhmad Shunhaji, M.Pd.I

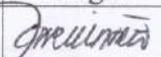
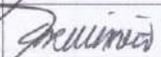
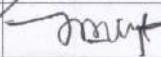
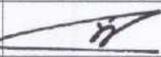
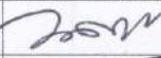
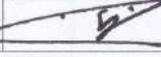
PERNYATAAN PENGESAHAN PENGUJI

IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH (MBS) PADA MADRASAH ALIYAH UNGGULAN (Studi Kasus di MAN 4 Jakarta)

Disusun oleh:

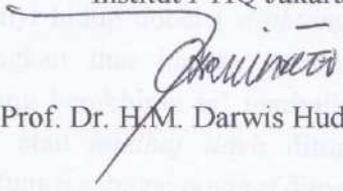
Nama : Ulfiq Qori Khairunnisa
Nomor Induk Mahasiswa : 172520068
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Konsentrasi : Pendidikan Dasar dan Menengah

Telah diajukan pada sidang munaqasah pada tanggal:
15 Oktober 2019

No.	Nama Penguji	Jabatan dalam TIM	Tanda Tangan
1.	Prof. Dr. H.M. Darwis Hude, M.Si	Ketua	
2.	Prof. Dr. H.M. Darwis Hude, M.Si	Penguji I	
3.	Dr. Ahmad Zain Sarnoto, M.A, M.Pd.I.	Penguji II	
4.	Dr. Akhmad Shunhaji, M.Pd.I.	Pembimbing I	
5.	Dr. Abd. Muid N, M.A	Pembimbing II	
6.	Dr. Akhmad Shunhaji, M.Pd.I.	Sekretaris	

Jakarta, 23 Oktober 2019

Mengetahui,
Direktur Program Pascasarjana
Institut PTIQ Jakarta


Prof. Dr. H.M. Darwis Hude, M.Si.

PEDOMAN TRANSLITERASI

Di dalam naskah Tesis ini banyak dijumpai nama dan istilah teknis (*technical term*) yang berasal dari bahasa Arab ditulis dengan huruf Latin. Pedoman transliterasi yang digunakan untuk penulisan tersebut adalah sebagai berikut:

Arab	Indonesia	Arab	Indonesia
أ	'	ط	Ṭ / ṭ
ب	b	ظ	Ẓ / ẓ
ت	t	ع	'
ث	th	غ	gh
ج	j	ف	f
ح	Ḥ/ḥ	ق	q
خ	kh	ك	k
د	d	ل	l
ذ	dh	م	m
ر	r	ن	n
ز	z	و	w
س	s	ه	h
ش	sh	ء	'
ص	Ṣ / ṣ	ي	y
ض	Ḍ / ḍ		

Untuk menunjukkan bunyi hidup panjang (*madd*) maka caranya dengan menuliskan coretan horisontal (*macron*) di atas huruf, seperti: a, i, dan u. (ا, ي, dan و). Bunyi hidup double (*diphthong*) Arab ditransliterasikan dengan menggabungkan dua huruf “ay dan aw” seperti *layyinah*, *lawwamah*. Kata yang berakhiran ta’ marbutah dan berfungsi sebagai

sifah (*modifier*) atau *mudhaf ilayh* ditransliterasikan dengan *ah*, sedangkan yang berfungsi sebagai *mudhaf* ditransliterasikan dengan *at*.

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, segala puji dan syukur penulis persembahkan kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayahNya serta kekuatan lahir dan batin sehingga penulis dapat menyelaesaiakan Tesis ini.

Shalawat dan salam semoga senantiasa dilimpahkan kepada Nabi akhir zaman, Rasulullah Muhammad SAW, begitu juga kepada keluarganya, para sahabatnya, para tabi'in dan tabi'ut tabi'in serta para umatnya yang senantiasa mengikuti ajaran-ajarannya. Amin

Selanjutnya, penulis menyadari bahwa dalam penyusunan Tesis ini tidak sedikit hambatan, rintangan, kesulitan yang dihadapi. Namun berkat bantuan dan motivasi serta bimbingan yang tidak ternilai dari berbagai pihak, akhirnya penulis dapat menyelesaikan Tesis ini. Oleh karena itu, penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang tidak terhingga kepada:

1. Prof. Dr. H. Nasaruddin Umar, M.A, selaku Rektor Institut PTIQ Jakarta
2. Prof. Dr. H.M. Darwis Hude, M.Si. Direktur Program Pascasarjana Institut PTIQ Jakarta
3. Dr. Akhmad Shunhaji, M.Pd.I, Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan

4. Dosen Pembimbing Tesis, Dr. Akhmad Shunhaji, M.Pd.I dan Dr. Abd. Mu'id N, M.A yang telah menyediakan waktu, pikiran dan tenaganya untuk memberikan bimbingan, pengarahan dan petunjuknya kepada penulis dalam penyusunan Tesis ini
5. Kepala Perpustakaan beserta staf Institut PTIQ Jakarta
6. Segenap Civitas Institut PTIQ Jakarta, para dosen yang telah banyak memberikan fasilitas, kemudahan dalam penyelesaian penulisan Tesis ini
7. MAN 4 Jakarta, yang telah mengizinkan penulis untuk melakukan penelitian
8. Ayah Agus Suyitno dan Ibu Wahyu Budiani sebagai orangtua yang selalu memberikan motivasi dan do'a kepada penulis untuk bisa menyelesaikan Tesis ini
9. Suami tercinta Yazid Awlawi yang selalu memberikan motivasi dan cinta kepada penulis untuk menyelesaikan Tesis ini
10. Semua pihak yang telah membantu dalam menyelesaikan Tesis ini.

Hanya harapan dan do'a, semoga Allah SWT memberikan balasan yang berlipat ganda kepada semua pihak yang telah berjasa dalam membantu penuliis menyelesaikan Tesis ini

Akhirnya kepada Allah SWT penulis serahkan segalanya dalam mengharapkan keridhaan, semoga tesis ini bermanfaat bagi masyarakat umum dan bagi penulis khususnya, serta anak dan keturunan penulis kelak. Amin

Jakarta, 30 September 2019

Penulis

Ulfih Qori Khairunnisa

DAFTAR ISI

Judul.....	i
Abstrak.....	iii
Pernyataan Keaslian Tesis	xi
Halaman Persetujuan Pembimbing	xii
Halaman Pengesahan Penguji	xiii
Pedoman Transliterasi.....	xvi
Kata Pengantar	xvii
Daftar Isi	xix
Daftar Gambar	xxiii
Daftar Tabel	xxv
Daftar Lampiran.....	xxvii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah.....	6
C. Pembatasan dan Perumusan Masalah	7
D. Tujuan Penelitian	7
E. Manfaat Penelitian	7
F. Sistematika Penulisan	8
BAB II KAJIAN PUSTAKA DAN TINJAUAN TEORI	
A. Landasan Teori	11
1. Konsep Dasar Manajemen Berbasis Sekolah.....	11
a. Hakikat Manajemen Berbasis Sekolah.....	13
b. Sejarah Manajemen Berbasis Sekolah	20

c.	Model Manajemen Berbasis Sekolah.....	23
d.	Pola Manajemen Berbasis Sekolah	28
e.	Kepemimpinan dalam Manajemen Berbasis Sekolah	32
f.	Karakteristik Manajemen Sekolah	35
g.	Tujuan Manajemen Sekolah.....	39
h.	Landasan Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah	42
i.	Komponen-Komponen Manajemen Sekolah	44
j.	Tahapan Manajemen Berbasis Sekolah.....	46
k.	Faktor-Faktor yang perlu diperhatikan dalam MBS	48
2.	Konsep Dasar Sekolah Unggulan.....	51
a.	Pengertian Sekolah Unggulan	51
b.	Karakteristik Sekolah Unggulan	55
c.	Prinsip Sekolah Unggulan.....	60
d.	Syarat-Syarat Sekolah Unggulan	62
e.	Aspek-Aspek Sekolah Unggulan	66
3.	Relasi Manajemen Berbasis Sekolah dengan Madrasah Unggulan	74
B.	Penelitian Terdahulu yang Relevan	76
C.	Asumsi, Paradigma dan Kerangka Penelitian	79
D.	Hipotesis	80

BAB III METODE PENELITIAN

A.	Populasi dan Sampel	82
B.	Sifat Data.....	83
C.	Variabel Penelitian dan Skala Pengukuran	83
D.	Instrumen Data	83
E.	Jenis Data Penelitian	84
F.	Sumber Data	84
G.	Teknik Pengumpulan Data	84
H.	Teknik Analisis Data.....	87
I.	Waktu dan Tempat Penelitian	88
J.	Jadwal Penelitian.....	89

BAB IV TEMUAN PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A.	Tinjauan Umum Obyek Penelitian	91
1.	Keadaan Geografis MAN 4 Jakarta.....	91
2.	Sejarah MAN 4 Jakarta	92
3.	Identitas MAN 4 Jakarta.....	93
4.	Visi dan Misi MAN 4 Jakarta.....	94
5.	Struktur Organisasi MAN 4 Jakarta	96
6.	Kepala Madrasah MAN 4 Jakarta	97

7. Keadaan Tenaga Pendidik dan Karyawan	99
8. Keadaan Peserta Didik MAN 4 Jakarta.....	101
9. Sarana Prasarana MAN 4 Jakarta.....	103
10. Kegiatan Ekstrakurikuler MAN 4	107
B. Kementerian Agama (Kemenag) dan MAN 4 Jakarta	108
C. Manajemen Berbasis Sekolah di MAN 4 Jakarta	112
1. Otonomi dalam Pengetahuan.....	113
2. Otonomi dalam Material dan Teknologi.....	122
3. Otonomi dalam Kekuasaan	128
4. Otonomi dalam Manusia	131
5. Otonomi dalam Waktu.....	165
6. Otonomi dalam Keuangan.....	168
D. MAN 4 Jakarta Sebagai Madrasah Unggulan	174

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan.....	197
B. Implikasi Hasil Penelitian	198
C. Saran.....	198
DAFTAR PUSTAKA.....	201
LAMPIRAN.....	217
RIWAYAT HIDUP	233

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1V. 1 Lokasi MAN 4 Jakarta.....	82
Gambar IV. 2 Standar Organisasi MAN 4 Jakarta.....	86
Gambar 1V. 3 Keadaan Siswa Tahun Pelajaran 2017/2018.....	89
Gambar 1V. 4 Kondisi Gedung MAN 4 Jakarta.....	93
Gambar IV. 5 Kondisi Ruang Kelas MAN 4 Jakarta.....	94
Gambar 1V. 6 Sarana Prasarana Penunjang MAN 4 Jakarta.....	94
Gambar 1V. 7 Manajemen Kurikulum MAN 4 Jakarta.....	104
Gambar IV. 8 Mekanisme Penyusunan Kurikulum MAN 4 Jakarta.....	105
Gambar 1V. 9 Manajemen Sarana Prasarana MAN 4 Jakarta.....	111
Gambar 1V. 10 Mekanisme Pengambilan Keputusan MAN 4 Jakarta.....	114
Gambar IV.11 Mekanisme Pemilihan Wakil Kepala Madrasah.....	129
Gambar 1V. 12 Manajemen Tenaga Pendidik dan Kependidikan.....	131
Gambar 1V. 13 Mekanisme Pengadaan Pegawai.....	133
Gambar 1V. 14 Mekanisme PPDB Jalur Cambridge dan Asrama.....	139
Gambar IV. 15 Mekanisme PPDB Jalur Prestasi.....	139
Gambar 1V. 16 Mekanisme PPDB Jalur Reguler.....	140
Gambar 1V. 17 Mekanisme PPDB Jalur Reguler.....	140
Gambar IV. 18 Grafik Rekapitulasi PPDB Tahun 2017/2018.....	143
Gambar 1V. 19 Hasil Ujian Nasional Tahun 2018/2019.....	162
Gambar 1V. 20 Grafik Sebaran Alumni 2018/2019.....	167

DAFTAR TABEL

Tabel II. 1 Perubahan Pola Manajemen Pendidikan	25
Tabel II. 1 Ciri-Ciri MBS	33
Tabel II. 1 Kriteria Sekolah Unggulan	50
Tabel IV. 1 Visi Misi Tujuan MAN 4 Jakarta	84
Tabel IV. 2 Kepala MAN 4 Jakarta	87
Tabel IV. 3 Penerimaan Peserta Didik Baru MAN 4 Jakarta	88
Tabel IV. 4 Pendidik dan Latar Belakang Pendidikan	90
Tabel IV. 5 Tenaga Kependidikan dan Latar Belakang Pendidikan	91
Tabel IV. 6 Ekstrakurikuler MAN 4 Jakarta	95
Tabel IV. 7 Kepala MAN 4 Jakarta	117
Tabel IV. 8 Kegiatan PPDB 2019/2020	141
Tabel IV. 9 Jadwal Kegiatan Sehari-hari.....	146
Tabel IV. 10 Alokasi Dana 2017/2018	150
Tabel IV. 11 Alokasi Dana 2018/2019	151
Tabel IV. 12 Prestasi Dalam Ajang Olimpiade	162
Tabel IV. 13 Prestasi Non Akademik	165

DAFTAR LAMPIRAN

Hasil Wawancara.....	193
Biodata Penulis	205

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sektor pendidikan di Indonesia yang rendah ditandai oleh rendahnya kualitas sumber daya manusia (SDM) yang dihasilkan menyebabkan terjadinya tawuran antar pelajar di berbagai kota yang ditambah dengan sejumlah perilaku mereka yang tergolong kriminal, penyalahgunaan narkoba yang terus meningkat, dan pergaulan bebas di kalangan remaja adalah merupakan bukti bahwa pendidikan di negeri ini tidak berhasil membentuk peserta didik yang memiliki kepribadian islami, berakhlak mulia, dan bertanggung jawab. Fenomena tersebut seringkali dihadapi oleh dunia pendidikan yang apabila tidak segera diatasi secara cepat dan tepat, maka tidak mustahil dunia pendidikan itu akan ditinggalkan oleh zaman. Dengan demikian diperlukan adanya kesadaran untuk menampilkan lembaga pendidikan yang berkualitas dalam usaha memecahkan dan merespon berbagai tantangan baru yang timbul di setiap zaman¹.

Demikian juga dalam komparasi dunia internasional, mutu pendidikan Indonesia berada pada posisi yang rendah. Hal ini menuntut segenap lembaga pendidikan yang ada di negeri ini untuk bangkit dan berjuang dalam usaha memperbaiki pendidikan agar

¹ Abuddin Nata, *Manajemen Pendidikan Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam di Indonesia*, Bogor: Kencana, 2003, hal.159.

menjadi lembaga yang berkualitas dan dibanggakan oleh bangsa Indonesia².

Selain itu dalam kinerja pendidikannya Indonesia menunjukkan posisi yang rendah pula. Posisi yang rendah ini dapat dilihat dari dua indikator sekaligus, yaitu indikator makro seperti pencapaian *Human Development Index* (HDI), pemilikan daya saing, kualitas pendidikan³. Berdasarkan laporan perkembangan indeks pembangunan manusia (HDI), yang telah dikeluarkan oleh *United Nations Development Programme* (UNDP) PBB pada tahun 2016, menunjukkan bahwa Indonesia berada pada peringkat 113 dari 188 negara dan sebagainya serta indikator mikro seperti prestasi matematika, fisika, kemampuan membaca dan sebagainya⁴. Dengan rendahnya mutu dan sumber daya manusia yang dihadapi dunia pendidikan, maka pada tingkat sekolah diperlukan adanya pembenahan dalam manajemen pendidikannya. Suatu hal yang paling menonjol dalam rendahnya mutu pendidikan di Indonesia adalah pada lembaga madrasah yang dikelola oleh Departemen Agama RI. Realitas mutu madrasah yang rendah, baik jumlah maupun mutunya, proses dan *outputnya*. Sehingga dibutuhkan pengembangan sumber daya manusia yang sesuai dengan perkembangan dan perubahan masyarakat.

Realitas kemerosotan pendidikan madrasah saat ini menunjukkan, bahwa mayoritas kepala madrasah terutama yang swasta masih belum memiliki kualitas, kompetensi, dan profesionalitas yang memadai. Kualitas mereka rata-rata berada di bawah kepala sekolah umum, baik dalam manajemen, wawasan kurikulum, keterampilan, inovasi, serta kreasi. Perihal manajemen, dalam konteks ini kemampuan kepala madrasah masih jauh dari harapan. Mayoritas mereka masih belum cakap dan terampil dalam pengelolaan pendidikan. Jelasnya, mereka kurang paham perihal manajemen kurikulum, manajemen keuangan sekolah, manajemen

²Hari Suderadjat, *Sebuah Pengantar: Pendidikan Berbasis Luas (BBE) yang berorientasi padaKecakapan Hidup (Life Skill)*, Bandung:CV Cipta Cekas Grafika, 2003, Cet. 3, hal. i.

³Paul Suparno, *Sebuah Pengantar: Kompleksitas Persoalan Pendidikan di Indonesia*, Jakarta: Penerbit Buku Kompas, 2006, hal. x.

⁴Ki Supriyoko, *Pembiayaan Pendidikan di Indonesia dalam Pendidikan di Indonesia*, Jakarta: PT Kompas Media Nusantara, 2004, hal. 423.

administrasi sekolah dan lain-lain⁵.

Dalam ungkapan yang berbeda Malik Fadjar berpendapat bahwa yang menyebabkan perkembangan pendidikan Islam itu masih memiliki hambatan besar dikarenakan sifatnya yang tertutup dan ortodoks, sehingga belum terbuka terhadap kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi. Inilah yang menyebabkan pendidikan Islam tersingkir dari manajemen pendidikan nasional dan belum dikatakan sebagai lembaga pendidikan alternatif.⁶

Selanjutnya Azyumardi Azra mengemukakan dalam *Jurnal Madrasah* bahwa kendala manajemen madrasah adalah masih rendahnya visi dan orientasi para pengelola madrasah dalam kaitannya dengan peningkatan mutu madrasah. Sejalan dengan itu, Armai Arief berpendapat bahwa yang menyebabkan madrasah sangat jauh dari profesionalisme bila dibandingkan dengan sekolah-sekolah umum lainnya dikarenakan lemahnya sumber daya manusia, minimnya sarana dan prasarana, serta dana yang dimilikinya itu sangat terbatas.⁷

Dengan berbagai pendapat tersebut di atas, nampaknya pencerahan di lingkungan madrasah sangat diperlukan agar tetap *survive* dan menjadi bagian dalam sistem pendidikan nasional. Oleh karena itu, diperlukan adanya wujud madrasah unggulan, madrasah model, madrasah terpadu, adanya penyusunan sosialisasi kurikulum dan program-program bantuan yang menunjang kualitas madrasah, seperti perpustakaan, laboratorium, pelatihan guru kelas, guru mata pelajaran, dan lain-lain.

Dengan rendahnya mutu pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah di Indonesia, khususnya pelaksanaan pendidikan di lingkungan madrasah yang selama ini kurang memuaskan banyak pihak, maka diperlukan adanya upaya untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Hal ini senada dengan yang diungkapkan oleh Hari Suderajat bahwa, mutu pendidikan Indonesia berada pada posisi yang rendah sehingga hal ini menuntut segenap lembaga pendidikan yang ada di negeri ini untuk bangkit dan berjuang dalam usaha memperbaiki pendidikan agar menjadi lembaga yang berkualitas dan dapat di

⁵Husni Rahim, *Madrasah dalam Politik Pendidikan di Indonesia*, Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 2005, hal. 113-114.

⁶A Malik Fadjar, *Madrasah dan Tantangan Modernitas*, Bandung: Mizan, 1998, hal. xi-viii.

⁷Armai Arief, *Reformasi Pendidikan Islam*, Jakarta: CRS Press, 2005, hal. 73.

banggakan oleh bangsa Indonesia.⁸ Upaya peningkatan kualitas pendidikan di lingkungan madrasah dapat dilakukan dengan melakukan reformasi pendidikan, yakni salah satunya dengan menggunakan konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) sebagai media dalam meningkatkan kualitas madrasah menuju madrasah unggulan.

Seiring berjalannya waktu, Azyumardi Azra dan Halfian Lubis mengemukakan bahwa lambat laun madrasah dan sekolah Islam mulai menggeliat dan mengejar ketertinggalannya. Hal ini tampaknya ditandai dengan munculnya beberapa sekolah Islam unggulan pada berbagai daerah di Indonesia, seperti SMA Islam Al-Azhar Jakarta, SMA Muhammadiyah 1 Yogyakarta, SMA Unggulan Darul Ulum Jombang, SMA Plus Al-Azhar Medan, SMA Islam Athirah Makasar, SMA Madania Parung Bogor, SMA Plus Muthhahhari Bandung, MAN Insan Cendikia Bogor, SMA Dwiwarna Parung adalah sebagai bukti bahwa lembaga pendidikan Islam mulai bangkit dan berjuang untuk mengejar ketertinggalannya itu.⁹

Dengan munculnya beberapa sekolah Islam dan madrasah yang memiliki paradigma baru dengan cara menyeimbangkan antara kecerdasan sekaligus kesalehan yang dikenal dengan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (IPTEK) dan Iman dan Takwa (IMTAK), sebagaimana pemahaman manusia berkualitas dalam khasanah pemikiran Islam disebut sebagai insan kamil yang mempunyai sifat-sifat antara lain manusia yang selaras (jasmani dan rohani, duniawi dan ukhrawi), manusia moralis (sebagai individu dan sosial), manusia nazhar dan i'tibar (kritis, berijtihad, dinamis, bersikap ilmiah dan berwawasan ke depan), serta menjadi manusia yang memakmurkan bumi.¹⁰ Hal ini sangat menarik minat masyarakat, terutama masyarakat muslim kelas menengah ke atas yang ada di perkotaan yang memang tengah mengalami kekeringan spiritual.¹¹

Kehadiran madrasah atau sekolah Islam unggulan merupakan

⁸ Hari Suderajat, *Sebuah Pengantar: Pendidikan Berbasis Luas (BEE) yang berorientasi pada kecakapan hidup (Life Skill)*...hal. 1.

⁹ Azyumardi Azra, *Pendidikan Islam: Tradisi dan Modernisasi Menuju Milenium Baru*, Jakarta: PT Logos Wacana Ilmu, 2002, hal. 75.

¹⁰ Muhaimin, *Pengembangan Kurikulum Pendidikan Agama Islam*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2005, hal. 201.

¹¹ Jajang Jahroni, *Dari Madrasah Nizamiyah Sampai Sekolah Islam Global*, dalam *Jurnal Komunikasi Dunia Perguruan Madrasah*, Jakarta: Pusat Pengkajian Islam dan Masyarakat (PPIM) UIN Jakarta, 2006, hal. 6.

bagian penting dari lembaga pendidikan nasional di Indonesia, tentunya diharapkan memiliki peran yang begitu besar dalam menghasilkan generasi penerus bangsa yang layak diacungi jempol. Kemajuannya tidak hanya terletak pada perkembangan sumber daya manusia (SDM) saja, namun juga desain kurikulum yang lebih canggih, dan sistem manajemen yang modern dan demokratis, infrastruktur dan fasilitas pendidikan yang dimiliki itu memadai dan seusai dengan kebutuhan kegiatan belajar mengajar siswa-siswi di lingkungan madrasah¹².

Kehadiran MAN 4 Jakarta sebagai salah satu sekolah Islam di Indonesia tampaknya sangat layak masuk dalam daftar sekolah-sekolah unggulan, madrasah yang berlokasi di Pondok Pinang Jakarta Selatan ini terus menorehkan prestasi-prestasi yang membanggakan. Memang prestasi adalah bagian dari substansi yang melekat dalam visi MAN 4 Jakarta: Pengembangan Pendidikan Islami Unggul dalam Prestasi. Untuk mengawal visi di atas salah satu misi yang diemban sekolah yang sudah mengantongi sertifikasi ISO 9001: 2008 ini adalah “*Menjadikan Agama Islam Sebagai Ruh dan Sumber Nilai Pengembangan Madrasah*”. Selain itu, para lulusan MAN 4 Jakarta banyak yang diterima di Perguruan Tinggi favorit di Indonesia antara lain UGM, ITB, IPB, dan lain sebagainya. Bahkan beberapa diantaranya diterima di perguruan tinggi seperti di Jepang, melalui program beasiswa.

Sementara itu, sisi lain yang menarik untuk diteliti dari MAN 4 Jakarta adalah adanya dukungan orangtua dan masyarakat yang begitu besar, diantaranya: Orangtua dan masyarakat memberikan dukungan kepada jalannya kegiatan pendidikan di madrasah. Kedua, pengelola MAN 4 Jakarta dan orangtua sering berkomunikasi. Ketiga, masyarakat dan orangtua memiliki peran dan wewenang dalam membantu dalam pembelajaran, dan keempat, masyarakat dan orangtua memiliki peran dan wewenang dalam membantu jalannya pendidikan yaitu dengan hadirnya majelis madrasah.

MAN 4 Jakarta yang menjadi obyek penelitian ini memiliki ciri khas sebagai model dalam pengembangan pengajaran ilmu pengetahuan dan teknologi bagi madrasah-madrasah lainnya di

¹² Khoirul Umam Sonhaji, *Madrasah Merespon Tantangan Dunia Global*, dalam *Jurnal Komunikasi Dunia Perguruan Madrasah*, Jakarta: Pusat Pengkajian Islam dan Masyarakat (PPIM) UIN Jakarta, 2006, hal. 8.

Indonesia. Hadirnya MAN 4 Jakarta adalah sebagai madrasah aliyah percontohan yang berada di tengah kota dan umumnya memiliki lahan terbatas, tetapi mampu menjaga kualitas pendidikannya.

Dengan demikian, berdasarkan beberapa kenyataan di atas, maka penulis merasa tertarik untuk melakukan penelitian terkait dalam bidang manajemen dengan judul *“Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah*

(MBS) Pada Madrasah Aliyah Unggulan: Studi Kasus MAN 4 Jakarta”

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan pada latar belakang masalah yang dijelaskan di atas, maka penelitian yang diberi judul *“Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) Pada Madrasah Unggulan: Studi Kasus MAN 4 Jakarta”* adalah berawal dari keinginan penulis untuk mendapatkan jawaban secara komprehensif mengenai pelaksanaan manajemen berbasis sekolah dalam rangka membangun sumber daya manusia melalui kegiatan pendidikan Islam di madrasah. Sehubungan dengan latar belakang permasalahan di atas, maka penulis mengidentifikasi pada beberapa permasalahan, diantaranya sebagai berikut:

1. Rendahnya mutu pendidikan madrasah di era otonomi/desentralisasi dalam bidang manajemen sekolah
2. Sedikitnya jumlah madrasah unggulan, dibandingkan dengan sekolah umum unggulan lainnya.
3. Dukungan pendanaan terhadap madrasah dari Kementerian Agama masih sangat kurang, Bantuan operasional di madrasah jauh lebih kecil dibandingkan dengan di sekolah umum.
4. Kualitas tenaga pendidik dan kependidikan madrasah yang belum memenuhi standar, sebagian besar guru madrasah merupakan guru honorer (non PNS) dengan kualifikasi rata-rata di bawah S1 dan mengajar bidang studi yang kurang sesuai dengan latar belakang pendidikannya.
5. Kondisi dualistik madrasah dalam struktur pemerintahan, secara struktural madrasah berada pada instansi vertikal (Kementerian Agama), tetapi secara defacto/operasional madrasah masuk pada wilayah pemerintahan daerah (kabupaten/kota) sehingga berdampak pada kebijakan pemerintah daerah yang cenderung kurang berpihak pada madrasah.

C. Pembatasan dan Perumusan Masalah

Berdasarkan hasil identifikasi permasalahan di atas, sudah barang tentu begitu banyak masalah yang perlu dikaji dalam penelitian ini. Namun dalam penelitian ini, penulis mengambil manajemen berbasis sekolah sebagai suatu standar pengelolaan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah yang ditunjukkan dengan kemandirian, kemitraan, partisipasi, keterbukaan, dan akuntabilitas yang mampu menjadikan sekolah itu unggul. Kemudian peneliti memilih MAN 4 Jakarta, dikarenakan memiliki prestasi yang cukup membanggakan, dan tampaknya memiliki konsep manajemen berbasis sekolah. Dengan adanya keterbatasan konsep, waktu, dan dana yang dimiliki, maka penulis akan membatasi penelitian pada kewenangan mengatur (otonomi) pendidikan yang dimiliki oleh MAN 4 Jakarta sehingga bisa bersaing dengan sekolah unggul lainnya, dan menjadi percontohan untuk madrasah-madrasah yang telah diberikan otonomi pendidikan yang sama namun belum mampu menjadi madrasah unggulan. Berdasarkan pembatasan masalah yang telah dikemukakan di atas, maka penulis merumuskan masalah utama dalam tesis ini pada masalah pokok yang akan diteliti, yaitu: "Bagaimana otonomi pendidikan MAN 4 Jakarta mampu menjadikannya sebagai madrasah unggulan?"

D. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan topik penelitian tesis ini yang berkenaan dengan pelaksanaan manajemen berbasis sekolah, maka secara umum penelitian ini adalah untuk menjelaskan dan memberikan gambaran bahwa Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) adalah sebagai media dalam menjadikan madrasah itu berprestasi. Secara khusus penelitian ini bertujuan untuk menemukan kewenangan mengatur (otonomi) yang dimiliki MAN 4 Jakarta dalam mengelola pendidikan sehingga mampu bersaing dengan sekolah-sekolah umum unggulan lainnya di Indonesia

E. Manfaat Penelitian

Secara umum hasil penelitian dalam tesis ini diharapkan akan bermanfaat bagi segenap pihak, terutama pemerhati pada masalah

manajemen pendidikan dan madrasah di Indonesia, dan secara khusus penelitian ini diharapkan bermanfaat dalam berbagai hal, diantaranya:

1. Memperkaya khazanah pengetahuan dalam bidang Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan madrasah bermutu.
2. Menambah wawasan bagi para pengelola pendidikan dalam mengelola madrasah dengan menggunakan konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) sebagai media menciptakan madrasah yang bermutu.
3. Memperluas wawasan bagi para pemerhati pendidikan Islam dalam usaha menciptakan suatu madrasah bermutu seperti MAN 4 Jakarta.
4. Menjadi kajian lebih lanjut bagi peneliti lainnya yang tertarik dengan masalah manajemen pendidikan dan kondisi madrasah di Indonesia.

F. Sistematika Penulisan

Dalam tesis ini penulis membagi penelitian ini pada lima bab dan selanjutnya secara holistik tiap-tiap bab tersebut terdiri dari beberapa sub-bab, sebagai berikut:

Bab Pertama berisi pendahuluan merupakan gambaran umum untuk memberikan pola pemikiran bagi keseluruhan tesis ini yang meliputi latar belakang masalah yang berisi alasan-alasan dan pentingnya masalah yang diangkat kemudian permasalahan yang meliputi identifikasi masalah, pembatasan masalah, dan perumusan masalah, penelitian terdahulu yang relevan, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta diakhiri dengan sistematika penulisan.

Bab Kedua berisi tentang memahami makna manajemen berbasis sekolah dan madrasah unggulan. Unsur-unsur yang akan dibahas adalah pengertian, sejarah, konsep dasar, pola, karakteristik, prinsip-prinsip, kriteria, syarat-syarat, dan aspek-aspek yang perlu diperhatikan dalam menuju madrasah unggulan yang diharapkan, serta relasi antara manajemen berbasis sekolah dengan madrasah unggulan .

Bab Ketiga berisi metodologi penelitian yang meliputi pemilihan objek penelitian, data dan sumber data, teknik input dan analisis data, pengecekan keabsahan data.

Bab Keempat berisi tentang manajemen MAN 4 Jakarta sebagai madrasah unggulan, otonomi pendidikan dan keunggulan MAN 4 Jakarta. Kemudian dalam bab ini juga membahas mengenai keunggulan MAN 4 Jakarta yang meliputi konsep dasar, prasyarat, standar mutu,

keunggulan dalam ilmu pengetahuan dan teknologi, keunggulan dalam pembinaan iman dan takwa, serta keunggulan dalam prestasi, baik prestasi akademik maupun prestasi non akademik.

Bab Kelima adalah penutup yang memuat kesimpulan dari permasalahan yang dikemukakan. Kemudian diharapkan dari kesimpulan ini dapat ditarik benang merah terhadap uraian-uraian bab sebelumnya dan memuat saran-saran penulis terhadap pelaksanaan manajemen pendidikan, khususnya manajemen berbasis sekolah dan penyelenggaraan madrasah.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN TINJAUAN TEORI

A. Landasan Teori

1. Konsep Dasar Manajemen Berbasis Sekolah/Madrasah

Pemberdayaan sekolah dengan memberikan otonomi yang lebih luas adalah menunjukkan sikap tanggap dari pemerintah terhadap tuntutan masyarakat diharapkan dapat digunakan sebagai sarana peningkatan efisiensi pendidikan. Otonomisasi sektor pendidikan kemudian didorong pada sekolah, agar kepala sekolah dan guru memiliki tanggung jawab besar dalam peningkatan kualitas hasil belajar siswa menjadi tanggung jawab guru dan kepala sekolah, karena pemerintah daerah hanya memfasilitasi berbagai aktivitas pendidikan, baik sarana prasarana, ketenagaan, maupun berbagai program pembelajaran yang di rencanakan sekolah¹³. Menurut Santoso S. Hamijoyo, dalam Nanang Fattah mengemukakan bahwa desentralisasi dalam pengelolaan pendidikan mutlak diperlukan dengan alasan sebagai berikut: Pertama, wilayah Indonesia yang secara geografis sangat luas dan beraneka ragam. Kedua, aneka ragam golongan dan lingkungan sosial, budaya, agama, ras, dan etnik serta bahasa.

¹³ Dede Rosyada, *Paradigma Pendidikan Demokratis*, Jakarta: Kencana, 2004, hal. 37

Ketiga, Besarnya jumlah dan banyaknya jenis populasi pendidikan yang tumbuh sesuai dengan perkembangan ekonomi, ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK), perdagangan dan sosial budaya. Keempat, perluasan lingkungan suasana yang menimbulkan aspirasi dan gaya hidup yang berbeda antar wilayah. Kelima, Perkembangan sosial, politik, ekonomi, budaya yang cepat dan dinamis menuntut penanganan segala persoalan secara cepat dan dinamis¹⁴.

Seiring dengan beberapa alasan yang diperlukan tercapainya desentralisasi dalam manajemen pendidikan di sekolah, maka manajemen berbasis sekolah atau *School Based Management* merupakan suatu strategi dalam rangka mewujudkan sekolah efektif atau unggulan. Dengan paradigma manajemen berbasis sekolah yang dilakukan oleh sekolah melalui pemberian otonomi yang luas dan melibatkan masyarakat dalam penentuan kebijakan pendidikan, diharapkan agar sekolah lebih leluasa dalam mengelola sumber daya, sumber dana, sumber belajar, dan mengalokasikannya sesuai prioritas kebutuhan serta lebih tanggap terhadap kebutuhan setempat.¹⁵

Dengan demikian untuk dapat menarik simpati *stakeholder* hendaknya sekolah itu mampu memahami beberapa konsep dalam manajemen berbasis sekolah diantaranya: Pertama, pengkajian konsep manajemen berbasis sekolah terutama yang menyangkut kekuatan desentralisasi, kekuasaan atau kewenangan di tingkat sekolah. Dalam sistem keputusan, hal ini dikaitkan dengan program dan kemampuannya dalam peningkatan kinerja sekolah. Kedua, penelitian tentang program manajemen berbasis sekolah berkenaan dengan desentralisasi kekuasaan dan program peningkatan partisipasi *local stakeholder*. Pendelegasian otoritas pengambilan keputusan dalam kaitannya dengan pemberdayaan sekolah, perlu dihubungkan dengan efektivitas program. Ketiga, strategi manajemen berbasis sekolah harus lebih menekankan kepada elemen manajemen partisipatif. Pengalaman dalam implementasi strategi manajemen berbasis sekolah yang

¹⁴Nanang Fattah, *Manajemen Berbasis Sekolah: Strategi Pemberdayaan Sekolah dalam Rangka Peningkatan Mutu dan Kemandirian Sekolah*, Bandung: CV Andira, 2000, hal.16.

¹⁵Enco Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2003, hal. 33.

menekankan pada kekuasaan daripada kemampuan profesional (pengetahuan dan keahlian) menyebabkan kegagalan dalam menerapkan konsep manajemen berbasis sekolah ini¹⁶

Dengan adanya konsep manajemen berbasis sekolah dalam prakteknya merupakan penggambaran sifat-sifat otonomi yang dimiliki oleh sekolah, namun dalam konsep manajemen berbasis sekolah sama sekali tidak meninggalkan kebijakan-kebijakan yang ditetapkan oleh pemerintah pusat atau daerah otonom.

a. Pengertian Manajemen Berbasis Sekolah

Secara bahasa, manajemen berbasis sekolah berasal dari tiga kata, yaitu manajemen, berbasis, sekolah. Ramayulis, menyatakan bahwa manajemen merupakan terjemahan secara langsung dari kata management yang berarti pengelolaan, ketatalaksanaan, atau tata pimpinan. Management berakar dari kata kerja *to manage* yang berarti mengurus, mengatur, melaksanakan, atau mengelola.¹⁷ Manajemen adalah proses menggunakan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran¹⁸. Berbasis memiliki kata dasar basis yang berarti dasar atau asas.¹⁹ Sedangkan sekolah adalah lembaga belajar dan mengajar serta tempat untuk menerima dan memberikan pelajaran.²⁰

Secara operasional manajemen berbasis sekolah dapat didefinisikan sebagai “pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen terhadap semua komponen pendidikan di sekolah”.²¹ Manajemen Berbasis Sekolah sebagai model pengelolaan sekolah berdasarkan kekhasan, kebolehan, kemampuan dan kebutuhan sekolah. Dengan batasan seperti ini, maka MBS menjamin adanya keberagaman dalam pengelolaan sekolah, tetapi harus tetap dalam koridor kebijaksanaan pendidikan nasional. Tidak ada lagi

¹⁶ Nanang Fattah, *Manajemen Berbasis Sekolah: Strategi Pemberdayaan Sekolah dalam Rangka Peningkatan Mutu dan Kemandirian Sekolah...* hal.14.

¹⁷ Ramayulis *Ilmu Pendidikan Islam*, Jakarta : Kalam Mulia, 2002, hal. 235.

¹⁸ Tim Penyusun, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka, 2002, hal. 708.

¹⁹ Tim Penyusun, *Kamus Besar Bahasa Indonesia...* hal. 111.

²⁰ Tim Penyusun, *Kamus Besar Bahasa Indonesia...* hal. 113.

²¹ Hari Suderajat. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah...* hal. 42.

penekanan pada keseragaman dan dijamin adanya keberagaman.²² MBS mengubah sistem pengambilan keputusan dengan memindahkan otoritas dalam pengambilan keputusan dan manajemen ke setiap pihak yang berkepentingan di tingkat lokal (lokal stakeholders).²³

Secara konseptual, manajemen berbasis sekolah dipahami sebagai salah satu alternatif pilihan formal untuk mengelola struktur penyelenggaraan pendidikan yang terdesentralisasi dengan menempatkan sekolah sebagai unit utama peningkatan. Konsep ini menempatkan redistribusi kewenangan para pembuat kebijakan sebagai elemen paling mendasar, untuk meningkatkan kualitas hasil pendidikan. Pada sisi lain, manajemen berbasis sekolah merupakan cara untuk memotivasi kepala sekolah agar bertanggung jawab terhadap kualitas peserta didik. Untuk itu sudah seharusnya kepala sekolah mengembangkan program-program kependidikan secara menyeluruh untuk melayani segala kebutuhan peserta didik di sekolah. Semua personil sekolah sebaiknya menyambut dengan merumuskan program yang lebih operasional, karena merekalah pihak yang paling mengetahui akan kebutuhan peserta didiknya²⁴.

Menurut Bedjo Sudjanto Manajemen berbasis sekolah merupakan model manajemen pendidikan yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah. Disamping itu manajemen berbasis sekolah juga mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan langsung semua warga sekolah yang dilayani dengan tetap selaras pada kebijakan nasional pendidikan.²⁵

Jadi, manajemen berbasis sekolah merupakan sebuah strategi untuk memajukan pendidikan dengan mentransfer keputusan penting memberikan otoritas dari negara dan

²² Engkoswara dan Aan Komariah, *Administrasi Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2012, hal. 293.

²³ Abdul Kadir. *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep dan Strategi Memenangkan Persaingan Mutu*, Bandung : Membumi Publising, 2009, hal. 27.

²⁴ A. Malik Fadjar, *Kata Pengantar dalam Ibtam Abu-Duhou, School Based Management*, Jakarta: Logos, 2002, hal. xv.xvi.

²⁵ Bedjo Sudjanto, *Mensiasati manajemen Berbasis Sekolah di Era Krisis yang Berkepanjangan*, Jakarta: ICW, 2004, hal. 24.

pemerintah daerah kepada individu pelaksana di sekolah.²⁶

Pengelolaan pendidikan yang dianut dan dijalankan oleh Pemerintah Indonesia selama ini sangat bersifat sentralistik, dimana pusat sangat dominan dalam pengambilan kebijakan ini. Sebaliknya, daerah dan sekolah bersifat pasif, mereka hanya sebagai penerima dan pelaksana pemerintah pusat. Dengan pola kerja sentralistik tersebut, sering mengakibatkan adanya kesenjangan antara kebutuhan riil sekolah dengan perintah atau dengan apa yang digariskan oleh pusat²⁷.

Dengan munculnya istilah “*School Based Management*” yang dikenal dengan istilah Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), telah merubah paradigma manajemen menjadi bergeser dari sistem manajemen yang bersifat sentralistik menuju sistem desentralistik. Kemudian istilah tersebut secara leksikal berasal dari tiga kata yaitu manajemen, berbasis dan sekolah. Para ahli banyak menterjemahkan manajemen dengan berbagai arti. Pada umumnya manajemen lebih dikenal dalam dunia ekonomi dibandingkan dengan dunia pendidikan. Namun tidak menutup kemungkinan pada pelaksanaannya, dunia pendidikan juga menggunakan istilah manajemen. Di bawah ini akan dibahas beberapa pengertian tentang manajemen diantaranya: Manajemen menurut G.R. Terry dalam Hasibuan adalah sebuah proses yang khas, yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian yang dilakukan untuk mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya²⁸. Dalam ungkapan yang berbeda Johnson, sebagaimana dikutip oleh Abdul Choliq mengemukakan bahwa manajemen adalah proses mengintegrasikan sumber-sumber yang tidak berhubungan menjadi sistem total untuk

²⁶ Ade Irawan dkk, *Mendagangkan Sekolah (Studi Kebijakan Manajaeemen Sekolah)*, Jakarta: ICW, 2000, hal. 14.

²⁷ Supriono Subakir dan Achmad Sapari, *Manajemen Berbasis Sekolah: Suatu Upaya Untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan dengan Pemberdayaan Masyarakat, Otonomi Sekolah dan Belajar yang Menyenangkan dan Efektif*, Surabaya: Penerbit SIC, 2001, hal.5.

²⁸ Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara, 2001, hal 3 .

menyelesaikan suatu tujuan.²⁹ Pidarta menyatakan bahwa manajemen pada suatu organisasi terletak pada kegiatan-kegiatan awal yaitu mencakup apa yang perlu dipersiapkan, jalan mana yang akan ditempuh, kalau ada rintangan tertentu bagaimana cara mengatasinya, dan sejenisnya, serta apa yang menjadi bukti bahwa aktivitas organisasi sudah sampai pada tujuan.³⁰ Selanjutnya, Muhaimin, et.al. mengemukakan bahwa manajemen adalah, “seni dan ilmu mengelola sumberdaya untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Manajemen dapat juga didefinisikan sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumberdaya untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.”³¹

Proses atau fungsi manajemen sekolah atau lembaga pendidikan pada dasarnya tidak berbeda dengan fungsi-fungsi manajemen pada umumnya, walaupun ada perbedaan itu tidak terletak pada substansinya tetapi pada praktik pelaksanaan fungsi-fungsi tersebut karena dipengaruhi oleh jenis, tipe, dan karakteristik organisasi serta manajer dan anggota (karyawan organisasi).³² Fayol sebagaimana dikutip oleh Winardi, menyatakan bahwa terdapat lima fungsi manajemen, yaitu: perencanaan (planning), pengorganisasian (organizing), pengarahan (commanding), koordinasi (coordinating), dan pengawasan (controlling).³³

Demikian juga dalam arti lain, sebagaimana yang diungkapkan oleh Nanang Fattah, manajemen sering diartikan dengan ilmu, kiat, dan profesi.³⁴ Dikatakan sebagai ilmu oleh Luther Gullick, karena manajemen dipandang sebagai suatu bidang pengetahuan yang secara sistematis berusaha memahami

²⁹ Abdul Choliq, *Pengantar Manajemen*, Semarang: Rafi Sarana Perkasa, 2003, hal. 2.

³⁰ Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, Jakarta: Rineka Cipta, 2011, hal. 16.

³¹ Muhaimin, *Manajemen Pendidikan: Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*, Jakarta: Kencana, 2011, hal. 4-5.

³² Marno, *Islam by Management and Leadership*, Jakarta: Lintas Pustaka Publisher, 2007, hal. 17.

³³ Winardi, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, Jakarta: Rineka Cipta, 2000, hal. 161.

³⁴ Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*: Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2004, hal. 1.

mengapa dan bagaimana orang bekerja sama. Dikatakan sebagai kiat oleh Follet karena manajemen mencapai sasaran melalui cara-cara dengan mengatur orang lain dalam menjalankan tugas. Dipandang sebagai profesi karena manajemen dilandasi oleh keahlian khusus untuk mencapai suatu prestasi manajer dan para profesional dituntun oleh suatu kode etik.

Dalam bahasa Arab, manajemen diartikan sebagai *tadbir* (pengaturan), *idarah* (tata usaha atau administrasi), *libaqah* (penyesuaian) dan *nasaqa* (mengatur, menyusun atau merangkai)³⁵. Setelah dilakukan penelusuran dari tiga kata terakhir ternyata penulis tidak menemukannya di dalam Al-Qur'an. Adapun kata *tadbir* dalam bentuk kata kerja *yudabbiru* berakar dari kata yang sama, yakni *dabbara*. Kata *yudabbiru* di dalam Al-Qur'an tercantum sebanyak 4 kali, salah satunya terdapat di QS Yunus ayat 3 sebagai berikut:

إِنَّ رَبَّكُمُ اللَّهُ الَّذِي خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ فِي سِتَّةِ أَيَّامٍ ثُمَّ اسْتَوَىٰ عَلَىٰ
الْعَرْشِ يُدِيرُ الْأُمُورَ مَا مِنْ شَفِيعٍ إِلَّا مِنْ بَعْدِ إِذْنِهِ ذَٰلِكُمْ اللَّهُ رَبُّكُمْ
فَاعْبُدُوهُ أَفَلَا تَذَكَّرُونَ

Sesungguhnya Tuhan kamu ialah Allah Yang menciptakan langit dan bumi dalam enam masa, kemudian Dia bersemayam di atas 'Arsy untuk mengatur segala urusan. Tiada seorangpun yang akan memberi syafa'at kecuali sesudah ada izin-Nya. (Dzat) yang demikian itulah Allah, Tuhan kamu, maka sembahlah Dia. Maka apakah kamu tidak mengambil pelajaran? (Yunus/10:3)

Berdasarkan ayat tersebut di atas, penulis menemukan kata-kata mengatur yang apabila dikaitkan dengan manajemen tentu memiliki hubungan yang sangat tepat. Hal ini dapat dibuktikan bahwa Islam juga memiliki konsep manajemen dalam ajarannya. Demikian juga Allah SWT sangat mencintai kepada hamba-hamba-Nya yang melakukan perbuatan-perbuatan yang teratur dengan baik. Sebagaimana dalam firman-Nya:

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقْتَلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًا كَانَتْهُمْ بَنِينَ مَرْصُوصًا

³⁵Ahmad Warson Munawwir, *Kamus Al-Munawwir, Arab Indonesia*, Surabaya: Pustaka Progresif, 1997, hal. 14.

Sesungguhnya Allah menyukai orang yang berperang di jalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh. (As-Saff /61: 4)

Dari ayat tersebut dapat disimpulkan bahwa Allah SWT sangat menyukai terhadap orang-orang yang berkerja dengan menggunakan sistem pengelolaan dan pengaturan yang baik dalam segala bidang pekerjaannya, agar segala maksud dan tujuan dapat tercapai dengan baik sesuai dengan yang diharapkan. Dalam suatu organisasi atau lembaga apapun namanya, pendekatan manajemen adalah suatu keniscayaan. Dengan pengelolaan organisasi yang rapih, maka akan dicapai hasil yang lebih baik dari pada yang dilakukan secara individual. Kelembagaan yang baik adalah lembaga yang dikelola dengan baik juga. Demikian juga dalam pandangan Rasulullah SAW, segala sesuatu pekerjaan harus dilakukan secara rapi, benar, tertib, teratur. Proses-prosesnya harus dilaksanakan dengan sebaik-baiknya. Artinya sesuatu hal itu tidak boleh dilakukan secara asal-asalan.³⁶

Dari keseluruhan uraian tersebut di atas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan suatu kegiatan yang dilaksanakan dengan menggunakan orang lain secara efektif dalam rangka mencapai suatu tujuan yang diinginkan. Dalam hal ini kegiatan yang dilakukan oleh pengelola secara bersama-sama dengan orang lain atau kelompok.

Berbasis berasal dari kata basis yang ditambahkan dengan awalan ber- yang berarti berasa, berdasar. Dalam hal ini, berbasis menunjukkan makna bahwa terdapat hal-hal yang sangat mendasar yang dapat dilakukan dalam segala bidang pekerjaan. Demikian juga sekolah yang berarti bangunan atau lembaga untuk belajar dan mengajar serta tempat menerima dan memberi pelajaran³⁷. Dalam bahasa Arab sekolah berarti madrasah yang merupakan *isim makan* yang berasal dari kata “*darasa*” yang berarti “tempat duduk untuk belajar”³⁸. Demikian juga dalam Ensiklopedia Islam disebutkan bahwa madrasah merupakan nama atau sebutan bagi sekolah agama Islam, tempat proses belajar

³⁶ Didin Hafidhuiddin dan Hendri Tanjung, *Manajemen Syariah dalam Praktik*, Jakarta: Gema Insani Press, 2003, hal. 1.

³⁷ Tim Penyusun Kamus Pusat Bahasa, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka, 2005, hal. 1013.

³⁸ Ahmad Warson Munawwir, *Kamus Al-Munawwir, Arab Indonesia...* hal. 398.

mengajar ajaran Islam secara formal yang mempunyai kelas (dengan sarana antara lain, meja, bangku, dan papan tulis) dan kurikulum dalam bentuk klasikal.³⁹

Berdasarkan pada makna leksikal tersebut, maka di bawah ini akan dipaparkan beberapa defenisi tentang manajemen berbasis sekolah (*school based management*) dari beberapa pakar pendidikan, diantaranya:

Menurut Nanang Fattah: manajemen berbasis sekolah merupakan pendekatan politik yang bertujuan untuk mendesain ulang pengelolaan sekolah dengan memberikan kekuasaan kepada kepala sekolah dan meningkatkan partisipasi masyarakat dalam upaya perbaikan kinerja sekolah mencakup guru, siswa, komite sekolah, orang tua siswa dan masyarakat. Manajemen berbasis sekolah mengubah sistem pengambilan keputusan dan manajemen kesetiap yang berkepentingan ditingkat lokal⁴⁰. Menurut E. Mulyasa: MBS merupakan salah satu wujud dari reformasi pendidikan yang menawarkan kepada sekolah untuk menyediakan pendidikan yang lebih baik dan memadai bagi peserta didik. Otonomi dalam manajemen merupakan potensi bagi sekolah untuk meningkatkan kinerja para staf, menawarkan partisipasi langsung kelompok-kelompok yang terkait, dan meningkatkan pemahaman masyarakat terhadap pendidikan⁴¹.

Menurut Bedjo Sudjanto: Manajemen berbasis sekolah merupakan model manajemen pendidikan yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah. Disamping itu manajemen berbasis sekolah juga mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan langsung semua warga sekolah yang dilayani dengan tetap selaras pada kebijakan nasional pendidikan⁴²

Demikian juga Badan Pertimbangan Pendidikan Nasional (BPPN), dan Bank Dunia juga tidak ketinggalan dengan memberi pengertian bahwa manajemen berbasis sekolah merupakan bentuk

³⁹ Dewan Redaksi Ensiklopedia Islam, *Ensiklopedia Islam*, Jakarta: Ichtar Baru Van Hoeve, 1994, hal. 105.

⁴⁰Nanang Fattah, *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah dan Dewan Sekolah* Bandung: Pustaka Bani Quraisy, 2003, hal. 8.

⁴¹Enco Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional. Dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003, hal. 24.

⁴²Bedjo Sudjanto, *Mensiasati manajemen Berbasis Sekolah di Era Krisis yang Berkepanjangan...* hal. 25.

alternatif sekolah dalam program desentralisasi di bidang pendidikan, yang ditandai oleh otonomi luas di tingkat sekolah, partisipasi masyarakat, dan dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional⁴³.

Berdasarkan beberapa defenisi di atas, dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan manajemen berbasis sekolah adalah otonomi sekolah dengan memberi kewenangan yang luas kepada kepala sekolah untuk mengelola sumber daya sekolah, seperti sumber daya manusia, sumber dana, sarana dan prasarana, serta partisipasi aktif dari orangtua dan masyarakat untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Dengan kata lain, manajemen berbasis sekolah adalah sebagai suatu proses kerja dalam komunitas sekolah dengan cara menerapkan beberapa kaidah otonomi, akuntabilitas dan partisipasi untuk mencapai tujuan pendidikan dan pembelajaran secara bermutu di lingkungan sekolah.

b. Sejarah Manajemen Berbasis Sekolah

Istilah manajemen berbasis sekolah atau yang dalam bahasa inggrisnya *School Based Management* pertama kali muncul di Amerika Serikat ketika masyarakat mulai mempertanyakan relevansi pendidikan dengan tuntutan dan perkembangan masyarakat setempat.⁴⁴ Diawali oleh perjuangan guru di Amerika Serikat dalam rangka memperbaiki nasibnya dianggap merupakan cikal bakal munculnya manajemen berbasis sekolah (*School Based Management*). Perjalanannya sudah cukup panjang, yaitu dengan dibentuknya Asosiasi Pendidikan Nasional (*National Education Association*) pada tahun 1887. Pada tahun 1887 itu, guru-guru di New York membentuk sebuah asosiasi kepentingan bersama dan asosiasi yang sama didirikan di Chicago, dipimpin oleh Margarete Harley. Pada tahun 1903 guru-guru Philadelphia membentuk organisasi Asosiasi Guru-guru Philadelphia (*Philadelphia Teachers Association*). Melalui asosiasi inilah guru-guru bangkit untuk meningkatkan martabat hidupnya, yang hasilnya antara lain guru-

⁴³Enco Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi...* hal. 11.

⁴⁴Enco Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi...* hal. 24.

guru memperoleh gaji lebih baik. Di Atlanta, guru-guru membentuk Persatuan Guru-Guru Sekolah Publik Atlanta. Persatuan ini dibentuk untuk menghadapi tekanan dari dewan kota. Akhirnya dewan kota memberikan dana lebih untuk pendidikan. Kemudian guru-guru League, yang dipelopori oleh tokoh sosialis, Henry Linville, Khon Dewey, dan Suffrajist Charlotte Perkins Gilman, membentuk sebuah asosiasi yang berbicara lebih dari sekedar masalah-masalah ekonomi.⁴⁵

Selain di Amerika Serikat, manajemen berbasis sekolah telah dilakukan oleh beberapa negara lainnya, seperti: Kanada, pendelegasian finansial (*financial delegation*), Hongkong inisiatif manajemen sekolah (*school based initiative*), Inggris sekolah-sekolah pengelola dana bantuan dan manajemen lokal (*grant-maintained schools and local management*), New Zealand penyerahan keuangan dan manajemen lokal (*financial delegation and localized management*), dan Australia anggaran lokal dan keterlibatan masyarakat (*local budgeting and community involvement*)⁴⁶.

Demikian juga seiring dengan rendahnya mutu pendidikan pada setiap jenjang pendidikan dasar dan menengah, maka Pemerintah Republik Indonesia juga ingin meningkatkan mutu pendidikannya. Telah begitu banyak usaha yang dilakukan dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan nasional dengan mengembangkan kurikulum nasional dan lokal, peningkatan kompetensi guru melalui berbagai kegiatan pelatihan, pengadaan buku-buku dan alat-alat pelajaran, pengadaan dan perbaikan sarana prasarana pendidikan serta peningkatan mutu manajemen sekolah. Namun pada kenyatannya hingga saat ini mutu pendidikan Indonesia belum menunjukkan peningkatan yang berarti.

Di Indonesia latar belakang munculnya manajemen berbasis sekolah adalah tidak jauh berbeda dengan negara-negara lainnya yang terlebih dahulu menerapkannya. Manajemen berbasis sekolah di Indonesia muncul sebagai akibat dari adanya krisis ekonomi yang berkembang menjadi krisis sosial politik yang berdampak kepada perubahan dalam manajemen pendidikan.

⁴⁵ Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah: Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*, Jakarta: PT Bumi Aksara, 2006, hal. 26.

⁴⁶ Ibtisan Abu Duhou, *School Based Management*, Paris: UNESCO, 1999, hal. 37-53.

Manajemen berbasis sekolah di Indonesia muncul secara drastis ataupun radikal sebagai perubahan politik negara yang bertujuan memberdayakan sekolah dengan memberi kewenangan (*delegation of authority*) kepada sekolah untuk melakukan perbaikan dan peningkatan kualitas secara berkelanjutan, serta mengubah sistem pengambilan keputusan yang semula menjadi wewenang tingkat pusat dipindahkan otonominya ke tingkat sekolah.⁴⁷ Pendekatan manajemen berbasis sekolah ini, disamping sebagai alternatif, juga sebagai kritik terhadap penyelenggaraan pendidikan yang selama ini tersentralisasi. Pendidikan sentralisasi ini kurang mendidik manajemen pendidikan di sekolah untuk belajar mandiri, baik dalam hal manajemen kepemimpinan maupun dalam pengembangan institusional, pengembangan kurikulum, penyediaan sumber belajar, alokasi sumber daya, dan terutama untuk membangun partisipasi masyarakat untuk ikut memiliki sekolah.⁴⁸

Dengan demikian manajemen berbasis sekolah merupakan salah satu tema besar dalam kerangka implementasi gagasan reformis dan demokratisasi pendidikan yang direfleksikan dalam undang-undang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 Tahun 2003 juga sebagai kebijakan afirmatif (bersifat menguatkan atau mengesahkan) terhadap undang-undang otonomi daerah nomor 22 tahun 1999 tentang Pemerintah Daerah dan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1999 tentang Penimbangan Keuangan antara Pusat dan Daerah (kini disempurnakan menjadi undang-undang nomor 12 tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah dan Undang-Undang 33 tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah), telah mengubah segala peraturan dari yang bersifat sentralistik (*top down*) menjadi desentralistik.⁴⁹

Demikian juga pemerintah mengeluarkan sebuah peraturan pemerintah nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, meliputi standar isi kurikulum, proses, kompetensi

⁴⁷ Nurkholis, *Manajemen Berbasis Sekolah: Teori, Model dan Aplikasi*, Jakarta: PT Grasindo, 2006, hal. 20.

⁴⁸ A Malik Fadjar, *Sebuah Kata Pengantar Materi Pendidikan nasional*, dalam Ibtisam Abu Duhou, *School Based Management*, Terj. Noryamin Aini, Jakarta: Logos, 2002, hal. xvi.

⁴⁹ Dede Rosyada, *Paradigma Pendidikan Demokratis: Sebuah Model Pelibatan Masyarakat dalam Penyelenggaraan Pendidikan...* hal. 265.

lulusan, pendidik dan tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, pengelolaan, pembiayaan, dan standar penilaian pendidikan⁵⁰, sebagaimana tertuang dalam Bab VIII mengenai Standar Pengelolaan pada pasal 49 ayat 1 tentang standar pengelolaan pendidikan oleh satuan pendidikan, menjelaskan bahwa pengelolaan satuan pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah adalah menerapkan manajemen berbasis sekolah yang ditunjukkan dengan kemandirian, kemitraan, partisipasi, keterbukaan dan akuntabilitas⁵¹. Seiring dengan adanya standar nasional pendidikan yang ditetapkan oleh pemerintah, maka selanjutnya juga menteri pendidikan nasional memberikan penguatan terhadap pelaksanaan manajemen berbasis sekolah dengan mengeluarkan sebuah peraturan menteri pendidikan nasional nomor 19 Tahun 2007 tentang standar pengelolaan pendidikan oleh satuan pendidikan dasar dan menengah itu meliputi beberapa hal, diantaranya: perencanaan program, pelaksanaan rencana kerja, pengawasan dan evaluasi, kepemimpinan sekolah, sistem informasi manajemen dan penilaian khusus. Dengan lahirnya undang-undang dan peraturan pemerintah tersebut, maka idealnya pemerintah telah mendukung sekolah agar mampu mengelola sekolahnya secara mandiri dalam meningkatkan kualitas pendidikan di negeri ini agar menjadi lebih baik dan berkualitas, serta mampu meningkatkan harkat dan martabat bangsa Indonesia di mata dunia.

c. Model-Model Manajemen Berbasis Sekolah

Di negara-negara berkembang termasuk di Indonesia, banyak warganya yang belum paham akan pentingnya partisipasi mereka dalam dunia pendidikan (lembaga pendidikan), lebih-lebih bila kondisi ekonomi mereka yang rendah. Pusat perhatian mereka adalah padakebutuhan dasar sehari-hari mereka. Berbeda dengan apa yang terjadi di negara-negara maju, partisipasi warga masyarakat sudah besar, baik dalam perencanaan, pelaksanaan, maupun dalam melakukan kontrol. Sebab mereka yakin sekali

⁵⁰ Tilaar. *Manajemen Pendidikan Nasional: Kajian Pendidikan Masa Depan*, Bandung: Rosdakarya, 2004, hal 20.

⁵¹ Dede Suriadi, *Satuan Biayay Pendidikan Dasar dan Menengah*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2006, hal. 17-18.

bahwa pendidikan adalah modal utama bagi peningkatan kehidupan keluarga, masyarakat dan bangsa mereka.⁵²

Adapun Model Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) ditandai dengan adanya otonomi yang luas di tingkat sekolah, dan partisipasi masyarakat yang tinggi. Sekolah memiliki keleluasaan mengelola sumber daya dengan mengaplikasikannya sesuai dengan prioritas kebutuhan serta sekolah sekolah lebih tanggap terhadap kebutuhan setempat. Masyarakat dituntut partisipasinya agar mereka lebih memahami tentang pendidikan, membantu, serta mengontrol pengelolaan pendidikan. Sedangkan kebijaksanaan pendidikan nasional yang menjadi prioritas pemerintah harus pula dilakukan oleh sekolah. Dalam MBS, sekolah dituntut memiliki akuntabilitas terhadap orang tua siswa, masyarakat dan pemerintah⁵³. Dalam penelitian ini akan diuraikan secara singkat beberapa model yang dikembangkan di beberapa negara di antaranya: Hongkong, Kanada, Australia, dan di Indonesia.

1. Model MBS di Hongkong. Menurut Nurkholis kondisi yang kurang baik yang terjadi di Hongkong mendorong diberlakukannya MBS dengan tujuan terjadinya suatu perbaikan. Di Hongkong MBS disebut *The School Management Initiative* (SMI) atau manajemen sekolah inisiatif⁵⁴. Model MBS di Hongkong ini, menekankan pentingnya inisiatif dari sumber daya sekolah sebagai pengganti inisiatif dari atas yang selama ini diterapkan. Prinsip-prinsip MBS yang ditawarkan di Hongkong adalah perlunya telaah ulang secara terus menerus terhadap pembelajaan anggaran pemerintah, perlunya evaluasi secara sistematis terhadap hasil, definisi, yang lebih baik tentang tanggung jawab, hubungan erat antara tanggung jawab sumber daya dan tanggung jawab manajemen, perlu adanya organisasi dan kerangka kerja yang sesuai, hubungan yang jelas antara pembuat kebijakan dengan agen agen pelaksana. Dengan adanya prinsip tersebut maka diperlukan suatu transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan pendidikan. Taransparansi dan

⁵² Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, Jakarta: Bina Aksara, 1988, hal. 198.

⁵³ M. Sufyarma, *Kapita Selekta Manajemen Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2003, hal 94-95.

⁵⁴ Nurkholis. *Manajemen Berbasis Sekolah: Teori, Model dan Aplikasi*...hal. 87.

akuntabilitas di sini meliputi penggunaan anggaran belanja sekolah dan penentuan hasil belajar siswa serta pengukuran hasilnya.

2. Model MBS di Kanada Di Kanada, pendidikan menjadi tanggung jawab pemerintah provinsi di mana pemerintah daerah/kota sebagai unit administratif dan pengambilan kebijakan.⁵⁵ Model MBS di sana disebut *School-Site Decision Making* (SSDM) atau pengambilan keputusan diserahkan pada tingkat sekolah. Ciri-ciri MBS di Kanada adalah sebagai berikut :
 - a. Penentuan alokasi sumber daya ditentukan sekolah
 - b. Anggaran pendidikan diberikan secara lupsum
 - c. Alokasi anggaran pendidikan tersebut dimasukkan ke dalam anggaran sekolah
 - d. Adanya program efektivitas guru,
 - e. Adanya program pengembangan profesionalisme tenaga kerja.
 Penekanan model MBS di Kanada ini dalam hal pengambilan keputusan, yaitu pengambilan keputusan diserahkan kepada masing masing sekolah secara langsung. Model ini pun hanya terbatas pada beberapa hal saja, yaitu yang menyangkut pengangkatan, promosi, penghargaan dan penghentian tenaga guru dan administrasi, pengadaan peralatan sekolah, pelayanan kepada sekolah. Sebelumnya ketiga hal tersebut ditentukan oleh pusat. Yang menjadi ciri lain dari MBS model kanada adalah peningkatan dan pengembangan profesionalisme tenaga kerja, baik meningkatkan kemampuan guru maupun tenaga administrasi.
3. Model MBS di Australia. Karakteristik MBS di Australia dapat dilihat dari aspek kewenangan sekolah, yang meliputi :
 - a. Menyusun dan mengembangkan kurikulum dan proses pembelajaran untuk meningkatkan hasil belajar siswa.
 - b. Melakukan pengelolaan sekolah yang dapat dipilih diantara tiga kemungkinan yaitu *Standard Flexibility Option* (SO), *Enhanced Flexibility Option-1* (EO1), dan *Enhanced Flexibility-2* (EO2).
 - c. Membuat perencanaan, melaksanakannya dan mempertanggung jawabkannya.
 - d. Adanya akuntabilitas dalam pelaksanaan MBS
 - e. Menjamin dan mengusahakan sumber daya manusia dan sumber daya keuangan.
 - f. Adanya fleksibilitas dalam sumber daya sekolah. Seperti yang telah disebutkan di atas, untuk melakukan pengelolaan sekolah dapat dilakukan

⁵⁵Nurkholis. *Manajemen Berbasis Sekolah: Teori, Model dan Aplikasi...* hal. 88.

dengan 3 (tiga) kemungkinan yaitu SO, EO1 dan EO2. 1) *Standar Flexibility Option* (SO) Dalam bentuk ini peran dan dukungan kantor distrik lebih besar. Kepala sekolah hanya bertanggungjawab terhadap penyusunan rencana sekolah dan pelaksanaan pelajaran (implementasi kurikulum). Kantor distrik bertanggungjawab terhadap pengesahan dan monitoring serta bertindak sebagai penasehat dalam penyusunan school planning overview. Dalam pengelolaan MBS tipe SO ini, pemerintah negara bagian memberikan petunjuk pedoman dan dukungan. 2) *Enhanced Flexibility Option-1* (EO1) Dalam bentuk ini sekolah bertanggung jawab untuk menyusun rencana strategis sekolah, untuk 3 (tiga) tahun. Peran distrik sebagai memberikan dukungan kepada sekolah dalam pelaksanaan monitoring internal dan menandatangani isi rencana sekolah. 3) *Enhanced Flexibility Option-2* (EO2) Menurut E. Mulyasa mengatakan keterlibatan distrik di sini sangat sedikit, hanya berperan sebagai lembaga konsultasi⁵⁶.

4. Model MBS di Indonesia Model MBS di Indonesia disebut Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS), dapat diartikan sebagai model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah, fleksibilitas kepada sekolah, dan mendorong partisipasi secara langsung warga sekolah dan masyarakat untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional serta peraturan perundang-undangan yang berlaku. MBS berpotensi menawarkan partisipasi masyarakat, pemerataan, efisiensi serta manajemen yang bertumpu pada tingkat sekolah.

Dalam hal model MBS menurut Sufyarma: Ada beberapa hal yang perlu diperhatikan di sini yaitu: (1) gaya kepemimpinan yang dianut harus bersifat demokratis, berjiwa lugas dan terbuka, (2) budaya dan lingkungan (iklim) keorganisasian yang sehat sehingga setiap anggotanya dapat mengekspresikan pandangan dan pendiriannya secara lugas; dan (3) menjunjung tinggi prinsip profesionalisme di lingkungan kerja yang bersangkutan. Interaksi ketiga unsur itulah sebagai landasan utama bagi terwujudnya keberhasilan pendidikan baik di tingkat sekolah maupun tingkatan

⁵⁶Enco Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi dan Implementasi...* hal. 72.

keorganisasian wilayah yang menaunginya.⁵⁷

Model MBS ini untuk menjamin semakin rendahnya control pemerintah pusat, tetapi semakin meningkatnya otonomi sekolah untuk menentukan sendiri apa yang perlu diajarkan dan mengelola sumber daya yang ada di sekolah untuk berinovasi.⁵⁸ Menurut Sufyarma Model School Based Management (Manajemen Berbasis Sekolah), guru dan staf lainnya dapat menjadi lebih efektif, karena partisipasi mereka dalam pembuatan keputusan. Dengan demikian rasa kepemilikannya terhadap sekolah menjadi lebih tinggi dan selanjutnya lebih baik dalam penggunaan sumber daya yang ada dan mengoptimalkan hasil. Selanjutnya kepala sekolah akan mempunyai kontrol yang lebih besar terhadap lingkungan sekolah, sedangkan kerja kantor pusat dan daerah hanya berperan melayani sekolah.⁵⁹ Oleh karena itu, pendelegasian wewenang dan tanggung jawab mungkin akan berbeda antara satu sekolah dengan sekolah lainnya dalam MBS. Untuk itu, MBS menawarkan kebebasan kebebasan yang besar pada sekolah, dan disertai tanggung jawab dan akuntabilitas yang intensitasnya tinggi terhadap terjaminnya: partisipasi masyarakat, pemerataan, efektifitas, serta manajemen yang bertumpu di tingkat sekolah.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa dalam suatu Negara, MBS hanya menekankan satu atau beberapa aspek seperti di Hongkong menekankan inisiatif sekolah, di Kanada menekankan pengambilan keputusan pada tingkat sekolah, di Australia MBS menekankan pada memberi kewenangan sekolah dalam hal kurikulum, fleksibilitas penggunaan sumber daya sekolah dan beberapa alternative pengelolaan sekolah. Sementara di Indonesia, lebih menekankan pada mutu yang dikenal dengan MPMBS. Dari berbagai model MBS di beberapa negara tadi fokus utamanya masih pada satu, dua hingga tiga aspek saja, sedangkan idealnya penerapan MBS mencakup keseluruhan aspek pendidikan melalui pendekatan sistem. Untuk itulah dikembangkan model ideal, yang menurut

⁵⁷ M. Sufyarma, *Kapita Seleka Manajemen Pendidikan...* hal 95.

⁵⁸ Enco Mulyasa, *Manjamen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi dan Implementasi...* hal. 95.

⁵⁹ M. Sufyarma, *Kapita Seleka Manajemen Pendidikan...* hal 97.

Slamet terdiri dari output, proses, dan input. Output merupakan pencapaian yang dihasilkan oleh proses sekolah, proses adalah berubahnya sesuatu menjadi sesuatu yang lain, dan input adalah sesuatu yang harus tersedia karena dibutuhkan untuk berlangsungnya proses. Dalam penelitian fokus yang di teliti di Indonseia, maka praktek MBS sesuai dengan lokalitas Indonseia. Peneliti fokuskan pada kajian MBS di Indonesia karena menurut peneliti MBS Indonesia mengarah pada kreativitas yang lebih besar dalam perancangan program sumber daya untuk mendukung tujuan yang dikembangkan di setiap sekolah dan juga fokus pada peningkatan mutu.

d. Pola Manajemen Berbasis Sekolah

Dengan munculnya paradigma baru dalam manajemen pendidikan di tingkat sekolah dengan istilah manajemen berbasis sekolah dalam pengelolaan pendidikan di Indonesia, untuk meningkatkan mutu pendidikan, kewenangan pemerintah pusat dan daerah lebih diperkecil, sebagaimana diungkapkan Rasiyo bahwa sekolah harus didudukkan sebagai unit utama dan pokok, *main unit*, sedang lembaga pemerintah sebagai unit pendukung dan pelayanan, *supporting unit*.⁶⁰ maka kemudian muncul pola perubahan manajemen pendidikan yang sentralistik kepada pola otonomi pendidikan yang desentralistik, untuk lebih jelasnya lihat pada tabel berikut ini:

Tabel II.1
Perubahan Pola Manajemen Pendidikan⁶¹

No	Pola Lama	Pola Baru
1	Subordinasi	Otonomi
2	Pengambilan keputusan terpusat	Pengambilan keputusan partisipatif
3	Ruang gerak kaku	Ruang gerak luwes
4	Pendekatan birokratik	Pendekatan profesional
5	Sentralisasi	Desentralisasi
6	Diatur	Motivasi diri

⁶⁰ Rasyo, *Berjuang Membangun Pendidikan Bangsa Pija-Pijar Pemikiran dan Tindakan*, Malang, 2005, hal. 298

⁶¹ Sri Minarti, *Manajemen Sekolah*, Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2011, hal. 49

7	Over regulasi	Deregulasi
8	Mengontrol	Mempengaruhi
9	Mengarahkan	Memfasilitasi
10	Menghindari resiko	Mengelola resiko
11	Gunakan uang semuanya	Gunakan uang seefisien mungkin
12	Individual yang cerdas	Teamwork yang cerdas
13	Informasi terribadi	Informasi terbagi
14	Pendelegasian	Pemberdayaan
15	Organisasi hierarkis	Organisasi Dasar

Berdasarkan tabel di atas, maka dapat dijelaskan mengenai beberapa pergeseran pola manajemen yang berbasis kepada pusat menuju manajemen berbasis sekolah diantaranya:

- 1) Dari subordinasi menuju otonomi. Pada manajemen berbasis pusat, sekolah merupakan subordinasi dari pusat sehingga sifat ketergantungan sangat tinggi. Sekolah tidak berdaya dan tidak memiliki kemandirian, sehingga kreativitas dan prakarsanya terpasung dan beku. Pada manajemen berbasis sekolah, sekolah memiliki otonomi untuk berbuat yang terbaik bagi sekolahnya. Ketergantungan pada tingkat pusat makin kecil, sehingga sekolah harus dewasa dan meyakini bahwa perubahan pendidikan tidak akan terjadi jika sekolahnya sendiri tidak berubah. Tentu saja kemandirian ini menuntut kemampuan sekolah untuk mengatur dan mengurus sekolahnya menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi warga sekolah sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- 2) Dari pengambilan keputusan terpusat menuju pengambilan keputusan partisipatif. Berbeda dengan pengambilan keputusan pada manajemen berbasis pusat yang ditandai oleh one man show, lamban hasilnya dan sering tidak pas hasilnya dengan kebutuhan sekolah, maka pengambilan keputusan pada manajemen berbasis sekolah melibatkan warga sekolah yang selain cepat hasilnya, juga sesuai hasilnya dengan kebutuhan sekolah.
- 3) Dari ruang gerak kaku menuju ruang gerak luwes. Akibatnya banyaknya tugas dan fungsi, wewenang, tanggung jawab, kewajiban dan hak sekolah yang ditangani pusat, wilayah, dan kantor departemen, maka ruang gerak sekolah kaku untuk

menyelesaikan masalah-masalah yang dihadapi maupun untuk memenuhi kebutuhannya. Sedangkan pada pendekatan manajemen yang baru, ruang gerak sekolah sangat luwes karena apa yang selama ini dilakukan oleh pusat, wilayah, dan kantor departemen sebagian besar kini diserahkan kepada sekolah.

- 4) Dari pendekatan birokratik menuju pendekatan profesional. Pada pendekatan birokrasi, apa yang dilakukan oleh sekolah berdasarkan apa yang dianggap benar atau baik oleh pimpinanya. Akan tetapi pada pendekatan profesionalisme apa yang dilakukan oleh sekolah atas profesionalisme sangat penting dalam membimbing tingkah laku warga sekolah dalam melaksanakan tugasnya.
- 5) Dari sentralisasi menuju desentralisasi. Pada manajemen yang bersifat sentralisasi, pihak pusat memiliki kewenangan yang berlebihan, sehingga terjadilah pemusatan kekuasaan. Pemusatan kekuasaan ini menimbulkan dampak negatif pada sekolah, yaitu selain sekolah tidak berdaya, akan timbul banyaknya keputusan-keputusan yang tidak efektif dan efisien. Sedangkan pada manajemen yang bersifat desentralisasi, banyak kewenangan pusat, wilayah, dan kantor departemen yang diserahkan ke sekolah. Dengan pendekatan ini, diharapkan sekolah akan lebih berdaya dan keputusan keputusan yang dibuatnya akan lebih berdaya dan keputusan keputusan yang dibuatnya akan lebih efektif dan efisien untuk kemajuan sekolah tersebut.
- 6) Dari diatur menuju motivasi diri. Pola perilaku lama yang sering menunggu perintah dan kebiasaan diatur akan berubah menjadi perilaku baru yang bercirikan motivasi diri. Perubahan ini tentu saja akibat dari otonomi sekolah yang diberikan oleh pusat, wilayah, dan kantor departemen. Struktur organisasi yang berjiwa otonomi akan mendorong sekolah untuk berinovasi dan berimprovisasi dari dalam diri sekolah, bukan dari tekanan luar.
- 7) Dari over regulasi menuju deregulasi. Terlalu banyak regulasi pendidikan (over regulasi) termasuk petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis dalam membuat sekolah seperti robot yang hanya menunggu perintah, tumpul, telah membunuh kreativitas sekolah, terutama gurunya. Dengan adanya deregulasi pendidikan akan mampu melahirkan daya kreativitas dan prakarsa sekolah, serta menjadikan sekolah sebagai pusat perubahan. Deregulasi juga

mampu memberikan kelenturan sekolah dalam mengelola sekolahnya.

- 8) Dari mengontrol menuju mempengaruhi. Jika manajemen pola lama lebih cenderung menekankan pada mengkomando dan mengontrol, maka manajemen berbasis sekolah lebih menekankan pada mempengaruhi. Mengontrol lebih cenderung pada output, sehingga jika terjadi kesalahan menjadi terlanjur, sedangkan mempengaruhi lebih cenderung menekankan pada input dan proses sehingga terhindar dari kemungkinan terlanjur salah
- 9) Dari mengarahkan menuju memfasilitasi. Pada manajemen berbasis pusat lebih cenderung menekankan pada pemberian pengaruh, yang sering diwujudkan dengan kata-kata kita harus kesana, kita harus mengerjakan itu, dengan maksud agar pekerjaan itu cepat selesai. Sedangkan manajemen berbasis sekolah lebih menekankan pada pemberian fasilitas, bagaimana menurut pendapat anda untuk mengerjakan ini?
- 10) Dari menghindari resiko menuju mengelola resiko. Pada manajemen yang tradisional lebih menekankan menghindari resiko, maka pada pola manajemen baru lebih menganjurkan mengambil resiko. Hal ini adalah didasari oleh beberapa kenyataan bahwa orang-orang yang berani dalam mengambil resiko cenderung lebih maju daripada orang yang menghindari resiko.
- 11) Dari gunakan uang semaunya menuju gunakan uang seefisien mungkin. Pola anggaran lama yang menekankan pada penggunaan uang dengan cara harus dihabiskan semua, agar bergeser menjadi penggunannya dapat meningkatkan efisiensi sekolah. Tentu saja hal ini akan menuntut restrukturisasi dari anggaran pola lama menuju anggaran pola baru yang lebih baik.
- 12) Dari individu yang cerdas menuju teamwork yang cerdas. Tidak jarang sekolah memiliki individu-individu cerdas tersebut harus diajak untuk dapat memperhatikan kinerja sekolah secara keseluruhan dan didasarkan bahwa hanya melalui teamwork yang kompak dan cerdaslah yang akan meningkatkan kinerja sekolah menuju lebih baik.
- 13) Dari informasi terpribadi menuju informasi terbagi. Informasi hanya sering dimiliki oleh sejumlah warga sekolah, khususnya kepala sekolah, wakil-wakilnya, dan beberapa guru. Informasi ini umumnya tidak disebarluaskan ke semua warga sekolah. Di masa

mendatang informasi harus tersebar atau terbagi secara merata ke seluruh warga sekolah.

- 14) Dari pendelegasian menuju pemberdayaan. Manajemen pendidikan hingga saat ini masih diwarnai oleh praktek-praktek pendelegasian tugas dan fungsi serta tanggung jawab semata, tanpa diikuti penyerahan kewenangan, sehingga sekolah tidak berdaya. Mulai saat ini sekolah harus diberdayakan, yaitu melalui penyerahan tugas dan fungsi, tanggung jawab, hak dan kewajiban yang disertai kewenangan untuk mengambil keputusan.
- 15) Dari organisasi hierarkis menuju organisasi datar. Pengaturan organisasi secara hierarkis menjadikan sekolah lamban melakukan adaptasi dan mengantisipasi terhadap perubahan-perubahan yang terjadi dan kurang tanggap terhadap isu-isu kritis atau strategis yang menyangkut kemajuan sekolah. Sehingga saat ini sekolah harus memiliki organisasi datar agar lebih responsif dan antisipatif, tidak hanya pada isu-isu strategis atau kritis yang dihadapi oleh sekolah, tetapi terhadap perubahan-perubahan secara umum.

Dari penjelasan di atas, mengacu pada perubahan dimensi-dimensi tersebut, maka kedepannya sekolah diharapkan dapat memiliki kewenangan-kewenangan yang lebih besar dalam mengelola sendiri lembaganya. Pengambilan keputusan dapat dilakukan secara partisipatif dengan mengikutsertakan pihak stakeholder sebesar-besarnya untuk mencapai tujuan pendidikan sekolah yang bersangkutan. Demikian juga dari adanya pola penerapan manajemen berbasis sekolah tersebut, akan nampak karakteristik lainnya yaitu munculnya sekolah unggulan yang didambakan oleh semua pihak.

e. Kepemimpinan dalam Manajemen Berbasis sekolah (MBS)

Di dalam memfungsikan manajemen diperlukan proses manajemen, atau kegiatan pencapaian tujuan organisasi melalui kepemimpinan dapat dinamakan sebagai proses manajemen. Dengan kata lain kepemimpinan adalah inti dari pada manajemen untuk mencapai tujuan organisasi⁶². Ketercapaian tujuan pendidikan sangat bergantung pada kecakapan dan kebijaksanaan kepemimpinan kepala sekolah yang merupakan salah satu pemimpin pendidikan. Menurut Maman Ukas, kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki oleh

⁶² Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, Jakarta: Ciputat Press, 2005, hal. 83.

seseorang untuk mempengaruhi orang lain, agar ia mau berbuat sesuatu yang dapat membantu pencapaian⁶³

Kepemimpinan menurut Winardi, adalah usaha untuk mempengaruhi orang antar perorangan lewat komunikasi untuk mencapai beberapa tujuan. Maka wajarlah jika gaya kepemimpinan itu di terjemahkan dengan cara seorang pemimpin lewat komunikasinya untuk mempengaruhi orang lain dalam rangka pencapaian tujuan organisasi/lembaga. Sutisna, merumuskan pengertian kepemimpinan adalah sebagai proses mempengaruhi kegiatan seseorang atau kelompok usaha-usaha kearah pencapaian tujuan dalam situasi tertentu.⁶⁴

Gibson menjelaskan pemimpin memiliki bawahan kemampuan dan motivasi sehingga dapat menjelaskan proses mempengaruhi bawahan/pengikut untuk mencapai tujuan.⁶⁵ Sedangkan menurut Hadari Nawawi adalah orang yang memimpin suatu lembaga formal karena tugas dan berdasarkan surat keputusan badan yang lebih tinggi.⁶⁶ Selanjutnya Ridwan Yahya dalam buku *Memilih Pemimpin dalam Perspektif Islam* mengemukakan bahwa Ibnu Khaldun dalam mendefinisikan kepemimpinan adalah menggerakkan semua orang sesuai dengan konsep syariat demi kebaikan dunia dan akhirat mereka. Menurut pandangan pembuat syariat seluruh kepentingan duniawi dan kepentingan ukhrawi. Kekuasaan pada dasarnya merupakan pengganti dari pemilik legalitas (Allah) untuk menjadi agama dan melindungi kepentingan dunia.⁶⁷

Berdasarkan definisi di atas, maka definisi kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi orang sehingga mau melakukan pekerjaan dengan suka rela untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Setiap organisasi agar dapat mencapai tujuan organisasinya memerlukan manajemen.

Dalam memangku jabatan sebagai pemimpin pendidikan (kepala sekolah) yang dapat melaksanakan tugasnya dan memainkan perannya sebagai kepala sekolah yang baik dan sukses, maka dituntut beberapa persyaratan jasmani, rohani dan moralitas yang baik, bahkan

⁶³ Maman Ukas, *Manajemen*, Bandung: Agini, 2004, hal. 268.

⁶⁴ Mesiono, *Manajemen dan Organisasi*, Bandung: Ciptapustaka Media, 2010, hal 58.

⁶⁵ Syafruddin dan Asrul, *Kepemimpinan Pendidikan Kontemporer*, Bandung: Cita Pustaka Media, 2007, hal 40.

⁶⁶ Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan*, Jakarta: Mas Agung, 1989, hal. 19

⁶⁷ Ridwan Yahya, *Memilih Pemimpin dalam Perspektif Islam*, Jakarta: Pustaka Nawaitu, 2004, hal. 44.

persyaratan sosial ekonomis yang layak. persyaratan-persyaratan kepribadian dari seorang kepala sekolah yang baik sebagai berikut:⁶⁸ 1) Rendah hati dan sederhana 2) Bersifat suka menolong 3) Sabar dan memiliki kestabilan emosi 4) Percaya kepada diri sendiri 5) Jujur, adil dan dapat dipercaya 6) Keahlian dalam jabatan. Selain itu terdapat keterampilan yang harus dimiliki seorang pemimpin. Menurut Robert L. Katz terdapat tiga macam keterampilan sebagai kepemimpinan yaitu: 1) *Technical skill* (keterampilan teknik) adalah kemampuan untuk menggunakan peralatan, prosedur atau teknik-teknik dalam bidang tertentu, 2) *Human Skill* (keterampilan manusia) adalah kemampuan untuk bekerja dengan orang lain, memahami dan memotivasi serta mendorong orang lain baik sebagai individu atau kelompok, 3) *Conseptual skill* (keterampilan konseptual) adalah kemampuan mental pemimpin untuk mengkoordinasi dan mengintegrasikan seluruh kepentingan dan kegiatan organisasi sehingga organisasi dapat dilihat sebagai suatu kesatuan yang utuh. Ketiga kemampuan dan keterampilan ini sama pentingnya, namun kepentingan ini sangat tergantung kepada kedudukan pemimpin itu dalam tingkat atau tangga organisasi.⁶⁹

Secara umum tugas dan peran kepala sekolah memiliki lima dimensi kompetensi sebagaimana termaktub pada Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah yaitu kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan kompetensi sosial⁷⁰. Kegiatan-kegiatan sekolah yang menjadi tanggung jawab kepala sekolah adalah: a. Kegiatan mengatur proses belajar b. Kegiatan mengatur kesiswaan c. Kegiatan mengatur personalia d. Kegiatan mengatur peralatan pengajaran e. Kegiatan mengatur dan memelihara gedung dan perlengkapan sekolah f. Kegiatan mengatur keuangan g. Kegiatan mengatur hubungan sekolah dengan masyarakat.⁷¹

Menurut Fahrudin, tugas dan fungsi kepala sekolah dapat dilihat dari beberapa sudut pandang, yaitu: Dari sisi tertentu kepala sekolah dapat dipandang sebagai pejabat formal, dan disisi lain kepala sekolah dapat berperan sebagai manajer, sebagai pemimpin, sebagai

⁶⁸Tim Dosen, *Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, Manajemen Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2009, hal. 128.

⁶⁹ Marno dan Triyo Suprianto, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, Bandung: PT Refika Aditama, 2008, hal 53.

⁷⁰ Rusman, *Manajemen Kurikulum*, Jakarta: Rajawali Pers, 2009, hal. 7.

⁷¹ Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, Jakarta: Rineka Cipta, 2011, hal. 80.

pendidik, dan sebagai staf. Kepala sekolah sebagai pejabat formal, karena kepala sekolah merupakan jabatan otoritas formal di sekolah, yang ditunjuk atau dipilih melalui seleksi tertentu. Proses tersebut dilalui dengan kriteria tertentu, misalnya latar belakang pendidikan, latar belakang pengalaman, pangkat, usia dan integritas atau harga diri.⁷²

Lebih lanjut Stoner dan Handoko mengemukakan delapan fungsi pemimpin yang perlu dilaksanakan dalam suatu organisasi, yaitu: 1. Bekerja dengan melalui orang lain, 2. Bertanggung jawab dan mempertanggungjawabkan, 3. Dengan waktu dan sumber yang terbatas mampu menghadapi berbagai persoalan, 4. Berfikir secara realistis dan konseptual, 5. Juru penengah, 6. Seorang politisi, 7. Seorang diplomat 8. Pengambil keputusan sulit.⁷³

Sehingga dapat disimpulkan bahwa untuk menjelaskan fungsi-fungsinya, Seorang kepala sekolah yang memanejemen sekolah harus memiliki pengetahuan manajemen pendidikan Pengetahuan dan atau teori tentang manajemen pendidikan sangat dibutuhkan dan harus dipahami oleh seorang kepalasekolah karena tanpa teori manajemen seorang kepala sekolah akan berbagai kemampuan dan keterampilan. Seorang yang berperang dalam mengatur strategi, untuk memenangkan peperangan sebelum melakukan suatu tindakan, ia akan menimbang bagaimana kekuatan pasukan yang dimilikinya baik dilihat dari kuantitas maupun kualitasnya. Setelah semuanya diketahui, kemudian ia menyusun tindakan yang harus dilakukan, baik taktik dan teknik peperangan maupun waktu yang tepat untuk melakukan suatu serangan.⁷⁴ Dengan demikian dalam menyusun strategi perlu memperhitungkan berbagai faktor, baik dari dalam maupun dari luar. Begitu pula dengan kepala sekolah/madrasah memerlukan strategi untuk bersaing dengan sekolah/madrasahmadrasah yang lain.

f. Karakteristik Manajemen Berbasis Sekolah

MBS merupakan model manajemen pendidikan yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah. Disamping itu, MBS juga mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan langsung semua warga sekolah yang dilayani dengan tetap selaras pada

⁷² Fahrudin , *Buku Pedoman Eksekutif* , Yoyakarta: Yayasan Kanisius, 2000, hal. 36.

⁷³ Hani Handoko, *Manajemen* , Yoyakarta: BPFE, 1999, hal. 8.

⁷⁴ Ilif Khoiru Ahmadi dkk, *Strategi Pembelajaran Sekolah Terpadu: Pengaruhnya terhadap Konsep, Mekanisme dan Proses Pembelajaran Sekolah Swasta dan Negeri*, Jakarta: Prestasi Pustaka Publisher, 2011, hal. 10.

kebijakan nasional pendidikan.⁷⁵

Manajemen berbasis sekolah yang ditawarkan sebagai bentuk operasional desentralisasi pendidikan akan memberikan wawasan baru terhadap sistem yang sedang berjalan selama ini yakni standar nasional pendidikan terdiri atas standar isi, proses, kompetensi lulusan, tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, pengelolaan, pembiayaan, dan penilaian pendidikan yang harus ditingkatkan secara berencana dan berkala⁷⁶. Hal ini diharapkan dapat membawa dampak terhadap peningkatan efisiensi dan efektivitas kinerja sekolah dengan menyediakan layanan pendidikan yang komprehensif dan tanggap terhadap kebutuhan masyarakat, sekolah setempat, karena peserta didik biasanya datang dari berbagai latar belakang kesukuan dan tingkat sosial, salah satu perhatian sekolah harus ditujukan pada asas pemerataan, baik dalam bidang sosial, ekonomi, maupun politik. Indikator utama efektivitas sekolah adalah prestasi akademik pada akhir suatu tingkat sekolah, dan mengabadikan proses pendidikan dan pencapaian penting lainnya.⁷⁷ Di sisi lain, sekolah juga harus meningkatkan efisiensi, partisipasi, dan mutu, serta bertanggung jawab kepada masyarakat dan pemerintah.

Karakteristik MBM/MBS bisa diketahui antara lain dari bagaimana Madrasah dapat mengoptimalkan kinerjanya proses pembelajaran, pengelolaan sumber belajar, profesionalisme tenaga kependidikan, serta sistem administrasi secara keseluruhan.⁷⁸ Sedangkan menurut Ade Irawan MBS memiliki karakteristik sebagai berikut: Adanya otonomi yang luas kepada sekolah Adanya partisipasi masyarakat dan orang tua siswa yang tinggi Kepemimpinan sekolah yang demokratis dan profesional Adanya team work yang tinggi, dinamis dan profesional⁷⁹

Karakteristik Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dilihat dari aspek input pendidikan adalah memiliki kebijakan, tujuan dan sasaran mutu yang jelas dan sumber daya yang tersedia, staf yang berkompeten

⁷⁵ Bedjo Sujanto, *Mensiasati Manajemen berbasis Sekolah di Era Krisis yang berkepanjangan...* hal.26.

⁷⁶ Tjiptono, G Chandra, *Service Management*, Yogyakarta: Penerbit Andi, 2008, hal. 78.

⁷⁷ Nurkholis, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Jakarta: Grasindo, 2003, hal. 56-64.

⁷⁸ Dirjen Kelembagaan Agama Islam, *Manajemen Berbasis Madrasah*, Jakarta: Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam, 2003, hal. 15.

⁷⁹ Ade Irawan dkk, *Mendagangkan Sekolah (Studi Kebijakan Manajemen Berbasis Sekolah)*, Jakarta:ICW, 2004, hal.14.

dan berdedikasi yang tinggi, dan memiliki harapan prestasi yang tinggi, fokus pada pelanggan (khususnya siswa) serta input manajemen.⁸⁰ Menurut Bown dalam Hasbullah, bahwa karakteristik utama dan efektif dalam penerapan manajemen berbasis sekolah di sekolah yaitu otonomi, fleksibilitas, responsibilitas, perencanaan oleh kepala sekolah dan warga sekolah, kolaborasi dan kerjasama atau kolegal antara staf sekolah, dan ada rasa peduli dari kepala sekolah dan guru. Berikut ini akan dijelaskan hal-hal pokok dari karakteristik manajemen berbasis sekolah, diantaranya⁸¹

- 1) Otonomi sekolah, yaitu sesuatu kewenangan sekolah untuk mengatur dan mengurus kepentingan warga sekolah menurut prakarsa sendiri, berdasarkan aspirasi warga sekolah sesuai dengan peraturan perundang-undangan pendidikan nasional yang berlaku.
- 2) Fleksibilitas, yakni keluwesan-keluwesannya yang diberikan kepada sekolah untuk mengelola, memanfaatkan dan memberdayakan sumber daya sekolah seoptimal mungkin untuk meningkatkan mutu sekolah.
- 3) Kerjasama, manajemen berbasis sekolah mampu meningkatkan kualitas pendidikan yang menuntut adanya kerja sama dan pertemanan antara staf yang ada di dalam sekolah. Kemudian dampaknya akan menguntungkan anak didik, khususnya keberadaan *teamwork* dalam kegiatan belajar mengajar.
- 4) Peningkatan partisipasi yaitu penciptaan lingkungan yang terbuka dan demokratis. Warga sekolah dan masyarakat didorong untuk terlibat secara langsung dalam penyelenggaraan pendidikan mulai dari pengambilan keputusan, pelaksanaan, dan evaluasi pendidikan yang diharapkan dapat meningkatkan mutu pendidikan. Peningkatan partisipasi warga sekolah dan masyarakat akan mampu dalam menciptakan keterbukaan dalam program dan keuangan yang dikelola oleh sekolah, kerjasama yang kuat, akuntabilitas, dan demokrasi pendidikan.

Lebih lanjut BPPN dan Bank Dunia, mengutip dari Focus on School The Future Organization of Education Service for Student, Departemen of Education, Australia, mengemukakan ciri-ciri MBS

⁸⁰ Hasbullah, *Dasar-dasar Ilmu Pendidikan*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2001, hal. 5.

⁸¹Hasbullah, *Otonomi Pendidikan; Kebijakan Otonomi Daerah dan Implikasinya Terhadap Penyelenggaraan Pendidikan*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2006, hal. 75-80.

dalam bagan berikut:

Tabel II. 2
Ciri-Ciri Manajemen Berbasis Sekolah⁸²

Organisasi Sekolah	Proses Belajar Mengajar	Sumber Daya Manusia	Sumber Daya dan Administrasi
Menyediakan manajemen organisasi kepemimpinan transformasional dalam mencapai tujuan sekolah	Meningkatkan kualitas belajar siswa	Memberdayakan staf dan menempatkan personel yang dapat melayani keperluan semua siswa	Mengidentifikasi sumber daya yang diperlukan dan mengalokasikan sumber daya tersebut sesuai dengan kebutuhan
Menyusun rencana sekolah dan merumuskan kebijakan untuk sekolahnya sendiri	Mengembangkan kurikulum yang cocok dan tanggap terhadap kebutuhan siswa dan masyarakat sekolah	Memilih staf yang memiliki wawasan manajemen berbasis sekolah	Mengelola dana sekolah
Mengelola kegiatan operasional sekolah	Menyelenggarakan pengajaran yang efektif	Menyediakan kegiatan untuk pengembangan profesi pada semua staf	Menyediakan dukungan administrative
Menjamin adanya komunikasi yang efektif antara sekolah dan masyarakat terkait (school	Meyediakan program pengembangan yang diperlukan siswa	Menjamin kesejahteraan staf dan siswa	Mengelola dan memelihara gedung dan sarana lainnya

⁸²Enco Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi...* hal. 30.

community)			
Menjamin akan terpeliharanya sekolah yang bertanggung jawab (akuntabel) kepada masyarakat dan pemerintah	Program pengembangan yang diperlukan siswa	Kesejahteraan staf dan siswa	Memelihara gedung dan sarana lainnya

Dari uraian tersebut di atas, maka dapat disimpulkan bahwa karakteristik MBS bisa diketahui antara lain dari bagaimana sekolah dapat mengoptimalkan kinerja organisasi sekolah, proses belajar mengajar, pengelolaan sumber daya manusia, dan pengelolaan sumber daya dan administrasi kemudian dalam penerapannya harus menerapkan fleksibilitas, responsibilitas, perencanaan oleh kepala sekolah dan warga sekolah, kolaborasi dan kerjasama atau kolegal antara staf sekolah.

g. Tujuan dan Manfaat Manajemen Berbasis Sekolah

Manajemen berbasis sekolah salah satu upaya pemerintah untuk mencapai keunggulan masyarakat bangsa dalam penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi, yang dinyatakan dalam garis-garis Besar Haluan Negara (GBHN). Hal tersebut dapat dijadikan landasan dalam pengembangan pendidikan di Indonesia yang berkualitas dan berkelanjutan baik secara makro, meso maupun mikro. Manajemen berbasis sekolah yang ditandai dengan otonomi sekolah dan pelibatan masyarakat merupakan respon pemerintah terhadap gejala-gejala yang muncul di masyarakat bertujuan untuk meningkatkan efesisiensi mutu, dan pemerataan pendidikan, meningkatkan kompetisi yang sehat antar sekolah tentang mutu pendidikan yang akan dicapai.⁸³

Peningkatan efesisiensi antara lain diperoleh melalui keleluasaan mengelola sumberdaya partisipasi masyarakat dan penyederhanaan birokrasi. Sementara peningkatan mutu dapat diperoleh antara lain melalui partisipasi orangtua terhadap sekolah, fleksibilitas pengelolaan sekolah

⁸³Nursisto, *Peningkatan Prestasi Sekolah Menengah; Acuan Siswa, Pendidik dan Orangtua*, Bandung: Penerbit Insan Cendikia, 2002, hal. 140.

dan kelas, peningkatan profesionalisme guru dan kepala sekolah, berlakunya system indentif serta disinsentif. Peningkatan pemerataan antara lain diperoleh melalui peningkatan partisipasi masyarakat yang memungkinkan pemerintah lebih berkonsentrasi pada kelompok tertentu. Hal ini dimungkinkan karena pada sebagian masyarakat tumbuh rasa kepemilikan yang tinggi terhadap sekolah.⁸⁴

Demikian juga menurut Nursisto, sebagai bentuk baru dalam manajemen pendidikan di sekolah, manajemen berbasis sekolah dalam desentralisasi bidang pendidikan, yang ditandai dengan otonomi luas yang dimiliki sekolah. Secara umum bertujuan untuk memandirikan atau memberdayakan sekolah melalui pemberian kewenangan (otonomi) kepada sekolah dan mendorong kepala sekolah untuk melakukan pengambilan keputusan secara partisipatif. Untuk lebih jelasnya, tujuan manajemen berbasis sekolah adalah:

- 1) Meningkatkan mutu pendidikan melalui kemandirian dan inisiatif sekolah dalam mengelola dan memberdayakan sumber daya yang tersedia.
- 2) Meningkatkan kepedulian warga sekolah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama.
- 3) Meningkatkan tanggung jawab sekolah kepada orangtua, masyarakat, pemerintah tentang mutu sekolahnya.
- 4) Meningkatkan kompetisi yang sehat antar sekolah tentang mutu pendidikan yang akan dicapai
- 5) Dengan pemberian otonomi yang lebih besar kepada sekolah, sekolah akan lebih inisiatif dan kreatif dalam meningkatkan mutu sekolah.⁸⁵
- 6) Dengan pemberian fleksibilitias/keluwesannya yang lebih besar , sekolah akan lebih luwes dan lincah dalam mengadakan dan memanfaatkan sumberdaya sekolah secara optimal untuk mengelola sumberdayanya, sekolah akan lebih luwes dan liincah dalam mengadakan dan memanfaatkan sumberdaya sekolah secara optimal untuk meningkatkan mutu sekolah

⁸⁴Enco Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah; Konsep, Strategi dan Implementasi*...hal. 25.

⁸⁵ Nursisto, *Peningkatan Prestasi Sekolah Menengah; Acuan Siswa, Pendidik dan Orangtua*...hal. 140-141.

- 7) Sekolah lebih mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman bagi dirinya sehingga dia dapat mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya yang tersedia untuk memajukan sekolahnya
- 8) Sekolah lebih mengetahui kebutuhannya, khususnya input pendidikan yang akan dikembangkan dan didayagunakan dalam proses Pendidikan sesuai dengan tingkat perkembangan dan kebutuhan peserta didik.
- 9) Pengambilan keputusan yang dilakukan oleh sekolah lebih cocok untuk memenuhi kebutuhan sekolah karena pihak sekolahlah yang paling tahu apa yang terbaik bagi sekolahnya.
- 10) Penggunaan sumberdaya Pendidikan lebih efisien dan efektif jika dikontrol oleh masyarakat setempat.
- 11) Keterlibatan semua warga sekolah dan masyarakat dalam pengambilan keputusan sekolah menciptakan transparansi dan akuntabilitas sekolah
- 12) Sekolah dapat bertanggung jawab tentang mutu Pendidikan masing masing kepada pemerintah, orangtua peserta didik, dan masyarakat sehingga ia akan berupaya semaksimal mungkin untuk melaksanakan dan mencapai sinaran mutu Pendidikan yang telah direncanakan.
- 13) Sekolah dapat melakukan persaingan yang sehat dengan sekolah-sekolah lain dalam peningkatan mutu Pendidikan melalui upaya-upaya inovatif yang didukung oleh orangtua siswa, masyarakat sekitar dan pemerintah daerah setempat
- 14) Sekolah dapat segera merespon aspirasi masyarakat dan lingkungan yang berubah dengan ccepat.⁸⁶

Adapun manfaat Manajemen berbasis sekolah adalah memberikan kebebasan dan kekuasaan yang besar pada sekolah, disertai seperangkat tanggung jawab. Dengan adanya otonomi yang memberikan tanggung jawab pengelolaan sumber daya dan pengembangan strategi MBS sesuai dengan kondisi setempat, sekolah dapat lebih meningkatkan kesejahteraan guru sehingga dapat lebih berkonsentrasi pada tugas. Keleluasaan dalam mengelola sumber daya dan dalam menyertakan masyarakat untuk berpartisipasi, mendorong profesionalisme kepala sekolah, dalam peranannya sebagai manajer maupun pemimpin sekolah. Dengan demikian, MBS mendorong profesionalisme guru dan kepala

⁸⁶ Rohiat, *Manajemen Sekolah*; Bandung: PT Refika Aditama, 2012, hal. 51.

sekolah sebagai pemimpin Pendidikan di sekolah. Melalui penyusunan kurikulum elektif, rasa tanggung seklah terhadap kebutuhan setempat meningkat dan menjamin layanan Pendidikan sesuai dengan tuntutan peserta didik dan masyarakat sekolah, Prestasi peserta didik dapat dimaksimalkan melalui peningkatan partisipasi orang tua, misalnya orangtua dapat mengawasi langsung proses belajar anaknya. Mengacu pada tujuan manfaat MBS tersebut maka pelaksanaan MBS menekankan keterlibatan maksimal berrbagai pihak, sehingga menjamin partisipasi staf, orangtua, peserta didik, dan masyarakat yang lebih luas dalam perumusan-perumusan keputusan tentang pendidikan. Kesempatan berpartisipasi tersebut dapat meningkatkan komitmen mereka terhadap sekolah. Selanjutnya, aspek-aspek tersebut pada akhirnya akan mendukung efektivitas dalam pencapaian tujuan sekolah. Adanya kontrol dari masyarakat dan monitoring dari pemerintah, pengelolaan sekolah menjadi lebih akuntabel, transparan, egaliter, dan demokratis, serta menghapuskan monopoli dalam pengelolaan Pendidikan. Untuk kepentingan tersebut diperlukan kesiapan pengelola pada berbagai level untuk melakukan perannya sesuai dengan kewenangan dan tanggung jawab⁸⁷.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa tujuan dan manfaat MBS adalah untuk meningkatkan mutu, kemandirian, dan memberdayakan sekolah melalui kemandirian, pemberian otonoomi, partisipasi, dan inisiatif sekolah sehingga proses belajar mengajar berlangsung optimal dan mencapai sasaran mutu Pendidikan yang telah direncanakan dan agar sekolah lebih mengetahui kekuatan dan kelemahannya, oleh karena itu melibatkan warga sekolah dan masyarakat dalam mengambil keputusan.

h. Landasan Penerapan MBS

Menurut Nurkolis dalam bukunya yang berjudul *Manajemen Berbasis Sekolah: landasan* yaitu terdiri dari landasan filosofis dan landasan yuridis. Landasan filosofis mbs adalah cara hidup masyarakat. Maksudnya jika ingin reformasi pendidikan itu sukses maka reformasi tersebut harus berakar pada cara dan kebiasaan hidup warganya. Seandainya reformasi itu peduli terhadap cara dan kebiasaan warganya maka reformasi tersebut akan mendapat dukungan dari segenap lapisan

⁸⁷Enco Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi...* hal. 26

masyarakat. Sedangkan Landasan Yuridis UU no 25 tahun 2000 tentang Program Pembangunan Nasional 2000-2004 untuk sektor pendidikan disebutkan akan perlunya pelaksanaan manajemen otonomi Pendidikan.

Diterbitkannya Undang-Undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pasal 51 ayat 1 yang mengamanatkan bahwa: Pengelolaan satuan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah dilaksanakan berdasarkan standar pelayanan minimal dengan prinsip manajemen berbasis sekolah⁸⁸.

Sementara dalam Peraturan Pemerintah tentang Standar Pengelolaan BabVIII bagian I pasal 49 ayat 1 dijelaskan bahwa: Pengelolaan satuan pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah menerapkan manajemen berbasis sekolah yang ditunjukkan dengan kemandirian, kemitraan, keterbukaan dan akuntabilitas.⁸⁹

Undang-Undang dan Peraturan Pemerintah tersebut, pada hakikatnya merupakan wahana bagi usaha untuk memandirikan masyarakat sekolah dan mengurus rumah tangganya sendiri. Sehingga mereka dalam pengambilan keputusan yang mencakup hajat hidup masyarakat sekolah atau stakeholder, dilibatkan secara aktif.

Mulyasa dalam bukunya Manajemen Berbasis Sekolah menyatakan hal-hal yang menjadi landasan MBS sebagai berikut: Pertama, Dalam Garis-Garis Besar Haluan Negara (GBHN) pemerintah mengupayakan keunggulan masyarakat bangsa dalam penguasaan ilmu dan teknologi. Hal ini diharapkan dapat dijadikan landasan dalam pengembangan pendidikan di Indonesia yang berkualitas dan berkelanjutan, baik secara makro, meso maupun mikro. Aspek makro erat kaitannya dengan desentralisasi kewenangan dari pemerintah pusat ke daerah, aspek meso berkaitan dengan kebijakan daerah provinsi sampai tingkat kabupaten sedangkan aspek mikro melibatkan sekolah yaitu seluruh sektor dan lembaga pendidikan yang paling bawah serta terdepan dalam pelaksanaannya. Kedua, Undang-undang Pasal 51 UU no 20 tahun 2003 tentang sistem Pendidikan Nasional yang mengatur secara murni dan konsekuen

Adapun menurut Rohiat, secara yuridis, penerapan MBS dijamin oleh peraturan perundang-undangan berikut:

⁸⁸ Republik Indonesia, *Undang-Undang RI Nomor 20 tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional*, Jakarta: Sinar Grafika Offset, 2009, hal. 33

⁸⁹ Republik Indonesia, *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 tahun 2005 Tentang Standar nasional Pendidikan*, Jakarta: Sinar Grafika, 2007, hal. 28

- 1) Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan nasional Pasal 5 ayat 1 “pengelolaan satuan pendidikan anak usia dini, Pendidikan dasar dan Pendidikan menengah dilaksanakan berdasarkan standar pelayanan minimal dengan prinsip manajemen berbasis sekolah/madrasah”
- 2) Undang-undang Nomor 25 Tahun 2000 tentang Program Pembangunan Nasional Tahun 2000-2004 pada Bab VII tentang Bagian Program Pembangunan Bidang Pendidikan, khususnya sasaran yaitu “terwujudnya manajemen Pendidikan yang berbasis pada sekolah dan masyarakat (school community based management
- 3) Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 44 Tahun 2002 tentang Pembentukan Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah
- 4) Kepmendiknas Nomor 087 tahun 2004 tentang Standar Akreditasi Sekolah, khususnya tentang manajemen berbasis sekolah
- 5) Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, khususnya standar pengelolaan sekolah, yaitu manajemen berbasis sekolah⁹⁰.
- 6) Peraturan Pemerintah Nomor 32 Tahun 2013 Tentang Perubahan atas PP Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan Pasal 49 Ayat (1) menyatakan: “Pengelolaan satuan pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah menerapkan manajemen berbasis sekolah yang ditunjukkan dengan kemandirian, kemitraan, partisipasi, keterbukaan, dan akuntabilitas”.

i. Komponen-Komponen Manajemen Berbasis Sekolah

Lingkup wewenang dan tanggung jawab yang diserahkan pemerintah pusat itu bervariasi. Oleh karena itu, kaitannya dengan desentralisasi, maka manajemen berbasis sekolah itu dikembangkan untuk membangun sekolah yang efektif. Departemen Pendidikan Nasional, merumuskan pengertian manajemen berbasis sekolah sebagai model manajemen yang memberi otonomi lebih besar kepada sekolah dan mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan secara langsung warga sekolah (guru, siswa, kepala sekolah, karyawan, orangtua, dan masyarakat) untuk meningkatkan mutu sekolah lebih mandiri. Sedangkan Departemen Agama RI,

⁹⁰ Rohiat, *Manajemen Sekolah*...hal. 51.

mengembangkan dalam bingkai “Madrasah Mandiri”. Mandiri dalam arti mengelola program dan sumber daya seperti pengetahuan, teknologi, kekuasaan, material, manusia, waktu, dan keuangan.⁹¹

Dengan pola manajemen yang diterapkan oleh Departemen Pendidikan dan Departemen Agama, maka sekolah atau madrasah diregulasi oleh pemerintah pusat, sementara kontrol dan pengaruh lokal diperluas dengan tujuan sekolah diberi tanggung jawab yang lebih besar untuk mengelola segala hal dalam mengembangkan programnya. Dalam pengelolaan manajemen berbasis sekolah, terdapat beberapa komponen-komponen manajemen yang didesentralisasikan. Menurut Caldwell dan Spinks dalam Alison Bullock dan Hywel Thomas, memandang desentralisasi sebagai keputusan-keputusan yang dibuat di tingkat sekolah itu harus sesuai dengan suatu kerangka garis pedoman dan kebijakan lokal, nasional, dan negara. Menurut mereka, bahwa beberapa sumber daya yang didesentralisasikan, diantaranya: Pertama, Pengetahuan (*knowledge*) desentralisasi keputusan yang berkaitan dengan kurikulum, termasuk keputusan mengenai tujuan dan sasaran pendidikan. Kedua, teknologi (*technology*): desentralisasi keputusan mengenai sarana belajar-mengajar. Ketiga, kekuasaan (*power*): desentralisasi kewenangan dalam membuat keputusan. Keempat, material (*material*): desentralisasi keputusan mengenai penggunaan fasilitas, pengadaan dan peralatan alat-alat sekolah. Kelima, manusia (*people*): desentralisasi keputusan mengenai sumber daya manusia, termasuk pengembangan profesionalisme dalam hal-hal yang berkaitan dengan proses belajar-mengajar, serta dukungan terhadap proses belajar mengajar. Keenam, waktu (*time*), desentralisasi keputusan mengenai alokasi waktu dan ketujuh, keuangan (*finance*). Desentralisasi keputusan mengenai alokasi keuangan.

Dengan beberapa pelimpahan kewenangan yang diberikan oleh pemerintah pusat kepada sekolah untuk mengelola sendiri beberapa komponen tersebut diatas, diharapkan sekolah itu mampu meningkatkan mutu dan kualitas pembelajarannya secara maksimal dan mampu mencapai target sebagai sekolah unggulan yang didambakan.

Dari penjelasan diatas, dapat disimpulkan bahwa komponen-komponen manajemen berbasis sekolah adalah keputusan-keputusan

⁹¹ A. Malik Fadjjar, *School Based Management*, Jakarta; PT Logos Wacana Ilmu, 2002, hal. xvii.

yang didesentralisasikan secara langsung berpengaruh pada siswa, meliputi kurikulum, waktu, teknologi, tenaga kependidikan, pendanaan, keputusan input atau penerimaan siswa, penilaian, informasi kinerja sekolah.

j. Tahapan Manajemen Berbasis Sekolah

Menurut Hadiyanto mengatakan, bahwa pelaksanaan MBS tidak lepas dari keterlibatan kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, komite sekolah, orang tua, OSIS, tata usaha dan tokoh masyarakat sekitar (Stakeholder). Sekolah dapat melakukan penyesuaian– penyesuaian tahapan berikut sesuai dengan sekolah masing – masing, sebagai proses yang berkesinambungan dimulai dari perumusan strategi, dilanjutkan dengan pelaksanaan kemudian bergerak ke arah suatu peninjauan kembali dan penyempurnaan strategi tersebut, karena keadaan di dalam/ di luar organisasi yang selalu berubah⁹². Oleh sebab itu ada beberapa tahapan dalam pelaksanaan MBS yang sifatnya masih umum dan luwes, sebagai berikut:

1. Merumuskan visi dan misi sekolah. Setiap sekolah harus memiliki visi dan misi yang jelas. Visi adalah wawasan yang menjadi sumber arahan bagi sekolah dan digunakan untuk memandu rumusan misi sekolah. Visi merupakan gambaran masa depan yang diinginkan oleh sekolah, agar sekolah yang bersangkutan dapat menjamin kelangsungan hidup dan perkembangannya. Sedangkan misi adalah tindakan untuk mewujudkan /merealisasikan visi tersebut. Misi merupakan bentuk layanan untuk memenuhi tuntutan yang dituangkan dalam visi dengan berbagai indikatornya
2. Menganalisa tantangan nyata. Pada tahapan ini, sekolah melakukan analisis output sekolah yang hasilnya berupa identifikasi tantangan nyata yang dihadapi oleh sekolah. Pada umumnya, tantangan sekolah bersumber dari output sekolah yang dapat dikategorikan menjadi 4 (empat) yaitu: kualitas, produktivitas, efektivitas, dan efisiensi.
3. Menetapkan sasaran dan target. Sasaran/target/tujuan situasional/tujuan jangka pendek merupakan penjabatan tujuan,

⁹² Akdon, *Strategic Management For Education Management*, Bandung: Alfabeta, 2007, hal. 229-23.

yakni sesuatu yang akan dihasilkan/dicapai oleh sekolah dalam jangka waktu lebih singkat dibandingkan tujuan sekolah. Rumusan sasaran harus selalu mengandung peningkatan, baik peningkatan kualitas, efektifitas, produktivitas, maupun efisiensi (bisa salah satu atau kombinasi).

4. Melakukan identifikasi fungsi yang diperlukan setiap sasaran. Setelah sasaran dipilih, maka langkah berikutnya adalah mengidentifikasi fungsi–fungsi yang perlu dilibatkan untuk mencapai sasaran dan yang masih perlu diteliti tingkat kesiapannya.
5. Melakukan analisis SWOT Analisis SWOT (Strength, Weakness, Opportunity and Threat) dilakukan dengan maksud untuk mengenaltingkat kesiapan setiap fungsi dari keseluruhan fungsi sekolah yang diperlukan untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan.
6. Mengidentifikasi alternatif / langkah pemecahan masalah. Dan hasil analisis SWOT, maka langkah berikutnya adalah memilih langkah–langkah pemecahan persoalan (peniadaan) persoalan, yakni tindakan yang diperlukan untuk mengubah fungsi yang tidak siap menjadi fungsi yang siap. Langkah–langkah pemecahan persoalan, yang hakekatnya merupakan tindakan mengatasi kelemahan dan ancaman, agar menjadi kekuatan atau peluang yakni dengan memanfaatkan adanya satu atau lebih factor yang bermakna kakuatan dan atau peluang.
7. Menyusun rencana pengembangan sekolah Menurut langkah–langkah pemecahan persoalan tersebut, sekolah bersama–sama dengan semua unsur–unsurnya membuat rencana untuk jangka pendek, menengah, panjang beserta program–programnya untuk merealisasikan rencana tersebut. Rencana yang dibuat harus menjelaskan secara detail dan tugas tentang aspek–aspek mutu yang ingin dicapai, kegiatan yang harus dilakukan, siapa yang harus melaksanakan, kapan dan dimana pelaksanaannya dan berapa biaya yang diperlukan untuk melaksanakan kegiatan tersebut. Hal pokok yang perlu diperhatikan oleh sekolah dalam menyusun rencana adalah keterbukaan semua pihak yang menjadi

stakeholder pendidikan, khususnya orang tua siswa dan masyarakat (BP3/Komite sekolah) pada umumnya⁹³.

k. Faktor-faktor yang perlu diperhatikan dalam Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

BPPN bekerjasama dengan bank dunia telah mengkaji beberapa faktor yang perlu diperhatikan sehubungan dengan manajemen berbasis sekolah sebagai berikut:

1) Kewajiban Sekolah

Manajemen berbasis sekolah yang menawarkan keleluasaan pengelolaan sekolah memiliki potensi yang besar dalam menciptakan kepala sekolah, guru, dan pengelola sistem pendidikan profesional. Oleh karena itu, pelaksanaannya perlu disertai seperangkat kewajiban serta monitoring dan tuntutan pertanggungjawaban (akuntabel) yang relatif tinggi, untuk menjamin bahwa sekolah selain memiliki otonomi juga mempunyai kewajiban melaksanakan kebijakan pemerintah dan memenuhi harapan masyarakat sekolah. Dengan demikian, sekolah dituntut mampu menampilkan pengelolaan sumber daya secara transparan, demokratis, tanpa monopoli, dan bertanggung jawab baik

2) Kebijakan dan Prioritas Pemerintah

Pemerintah sebagai penganggung jawab Pendidikan nasional berhak merumuskan kebijakan-kebijakan yang menjadi prioritas nasional terutama yang berkaitan dengan program peningkatan melek huruf dan angka (literacy and numeracy), efisiensi, mutu, dan pemerataan Pendidikan. Dalam hal-hal tersebut, sekolah tidak diperbolehkan untuk berjalan sendiri dengan mengabaikan kebijakan dan standar yang ditetapkan oleh pemerintah yang dipilih secara demokratis. Agar prioritas-prioritas pemerintah dilaksanakan oleh sekolah dan semua aktivitas sekolah ditujukan untuk memberikan pelayanan kepada peserta didik sehingga dapat belajar dengan baik, pemerintah perlu merumuskan seperangkat pedoman umum tentang pelaksanaan MBS.

⁹³ Hadiyanto, *Mencari Sosok Desentralisasi Manajemen Pendidikan di Indonesia*, Rineka Cipta, Jakarta, 2004, hal. 74.

Pedoman-pedoman tersebut, terutama ditujukan untuk menjamin bahwa hasil Pendidikan (*student outcomes*) terevaluasi dengan baik, kebijakan-kebijakan pemerintah dilaksanakan secara terhadap masyarakat maupun pemerintah, dalam rangka meningkatkan kapasitas pelayanan terhadap peserta didik.

efektif, sekolah dioperasikan dalam kerangka yang disetujui pemerintah, dan anggaran dibelanjakan sesuai dengan tujuan.

3) Peranan Orangtua dan Masyarakat

MBS menuntut dukungan tenaga kerja yang terampil dan berkualitas untuk membangkitkan motivasi kerja yang lebih produktif dan memberdayakan otoritas daerah setempat, serta mngefisiensi system dan menghilangkan birokrasi yang tumpah tindih. Untuk kepentingan tersebut, diperlukan partisipasi masyarakat, dan hal ini merupakan salah satu aspek penting dalam manajemen berbasis sekolah. Melalui dewan sekolah (*school council*), orangtua dan masyarakat dapat berpartisipasi dalam pembuatan berbagai keputusan. Dengan demikian, masyarakat dapat lebih memahami serta mengawasi dan membantu sekolah dalam pengelolaan termasuk kegiatan belajar mengajar. Besarnya partisipasi masyarakat dalam pengelolaan sekolah tersebut, mungkin dapat menimbulkan rancunya kepentingan anatara sekolah, orangtua, dan masyarakat. Dalam hal ini pemerintah perlu merumuskan bentuk partisipasi (pembagian tugas) setiap unsur secara jelas dan tegas.

4) Peranan Profesionalisme dan Manajerial

Manajemen berbasis sekolah menuntut perubahan-perubahan tingkah laku kepala sekolah, guru dan tenaga administrasi dalam mengoperasikan sekolah. Pelaksanaan MBS berpotensi meningkatkan gesekan peranan yang bersifat profesional dan manajerial. Untuk memenuhi persyaratan pelaksanaan MBS, kepala sekolah, guru dan tenaga administrasi harus memiliki kedua sifat tersebut, yaitu professional dan manajerial. Mereka harus memiliki pengetahuan yang dalam tentang peserta didik dan prinsip-prinsip Pendidikan untuk menjamin bahwa segala keputusan penting yang dibuat oleh sekolah, didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan Pendidikan.

Kepala sekolah khususnya, perlu mempelajari dengan teliti, baik kebijakan dan prioritas pemerintah maupun prioritas sekolah sendiri. Untuk kepentingan tersebut kepala sekolah harus:

- a) Memiliki kemampuan untuk berkolaborasi dengan guru dan masyarakat sekitar sekolah
- b) Memiliki pemahaman dan wawasan yang luas tentang teori pendidikan dan pembelajaran.
- c) Memiliki kemampuan dan keterampilan untuk menganalisis situasi sekarang berdasarkan apa yang seharusnya serta mampu memperkirakan kejadian di masa depan berdasarkan situasi sekarang
- d) Memiliki kemauan dan kemampuan untuk mengidentifikasi masalah dan kebutuhan yang berkaitan dengan efektivitas Pendidikan di sekolah, dan
- e) Mampu memanfaatkan berbagai peluang, menjadikan tantangan sebagai peluang, serta mengkonseptualkan arah baru untuk perubahan.

Pemahaman terhadap sifat profesional dan manajerial tersebut sangat penting agar peningkatan efisiensi, mutu, dan pemerataan serta supervise dan monitoring yang direncanakan sekolah betul-betul untuk mencapai tujuan pendidikan sesuai dengan kerangka kebijakan pemerintah dan tujuan sekolah.

5) Pengembangan Profesi

Dalam MBS pemerintah harus menjamin bahwa semua unsur penting tenaga kependidikan menerima pengembangan profesi yang diperlukan untuk mengelola sekolah secara efektif. Agar sekolah dapat mengambil manfaat yang ditawarkan MBS, perlu dikembangkan adanya pusat pengembangan profesi, yang berfungsi sebagai penyedia jasa pelatihan bagi tenaga kependidikan untuk MBS. Selain itu, penting untuk dicatat bahwa sebaiknya sekolah dan masyarakat perlu dilibatkan dalam proses pelaksanaan MBS sedini mungkin. Mereka tidak perlu hanya menunggu, tetapi melibatkan diri dalam diskusi-diskusi tentang MBS dan berinisiatif untuk menyelenggarakan pelatihan tentang aspek-aspek yang terkait.⁹⁴

Dari uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa factor yang perlu diperhatikan dalam manajemen berbasis adalah

⁹⁴ Rohiat, *Manajemen Sekolah...* hal.29

berkaitan dengan kewajiban sekolah, kebijakan dan prioritas pemerintah, peranan orangtua dan masyarakat, peranan profesionalisme dan manajerial serta pengembangan profesi.

2. Konsep Dasar Madrasah Unggulan

Berbicara tentang sebuah lembaga pendidikan yang unggulan memang tidak mudah, karena jika berbicara tentang unggulan maka akan banyak pendeskripsian, maka dari itu peneliti mencoba menjelaskan teori-teori deskriptif yang dapat menggambarkan fokus dari madrasah unggulan tersebut.

a. Pengertian Madrasah Unggulan

Madrasah merupakan nama atau sebutan bagi sekolah agama Islam, tempat proses belajar mengajar ajaran Islam secara formal yang mempunyai kelas dan kurikulum dalam bentuk klasikal. Kemudian kata unggul dalam bahasa Indonesia adalah lebih tinggi (pandai, baik, cukup, kuat, dan sebagainya).⁹⁵

Istilah sekolah unggul pertama kali diperkenalkan oleh mantan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Wardiman Djojonegoro pada tahun 1994. Istilah sekolah unggul lahir dari satu visi yang jauh menjangkau ke depan, wawasan keunggulan. Sebagaimana dikutip oleh Bafadal, menurut Wardiman selain mengharapkan terjadinya distribusi ilmu pengetahuan, dengan membuat sekolah unggul di tiap-tiap provinsi, peningkatan sumberdaya manusia menjadi sasaran berikutnya. Lebih lanjut, Wardiman menambahkan bahwa kehadiran sekolah unggul bukan untuk diskriminasi, tetapi untuk menyiapkan sumberdaya manusia yang berkualitas dan memiliki wawasan keunggulan.⁹⁶

Dalam konteks yang luas, Syafaruddin mendefinisikan sekolah unggul sebagai “sekolah yang semua sumberdaya, proses, dan lulusannya memiliki kualitas tinggi dibanding dengan sekolah lainnya dalam jenis, jenjang dan program yang berbeda atau sama.”⁹⁷ Menurut Townsend sebagaimana dikutip Syafaruddin, menyatakan bahwa beberapa faktor yang menentukan sekolah menjadi sekolah unggul, yaitu: (1) kepemimpinan; (2)

⁹⁵ Dewan Redaksi Ensiklopedia Islam, *Ensiklopedia Islam...* hal 105.

⁹⁶ Bafadal, *Manajemen Peningkatan Mutu*, Jakarta: Bumi Aksara, 2012, hal. 28.

⁹⁷ Syafaruddin dan Mesiono, *Pendidikan Bermutu Unggul*, Bandung: Citapustaka Media, 2006, hal. 96-100

pengambilan keputusan; (3) keterlibatan stakeholders pendidikan; (4) alokasi sumberdaya; (5) implementasi kurikulum; (6) lingkungan sekolah, iklim, dan budaya dan komunikasi.

Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, sebagaimana dikutip oleh Suhartono dan Ngadirun, memberikan definisi sekolah unggulan sebagai berikut: Sekolah yang dikembangkan untuk mencapai keunggulan yang dihasilkan (output) dari pendidikannya. Hal ini berarti bahwa sekolah unggulan dikembangkan sebagaimana sekolah konvensional lain yang telah berkembang selama ini dengan memberikan perlakuan yang standar kepada semua peserta didik.⁹⁸

Sekolah unggulan menurut Syaiful Sagala adalah merupakan suatu pendidikan yang memiliki standar akademik yang tinggi untuk semua mata pelajaran yang diukur dari kemampuan para siswanya untuk mencapai standar yang ditentukan dengan dibuktikan oleh hasil tes melalui prosedur yang benar atau tes lainnya yang sesuai.⁹⁹ Dalam ungkapan lain Nanang Fattah mengemukakan bahwa sekolah unggulan adalah sekolah yang efektif dalam menggunakan strategi peningkatan budaya mutu, pengembangan kesempatan belajar, memelihara kendali mutu, penggunaan kekuasaan, pengetahuan, dan informasi secara efisien.¹⁰⁰ Sedangkan istilah madrasah unggulan adalah berangkat dari proses manajemen yang mendesain sedemikian rupa, seperti adanya konsistensi visi dengan misi dan juga konsistensi tujuan dengan target yang diimplementasikan dalam program kerja, dengan mengakomodir keinginan lingkungan strategis yang mengacu pada ukuran kualitas yang ditentukan.¹⁰¹

Secara ontologis sekolah unggulan dalam perspektif Departemen Pendidikan Nasional adalah sekolah yang dikembangkan untuk mencapai keunggulan dalam keluaran (output) pendidikannya. Untuk mencapai keunggulan tersebut,

⁹⁸ Suhartono dan Ngadirun, *Penyelenggaraan Program Kelas Unggulan di Sekolah Dasar*, dalam *Jurnal Pendidikan*, vol. 6, no. 2, 2005, hal. 117

⁹⁹ Tim Penyusun Kamus Pusat Bahasa, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*...hal. 1246.

¹⁰⁰ Nanang Fattah dan Mohammad Ali, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Jakarta: Universitas Terbuka, 2007, hal. 130.

¹⁰¹ Syaiful Sagala, *Manajemen Berbasis Sekolah dan Masyarakat; Strategi Memenangkan Persaingan*... hal. 78-79.

maka masukan (input), proses pendidikan, guru, tenaga kependidikan, manajemen, layanan pendidikan, serta sarana penunjangnya harus diarahkan untuk menunjang tercapainya tujuan tersebut. Beberapa Lembaga pendidikan ada yang lebih tertarik dengan menggunakan istilah “model” daripada “unggulan” sehingga wajar jika ada madrasah yang berlabel madrasah model ataupun madrasah percontohan. Di lingkungan kementerian Agama defenisi madrasah unggulan adalah madrasah program unggulan yang lahir dari sebuah keinginan untuk memiliki prestasi di tingkat nasional dan dunia dalam penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi dengan ditunjang akhlakul karimah. Madrasah unggul diartikan sebagai madrasah yang mampu secara efektif menggunakan strategi peningkatan budaya mutu, strategi pengembangan kesempatan belajar, strategi memelihara kendali mutu (*quality control*), strategi penggunaan kekuasaan, pengetahuan dan informasi secara efisien.¹⁰²

Madrasah unggulan juga dapat diartikan sebagai madrasah program unggulan yang lahir dari sebuah keinginan untuk memiliki madrasah yang mampu berprestasi di tingkat nasional dan dunia, dalam penguasaan ilmu pengetahuan, keterampilan dan teknologi yang ditunjang oleh akhlakul karimah. Untuk mencapai keunggulan tersebut, maka masukan (input), proses pendidikan, guru dan tenaga kependidikan, manajemen, layanan pendidikan, serta sarana penunjangnya harus diarahkan untuk menunjang tercapainya tujuan tersebut.¹⁰³

Keberadaan sekolah/madrasah unggulan tidak terlepas dari adanya program desentralisasi sekolah/madrasah, hal ini dimaksudkan bahwa otonomi pendidikan telah memberikan peluang dan tantangan yang optimal bagi berkembangnya sekolah/madrasah unggulan. Artinya, setiap sekolah/madrasah diberikan kesempatan yang seluas-luasnya untuk dapat saja mengembangkan diri, sehingga menjadi unggul dalam hal tertentu. Melalui konsep ini terdapat tuntutan untuk memberikan kewenangan yang lebih luas kepada madrasah untuk mengelola dan memberdayakan semua sumber pendidikan yang ada di

¹⁰² Nanang Fattah, *Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan: Dalam Konteks Penerapan MBS*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2013, hal. 113

¹⁰³ Ahmad Zayadi, *Desain Pengembangan Madrasah*, Jakarta: Dirjen Kelembagaan Pendidikan Islam Depag, 2005, hal. 57.

lingkungan sekolah dan masyarakat. Pemberdayaan sekolah dengan segala perangkatnya merupakan inti Manajemen berbasis sekolah.¹⁰⁴

Dalam konteks lembaga pendidikan atau istilah unggulan dapat dilekatkan pada sekolah/madrasah yang pada akhirnya terdapat adanya keinginan dan gairah baru dilingkungan organisasi pendidikan seperti sekolah untuk berinovasi menjadi lebih baik kualitasnya dan unggul dari sekolah lainnya. Usaha ini menuntut sekolah bukan hanya harus memiliki cita-cita dan keinginan saja, tapi sekolah dituntut untuk selalu memiliki kebutuhan berprestasi sehingga tercapai keunggulan dalam segala aspeknya.

Menurut Moedjiarto, setidaknya dalam praktik dilapangan terdapat tiga tipe madrasah atau sekolah Islam unggulan. Pertama, tipe madrasah atau sekolah Islam berbasis pada anak cerdas. Tipe seperti ini sekolah atau madrasah hanya menerima dan menyeleksi secara ketat calon siswa yang masuk dengan kriteria memiliki prestasi akademik yang tinggi. Meskipun proses belajar-mengajar di lingkungan madrasah atau sekolah Islam tersebut tidak terlalu istimewa bahkan biasa-biasa saja, namun karena input siswa yang unggul, maka mempengaruhi output-nya tetap berkualitas. Kedua, tipe madrasah atau sekolah Islam berbasis pada fasilitas. Sekolah Islam atau madrasah semacam ini cenderung menawarkan fasilitas yang serba lengkap dan memadai untuk menunjang kegiatan pembelajarannya. Tipe ini cenderung memasang tarif lebih tinggi daripada rata-rata sekolah atau madrasah pada umumnya. Untuk tingkat dasar, madrasah atau sekolah Islam unggulan di kota Malang, misalnya, rata-rata uang pangkalnya saja bisa sekitar lebih dari 5 hingga 10 juta. Biaya yang tinggi tersebut digunakan untuk pemenuhan sarana dan prasarana serta sejumlah fasilitas penunjang lainnya. Ketiga, tipe madrasah atau sekolah Islam berbasis pada iklim belajar. Tipe ini cenderung menekankan pada iklim belajar yang positif di lingkungan sekolah/madrasah. Lembaga pendidikan dapat menerima dan mampu memproses siswa yang masuk (input) dengan prestasi rendah menjadi lulusan (output) yang bermutu tinggi. Tipe ketiga ini termasuk agak langka, karena harus bekerja

¹⁰⁴ Sudarwan Denim, *Visi Baru manajemen Sekolah dari Unit Birokrasi Ke Lembaga Akademik...* hal. 18.

ekstra keras untuk menghasilkan kualitas yang bagus.¹⁰⁵

Berdasarkan penjelasan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa madrasah unggulan adalah madrasah yang memiliki kedudukan lebih tinggi dibandingkan dengan madrasah-madrasah lainnya dalam segala aspeknya, baik dalam visi, misi, tujuan, kurikulum, keuangan, ketenagaan, sarana prasarana, prestasi, dan sebagainya. Adapun dalam perspektif Al-Qur'an umat Islam wajib melakukan proses kaderisasi kepada generasi muda, generasi muda Islam yang dibentuk, hendaknya generasi muda yang unggul dan kompetitif, melalui suatu sistem pendidikan yang smart, dengan demikian pelaku-pelaku pendidik harus memperhatikan betul hubungannya dengan Allah SWT. Setelah menemukan dan meyakini konsep-konsep Pendidikan dalam Al-Qur'an dan menggunakan dalam disiplin Ilmunya maka pendidikan Islam dituntut untuk Komitmen, dan Kontinyu dalam implementasinya

b. Karakteristik Madrasah Unggulan

Madrasah unggul (*excellent school*) yang berada dalam manajemen madrasah. Menurut Edmonds, sebagaimana yang dikutip oleh Syafaruddin, hendaknya sekolah/madrasah unggulan memiliki beberapa karakteristik, diantaranya: Pertama, guru-guru memiliki kepemimpinan yang kuat dan kepala Madrasah memberikan perhatian tinggi terhadap perbaikan mutu pengajaran. Kedua, guru-guru memiliki kondisi pengharapan yang tinggi untuk mendukung pencapaian prestasi murid. Ketiga, atmosfir madrasah yang tidak rigid (kaku), sejuk tanpa tekanan dan kondusif dalam seluruh proses pengajaran atau suatu tatanan iklim yang nyaman. Keempat, madrasah memiliki pengertian yang luas tentang fokus pengajaran dan mengusahakan efektifitas madrasah dengan energi dan sumber daya madrasah untuk mencapai tujuan pengajaran secara maksimal. Kelima, Madrasah menjamin kemajuan murid dimonitor secara periodik. Kepala madrasah dan guru-guru menyadari bahwa kemajuan prestasi belajar berhubungan dengan tujuan pengajaran¹⁰⁶

Demikian juga dalam ungkapan yang berbeda, menurut M.

¹⁰⁵ Moedjiarto, *Sekolah Unggul*, Surabaya: Duta Graha Pustaka, 2002, hal. 34.

¹⁰⁶ Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam...* hal 304-305.

Sobri Sutikno sekolah unggulan memiliki karakteristik yaitu: Pertama, visi dan misi yang jelas dan target mutu yang harus sesuai dengan standar yang telah ditetapkan secara lokal. Kedua, sekolah memiliki output yang selalu meningkat setiap tahun, Ketiga, lingkungan sekolah aman, tertib, dan menyenangkan bagi warga madrasah. Keempat, seluruh personal sekolah memiliki visi, misi, dan harapan yang tinggi untuk berprestasi secara optimal dan Kelima sekolah memiliki sistem evaluasi yang kontinu dan komprehensif terhadap berbagai aspek akademik dan non akademik.¹⁰⁷

Untuk mengetahui karakteristik madrasah unggulan terdapat beberapa dimensi yang harus ditinjau, di antaranya:

- 1) Input terseleksi secara ketat. Dengan kriteria tertentu dan melalui prosedur yang dapat dipertanggung jawabkan
- 2) Lingkungan belajar yang kondusif. Untuk berkembangnya potensi keunggulan menjadi keunggulan yang nyata baik lingkungan fisik maupun fisik-psikologi
- 3) Guru dan tenaga kependidikannya yang professional. Untuk menanganai pendidikan unggul harus didukung dengan guru yang unggul baik segi penguasaan materi pelajaran, metode mengajar, maupun komitmen dalam melaksanakan tugas. Untuk itu perlu disediakan intensif tambahan bagi guru berupa uang tunjangan maupun fasilitas tambahan
- 4) Inovasi kurikulum. Kurikulumnya dapat diperkaya dengan pengembangan dan improvisasi secara maksimal sesuai dengan tuntutan belajar peserta didiknya yang mempunyai kecepatan belajar serta motivasi belajar yang tinggi dibandingkan dengan siswa seusiannya
- 5) Kurun waktu belajar lebih lama dibandingkan dengan madrasah lain. Karena itu perlu adanya asrama untuk memaksimalkan pembinaan dan menampung siswa dalam berbagai lokasi untuk menunjang siswa agar mengikuti kegiatan kurikuler maupun ekstra kurikuler madrasah unggulan serta ditambah dengan kegiatan magang (praktik kerja nyata) sebagai penunjang penguatan teori
- 6) Proses belajar harus berkualitas dan responsible. Selain pembelajaran yang berkualitas juga hasilnya dapat

¹⁰⁷ M. Sobri Sutikno, *Pendidikan Sekarang dan Masa Depan, Suatu Refleksi Untuk Mewujudkan Pendidikan yang Bermakna*, Mataram: NTP Press, 2006, hal. 79-80.

dipertanggung jawabkan, baik kepada siswa, lembaga maupun stake holder yang ada¹⁰⁸

Dengan karakteristik tersebut, maka terdapat beberapa indikator yang menunjukkan sekolah berpenampilan unggul. Adapun indikator-indikator ini dirumuskan dengan mengacu pada teori dari konsep-konsep sekolah unggulan. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel II.3
Kriteria Sekolah Unggulan¹⁰⁹

No	Substansi	Indikator	Kualitas
1	Visi dan Misi	Konsistensi Pencapaian	Visi dan misi konsisten dengan tujuan dan target yang ditampakkan pada program kerja dan dukungan anggaran
2	Manajemen	Perencanaan Pengorganisasian Kepemimpinan Pengawasan	Disusun setelah memperoleh data yang akurat, menerima masukan dari unsur sekolah, terukur atas dasar potensi yang dimiliki, dan tingkat pencapaian di atas 90%
3	Sumber Daya	Sarana dan prasarana Fasilitas Belajar Buku dan Bahan Ajar	Sesuai standar yang ditentukan sehingga dapat dan layak untuk digunakan. Dipastikan dapat

¹⁰⁸ Agus Maimun dan Agus Zaenul Fitri, *Madrasah Unggulan Lembaga Pendidikan Alternatif di Era Kompetitif*, Malang: UIN Maliki Press, 2010, hal. 48.

¹⁰⁹ Syaiful Sagala, *Manajemen Berbasis Sekolah dan Masyarakat: Strategi Memenangkan Persaingan...* hal 86-88.

			mendukung perolehan mutu terseedia sesuai bidang keilmuan yang menjadi mata pelajaran sebanyak siswa maupun guru yang memerlukannya dan naskah teruji kualitasnya
4	Personal	Kepala sekolah, guru, konselor, dan tenaga kependidikan lainnya Tenaga administratif	Memenuhi kualifikasi profesionalisme dan dibekali dengan kemampuan melalui Pendidikan dan pertumbuhan jabatan. Mampu dan lincah dalam memberikan pelayanan ketatausahaan dan melaksanakan dengan teliti dan cermat.
5	Kegiatan Belajar Mengajar	Pelayanan belajar di kelas, laboratorium dan praktik kerja lapangan	Dilaksanakan sesuai waktu yang dibutuhkan dengan menggunakan alat dan bahan yang sesuai dengan kebutuhan bidang ilmu yang diajarkan
6	Pengukuran	Pengukuran melalui tes yang standar	Mengukur kemampuan belajar untuk semua mata pelajaran dan memperoleh hasil

			minimal sama dengan rata-rata yang ditargetkan
7	Dukungan Masyarakat	Dukungan melalui suatu wadah atau badan seperti dewan komite sekolah untuk tingkat sekolah dan dewan Pendidikan untuk di tingkat propinsi dan kabupaten/kota	Memberi bantuan sesuai potensinya masing-masing, baik berupa bantuan dana maupun bantuan Teknik untuk memperoleh mutu yang ditentukan bersama
8	Dukungan Pemerintah	Pemerintah pusat, provinsi dan kabupaten atau kota	Memfasilitasi satuan pendidikan berkaitan dengan standar ketenagaan, sarana dan prasarana dan anggaran.

Dalam ungkapan yang berbeda, menurut Nanang Fattah beberapa indikator yang menunjukkan sekolah berpenampilan unggul yaitu: Pertama: Sekolah memiliki visi dan misi untuk meraih prestasi atau mutu yang tinggi. Kedua, semua personel sekolah memiliki komitmen yang tinggi untuk berprestasi. Ketiga, Adanya program pengadaan staf sesuai dengan perkembangan IPTEK. Keempat, adanya kendali mutu yang terus menerus (*quality control*). Kelima, adanya perbaikan mutu yang berkelanjutan (*continuous quality improvement*) dan Keenam, adanya komunikasi dan dukungan intensif dari orangtua murid dan masyarakat.¹¹⁰ Untuk melengkapi kriteria sekolah unggulan, maka perlu diperhatikan hal-hal penting yang diharapkan oleh stakeholders, yaitu sekolah harus mampu mengidentifikasi keinginan dan membuat daftar kebutuhan melalui proses analisis kebutuhan (*need assesment*), seperti pertama, para siswa menginginkan agar kegiatan belajar dapat memberikan ilmu pengetahuan dan keterampilan secara mudah dan suasana belajar yang menyenangkan karena sekolah mampu

¹¹⁰Nanang Fattah, *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan Dewan Sekolah...* hal. 110-111.

merumuskan mekanisme proses belajar mengajar (PBM) yang dapat menumbuhkan semangat belajar dan prestasi siswa yang memadai. Kedua, Orangtua siswa menginginkan hasil belajar anaknya sesuai biaya yang dikeluarkan oleh orangtua dan pemerintah. Ketiga, Masyarakat mengingatkan agar hasil belajar mempunyai kemampuan dan keterampilan yang sesuai dengan kebutuhan dunia kerja, keempat guru menginginkan tersedianya fasilitas dan sarana belajar yang diperlukan secara cukup.¹¹¹

Dari penjelasan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa karakteristik sekolah/madrasah unggulan diantaranya adalah, guru-guru memiliki kepemimpinan yang kuat dan kepala Madrasah memberikan perhatian tinggi terhadap perbaikan mutu pengajaran, atmosfir madrasah yang tidak rigid (kaku), sejuk tanpa tekanan dan kondusif dalam seluruh proses pengajaran atau suatu tatanan iklim yang nyaman, madrasah memiliki pengertian yang luas tentang fokus pengajaran dan mengusahakan efektifitas madrasah dengan energi dan sumber daya madrasah untuk mencapai tujuan pengajaran secara maksimal, madrasah menjamin kemajuan murid dimonitor secara periodik sedangkan indikator sekolah/madrasah unggulan dapat dilihat dari visi misi untuk meraih prestasi dan mutu yang tinggi, komitmen berprestasi, inovasi dan kendali mutu yang terus menerus, serta partisipasi aktif seluruh stakeholder pendidikan.

c. Prinsip-Prinsip Madrasah Unggulan

Dalam menuju manajemen sekolah berpenampilan unggul, ada beberapa aspek yang perlu mendapat perhatian serius oleh penyelenggara sekolah dan pihak-pihak yang berkepentingan dengan sekolah dalam upaya mewujudkan sekolah berkemampuan unggul, yaitu: Pertama, Konsep perbaikan mutu berkelanjutan atau tidak terputus-putus. Kedua, Efektivitas dan efisiensi manajemen sekolah, Ketiga, Efisiensi keuangan dan ketepatan penggunaannya. Keempat, akuntabilitas manajemen dan finansial dan Kelima, Profesionalisme.¹¹²Demikian pula Nanang Fattah mengemukakan empat hal yang terkait dengan prinsip-prinsip

¹¹¹Syaiful Sagala, *Manajemen Berbasis Sekolah dan Masyarakat: Strategi Memenangkan Persaingan...* hal 88.

¹¹²Syaiful Sagala, *Manajemen Berbasis Sekolah dan Masyarakat: Strategi Memenangkan Persaingan...* hal 81.

manajemen dalam sekolah unggulan diantaranya: Pertama, Perhatian harus ditekankan terhadap proses dengan terus menerus atau berkelanjutan dalam peningkatan mutu (*continuous quality improvement*). Kedua, Pengembangan mutu harus ditekankan oleh pengguna (*customer*). Ketiga, prestasi harus diperoleh melalui pemahaman visi sekolah bukan pemaksaan aturan. Keempat, sekolah harus menghasilkan siswa yang berkepribadian memiliki skill dan kematangan emosional.¹¹³

Sedangkan menurut Nurkolis, prinsip dalam pengelolaan manajemen berbasis sekolah, yaitu: prinsip ekuifinalitas, prinsip desentralisasi, prinsip sistem pengelolaan mandiri dan prinsip inisiatif sumber daya manusia.

a. Prinsip Ekuifinalitas (*Principle of Equifinality*)

Prinsip ini didasarkan pada teori manajemen modern yang berasumsi bahwa terdapat beberapa cara yang berbeda-beda untuk mencapai suatu tujuan. Manajemen Sekolah menekankan fleksibilitas sehingga sekolah harus dikelola oleh warga sekolah menurut kondisi mereka masing-masing.

b. Prinsip Desentralisasi (*Principle of Decentralization*)

Desentralisasi adalah gejala yang penting dalam reformasi manajemen modern. Prinsip desentralisasi ini konsisten dengan prinsip ekuifinalitas. Prinsip desentralisasi dilandasi oleh teori dasar bahwa pengelolaan sekolah dan aktivitas pengajaran tak dapat dielakkan dari kesulitan dan permasalahan. Pendidikan adalah masalah yang rumit dan kompleks sehingga memerlukan desentralisasi dalam pelaksanaannya.

c. Prinsip Sistem Pengelolaan Mandiri (*Principle of Self-Managing System*) .

Prinsip ini terkait dengan prinsip sebelumnya, yaitu prinsip ekuifinalitas dan prinsip desentralisasi. Ketika sekolah menghadapi permasalahan maka harus diselesaikan dengan caranya sendiri. Sekolah dapat menyelesaikan masalahnya bila telah terjadi pelimpahan wewenang dari birokrasi di atasnya ke tingkat sekolah.

d. Prinsip Inisiatif Manusia (*Principle of Human Initiative*)

Berdasarkan perspektif ini maka Manajemen Sekolah

¹¹³Nanang Fattah, *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan Dewan Sekolah...* hal. 112.

bertujuan untuk membangun lingkungan yang sesuai untuk warga sekolah agar dapat bekerja dengan baik dan mengembangkan potensinya. Oleh karena itu, peningkatan kualitas pendidikan dapat diukur dari perkembangan aspek sumber daya manusianya. Prinsip ini mengakui bahwa manusia bukanlah sumber daya yang statis, melainkan dinamis¹¹⁴.

Dari penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa prinsip-prinsip sekolah/madrasah unggulan meliputi perbaikan mutu berkelanjutan, Pengembangan mutu harus ditekankan oleh pengguna (*customer*), prestasi harus diperoleh melalui pemahaman visi sekolah/madrasah, sekolah/madrasah harus menghasilkan siswa yang berkepribadian memiliki skill dan kematangan emosional, sekolah memiliki prinsip fleksibilitas dalam manajemennya, pengelolaan mandiri dan serta inisiatif dari seluruh personel tenaga kependidikannya.

d. Syarat-syarat Madrasah Unggulan

Untuk menjadi madrasah unggulan yang didambakan oleh umat Islam, maka pihak madrasah harus dapat memahami pandangan masyarakat terhadap madrasah unggulan. Menurut Fuad Fachruddin apabila dipetakan, pandangan tentang madrasah unggulan dapat dikategorikan dalam beberapa poin di antaranya¹¹⁵: Pertama Madrasah model sering dikenal dengan madrasah unggul yang direpresentasikan dalam sekolah atau madrasah yang memiliki:

- a. Fasilitas pembelajaran yang lengkap atau mewah
- b. Kurikulum plus, yaitu kurikulum standar pemerintah plus muatan-muatan yang diturunkan dari visi dan misi lembaga
- c. Laboratorium lengkap untuk mendukung pembelajaran bahasa asing dan pelajaran sains
- d. Perpustakaan dengan koleksi lengkap untuk mendukung pengembangan kurikulum bahan pelajaran dan mendorong anak dalam memahami konsep-konsep yang diajarkan untuk berbagai bidang studi

¹¹⁴ Nurkholis, *Manajemen Berbasis Sekolah...* hal 21

¹¹⁵ Fuad Fachruddin, *Madrasah Model Indikator Obyektif dan Operasionalisasi dalam bulletin UIN Syarif Hidayatullah, Media Komunikasi dan Informasi Civitas Akademika, Edisi No305, hal. 16-17.*

- e. Guru diseleksi berdasarkan kemampuan yang nyata (*distinctive competence*)
- f. Murid yang diterima merupakan anak terpilih berdasarkan saringan prestasi akademik dan jenjang sebelumnya
- g. Waktu pembelajaran lebih panjang dibandingkan sekolah biasa, karena ada kurikulum misi
- h. Biaya sekolah cukup tinggi yang karenanya hanya anak-anak dan orangtua yang berasal dari kelas sosial ekonomi tinggi yang dapat mengakses model madrasah semacam ini
- i. Tingkat kesejahteraan yang baik sehingga menjamin seseorang guru untuk betah mengajar hanya di madrasah yang bersangkutan
- j. Menggunakan model asrama, bahkan ada di antara madrasah unggulan menggunakan disiplin gaya militer

Kedua madrasah unggulan merupakan hasil perubahan paradigma madrasah sebagai lembaga pendidikan auditorium menjadi laboratorium (*shifting paradigm*). Ketiga pembahasan madrasah unggulan tidak dapat dilepaskan dari unsur suprastruktur madrasah yaitu departemen Agama RI. Demikian pula tinjauan yang lebih komprehensif mengenai sekolah unggulan dilakukan oleh Edward Heneveld, sebagaimana yang dikutip oleh M. Sobry Sutiikno mengungkapkan serangkaian indikator berupa 16 syarat yang berkenaan dengan sekolah unggulan yaitu:

- 1) Dukungan orangtua siswa dan lingkungan
- 2) Dukungan yang efektif dari sistem pendidikan
- 3) Dukungan materi yang cukup
- 4) Kepemimpinan yang efektif
- 5) Pengajaran yang baik
- 6) Fleksibilitas dan otonomi
- 7) Waktu yang cukup di sekolah
- 8) Harapan yang tinggi dari siswa
- 9) Sikap yang positif dari para guru
- 10) Peraturan dan disiplin
- 11) Kurikulum yang terorganisir
- 12) Adanya penghargaan dan insentif
- 13) Waktu pembelajaran yang cukup
- 14) Variasi strategi pengajaran
- 15) Frekuensi pekerjaan rumah

16) Adanya penilaian dan umpan balik sesering mungkin.

Adapun menurut Ahmad Zayadi dalam desain pengembangan madrasah oleh Dirjen Kelembagaan Pendidikan Islam Departemen Agama RI menuturkan bahwa proses menjadikan suatu madrasah menjadi madrasah unggul atau menjadi madrasah model secara strategis sebagai berikut¹¹⁶:

- a. Administrasi atau Manajemen
 - 1) Maksimal 6 kelas untuk tiap tingkatan;
 - 2) Tiap kelas terdiri atas 30 siswa
 - 3) Mendokumentasi perkembangan tiap siswa;
 - 4) Transparan dan akuntabel.
- b. Ketenagaan
 - 1) Kepala Madrasah.
 - a) Minimal S2 untuk MA, S1 untuk MTs dan MI
 - b) Pengalaman minimal 5 tahun menjadi kepala madrasah
 - c) Mampu berbahasa Arab atau berbahasa Inggris
 - d) Lulus tes (fit and proper test)
 - e) Sistem kontrak satu tahunan
 - f) Siap tinggal di kompleks madrasah
 - 2) Guru
 - a) Minimal S1
 - b) Spesialisasi sesuai mata pelajaran
 - c) Pengalaman mengajar minimal 5 tahun
 - d) Mampu berbahasa Arab atau bahasa Inggris
 - e) Lulus test (*fitand proper test*)
 - f) Sistem kontrak 1 tahun.
 - 3) Tenaga Kependidikan
 - a) Minimal S1
 - b) Spesialisasi sesuai dengan bidang tugas
 - c) Pengalaman mengelola minimal 3 tahun
 - 4) Aspek Kesiswaan
 - a) Sepuluh besar MTs (untuk MA)
 - b) Sepuluh besar MI (untuk MTs)
 - c) Lulus tes akademik (bahasa Arab dan Inggris)
 - d) Menguasai berbagai disiplin ilmu

¹¹⁶ Agus Maimun dan Agus Zaenul Fitri, *Madrasah Unggulan Lembaga Pendidikan Alternatif di Era Kompetitif*, Malang: UIN Maliki Press, 2010, hal. 84.

- e) Mampu berbahasa Arab maupun bahasa Inggris
 - f) Terampil menulis dan berbicara (Indonesia) dengan baik
 - g) Siap bersaing untuk memasuki jenjang lebih tinggi yakni universitas atau institut bermutu di dalam negeri.
- 5) Kultur Belajar
- a) Full day school
 - b) Student centered learning
 - c) Kurikulum dikembangkan dengan melibatkan seluruh elemen madrasah termasuk siswa
 - d) Bahasa pengantar Arab dan Inggris
 - e) Sistem Droup Out
 - f) Sarana dan prasarana yang menunjang. Untuk memenuhi kebutuhan belajar maupun ekstra kurikuler
 - g) Pendekatan belajar dengan fleksibilitas tinggi dengan mengikuti perkembangan metode-metode pembelajaran terbaru.
- 6) Sarana dan Prasarana
- a) Perpustakaan yang memadai
 - b) Laboratorium (IPA, Bahasa dan Matematika)
 - c) Laboratorium alam yang memadai
 - d) Mushalla
 - e) Lapangan dan fasilitas olahraga lainnya.

Dari penjelasan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa syarat untuk menjadi madrasah unggulan adalah Fasilitas pembelajaran yang lengkap atau mewah, kurikulum standar pemerintah plus muatan-muatan yang diturunkan dari visi dan misi lembaga, Guru diseleksi berdasarkan kemampuan yang nyata, Murid yang diterima merupakan anak terpilih berdasarkan saringan prestasi akademik dan jenjang sebelumnya, Waktu pembelajaran lebih panjang dibandingkan sekolah biasa, karena ada kurikulum misi, Tingkat kesejahteraan yang baik sehingga menjamin seseorang guru untuk betah mengajar hanya di madrasah yang bersangkutan, madrasah unggulan merupakan menjadi laboratorium (*shiffing paradigm*), adanya dukungan orangtua siswa dan lingkungan, dukungan yang efektif dari sistem pendidikan, dukungan materi yang cukup serta kepemimpinan yang efektif.

e. Aspek-aspek yang perlu diperhatikan dalam mewujudkan madrasah unggulan

Menurut Imron Arifin, unsur pendukung madrasah atau sekolah Islam berprestasi (unggul) itu setidaknya ada sembilan faktor, yaitu: 1. Faktor sarana dan prasarana. Meliputi (a) fasilitas sekolah yang lengkap dan memadai, (b) sumber belajar yang memadai dan (c) sarana penunjang belajar yang memadai. 2. Faktor guru. Meliputi (a) tenaga guru mempunyai kualifikasi memadai, (b) kesejahteraan guru terpenuhi, (c) rasio guru-murid ideal, (d) loyalitas dan komitmen tinggi, dan (e) motivasi dan semangat kerja guru tinggi. 3. Faktor murid. Meliputi (a) pembelajaran yang terdiferensiasi, (b) kegiatan intra dan ekstrakurikuler bervariasi, (c) motivasi dan semangat belajar tinggi, (d) pemberdayaan belajar bermakna. 4. Faktor tatanan organisasi dan mekanisme kerja. Meliputi (a) tatanan organisasi yang rasional dan relevan, (b) program organisasi yang rasional dan relevan, (c) mekanisme kerja yang jelas dan terorganisasi secara tepat. 5. Faktor kemitraan. Meliputi (a) kepercayaan dan harapan orangtua tinggi, (b) dukungan dan peran serta masyarakat tinggi, (c) dukungan dan bantuan pemerintah tinggi. 6. Faktor komitmen/sistem nilai. Meliputi (a) budaya lokal yang saling mendukung, (b) nilai-nilai agama yang memicu timbulnya dukungan positif. Faktor motivasi, iklim kerja, dan semangat kerja. Meliputi (a) motivasi berprestasi pada semua komunitas sekolah, (b) suasana, iklim kerja dan iklim belajar sehat dan positif, dan (c) semangat kerja dan berprestasi tinggi. 8. Faktor keterlibatan Wakil Kepala sekolah dan guru-guru. Meliputi (a) keterwakilan kepala sekolah dalam pembuatan kebijakan dan pengimplementasiannya, (b) keterwakilan kepala sekolah dan guru-guru dalam menyusun kurikulum dan program-program sekolah, dan (c) keterlibatan wakil kepala sekolah dan guru-guru dalam perbaikan dan inovasi pembelajaran. 9. Faktor kepemimpinan kepala sekolah. Meliputi (a) piawai memanfaatkan nilai religio-kultural, (b) piawai mengkomunikasikan visi, inisiatif, dan kreativitas, (c) piawai menimbulkan motivasi dan membangkitkan semangat, (d) piawai memperbaiki pembelajaran yang terdiferensiasi, (e) piawai menjadi pelopor dan teladan, dan (f) piawai mengelola

administrasi sekolah.¹¹⁷ Selain dari pandangan di atas, penulis ingin menjelaskan dan barangkali menambahkan beberapa unsur pendukung utama yang harus dimiliki oleh madrasah dan sekolah Islam unggulan. Paling tidak, ada tiga hal yang perlu tersedia, yaitu (1) sumber daya manusia unggul, (2) sarana prasarana akademik yang representatif, dan (3) fasilitas penunjang internalisasi nilai keislaman.

Pelaksanaan manajemen berbasis sekolah berimplikasi terhadap berbagai aspek kegiatan madrasah yang ditonjolkan dengan munculnya madrasah yang berkemampuan unggul. Oleh karena itu dalam upaya mewujudkan madrasah yang unggul yaitu hendaknya memperhatikan beberapa aspek diantaranya sebagai berikut: Konsep perbaikan mutu berkelanjutan, efisiensi manajemen, efisiensi keuangan, akuntabilitas dan profesionalisme.¹¹⁸

1) Konsep Perbaikan Mutu Berkelanjutan

Perbaikan mutu berkelanjutan (*continuous quality improvement*) merupakan suatu fenomena atau pendekatan dalam paradigma manajemen berbasis sekolah. Melalui pendekatan ini diharapkan dapat mengatasi masalah rendahnya mutu pendidikan yang tidak hanya mengandalkan pendekatan yang bersifat konvensional melainkan dibutuhkan suatu pendekatan dalam rangka optimalisasi sumber daya dan sumber dana. Hal itu dimaksudkan untuk mencapai sasaran secara efektif, efisien, kreatif, dan inovatif yang berorientasi kepada peningkatan mutu (kualitas)¹¹⁹

Arah pendekatan perbaikan mutu menggiring sekolah untuk mengenal dan mengimplementasikan *Total Quality Management* (TQM) yakni suatu pendekatan yang bertujuan untuk meningkatkan produktivitas usaha baik secara kualitas maupun kuantitas. Di era kontemporer ini dunia pendidikan dikejutkan dengan adanya model pengelolaan pendidikan yang berbasis pada dunia industri. Pengelolaan model ini

¹¹⁷Arifin, Imron, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengelola Sekolah Berprestasi*, Yogyakarta: Aditya Media, 2008, hal. 322-323.

¹¹⁸Nanang Fattah, *Manajemen Berbasis Sekolah (MBS): Strategi Pemberdayaan Sekolah Dalam Rangka Peningkatan Mutu dan Kemandirian Sekolah ...* hal. 26.

¹¹⁹Nanang Fattah, *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan Dewan Sekolah...* hal. 117.

mengandalkan adanya upaya pihak pengelola Lembaga Pendidikan agar meningkatkan mutu Pendidikan yang mengadopsi pada manajemen perusahaan.¹²⁰

Konsep dan pendekatan *Total Quality Management* (TQM) adalah menawarkan sejumlah rumusan yang dapat dilakukan dalam kegiatan manajemen yang berorientasi kepada peningkatan mutu secara total. Berbagai aspek yang terkait dengan mutu yang dilakukan dalam kegiatan pengelolaan sekolah dihadapkan pada persoalan sejauh mana mutu itu dapat dicapai dengan baik. Sumber mutu dalam pendidikan menurut Edward Sallis diantaranya sarana gedung yang bagus, guru yang terkemuka, nilai moral yang tinggi, hasil ujian yang memuaskan spesialisasi atau kejuruan dorongan orangtua, bisnis, dan komunitas lokal, sumber daya yang melimpah, aplikasi teknologi mutakhir kepemimpinan yang baik dan efektif, perhatian terhadap siswa, kurikulum yang memadai, atau juga kombinasi dari faktor-faktor tersebut.¹²¹ Peningkatan kualitas pengelolaan sekolah dengan latar belakang manajemen berbasis sekolah merupakan proses keseluruhan dalam suatu organisasi, berjalan secara nyata jangka panjang, membudaya baik bagi personal maupun bagi murid. Setiap personal di sekolah dituntut untuk memiliki kepedulian yang muncul secara internal, bahwa apa yang dilakukan adalah dalam rangka pencapaian mutu dan prestasi. Konsep-konsep perbaikan mutu berkelanjutan¹²², diantaranya:

- a) Peningkatan secara bertahap. Perubahan dapat dilakukan secara bertahap namun dilakukan dengan benar dan hati-hati, yang di dalamnya terkandung upaya perbaikan dan peningkatan mutu. Kemudian dilanjutkan dengan perubahan yang berkesinambungan yang melibatkan semua komponen atau personal sekolah.
- b) Perbaikan budaya, manajemen berbasis sekolah menuntut adanya perubahan budaya organisasi

¹²⁰ Nanang Fattah, *Manajemen Berbasis Sekolah (MBS): Strategi Pemberdayaan Sekolah Dalam Rangka Peningkatan Mutu dan Kemandirian Sekolah...* hal. 5.

¹²¹ Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*, Terj. Ahmad Ali Ridwan, Yogyakarta: IRCiSoD, 2006, hal. 30-31.

¹²² Nanang Fattah, *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan Dewan Sekolah...* hal. 118-122.

- (*corporate culture*) yang diarahkan pada pencapaian mutu (kualitas)
- c) Hubungan internal. Kunci keberhasilan pelaksanaan manajemen berbasis sekolah di sekolah adalah terjalinnya hubungan yang harmonis di antarawarga sekolah dalam berbagai kegiatan sekolah, karena pekerjaan itu bukanlah semata-mata pekerjaan individu, melainkan sustu kerja kolektif (*team work*)
 - d) Menjaga hubungan dengan stakeholder. Sekolah diharapkan mampu menjalin hubungan yang baik dengan stakeholder dan dapat memenuhi segala keinginan stakeholder untuk mencapai mutu pendidikan yang diharapkan
 - e) Pemecahan masalah internal. Kegiatan pendidikan berkaitan dengan orang belajar yang memiliki karakteristik yang berbeda-beda, sedangkan cara belajar yang baik adalah proses belajar yang sesuai dengan kebutuhan dan kecenderungan peserta didik . Bagi sekolah yang menerapkan manajemen berbasis sekolah maka dituntut untuk dapat mengembangkan strategi yang tepat untuk setiap siswa yang memiliki perbedaan karakteristik tersebut.

2) Efisiensi Manajemen

Dalam manajemen berbasis sekolah , menuntut adanya efesiensi manajemen pendidikan yaitu suatu kegiatan pengelolaan yang diilhami oleh efektivitas pengelolaan dengan sistem desentralisasi pendidikan. Kepala sekolah dan stafnya adalah sebagai aparatur pendidikan memiliki peran sebagai penyelenggara yang dituntut untuk memiliki kemampuan dalam mengelola dan mampu melaksanakan teknis kependidikan secara mandiri. Dengan manajemen yang efisien, pihak sekolah, guru diharapkan bisa melihat perkembangan anak didiknya dengan cermat, karena mereka yang tahu persis kondisi obyektif anak didiknya. Manajemen yang relevan untuk saat sekarang adalah manajemen berbasis sekolah. Pola ini diadopsi sebagai bentuk kebijakan yang bersifat perubahan sistemik. Perubahan itu tidak hanya menyangkut manajemen sekolah tetapi juga menyangkut perubahan paradigma tentang sekolah, kurikulum, lingkungan, sikap orangtua,

kemampuan pimpinan sekolah dan lingkungan dengan fokus peningkatan kualitas.

3) Efisiensi Keuangan

Dalam undang undang sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 Tahun 2003 dijelaskan dalam pasal 46, bahwa pendanaan pendidikan merupakan tanggung jawab bersama antara pemerintah, pemerintah daerah, dan masyarakat. Oleh karena itu, penyelenggaraan pendidikan di sekolah membutuhkan adanya dukungan yang berupa sumber sumber dana, baik yang berasal dari pemerintah, bantuan luar negeri, dan bantuan yang berasal dari masyarakat. Sumber-sumber dana pendidikan harus ditentukan dengan berlandaskan pada prinsip keadilan, kecukupan dan keberlanjutan.

Biaya dalam Pendidikan oleh Nanang Fattah dibagi menjadi dua yaitu biaya langsung (*direct cost*), dan biaya tidak langsung (*indirect cost*). Biaya langsung terdiri dari biaya-biaya yang dikeluarkan untuk keperluan pelaksanaan pengajaran dan kegiatan belajar peserta didik berupa sarana dan prasarana belajar, biaya transportasi, gaji guru, baik yang dikeluarkan oleh pemerintah, orangtua maupun siswa sendiri. Sedangkan biaya tidak langsung berupa keuntungan yang hilang (*earning forgone*) dalam bentuk biaya kesempatan yang hilang (*opportunity cost*) yang dikorbankan oleh siswa selama belajar.¹²³ Keberadaan dana dalam penyelenggaraan pendidikan merupakan hal yang mutlak ada. Oleh karena itu diperlukan adanya perencanaan biaya, analisis biaya serta alokasi biaya.

Manajemen berbasis sekolah menawarkan konsep efisiensi biaya yang menunjuk kepada suatu rasio antara masukan (input) dan keluaran (output) dari pendidikan yang berhubungan dengan bagian pertumbuhan dan perkembangan yang dapat disebutkan atau dipengaruhi pengalaman-pengalaman pendidikan yang khusus. Efisiensi biaya dalam manajemen berbasis sekolah adalah memberikan penekanan terhadap alokasi anggaran atau penggunaan dana bagi kegiatan proses belajar mengajar secara langsung.

¹²³Nanang Fattah, *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2006, hal 23.

Dengan demikian diharapkan agar sumber -sumber anggaran pendidikan dapat terpenuhi dengan baik. Jika sumber-sumber pendidikan itu terbatas atau sangat minim, maka akan menghambat tercapainya tujuan program Pendidikan. Apabila hal tersebut tidak diatasi dengan konsep dan pendekatan yang tepat dan berorientasi pada efisiensi dan pencaiapain mutu maka akan menimbulkan dampak yang sangat besar bagi perkembangan bangsa di masa yang akan datang. Adapun dampak dan terhambatnya penyelenggaraan pendidikan diantaranya. Pertama terjadinya erosi kualitas sehingga kontribusinya terhadap pembina individu dan pembangunan bangsa. Kedua meningkatnya angka pengangguran. Ketiga disparitas atau kesenjangan untuk mendapat kesempatan pendidikan antara kaya dan miskin. Keempat timbulnya kecenderungan kurangnya minat terhadap profesi pendidikan. Kelima kecenderungan merosotnya kepercayaan masyarakat terhadap dunia Pendidikan.¹²⁴

4) Akuntabilitas

Otonomi pendidikan yang diberikan pemerintah terhadap sekolah harus disertai dengan pertanggungjawaban yang fungsinya untuk melakukan diskusi atau melakukan komunikasi sebagai upaya menemukan kesepakatan tentang hal-hal terbaik yang harus dilaksanakan. Kesepakatan tersebut muncul dalam bentuk aturan tertentu agar dapat dijadikan pedoman. Oleh karena itu, akuntabilitas membutuhkan aturan, ukuran atau kriteria, sebagai indikator keberhasilan mutu pekerjaan atau perencanaan. Penyelenggaraan pendidikan di sekolah diharapkan bersikap terbuka dan bertanggung jawab terhadap mutunya terhadap semua pihak yang terkait yaitu orangtua, siswa, pemerintah, masyarakat dan pasar atau pengguna jasa pendidikan lainnya. Mereka perlu mengetahui tempat belajar mereka, bagaimana mutunya, bagaimana pengelolaan dana, sarana, pengelolaan belajar mengajar, dan kerjasamanya dengan berbagai pihak.¹²⁵

5) Profesionalisme

¹²⁴Nanang Fattah, *Manajemen Berbasis Sekolah (MBS): Strategi Pemberdayaan Sekolah Dalam Rangka Peningkatan Mutu dan Kemandirian Sekolah...* hal 47.

¹²⁵ Mastuhu, *Menata Ulang Pemikiran Sistem Pendidikan Nasional dalam Abad 21*, Yogyakarta: Safaria Insani Press, 2003, hal 86-87.

Salah satu sasaran dalam manajemen berbasis sekolah adalah peningkatan mutu pendidikan sehingga sekolah memiliki keunggulan kompetitif . Hal yang paling mempengaruhi mutu pendidikan adalah kepala madrasah dan guru. Upaya peningkatan mutu kepala madrasah dan guru merupakan upaya strategis yang harus dilaksanakan.

Kepala madrasah sebagai pengawal pendidikan maka diharapkan dapat memainkan perannya dengan sebaik-baiknya. Dengan demikian ia harus memiliki sifat-sifat yang berkenaan dengan profesinya. Sebagaimana menurut Musthafa Mutawalli, kepala madrasah professional adalah: Pertama, memiliki pengetahuan yang cukup untuk mewujudkan tujuan-tujuan pendidikan di madrasahnyanya. Kedua, melakukan kerjasama dengan para guru dan murid serta tenaga kependidikan lainnya. Ketiga, mampu memimpin dalam berbagai pertemuan resmi dengan menerapkan dasar-dasar musyawarah dan kerjasama dengan orangtua dan masyarakat. Keempat, mampu membuat berbagai keputusan yang tepat dalam berbagai situasi dan kondisi. Kelima mengetahui metode-metode pengajaran dan perencanaan yang baik untuk program-program kegiatan dan mampu melaksanakannya. Keenam, memahami lingkungan sekitar sekolah dan masyarakat serta mapu mengatasi berbagai kendala yang dihadapi dan ketujuh mengatur aspek pendanaan dan menjalani pengelolaanya dengan baik¹²⁶

Guru yang bermutu adalah yang memiliki kemampuan professional dan berbagai kapasitasnya sebagai pendidik oleh karena itu, untuk mewujudkan sekolah unggulan, diperlukan adanya sosok guru yang professional. Seorang guru professional harus memiliki sikap realistis dan mampu memperhatikan materi pelajaran serta kemampuan intelektual para siswanya. Oleh karena itu menurut Ngalim Purwanto seorang guru harus bisa mengembangkan pola perilaku yang demokratis, yaitu:¹²⁷

- a) Menghormati kepribadian orang perorang
- b) Memperhatikan kebebasan hak orang lain
- c) Bekerjasama dengan orang lain

¹²⁶ Nawwal al-Tuwairaqi, *Sekolah Unggulan Berbasis Sirah Nabawiyah*, terj Asmuni, Jakarta: Darul Falah, 2004, hal. 33-34.

¹²⁷ M. Ngalim Purwanto, *Administrasi Pendiidkan*, Jakarta: Mutiara Sumber Widya Offset, 1989, hal.106.

- d) Menggunakan kecakapan-kecakapan yang dimiliki untuk memajukan kesejahteraan umum dan kemajuan sosial
- e) Lebih menghargai penggunaan kecerdasan secara efektif dalam memecahkan masalah daripada menggunakan kekerasan dan emosi
- f) Menyelidiki, menemukan dan menerima kekurangan-kekurangan diri sendiri dan memperbaikinya.
- g) Memiliki tanggung jawab terhadap tercapainya cita-cita dan tujuan-tujuan bersama serta lebih mendahulukan kewajiban daripada hak
- h) Bersikap toleran
- i) Menyesuaikan diri dengan kondisi-kondisi yang selalu berubah dan berkembang ke arah perbaikan serta kemajuan.

Dengan peran guru sebagai pendidik dan pengajar itu merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan dalam pendidikan. Dengan demikian setiap adanya inovasi pendidikan khususnya inovasi dalam bidang kurikulum dan peningkatan prestasi siswa yang dihasilkan dari kegiatan pendidikan, selalu berpusat pada kemampuan guru. Inilah yang menunjukkan betapa pentingnya peran guru dalam dunia pendidikan.

Dengan demikian, peran guru masa depan harus diarahkan dalam rangka mengembangkan tiga intelegensi anak didik yaitu, intelektual, emosional dan moral. Guru yang profesional dituntut dengan sejumlah persyaratan minimal. Menurut Indra Jati Sidi, persyaratan minimal bagi seorang guru yang profesional adalah, pertama, memiliki kualifikasi pendidikan profesi yang memadai. Kedua, memiliki kompetensi keilmuan sesuai dengan bidangnya. Ketiga, memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik dengan anak didiknya. Keempat, mempunyai jiwa kreatif dan produktif. Kelima, mempunyai etos kerja dan komitmen tinggi terhadap profesinya. Dan keenam selalu mengembangkan diri secara terus menerus (*continuous improvement*) melalui organisasi profesi, internet, buku, seminar dan sebagainya, dengan persyaratan minimal tersebut diharapkan agar guru masa depan tidak tampil lagi sebagai pengajar (*teacher*) saja, melainkan beralih sebagai pelatih (*couch*), pembimbing (*conselor*) dan manajer belajar

(*learning manager* bagi anak didiknya)¹²⁸

Dari penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa aspek-aspek yang perlu diperhatikan dalam mewujudkan madrasah unggulan adalah dengan melakukan perbaikan mutu berkelanjutan, arah pendekatan perbaikan mutu menggiring sekolah untuk mengenal dan mengimplementasikan *Total Quality Management* (TQM) untuk meningkatkan produktivitas usaha baik secara kualitas maupun kuantitas, efisiensi keuangan, akuntabilitas dan profesionalisme, efisiensi manajemen dimana kepala sekolah dan stafnya adalah sebagai aparatur pendidikan memiliki peran sebagai penyelenggara yang dituntut untuk memiliki kemampuan dalam mengelola dan mampu melaksanakan teknis kependidikan secara mandiri, efisiensi dana diperlukan adanya perencanaan biaya, analisis biaya serta alokasi biaya, akuntabilitas yakni terbuka dan bertanggung jawab terhadap mutunya terhadap semua pihak yang terkait yaitu orangtua, siswa, pemerintah, masyarakat dan pasar atau pengguna jasa pendidikan lainnya.

3. Relasi Manajemen Berbasis Sekolah/Madrasah dengan Madrasah Unggulan

Manajemen berbasis sekolah (*school based management*) atau manajemen berbasis madrasah (*madrasah based management*) adalah sebuah strategi untuk mewujudkan sekolah/madrasah yang unggulan efektif, efisien, dan produktif. MBS/MBM merupakan paradigma baru dalam manajemen pendidikan yang memberikan otonomi luas kepada sekolah/madrasah dan pelibatan masyarakat dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional. Adapun strategi dalam manajemen berbasis sekolah/madrasah dalam mewujudkan madrasah unggulan adalah sebagai berikut:

- a. Strategi peningkatan layanan pendidikan di madrasah dengan dengan cara meningkatkan keterlibatan partisipasi masyarakat dalam pengambilan keputusan tentang Pendidikan.

¹²⁸ Nanang Fattah, *Manajemen Berbasis Sekolah (MBS): Strategi Pemberdayaan Sekolah Dalam Rangka Peningkatan Mutu dan Kemandirian Sekolah...* hal. 26.

- b. Strategi perluasan dan pemerataan kesempatan Pendidikan di Madrasah dengan mengembangkan budaya belajar dan memberi kesempatan Pendidikan kepada seluruh lapisan masyarakat
- c. Strategi peningkatan mutu dan relevansi Pendidikan di madrasah dengan melakukan pengembangan kurikulum, mengembangkan budaya keteladanan di madrasah, meningkatkan relevansi program Pendidikan dengan tuntutan masyarakat dan dunia kerja, memberikan kesempatan yang luas kepada semua untuk meningkatkan profesionalisme melalui pelatihan dan studi lanjut, mengembangkan lingkungan madrasah sebagai pusat pembudayaan dan pembinaan peserta didik
- d. Strategi pengembangan manajemen Pendidikan madrasah dengan mengembangkan prakarsa dan kemampuan kreatif dalam mengelola pendidikan madrasah, mengembangkan organisasi pendidikan madrasah yang berorientasi profesionalisme daripada hierarki sehingga layanan pendidikan semakin cepat, terbuka, adil, merata, melakukan revitalisasi peran, fungsi. Tanggung jawab pendidikan madrasah, mengembangkan system perencanaan regional dan lokal di tingkat madrasah, melakukan pembentukan majelis madrasah untuk meningkatkan partisipasi pemitra pendidikan.
- e. Strategi pemberdayaan kelembagaan maadrasah dengan meningkatkan kemandirian madrasah, meningkatkan sarana prasarana madrasah dan iklim pembelajaran yang semakin kondusif bagi peserta didik, serta meningkatkan kualifikasi personel yang sesuai dengan keahlian serta beban kerjanya.¹²⁹

Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa, Otonomi pendidikan telah memberikan pengaruh pada pengelolaan manajemen pendidikan madrasah, artinya keberhasilan sekolah/madrasah dalam menyelenggarakan pendidikan sangat ditentukan oleh manajemen pendidikan macam apa yang dilaksanakan di lembaga tersebut, dalam konteks ini manajemen berbasis sekolah/madrasah memberikan kebebasan dan kekuasaan yang besar kepada sekolah/madrasah disertai seperangkat tanggung jawab dalam pengelolaan sumber daya dan pengembangan startegi sesuai dengan priotitas kebutuhan

¹²⁹Imam Machali dan Ara Hidayat, *The HandBook of Education Management Teori dan Praktik Pengelolaan Sekolah/Madrasah di Indonesia*, Jakarta: Prenadamedia Group, 2016, hal. 173.

sekolah, agar sekolah dapat lebih mengimprovisasi dirinya sehingga menjadi sekolah/madrasah yang unggul.

B. Penelitian Terdahulu yang Relevan

Secara umum penelitian yang berkaitan dengan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) sudah sering dibahas oleh para pakar pendidikan, baik tingkat nasional maupun internasional. Akan tetapi dalam penelitian ini akan memfokuskan penyelenggaraan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) untuk dijadikan sebagai model manajemen yang baik dan profesional. Untuk itu dilakukan penelusuran terhadap hasil karya yang berupa tesis-tesis dari para peneliti terdahulu yang relevan dengan penelitian ini, diantaranya:

1. Jamaludin, *Kurikulum Berbasis Sekolah di Indonesia: Studi Pelaksanaan Kurikulum di MAN Insan Cendikia*, Tesis, (Jakarta: SPs UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, 2007). Dalam penelitiannya, Jamaludin menemukan beberapa hal diantaranya adalah: a). Kurikulum berbasis sekolah memberikan kewenangan cukup luas yang diamanahkan kepada setiap satuan pendidikan untuk menyusun dan mengembangkan kurikulum secara mandiri. b). Kelebihan kurikulum yang dimiliki MAN Insan Cendikia adalah dengan memberikan penekanan yang cukup besar untuk mata pelajaran MAFIKIB, c). Kekurangan dari kurikulum MAN Insan Cendikia adalah suasana kepesantrenan tidak terlalu kental, bila dibandingkan dengan Pondok Pesantren Modern apalagi Pondok Pesantren Salafi. Relevansi penelitian tersebut dengan penelitian ini adalah sama-sama meneliti mengenai manajemen berbasis sekolah pada tingkat madrasah Aliyah, akan tetapi pada penelitian tersebut lebih difokuskan pada kurikulum berbasis sekolah, sedangkan pada penelitian ini membahas mengenai kebijakan otonom yang dilaksanakan sekolah secara umum.
2. Ahmad Waki, *Pengaruh Etos Kera Guru dan Kemandirian Santri Terhadap Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di Pondok Pesantren Pertanian Darul Falah Bogor*, Tesis, (Jakarta: SPs UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, 2006). Dalam penelitiannya Ahmad Waki memfokuskan pada pelaksanaan manajemen berbasis sekolah di Pondok Pesantren Pertanian Darul Falah Bogor pada tahun 2004 sampai 2005 yang dijadikan sebagai variabel terikat (Y). Kemudian variabel etos kerja guru dan kemandirian

santri adalah variabel bebas (X.1 dan X.2), yang sekaligus menjadi fokus dan indikator dari implementasi manajemen berbasis sekolah, yaitu guru dengan etos kerjanya dan santri dengan kemandiriannya. Dalam penelitiannya itu ditemukan beberapa hal, diantaranya adalah. a). Terdapat pengaruh yang signifikan antara etos kerja guru terhadap pelaksanaan manajemen berbasis sekolah. b). Terdapat pengaruh yang signifikan antara kemandirian santri terhadap pelaksanaan manajemen berbasis sekolah. c). Terdapat pengaruh yang signifikan antara etos kerja guru dan kemandirian santri terhadap pelaksanaan manajemen berbasis sekolah. Relevansi penelitian tersebut dengan penelitian ini adalah sama-sama meneliti mengenai manajemen berbasis sekolah, akan tetapi pada penelitian tersebut menggunakan metode kuantitatif dan penelitian ini menggunakan metode kualitatif.

3. Eva Suharmi, Peran Komite Sekolah dalam Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah di SMPN 240 Jakarta Selatan, Tesis, (Jakarta: SPs UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, 2006). Dalam penelitiannya, Eva Suharmi memberikan gambaran tentang peran komite sekolah dalam pelaksanaan manajemen berbasis sekolah dengan tolak ukur peran komite sekolah, yaitu berupa dukungan, pertimbangan, pengawasan, dan mediator. Dari hasil penelitian ditemukan bahwa: a). Peran komite sekolah dalam pelaksanaan manajemen berbasis sekolah di SMPN 240 Jakarta Selatan telah terlaksana, namun demikian masih perlu dimaksimalkan lagi peran komite sekolah terutama yang masih rendah dalam pelaksanaannya b). Dukungan dan pertimbangan komite sekolah perlu ditingkatkan lagi. c). Pengawasan dan mediator pelaksanaannya perlu pembenahan yaitu disediakan waktu dan wadah yang khusus untuk kegiatan pengawasan dan mediator tersebut. Relevansi penelitian tersebut dengan penelitian ini adalah sama-sama meneliti mengenai manajemen berbasis sekolah, akan tetapi pada penelitian tersebut lebih difokuskan pada , peran komite sekolah, sedangkan pada penelitian ini tentang kebijakan otonom yang dilaksanakan sekolah tersebut secara umum.
4. Iding Wahidin, Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah di MI Darul Hikam, Cirebon, Tesis, (Jakarta: PPs Universitas Negeri Jakarta, 2005). Dalam penelitiannya, Iding Wahidin mendeskripsikan tentang kondisi personalia di MI Darul Hikam Cirebon, mengenai kondisi sarana dan media pembelajaran,

kemampuan keuangan yang mendukung bagi pelaksana operasional madrasah dan kategori pencapaian implementasi manajemen berbasis sekolah di madrasah tersebut. Hasil penelitian ini menyimpulkan empat hal, diantaranya: a). Dari aspek personalia yang dimiliki MI Darul Hikam Cirebon, belum memungkinkan diterapkannya manajemen berbasis sekolah secara penuh. Hal ini disebabkan belum dibentuk majelis madrasah meskipun personal lainnya sudah ada. b). Sarana dan media pembelajaran yang tersedia memungkinkan diterapkannya manajemen berbasis sekolah secara penuh karena kondisi umum pada aspek ini memiliki keunggulan yang kompetitif dibandingkan dengan madrasah lainnya yang satu level. c). Kemampuan keuangan yang dimiliki oleh MI Darul Hikam Cirebon dilihat dari tingginya jumlah pendapatan yang diterima memungkinkan madrasah ini mampu mengelola kegiatan administrasi pendidikan yang didukung dengan fasilitas modern dan dapat memberikan insentif yang besar terhadap personil yang ada. d). Kriteria ketuntasan dalam penerapan manajemen berbasis sekolah yang ditinjau dari indikator manajemen personalia, manajemen sarana dan media belajar serta manajemen keuangan, kini MI Darul Hikam Cirebon berada pada kategori menengah. Relevansi penelitian tersebut dengan penelitian ini adalah sama-sama meneliti mengenai manajemen berbasis akan tetapi obyek penelitian tersebut pada tingkat Ibtidaiyah sedangkan penelitian ini pada tingkat Aliyah.

5. Moh Miftachul Choiri, Peran Kepala Sekolah dalam Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah di SMU Plus Muthahhari Bandung, Tesis, (Jakarta: SPs UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, 2003). Dalam Penelitiannya, Moh Miftachul Choiri menemukan beberapa hal, diantaranya: a). Gaya kepemimpinan yang diterapkan kepala SMU Plus Muthahhari yang partisipatif diantaranya dalam membuat berbagai keputusan strategis dalam peningkatan kualitas proses belajar mengajar dengan mengajak para guru untuk bermusyawarah dan para siswa untuk membicarakan tentang kurikulum yang mereka butuhkan. b). Melihat berbagai upaya yang dilakukan kepala sekolah dengan melibatkan para guru dan siswa secara aktif dalam pengambilan keputusan strategis, amak upaya tersebut dapat dikategorikan telah melaksanakan konsep manajemen berbasis sekolah c). Unsur-unsur manajemen yang

dibenahi kepala SMU Plus Muthahhari, yaitu penetapan visi misi dan tujuan institusional, membuat perencanaan program pendidikan yang berhubungan dengan siswa, membuat program-program peningkatan kualitas mengajar guru, menciptakan suasana belajar yang kondusif dan dinamis serta melakukan evaluasi secara berkala. Relevansi penelitian tersebut dengan penelittian ini adalah sama-sama meneliti mengenai manajemen berbasis sekolah, akan tetapi pada penelitian tersebut lebih difokuskan pada Gaya Kepemimpinan Kepala sekolahnya, sedangkan pada penelitian ini tentang kebijakan otonom yang dilaksanakan sekolah tersebut secara umum.

C. Asumsi, Paradigma, dan Kerangka Penelitian

Paradigma adalah suatu cara pandang untuk memahami kompleksitas dunia nyata. Paradigma menunjukkan pada mereka apa yang penting, absah, dan masuk akal.¹³⁰ Paradigma yang digunakan di dalam penelitian ini adalah paradigma konstruktivis. Paradigma ini memandang ilmu sosial sebagai analisis sistematis terhadap *socially meaningful action* melalui pengamatan langsung dan terperinci terhadap pelaku social yang bersangkutan menciptakan dan memelihara/mengelola sosial mereka¹³¹.

Paradigma konstruktivis memiliki beberapa asumsi yang membedakan dengan paradigma lainnya yaitu ontologi, epistemologi, dan metodologi. Pada level ontologis, melihat kenyataan sebagai hal yang ada tetapi realitas bersifat majemuk, dan maknanya berbeda bagi tiap orang. Dalam epistemologi, peneliti menggunakan pendekatan subjektif karena dengan cara itu bisa menjabarkan pengkonstruksian makna oleh individu. Dalam metodologi, paradigma ini menggunakan berbagai macam jenis pengkonstruksiannya dan menggabungkannya dalam sebuah konsensus¹³²

Penulis menggunakan paradigma konstruktivis untuk mengetahui pelaksanaan otonomi yang dilakukan manajemen MAN4 Jakarta sehingga menjadi madrasah unggulan. Adapun kerangka penelitian

¹³⁰Deddy Mulyana, *Metodologi Peneitian Kualitatif*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2003, hal. 9.

¹³¹Dedy N. Hidayat, *Paradigma dan Metodologi Penelitian Sosial Empirik Klasik*, Jakarta: Departemen Ilmu Komunikasi FISIP Universitas Indonesia, 2003, hal. 3.

¹³²William Lawrence Neuman, *Social Research Methods, Qualitative and Quantitative Aproaches*, Pearson Education, hal. 75.

adalah semacam kerangka kerja yang akan digunakan peneliti untuk mengumpulkan dan menganalisis data yang terkait dengan yang diteliti. Bogdan dan Biklen menamakan ini dengan istilah asumsi teoritis. Kerangka kerja ini disusun oleh peneliti sendiri berdasarkan nalar, penelaahan yang dalam terhadap realita dengan mengacu pada teori tertentu. Pada penelitian ini, peneliti akan melakukan penelitian terkait manajemen berbasis sekolah/madrasah di MAN 4, peneliti membuat asumsi teoritis bahwa manajemen berbasis sekolah/madrasah di MAN 4 membentuk suatu inovasi program yang menjadikan MAN 4 sebagai madrasah unggulan, kemudian mencari bukti bagaimana implementasi manajemen berbasis sekolah di MAN 4 menjadikannya sebagai madrasah unggulan.

D. Hipotesis

Penelitian deskriptif menurut Etna Widodo dan Mukhtar kebanyakan tidak dimaksudkan untuk menguji hipotesis tertentu, melainkan lebih pada menggambarkan apa adanya suatu gejala, variabel, atau keadaan.¹³³ Penggunaan hipotesis dalam penelitian deskriptif berusaha menemukan sesuatu yang berarti sebagai alternatif dalam mengatasi masalah penelitian melalui prosedur ilmiah. Hipotesis penelitian ini adalah otonomi dalam manajemen berbasis sekolah yang dimiliki MAN 4 melahirkan adanya inovasi sehingga menjadikannya madrasah unggulan.

¹³³ Ema & Mukhtar Widodo, *Konstruksi ke Arah Penelitian Deskriptif*, Yogyakarta: Ayyrrouz, 2000, hal. 50.

BAB III

METODE PENELITIAN

Pada penelitian ini digunakan jenis penelitian kualitatif dengan metode studi kasus. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subyek penelitian secara holistic, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode ilmiah.¹³⁴ Penelitian kualitatif juga disebut sebagai suatu penelitian yang ditunjukkan untuk mendeskripsikan dan menganalisis fenomena, peristiwa, aktivitas social, sikap, kepercayaan, persepsi, pemikiran orang secara individu maupun kelompok.¹³⁵ Dalam penelitian kualitatif memerlukan ketajaman analisis, objektivitas, sistematis sehingga diperoleh ketepatan dalam interpretasi.

Strauss dan Corbin menyatakan bahwa temuan pendekatan kualitatif tidak diperoleh melalui prosedur statistik atau bentuk hitungan lainnya. Prosedur perolehan temuan diperoleh dengan cara pengamatan dan wawancara, dokumen, buku, kaset video dan bahkan data yang telah dihitung untuk tujuan lain.¹³⁶

¹³⁴Lexy, J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT Rosdakarya, 2007, hal.6.

¹³⁵Nana Syaodih Sukmadinata, *Metode Penelitian Pendidikan*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2008, hal. 60.

¹³⁶Anselm Strauss dan Juliet Corbin, *Dasar-dasar Penelitian Kualitatif*. terj. Muhammad Shodiq dan Imam Muttaqien, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2003, hal. 4.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus dimana peneliti berusaha untuk mengetahui bagaimana kondisi riil yang terjadi di MAN 4 Jakarta dalam hal otonomi yang dimiliki sehingga mampu menjadi madrasah unggulan. Studi Kasus adalah suatu inkuiri empiris yang menyelidiki fenomena dalam konteks kehidupan nyata, bilamana batas-batas antara fenomena dan konteks tak tampak dengan tegas, dan dimana multi sumber bukti dimanfaatkan. Studi kasus lebih banyak berfokus pada atau berupaya menjawab pertanyaan-pertanyaan “how”, (bagaimana) dan “why” (mengapa), serta pada tingkatan tertentu juga menjawab pertanyaan “what” (apa/apakah), dalam kegiatan penelitian¹³⁷.

A. Populasi dan Sampel

Terdapat perbedaan yang mendasar dalam pengertian antara pengertian populasi dan sampel dalam penelitian kuantitatif dan kualitatif. Dalam penelitian kuantitatif, populasi diartikan sebagai wilayah generalisasi yang terdiri atas, obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Sedangkan sampel adalah sebagian dari populasi itu. Dalam penelitian kualitatif tidak menggunakan istilah populasi, tetapi oleh Spradley dinamakan “*social situation*” atau situasi sosial yang terdiri atas tiga elemen yaitu tempat (*place*), pelaku (*actor*), dan aktivitas (*activity*) yang berinteraksi secara sinergis. Sampel dalam penelitian kualitatif bukan dinamakan responden, tetapi sebagai sumber atau partisipan, informan, teman dan guru dalam penelitian.

Pada penelitian ini, teknik pemilihan informasi adalah secara purposive. Sumber data yang disunakan disini tidak sebagai sumber data yang mewakili populasinya, tetapi mewakili informasi. Berdasar kepada akses tertentu yang dianggap memiliki informasi yang berkaitan dengan permasalahan secara mendalam dan dapat dipercaya sebagai sumber yang mantap. Para informan yang dijadikan unit analisis dalam penelitian ini adalah pihak yang terlibat dalam manajemen MAN 4. Pemilihan informan berdasarkan pada pengamatan penulis terhadap program, situasi social, beserta seluruh aktivitas kegiatannya.

¹³⁷Muh. Fitrah dan Luthfiah, *Metodologi Penelitian*, Sukabumi: CV Jejak, 2017, hal. 6.

B. Sifat Data

Penelitian ini bersifat deskriptif, yaitu untuk mendapatkan gambaran tentang bagaimana otonomi MAN 4 bisa menjadikannya sebagai madrasah unggulan. Penelitian deskriptif adalah penelitian yang bermaksud untuk membuat pencandraan secara sistematis, faktual, dan akurat mengenai fakta-fakta dan sifat-sifat populasi atau daerah tertentu. Penelitian deskriptif mempelajari masalah-masalah dalam masyarakat serta situasi tertentu, termasuk tentang hubungan, kegiatan, sikap, pandangan, serta proses yang sedang berlangsung dan pengaruh dari suatu fenomena¹³⁸

C. Variabel Penelitian dan Skala Pengukuran

Variabel penelitian pada dasarnya adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya. Pada penelitian ini, variabel penelitiannya adalah manajemen berbasis sekolah dan madrasah unggulan. Sedangkan skala pengukurannya adalah manajemen berbasis sekolah di MAN 4 dapat melahirkan inovasi yang menjadikannya sebagai madrasah unggulan.

D. Instrumen Data

Dalam penelitian kuantitatif, instrumen penelitian dapat berupa test, pedoman wawancara, pedoman observasi, dan kuesioner. Dalam penelitian kualitatif yang menjadi instrumen atau alat penelitian adalah peneliti itu sendiri. Oleh karena itu peneliti sebagai instrumen juga harus “divalidasi” seberapa jauh peneliti kualitatif siap melakukan penelitian yang selanjutnya terjun ke lapangan. Validasi terhadap peneliti sebagai instrumen meliputi validasi terhadap pemahaman metode penelitian kualitatif, penguasaan wawasan terhadap bidang yang diteliti, kesiapan peneliti untuk memasuki obyek penelitian baik secara akademik maupun logistiknya. Yang melakukan validasi adalah peneliti sendiri, melalui evaluasi diri seberapa jauh pemahaman terhadap metode kualitatif, penguasaan teori dan wawasan terhadap bidang yang diteliti serta kesiapan dan bekal memasuki lapangan. Dalam penelitian ini yang menjadi instrumen adalah peneliti sendiri

¹³⁸ Moh Nazir, *Metode Penelitian*, Jakarta: Ghalia Indonesia, 2003, hal. 54-55.

yakni berfungsi menetapkan fokus penelitian, memilih informan sebagai sumber data, menafsirkan data dan membuat kesimpulan atas semua temuannya.

E. Jenis Data Penelitian

Berdasarkan sifat penelitian deskriptif, maka jenis data yang dikumpulkan adalah berupa kata-kata, gambar, dan bukan angka-angka. Dengan begitu laporan penelitian ini akan berisi kutipan-kutipan data untuk memberi gambaran penyajian laporan tersebut. Data tersebut dapat berasal dari naskah wawancara, catatan lapangan, foto, videotape, dokumen pribadi, catatan atau memo, dan dokumen resmi lainnya¹³⁹.

F. Sumber Data

Dalam penelitian ini, penulis melakukan pengumpulan data pada dua sumber, yaitu sumber primer dan sumber sekunder.¹⁴⁰ Sumber primer itu berupa dokumen, naskah, dan arsip yang ada di MAN 4 Jakarta, diantaranya buku panduan, buku profil, brosur Penerimaan Siswa Baru (PSB), data potensi, data prestasi, dan buletin, serta website MAN 4 Jakarta.

Adapun data sekunder adalah data pendukung yang diperoleh dari literatur seperti buku-buku, majalah, dan sumber lain yang dianggap relevan dengan sasaran penelitian.¹⁴¹ Pada penelitian ini yang penulis gunakan diantaranya berupa buku-buku, artikel, jurnal, majalah, surat kabar, data-data dari internet, karya para pakar atau pemerhati pada masalah pendidikan, baik dari dalam negeri maupun luar negeri yang berkaitan dengan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan madrasah.

G. Teknik Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data yang diperlukan, maka cara pengumpulan data yang dilakukan oleh penulis, diantaranya : observasi, wawancara dan studi dokumen.

¹³⁹ Lexy J Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*...hal. 11.

¹⁴⁰ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan, Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, Bandung: Alfabeta, 2006, hal. 308-309.

¹⁴¹ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktis*, Jakarta: Rineka Cipta, 1991, hal. 231.

1. Observasi

Observasi adalah Pengamatan langsung terhadap obyek yang diteliti untuk mengetahui keberadaan obyek, situasi, konteks dan maknanya dalam upaya mengumpulkan data penelitian.¹⁴² Observasi adalah dasar semua ilmu pengetahuan. Para ilmuwan hanya dapat bekerja berdasarkan data, yaitu fakta mengenai dunia kenyataan yang diperoleh melalui observasi¹⁴³.

Dengan metode observasi ini, penulis mengadakan pengamatan langsung pada obyek penelitian, yakni MAN 4 Jakarta. Untuk menjaga kevalidan metode ini penulis menggunakan buku catatan lapangan. Hal ini dimaksudkan agar berbagai peristiwa yang ditemukan, baik yang di sengaja atau tidak disengaja diharapkan dapat dicatat dengan segera. Meskipun pengamatan ini hanya dititikberatkan kepada data dan fakta yang relevan dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis. Mislannya aktivitas pembelajaran di dalam kelas maupun di laboratorium, aktivitas keagamaan yang dilaksanakan, pergaulan antara guru dan siswa dan berbagai aktivitas yang menyangkut sosio-kultural, kegiatan rutin maupun incidental.

2. Wawancara

Wawancara terdiri dari dua jenis, yakni wawancara terstruktur dan wawancara tak terstruktur. Wawancara terstruktur yakni susunan pertanyaan sudah ditetapkan sebelumnya dengan pilihan jawaban yang sudah disediakan. Wawancara tak terstruktur biasa disebut wawancara mendalam dan wawancara terbuka.¹⁴⁴ Wawancara memerlukan syarat penting yakni terjadinya hubungan yang baik dan demokratis antara responden dengan penanya¹⁴⁵.

Dalam pengumpulan data melalui wawancara, peneliti melakukannya secara mendalam (*depth interview*) dan untuk mengumpulkan data, peneliti menggunakan pedoman wawancara,

¹⁴² Djam'an Satori, dkk. *Metodologi Penelitian Kuantitatif*, Bandung: Alfabeta, 2009, hal. 105.

¹⁴³ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian*, Jakarta: PT Rineka Cipta, 2006, hal. 310

¹⁴⁴ Deddy Mulyana, *Metode Penelitian Kualitatif: Paradigma Baru Komunikasi dan Ilmu Sosial Lainnya*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008, hal. 180

¹⁴⁵ Gempur Santoso, *Metodologi Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif*, Jakarta, Prestasi Pustaka, 2005, hal.73

slip, dan alat perekam.¹⁴⁶ Pedoman wawancara digunakan oleh peneliti agar dapat mengarahkan dan memudahkan dalam mengingat pokok-pokok permasalahan yang diwawancarakan dengan interviewee. Dengan begitu, kegiatan wawancara ini bisa terfokus pada pokok permasalahan sehingga berbagai hal yang kemungkinan terlupakan dapat diminimalisasi. Slip adalah sebagai carik kerta (biasanya berukuran seperempat folio¹⁴⁷) semacam kartu kutipan yang digunakan khusus untuk mencatat hasil wawancara. Slip diberi identifikasi, baik nomor maupun nama informan. Kemudian slip ini disusun secara sistematis untuk memudahkan penulis mengolah dan menganalisis data. Instrumen terakhir yang digunakan oleh penulis adalah alat perekam untuk merekam pembicaraan selama wawancara berlangsung. Alat ini penting, mengingat kemampuannya yang dapat meminimalisasi kemungkinan kekeliruan penulis dalam mencatat dan menganalisa hasil wawancara.

Dalam penelitian ini wawancara diarahkan kepada sumber data yaitu informan (interviewee) yang diasumsikan memiliki keterikatan langsung dengan perjalanan MAN 4 Jakarta yang melalui pertimbangan-pertimbangan tertentu, diantaranya: Mengetahui atau menguasai dengan baik terhadap masalah yang diteliti, memiliki keterlibatan langsung dengan obyek penelitian, mudah untuk ditemui oleh penulis. Diantara informan yang dipilih yaitu staf BPPT sebagai pihak yang membidani lahirnya MAN 4 Jakarta, pengelola MAN 4 Jakarta (Kepala madrasah, orangtua, dan siswa-siswi, serta alumni MAN 4 Jakarta).

3. Studi Dokumen

Pengumpulan data dengan melakukan studi dokumen ini dilakukan untuk mendukung dan mengoreksi kebenaran data yang diperoleh melalui kedua Teknik di atas, yakni observasi dan wawancara yang dilakukan oleh penulis. Adapun Teknik Analisa data dalam penelitian ini merupakan upaya mencari dan menata secara sistematis berdasarkan pada konsep teori tentang manajemen berbasis sekolah dan madrasah unggulan dengan data-

¹⁴⁶ Masri Singarimbun dan Sofian Effendi, *Metode Penelitian Survey*, Jakarta: LP3ES, 1989, hal. 10.

¹⁴⁷ Tim Penyusun Kamus Pusat Bahasa, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*...hal. 1080.

data yang didapatkan oleh penulis dari hasil observasi, wawancara, dan studi dokumen sebagai upaya untuk meningkatkan pemahaman penulis mengenai kasus yang terjadi di MAN 4 Jakarta dan menyajikannya sebagai temuan bagi orang lain.

Dalam penelitian ini data-data yang telah terkumpul selanjutnya diidentifikasi diolah dengan menggunakan pola deskriptif analitis lalu diuraikan secara sistematis. kemudian data tersebut akan dielaborasi dengan teori-teori yang dikembangkan oleh pakar Pendidikan, khususnya yang berkaitan dengan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan madrasah di Indonesia. Kemudian pada akhirnya akan dilihat pula bagaimana kondisi obyektif yang terjadi di MAN 4 Jakarta sebagai bahan pertimbangan jika terkait dengan penelitian ini diharapkan hasilnya lebih kualitatif dan komprehensif.

4. Triangulasi

Dalam teknik pengumpulan data, triangulasi diartikan sebagai teknik pengumpulan data yang bersifat menggabungkan dari berbagai Teknik pengumpulan data dan sumber data yang telah ada. Bila peneliti melakukan pengumpulan data dengan triangulasi, maka sebenarnya peneliti mengumpulkan data yang sekaligus menguji kredibilitas data, yaitu mengecek kredibilitas data dengan berbagai Teknik pengumpulan data dan berbagai sumber data.

H. Teknik Analisis Data

Proses selanjutnya dalam penelitian ini adalah, analisis data yang bertujuan untuk menyederhanakan data yang dikumpulkan sehingga memudahkan peneliti untuk menjelaskannya. Jenis analisis yang digunakan adalah jenis data yang bersifat kualitatif, yaitu yang digambarkan dengan kata-kata atau kalimat yang dipisah-pisahkan menurut kategori untuk memperoleh kesimpulan.¹⁴⁸

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan model Miles dan Huberman, yakni aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Aktivitas dalam analisis data, yaitu *data reduction*, *data display*, dan *conclusion drawing/verification*, sebagai berikut:

¹⁴⁸ Husain Usman dan Purnomo Setiady Akbar, *Metodologi Penelitian Sosial*, Jakarta: Bumi Aksara, 2009, hal. 243.

1. *Data reduction* (reduksi data)

Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan

2. *Data Display* (penyajian data)

Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah mendisplaykan data. Dalam penelitian kualitatif, penyajian data dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, flowchart dan sejenisnya. Dalam hal ini Miles dan Huberman menyatakan bahwa yang paling sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat naratif. Pada penelitian ini, dalam melakukan display data selain dengan teks yang naratif, juga dapat berupa tabel, bagan.

3. *Conclusion Drawing/Verification*

Langkah ketiga dalam analisis data kualitatif menurut Miles dan Huberman adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Tetapi apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal, didukung oleh bukti-bukti valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan data, maka kesimpulannya yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel.

I. Waktu dan Tempat Penelitian

Penulis mengambil tempat penelitian di MAN 4 Jakarta, waktu penelitiannya selama 3 bulan yakni bulan Juli hingga bulan September 2019. Alasan memilih lokasi penelitian ini adalah ditinjau dari faktor kemudahan baik dari segi teknis maupun non teknis dan juga mengacu pada pendapat Spradley dalam S. Nasution, yang mengemukakan bahwa apabila ingin memperoleh hasil penelitian yang lebih baik maka dalam memilih dan menentukan lokasi penelitian haruslah mempertimbangkan

beberapa aspek sebagaiberikut: (a) sederhana; (b) mudah memasukinya; (c) tidak begitu kentara dalammelakukan penelitian; (d) mudah memperoleh izin; (e) kegiatan terjadi berulang ulang.¹⁴⁹

J. Jadwal Penelitian

No	Kegiatan	Bulan / Tahun 2019							
		Mar	Apr	Mei	Jun	Jul	Ags	Sep	Okt
1	Tahap Persiapan Penelitian								
	a. Penyusunan dan Pengajuan Judul								
	b. Pengajuan Proposal								
	c. Perizinan Penelitian								
2	Tahap Pelaksanaan								
	a. Pengumpulan Data								
	b. Analisis Data								
3	Tahap Penyusunan Laporan								

¹⁴⁹ Nasution, *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*, Bandung: Therisito, 2003, hal. 43

BAB IV

TEMUAN PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Tinjauan Umum Objek Penelitian

1. Kondisi Geografis MAN 4 Jakarta

Secara geografis letak MAN 4 Jakarta sangat strategis, yakni di pinggir jalan tol lingkaran luar (JORR) TB. Simatupang Jakarta selatan yang berdekatan dengan wilayah Pondok Indah dan berada tidak jauh dari jalan utama Ciputat Raya. Penduduk di lingkungan MAN 4 Jakarta, Kelurahan Pondok Pinang, Kecamatan Kebayoran Lama cukup padat dengan tingkat ekonomi menengah, sedangkan suku dan agama penduduk bersifat heterogen tetapi mayoritas beragama Islam.

Disekitar MAN 4 Jakarta banyak terdapat kantor-kantor perusahaan swasta, toko/ruko, rumah sakit swasta/negeri, sarana ibadah, hotel, supermarket dan Mall (Carrefour, Giant dan Pondok Indah Mall), sekolah (SD-SMA), sekolah polisi wanita (SEPOLWAN) hingga beberapa perguruan tinggi baik swasta maupun negeri, serta akses angkutan umum yang mudah dengan adanya terminal Lebak Bulus untuk angkutan antar kota dan antar provinsi serta tersedianya jalur busway Transjakarta dan MRT (*Mass Rapid Transit*) yang melintas di depan akses jalan masuk menuju

MAN 4 Jakarta dengan arus lalu lintas yang sangat padat. Menjadikan MAN 4 Jakarta salah satu sekolah favorit di Jakarta.

Lokasi MAN 4 Jakarta yang berada Jakarta Selatan ini pun menjadi salah satu daya tarik masyarakat sekitar, tidak hanya wilayah Jakarta saja melainkan juga wilayah lainnya seperti Pamulang, Ciputat, Parung, Depok, BSD dan Bintaro untuk menyekolahkan anaknya di MAN 4 Jakarta.



Gambar IV.1

Lokasi MAN 4 Jakarta¹⁵⁰

2. Sejarah MAN 4 Jakarta

Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 4 Jakarta adalah Lembaga Pendidikan tingkat SLTA dengan ciri khas keislaman. Madrasah Aliyah Negeri 4 Jakarta didirikan pada tahun 1992 hasil alih fungsi dari PGAN 28 sesuai dengan Keputusan Menteri Agama RI nomor 64 tahun 1992 tanggal 29 April 1992.

Pada tahun 1998 MAN 4 Jakarta ditetapkan sebagai MAN Model untuk DKI Jakarta oleh Menteri Agama RI sesuai Surat Keputusan Dirjen Binbaga Islam tanggal 20 Februari 1998. Kisah sukses MAN 4 Jakarta tersebut mendorong Departemen Agama untuk menetapkan sebagai madrasah model. Upaya mengembangkan madrasah model sebagai bentuk upaya meningkatkan mutu pendidikan madrasah selain diimplementasikan melalui peningkatan

¹⁵⁰ Data Administrasi Tata Usaha MAN 4 Jakarta

fasilitas belajar juga dilakukan dengan meningkatkan manajemen.¹⁵¹

Dan pada tahun 2008 MAN 4 Jakarta menjadi Madrasah Standar Nasional (MSN), sesuai dengan perkembangan dunia pendidikan serta undang – undang tentang Sistem Pendidikan Nasional, maka pada tahun 2010 MAN 4 Jakarta ditetapkan sebagai Rintisan Madrasah Bertaraf Internasional (RMBI) sesuai Surat Keputusan Kepala Kanwil Kementerian Agama Provinsi DKI Jakarta. Namun sesuai Putusan Mahkamah Konstitusi (MK) mengenai penghapusan Rintisan Sekolah Bertaraf Internasional (RSBI) maka kini MAN 4 Jakarta tidak lagi berstatus sebagai Rintisan Madrasah Bertaraf Internasional (RMBI). Namun MAN 4 Jakarta tetap menjaga dan menjamin kualitas dan mutu pendidikan agar tetap bersaing dengan sekolah lain, diantaranya menjalin sister school dengan Narrogin Senior High School, Western Australia.¹⁵²

3. Identitas MAN 4 Jakarta

Nama Sekolah	: MAN 4 Pondok Pinang Jakarta
Nomor Pokok Sekolah Nasional (NPSN)	: 20177932
Jenjang	: Sekolah Menengah Atas
Nomor Statistik Sekolah (NSS)	: 31131170001
Akreditasi	: A (Ma. 004506)
Sertifikasi ISO	: ISO 9001:2008
Jenis Sekolah	: Keagamaan
Status	: Negeri
Waktu Belajar	: Sekolah Pagi s/d Sore
Tahun Berdiri	: 29 April 1992, No 64 thn 1992-29 April 1992
Standar Sekolah	: Sekolah Standar Nasional (SSN)
Alamat Sekolah	: Jl. Ciputat Raya RT. 005 RW. 08, Kel. Pondok Pinang – Kec. Kebayoran Lama, Kotamadya Jakarta

¹⁵¹ Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam*, Jakarta: Erlangga, 2007, hal.

¹⁵² Data Administrasi Wakil Pengembangan Mutu MAN 4 Jakarta

	Selatan - DKI Jakarta, 12310
Telpon	: 021-7690283
Faxmile	: 021-7697795
Website	
	: www.man4jkt.kemenag.go.id
Email	: man4jkt@kemenag.go.id
Status Tanah	: Milik Kementerian
Agama RI	
Luas Tanah	: 21.980 M ²
Luas bangunan	: 7.317 M ²
Nama Kepala Madrasah	: Aceng Solihin, M.A

4. Visi Misi dan Tujuan MAN 4 Jakarta

Kondisi yang diharapkan dan diimpikan dalam jangka panjang, kalau dirumuskan secara singkat dan menyeluruh disebut visi.¹⁵³ Sedangkan misi, merupakan jabaran dari visi dan merupakan komponen komponen pokok yang harus direalisasikan untuk mencapai visi yang telah ditetapkan. Dengan kata lain, misi merupakan tugas-tugas pokok yang harus dilakukan untuk mewujudkan visi,¹⁵⁴ sedangkan tujuan pendidikan adalah seperangkat hasil pendidikan yang akan dicapai oleh siswa setelah diselenggarakannya kegiatan pendidikan. Oleh karena itu, seluruh kegiatan pendidikan, yaitu bimbingan pengajaran dan/atau latihan diarahkan untuk mencapai tujuan pendidikan.¹⁵⁵ Tujuan ini kemudian menjadi kriteria untuk memiliki isi, bahan pembelajaran, metode dan penilaian.¹⁵⁶ Tujuan pendidikan merupakan salah satu komponen kurikulum. Dengan demikian, kurikulum disusun bertujuan untuk mencapai tujuan pendidikan, baik tujuan instruksional atau tujuan pembelajaran maupun dalam rumusan tujuan pendidikan nasional.¹⁵⁷ Adapun visi, misi, dan tujuan MAN 4 Jakarta adalah sebagai berikut:

¹⁵³ Eti Rochaeti, dkk, *Sistem Informasi Manajemen Pendidikan*, Jakarta: Bumi aksara: 2005, hal.119

¹⁵⁴ Doretea Wahyu Ariyani, *Manajemen Kualitas*, Yogyakarta : Andi Ofset, 1999, hal. 54

¹⁵⁵ Siti Halimah, *Telaah Kurikulum*, Medan: Perdana Publishing, 2010, hal. 10.

¹⁵⁶ Ella Yulaelawati, *Kurikulum dan Pembelajaran: Filosofi, Teori dan Aplikasi*, Jakarta: Pakar Raya, 2004, hal. 27.

¹⁵⁷ Suparlan, *Tanya Jawab Pengembangan Kurikulum dan Materi Pembelajaran*, Jakarta: Bumi Aksara, 2011, hal. 53.

Tabel IV.1**Visi, Misi dan Tujuan MAN 4 Jakarta¹⁵⁸**

VISI : PENGEMBANG PENDIDIKAN ISLAMI UNGGUL DALAM PRESTASI
<p>MISI :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menyiasati kurikulum secara cermat dan akurat. 2. Menjadikan agama Islam sebagai ruh dan sumber nilai pengembangan madrasah. 3. Mengembangkan proses belajar mengajar dengan bernuansa Islam. 4. Menempatkan tugas guru mengajar sesuai dengan latar belakang disiplin ilmunya dan meningkatkan profesionalisme melalui berbagai penataran, pembinaan dan pelatihan. 5. Memotivasi semangat peserta didik, guru dan seluruh komponen madrasah lainnya untuk belajar dan kerja keras. 6. Menambah dan mengembangkan sarana pendukung pembelajaran. 7. Menjadikan orang tua murid dan masyarakat sebagai mitra dan modal kerja madrasah. 8. Menjalin kerja sama dengan masyarakat, lingkungan dan berbagai instansi yang concern terhadap madrasah. 9. Mengembangkan madrasah sebagai wahana pengembangan potensi peserta didik. 10. Mengembangkan madrasah menuju peningkatan kualitas pelaksanaan Sistem Managemen Mutu (SMM) berdasarkan ISO 9001-2008).
<p>TUJUAN :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tersedianya pengembangan kurikulum yang adaptif dan proaktif. 2. Terwujudnya lulusan yang cerdas dan kompetitif serta berprestasi dalam setiap lomba baik akademik maupun non akademik. 3. Terwujudnya nilai-nilai islami dalam pengembangan

¹⁵⁸ Data Administrasi Wakil Pengembangan Mutu MAN 4 Jakarta

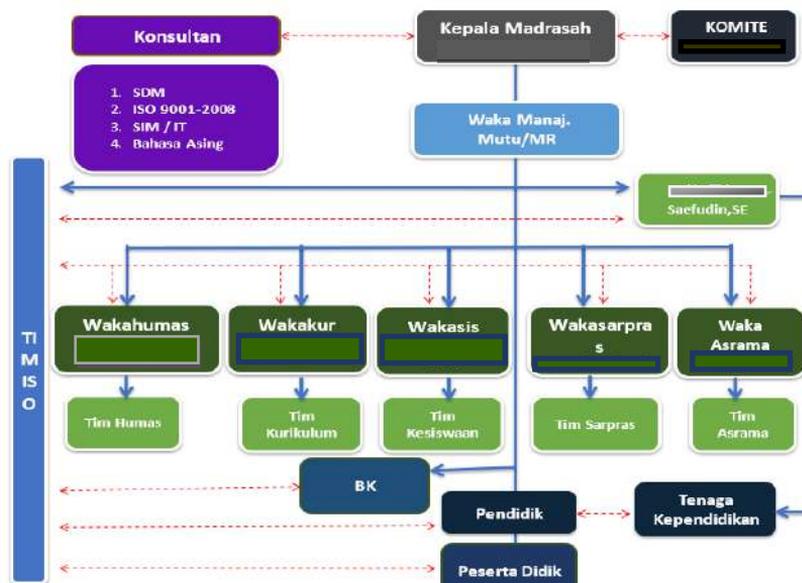
madrasah.

4. Terwujudnya proses pembelajaran yang efektif dan efisien serta bernuansa islami.
5. Tersedianya SDM pendidikan yang memiliki kemampuan dan kesanggupan kerja yang tinggi.
6. Terlaksananya kedisiplinan dan ketaatan terhadap tata tertib yang telah ditetapkan oleh madrasah dalam mendukung terciptanya budaya belajar.
7. Terpenuhinya sarana pendukung pembelajaran sesuai Standar Nasional Pendidikan (SNP).
8. Terwujudnya kerja sama dengan orang tua murid dan masyarakat sebagai wahana pengembangan madrasah.
9. Terselenggaranya Madrasah bertaraf Internasional.
10. Terwujudnya kegiatan ekstrakurikuler sebagai wahana pengembangan potensi siswa.
11. Terselenggaranya Manajemen Madrasah yang berkualitas berdasarkan ISO 9001 : 2008.

5. Struktur Organisasi MAN 4 Jakarta

MAN 4 Jakarta merupakan sebuah organisasi atau lembaga pendidikan yang sangat besar, dengan jumlah pendidik dan tenaga kependidikan yang banyak. Maka dibuat struktur organisasi MAN 4 Jakarta, untuk memudahkan seluruh anggota dalam berkomunikasi, berkoordinasi, dan bersosialisasi diantara anggota atau keluarga besar MAN 4 Jakarta. Jalur koordinasi antar fungsi/bagian dapat terlihat pada struktur organisasi MAN 4 Jakarta. Dengan dibuatnya struktur organisasi MAN 4 Jakarta, setiap bagian/fungsi masing – masing dapat lebih memahami jalur koordinasi ketika terdapat kendala yang dihadapi dalam implementasi kegiatan atau program yang sedang dijalankan oleh bagian/fungsi tersebut ataupun hanya sekedar konsultasi atau komunikasi dan sosialisasi dengan pimpinan, teman sejawat (pendidik dan tenaga Kependidikan) ataupun dengan peserta didik.¹⁵⁹ Struktur organisasi MAN 4 Jakarta tahun pelajaran 2018 – 2019 sebagai berikut :

¹⁵⁹ Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Bagian Tata Usaha MAN 4 Jakarta, Ibu Khairani, pada Senin 16 September 2019.



Gambar IV.2

Struktur Organisasi MAN 4 Jakarta¹⁶⁰

Dalam mengelola MAN 4 Jakarta, Kepala MAN 4 Jakarta, Bapak Aceng Solihin, M.A dibantu oleh wakil kepala (waka) madrasah yaitu Wakil Kepala. Pengembangan Mutu yaitu Ibu Elis, S.Pd Wakil Kepala. Kurikulum Ibu Fitri Sulastri S.Pd., Wakil Kepala. Humas Ibu Endah Umayanah, M.Pd, dan Wakil Kepala. Kesiswaan Ibu Lisnur Azizah M.Pd. Sedangkan Ibu Kepala Bagian Tata Usaha yaitu Ibu Khairani, S,Kom, membantu dalam hal pengelolaan administrasi pendukung proses pendidikan. Setiap masing – masing wakil kepala memiliki tim yang dibentuk untuk memudahkan koordinasi dengan seluruh anggota MAN 4 Jakarta.

6. Kepala Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 4 Jakarta

Sejak MAN 4 Jakarta didirikan pada tahun 1992, sudah beberapa kali terjadi pergantian kepala madrasah. Masa jabatan

¹⁶⁰ Data Administrasi Kepegawaian Tata Usaha MAN 4 Jakarta

masing – masing kepala madrasah berbeda – beda, MAN 4 Jakarta yang merupakan institusi negeri/pemerintah maka kewenangan pergantian kepala madrasah di tentukan oleh Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi DKI Jakarta, Hal tersebut dikarenakan MAN 4 Jakarta secara hirarki merupakan binaan Kantor Wilayah (Kanwil) Kemenag Prov. DKI Jakarta. Pergantian kepala madrasah disebabkan oleh berbagai hal, diantaranya dikarenakan kepala madrasah masuk masa pensiun, penilaian kinerja kepala madrasah dan prestasi madrasah. Beberapa kepala madrasah yang pernah bertugas di MAN 4 Jakarta dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel IV.2

Kepala Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 4 Jakarta¹⁶¹

No	Nama	Periode Tugas
1	Drs. H. Daud Edies	Tahun 1992 s/d 1996
2	Drs. H. Fachruddin,MM	Tahun 1997 s/d 2002
3	Drs. H. Muchyi	Tahun 2002 s/d 2009
4	Drs. H. Kidup Supriyadi, M.Pd.	Januari s/d Maret 2009
5	Drs. M. Fadoli	April 2009 s/d Juli 2010
6	Drs. Nuroto, M.Si.	Agustus 2010 s/d Okt.2011
7	Dra. Hj. Isnadiar Dekok, M.M.	November 2011 s/d November

¹⁶¹ Data Administrasi Kepegawaian Tata Usaha MAN 4 Jakarta

		2014
8	.Dra. Nurlaelah M.Pd	Desember 2014 s/d Februari 2016
9	Ismail Nur, Lc, M,Ag	Maret 2016 s/d Juli 2019
10	Aceng Solihin, MA	Agustus 2019- sekarang

7. Keadaan Peserta Didik

Peserta didik adalah komponen masukan dalam sistem pendidikan, yang selanjutnya diproses dalam proses pendidikan, sehingga menjadi manusia yang berkualitas sesuai dengan tujuan pendidikan nasional. Input/masukan peserta didik yang berkualitas dan bermutu merupakan salah satu jaminan kesuksesan dalam implementasi pendidikan karakter dalam Kurikulum Tahun 2013 (K13) di MAN 4 Jakarta. Kondisi peserta didik MAN 4 Jakarta dilihat dari jumlah peserta didik dan rombongan belajar dalam 4 tahun terakhir dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel IV.3

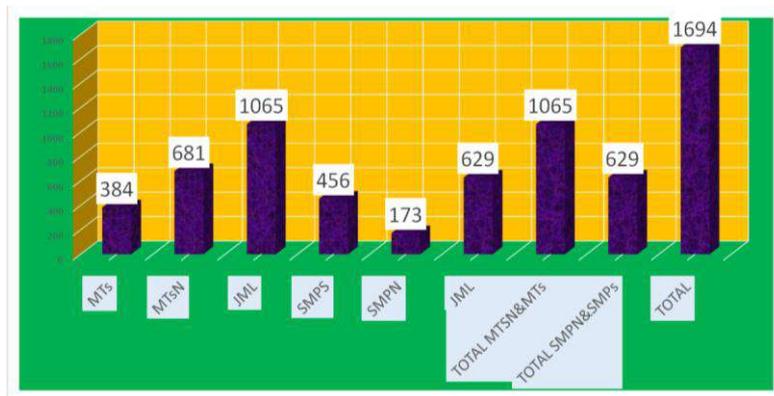
Penerimaan Peserta Didik Baru MAN 4 Jakarta¹⁶²

Tahun Pelajaran	Pendaftaran Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB)					
	Pendaftar		Jml	Diterima		Jml
	L	P		L	P	
2014/2015	420	811	1231	370	626	996
2016/2017	553	898	1451	379	636	1014
2017/2018	750	950	1694	383	574	967
2019/2020	721	973	1700	406	584	990

Pada tabel diatas, jumlah pendaftar dalam tiga tahun terakhir

¹⁶² Data Administrasi Kesiswaan, Wakil Kepala Bagian Kesiswaan MAN 4 Jakarta

naik secara signifikan. Pada tahun pelajaran 2014/2015 jumlah pendaftar sebanyak 1231 calon peserta didik, dan yang diterima sebanyak 996 peserta didik dengan 9 rombel. Tahun pelajaran 2016/2017 jumlah pendaftar naik drastis sebanyak 1451 calon peserta didik, dan yang diterima sebesar 1014 peserta didik. Dan pada tahun pelajaran 2017/2018 jumlah pendaftar sebanyak 1694 calon peserta didik, sedangkan yang diterima sebanyak 967 peserta didik. Pada tahun pelajaran 2019/2020 jumlah pendaftar naik menjadi 1700 dan yang diterima sebanyak 990. Dari hasil tersebut, kecenderungan peminat yang mendaftar ke MAN 4 Jakarta naik tiap tahunnya¹⁶³. Dalam mengakomodir keinginan masyarakat untuk menyekolahkan anaknya ke MAN 4 Jakarta, pihak madrasah sejak tahun pelajaran 2013/2014 hingga 2017/2018 secara bertahap sudah menambah jumlah rombel dari 9 rombel menjadi 11 rombel. Dan saat ini MAN 4 Jakarta juga telah membangun beberapa lokal baru (dalam proses) untuk mengantisipasi peningkatan jumlah pendaftar dan untuk memperlancar kegiatan *moving class*. Adapun *input* siswa MAN 4 Jakarta, terdiri dari berbagai macam latar belakang pendidikan, dapat dilihat pada gambar di bawah ini:



Gambar 1V.3

Keadaan Siswa Tahun Pelajaran 2017/2018¹⁶⁴

¹⁶³ Data Administrasi Kesiswaan, Wakil Kepala Bagian Kesiswaan MAN 4 Jakarta

¹⁶⁴ Data Administrasi Kesiswaan Tata Usaha MAN 4 Jakarta

Menurut acuan data panitia penerimaan peserta didik baru, dilihat dari latar belakang sekolah para pendaftar di MAN 4 Jakarta ternyata tidak hanya peserta didik yang berasal dari MTs saja yang banyak, peserta didik yang berasal dari SMP pun sudah mulai banyak yang minat masuk MAN 4 Jakarta. Di masa lalu, ada kekhawatiran dari calon peserta didik dan orang tua jika masuk MAN 4 Jakarta mata pelajaran agamanya sangat banyak dan ada mata pelajaran bahasa Arab serta tes baca tulis Al-Qur'an sehingga akan mempersulit anaknya untuk mengikuti dan beradaptasi terhadap pelajaran tersebut. Ternyata sekarang dilihat dari data terakhir, peserta didik yang berasal dari SMP sudah lumayan banyak. Sebenarnya kekhawatiran orang tua sudah diakomodir oleh MAN 4 Jakarta dengan cara memberikan materi matrikulasi terhadap mata pelajaran tersebut¹⁶⁵.

8. Keadaan Tenaga Pendidik dan Karyawan

Jumlah tenaga kependidikan di MAN 4 Jakarta sudah lebih dari cukup untuk mendukung terselenggarakannya program madrasah dengan baik khususnya dalam hal kelengkapan dan kerapihan administrasi madrasah. Dan itu semua harus harus digerakkan dan didayagunakan untuk keberhasilan madrasah mencapai visi, misi dan tujuannya. Dari latar belakang pendidikannya, tenaga kependidikan di MAN 4 Jakarta memiliki tingkat pendidikan yang berbeda mulai dari jenjang sekolah dasar hingga pendidikan tinggi, sehingga dapat saling melengkapi antara satu dengan lainnya, jika ada yang tidak dipahami terkait tupoksi, bisa saling berbagi diantara tenaga kependidikan tersebut. Berdasarkan pembahasan diatas, peran dan fungsi tenaga kependidikan sangat mempengaruhi maksimal atau tidaknya implementasi manajemen berbasis sekolah di MAN 4 Jakarta. Adapun pendidikannya 23 pendidik telah menyelesaikan pendidikan S2, dan 58 pendidik berpendidikan S1. Dari hal tersebut menandakan bahwa pendidik di MAN 4 Jakarta handal dan profesional sesuai pendidikannya. Itu menjadi dasar yang kuat untuk meningkatkan kualitas dan mutu pendidikan di MAN 4 Jakarta. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

¹⁶⁵ Berdasarkan hasil wawancara dengan pegawai Tata Usaha MAN 4 Jakarta, Senin 16 September 2019.

Tabel 1V.4
Pendidik dan Latar Belakang Pendidikan¹⁶⁶

NO	NAMA	Pendidikan	Mapel Diampu	NO	NAMA	Pendidikan	Mapel Diampu	NO	NAMA	Pendidikan	Mapel Diampu
1	Dra. NURLAEHAH, MPd.	S2 Manajemen Pendidikan	Fisika	28	Drs. AGUS SALIM, MM	S2 IPS	Ekonomi	55	RITA WEDARTI, S.E.	S1 Ekonomi	Ekonomi
2	Dra. Hj. ROSMANAR	S1 PAI	SKI	29	Drs. JEEN ZAEN, DDDN	S1 Olahraga	Perjasarkes	56	ABD. GHAFUR, S.Pd.	S1 Kimia	Kimia
3	AKAH, S.Pd.	S1 Sejarah	Sosiologi	30	Drs. M. HAMMAD BELTA	S1 Fisika	Fisika	57	ABDULLAH, S.Pd.	S1 IPS	Sejarah
4	Dra. TUTI ARWATI	S1 IPS	Sosiologi	31	Drs. SOL AHL, DDDN	S1 Bahasa Indonesia	Bahasa Indonesia	58	EVA ZAHROWATI, S.Pd.	S1 Bahasa Inggris	Bahasa Inggris
5	Dra. Hj. ALFAH	S1 IPS	Sejarah	32	EDH HARAPAN, S.E.	S1 Pendidikan Jasmani	Perjasarkes	59	PUTRI SULASTRI, S.Pd.	S1 Bahasa Inggris	Bahasa Inggris
6	Drs. FAHRUL HILAL, MPd.	S2 Bahasa Inggris	Bahasa Inggris	33	EMRONI, S.Sos, MPd.	S2 Ilmu Pendidikan	PKn	60	HASANDIN, S.Pd.	S1 Bahasa Arab	Bahasa Arab
7	Dra. DA CHANDRAENI	S1 IPS	Sosiologi	34	H. NAWAWI, MA	S2 PAI	Al-Qur'an-Hadis	61	RAYAL AN, S.Psi.	S1 Psikologi	Bimbingan Konseling
8	Drs. SYAFLI, DAN	S1 Matematika	Matematika	35	Hj. KHOLIAH THOHIR, MA.	S2 IIQ	Al-Qur'an-Hadis	62	SI. PARAMO, S.Ag.	S1 PAI	Akidah Akhlak
9	Dra. YUSNELI, MPd.	S2 Bahasa Indonesia	Bahasa Indonesia	36	LUTHI EFFENDI, S.Ag.	S1 Matematika	Matematika	63	AHMAD FITRIHOL, S.HI.	S1 Syariah	Bahasa Arab
10	Dra. WIHARTI LESSMAN	S1 Kimia	Kimia	37	NA KURNASHI, S.Pd.	S1 Bahasa Jepang	Bahasa Jepang	64	ELLS ERMAWATI, S.Kom.	S1 Sistem Informasi	TIK
11	Dra. HI TITI SUMANTI	S1 Psikologi	Bimbingan Konseling	38	RONAWATI, S.Ag.	S1 Bahasa Inggris	Bahasa Inggris	65	FITRIKA SILVI, S.Kom.	S1 Teknik Informatika	TIK
12	Dra. ELIDA SYARFAH	S1 Matematika	Matematika	39	SRI YUNANDARI, S.Pd.	S1 IPS	Ekonomi	66	HILMAWATI, S.Hum.	S1 Sastra Indonesia	Bahasa Indonesia
13	Dra. HERLINSUSWATI	S2 Bahasa Inggris	Bahasa Inggris	40	SRIMAYATI, S.Pd. M.Pkn.	S2 Kimia	Kimia	67	TIK ZAKKI MUBAROK, S.Kom.	S1 Sistem Informasi	TIK
14	Dra. ERMA M. NAWAROH, MPd.	S2 Matematika	Matematika	41	TEG. H. MARTONO, BA	DIII IPA Kimia	Kimia	68	INDRIA SIKRAWATI, S.Pd.	S1 Ekonomi	Ekonomi
15	Dra. M. TINGGATUN FATIMAH, MPd.	S2 Kimia	Kimia	42	ZUHROTUN NISA, M.A.	S2 PAI	Al-Qur'an-Hadis	69	M. KUIS AMAN, DDDN, S.Ag.	S1 Bahasa Arab	Bahasa Arab
16	Drs. SUHARTO, MPd.	S2 Fisika	Fisika	43	Dra. ANDRIANI	S1 IPS	Ekonomi	70	RALITANIL, S.Sos.	S2 MAP	TIK
17	Dra. ERDAWATI, MPd.	S2 Biologi	Biologi	44	ENDAH UMIYANAH, S.Ag.	S1 Bahasa Arab	Bahasa Arab	71	SAFMAI SIREGAR, S.Si.	S1 Fisika	Fisika
18	Drs. MNSAH, DDDN	S1 Biologi	Biologi	45	KHARUNAS, S.Pd.	S1 Bahasa Indonesia	Bahasa Indonesia	72	WIDA FERY ASTINI, S.Kom.	S1 Sistem Informasi	TIK
19	Dra. NINA NINGSIH	S1 Matematika	Matematika	46	KHARUNISA, S.Ag.	S1 PAI	Akidah Akhlak	73	AAMAMINAH, S.Pd.	S1 Bahasa Inggris	Bahasa Inggris
20	Dra. Hj. YULISSAENI, MPd.	S2 Biologi	Biologi	47	NENENG AMALIA, M.A.	S2 Bahasa Indonesia	Bahasa Indonesia	74	FATHAN MUBIN, S.Kom.	S1 Sistem Informasi	TIK
21	Hj. YUNARNI SIREGAR, MPd.	S2 Bahasa Indonesia	Bahasa Indonesia	48	Dra. SRI MELIYATI	S1 IPS	PKn	75	FENNY MARLIA LESTARI, S.Pd.	S1 Geografi	Geografi
22	ABD. GHOZI, S.Ag.	S1 Bahasa Inggris	Bahasa Inggris	49	LISNUR AZZAH, S.Pd.	S1 Bahasa Indonesia	Bahasa Indonesia	76	Drs. H. DEJEN ZANUDIN	S1 Syariah	Antropologi
23	CAHYONO, S.Pd.	S1 Matematika	Matematika	50	ENENG HERNAWATI, MPd.	S2 Fisika	Fisika	77	HAFIZ ABDILLAH, S.Pd.	S1 Bahasa Arab	Bahasa Arab
24	Dra. DEWI PUTRI IRMAWATI, M.Si.	S2 Fisika	Fisika	51	HALMATI, SSADYAH, S.Pd.	S1 Bahasa Inggris	Bahasa Inggris	78	MARIAH ULFAH, S.S.	S1 Bahasa Jepang	Bahasa Jepang
25	Dra. Hj. KAPTI CHUSNANI	S2 Fisika	Fisika	52	INDRAYANTI SYAFRUDDIN, LC, MA.	S2 Syariah	Fikih	79	TOMTI SYAFRIZAL, S.Si.	S1 Pariwisata	Seni Budaya
26	Dra. KHODIAH, MPd.	S2 IPS	Ekonomi	53	MALUFAH, LC	S1 Syariah	Fikih	80	ARYA	S1 Psikologi	BK
27	Drs. A. KODIR	S1 Olahraga	Perjasarkes	54	NOVANTIMLYANA, MPd.	S2 Matematika	Matematika	81	RIZKY	S1 Psikologi	BK

Tabel IV.5

¹⁶⁶ Data Administrasi Kepegawaian Tata Usaha MAN 4 Jakarta

Tenaga Kependidikan dan Latarbelakang Pendidikan¹⁶⁷

No.	Jabatan	PNS	Honorer	JML	Pendidikan				
					SD	SMP	SMA	S1	S3
1	Kepala T.U	1	-	1				1	
2	Staff T.U	13	6	19			10	8	1
3	Cleaning Service	-	7	7	6	4	2		
4	Satpam	-	2	2	2				
5	Pramusaji	1	2	3	2				
6	Penjaga malam	-	2	2	2				
Jumlah		15	19	34	12	4	12	9	1

9. Sarana Prasarana MAN 4 Jakarta

Keberadaan sarana dan prasarana pendidikan mutlak dibutuhkan dalam proses pendidikan, sehingga keduanya termasuk dalam komponen-komponen yang harus dipenuhi dalam melaksanakan proses pendidikan. Tanpa sarana pendidikan, proses pendidikan akan mengalami kesulitan yang sangat serius, bahkan bisa menggagalkan pendidikan. Suatu kejadian yang mesti dihindari oleh semua pihak yang terlibat dalam pendidikan. Sarana dan prasarana pendidikan adalah semua yang bergerak dan tidak bergerak yang dibutuhkan untuk menunjang penyelenggaraan kegiatan belajar mengajar baik secara langsung maupun tidak langsung. Kegiatan manajemen sarana dan prasarana meliputi: perencanaan kebutuhan, pengadaan, penyimpanan, penginventarisasian, pemeliharaan, dan penghapusan sarana dan prasarana pendidikan.

¹⁶⁷ Data Administrasi Kepegawaian Tata Usaha MAN 4 Jakarta

Kampus MAN 4 Jakarta berdiri diatas lahan \pm 2.2 Hektar, MAN 4 Jakarta memiliki berbagai sarana dan prasarana penunjang pendidikan yang lengkap. Sarana dan prasarana yang dimiliki sudah mencapai standar sarana dan prasarana yang di prasyaratkan oleh pemerintah. Salah satunya seperti yang terdapat pada Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan pasal 42 ayat 1 dan 2 dijelaskan setiap satuan pendidikan wajib memiliki sarana yang meliputi perabot, peralatan pendidikan, media pendidikan, buku dan sumber belajar lainnya, bahan habis pakai, serta perlengkapan lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan. Setiap satuan pendidikan wajib memiliki prasarana yang meliputi lahan, ruang kelas, ruang pimpinan satuan pendidikan, ruang pendidik, ruang tata usaha, ruang perpustakaan, ruang laboratorium, ruang bengkel kerja, ruang unit produksi, ruang kantin, instalasi daya dan jasa, tempat berolahraga, tempat beribadah, tempat bermain, tempat berkreasi, dan ruang / tempat lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan. Dengan kondisi MAN 4 seperti itu, maka pemeliharaan / perawatan terhadap sarana dan prasarana yang dimiliki mutlak dilakukan. Dan ini merupakan pekerjaan yang besar dan juga berat jika tidak didukung oleh berbagai pihak.

Sarana dan prasarana yang dimiliki MAN 4 Jakarta diantaranya : ruang kelas lengkap dengan LCD dan AC, Laboratorium Komputer, Bahasa, Fisika, Kimia, Biologi, IPS, Kesenian, Masjid, Ruang Internet (server), Hotspot (wifi) seluruh area, mesin finger absen, Lapangan Sepakbola, Basket, Futsal, Volley, Bulutangkis, Tenis meja, Ruang Multimedia, Ruang Workshop, Ruang MGMP/Guru, Ruang TU, Ruang Kepala Madrasah, Ruang OSIS, Ruang Perpustakaan, Ruang PMR/UKS, Ruang Pramuka, Ruang, Ruang Koperasi, Parkir, Masjid, Kamar Mandi Siswa dan Guru, Ruang dapur, Ruang BK, Asrama Putra dan Putri.



Gambar IV.4

Kondisi Gedung MAN 4 Jakarta¹⁶⁸

Dalam upaya memberikan pelayanan yang optimal kepada peserta didik, MAN 4 Jakarta mempunyai 30 ruang kelas sebagai tempat berlangsungnya proses belajar mengajar (Sesuai dengan rombongan yang dimiliki dari kelas X, XI dan XII) ini pun masih kurang, karena jika MAN 4 Jakarta melakukan moving class maka dibutuhkan ruang kelas yang lebih banyak lagi dan sekarang sedang proses pembangunan ruang kelas baru sebanyak \pm 8 ruang. Untuk pelayanan proses pendidikan, MAN 4 Jakarta memiliki gedung-gedung yang sangat representative. Sedangkan sebagai sarana penunjang akademik, MAN 4 Jakarta telah memiliki Laboratorium Fisika, Kimia dan Biologi, Laboratorium Bahasa, Laboratorium Komputer, Laboratorium IPS, Laboratorium Kesenian, Perpustakaan.

¹⁶⁸ Data Administrasi, Wakil Kepala Bagian Sarana Prasarana MAN 4 Jakarta



Gambar 1V.5
Kondisi Ruang Kelas MAN 4 Jakarta¹⁶⁹

Selain sarana dan prasarana penunjang kegiatan akademik, MAN 4 Jakarta juga dilengkapi dengan asrama putra dan putri dan Pusat Sumber Belajar Bersama (PSBB). Sebagai sarana untuk menunjang aktivitas olahraga, ekstrakurikuler dan pengembangan *soft skill*, MAN 4 Jakarta telah memiliki lapangan sepakbola sebagai *sport center*, lapangan basket, voli atau futsal, serta telah tersedia taman yang bisa digunakan untuk berkumpul.



Gambar IV.6

¹⁶⁹ Data Administrasi, Wakil Kepala Bagian Sarana Prasarana MAN 4 Jakarta

Sarana Prasarana Penunjang Kegiatan Akademik¹⁷⁰

10. Kegiatan Ekstrakurikuler MAN 4 Jakarta

Jenis Kegiatan Ekstrakurikuler MAN 4 Jakarta adalah sebagai berikut :

Tabel IV.6
Ekstrakurikuler MAN 4 Jakarta¹⁷¹

No	Nama Kegiatan Ekstrakurikuler
1.	Forum Musyawarah Isi Kandungan Al Qur'an (FMIKA)
2.	Hifzhil Qur'an
3.	Rohis dan Qira'atul Kutub
4.	Qiraat dan Shalawat
5.	Kaligrafi
6.	Nadwah Arabi
7.	Pramuka
8.	Palang Merah Remaja (PMR)
9.	Pasukan Pengibar Bendera (Paskibra)
10.	Karya Ilmiah Remaja (KIR)
11.	Kelompok Jurnalistik Sekolah (KJS)
12.	Gerakan Pemuda Pencinta Alam (Gempala)
13.	English Course Comunication (ECC)
14.	Sepak Bola
15.	Basket

¹⁷⁰ Data Administrasi, Wakil Kepala Bagian Sarana Prasarana MAN 4 Jakarta

¹⁷¹ Data Administrasi, Wakil Kepala Bagian Kesiswaan MAN 4 Jakarta

16.	Pencak Silat
17.	Theater
18.	Marawis
19.	Paduan Suara (Padus)
20.	Saman
21.	Kolaborasi Seni Tradisional dan Modern (Colstra)
22.	Badminton
23.	Taekwondo
24.	Band
25.	Sains Biologi
26.	Sains Kimia
27.	Sains Fisika
28.	Sains Matematika
29.	Sains Ekonomi/Akuntansi
30.	Sains Bumi
31.	TIK
32.	Nihon Kurabu (Jepang)

B. Kementerian Agama (Kemenag) dan MAN 4 Jakarta

Perkembangan madrasah tak lepas dari peran Kementerian Agama sebagai lembaga yang secara politis telah mengangkat posisi madrasah sehingga memperoleh perhatian yang terus menerus dari kalangan pengambil kebijakan. Kementerian Agama secara bertahap dan terus menerus mengembangkan program-program peningkatan dan perluasan

akses serta peningkatan mutu madrasah. Dalam upaya meningkatkan akses, mutu, dan daya saing, serta relevansi pendidikan madrasah maka Kementerian Agama mengatur penyelenggaraan pendidikan di madrasah berdasarkan Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 90 Tahun 2013 Tentang Penyelenggaraan Pendidikan Madrasah.

Dalam PMA No 90 tahun 2013 pada BAB XI Pasal 41 ayat 1 disebutkan bahwa Pengelolaan madrasah dilakukan dengan menerapkan manajemen berbasis madrasah yang dilaksanakan dengan prinsip keadilan, kemandirian, kemitraan dan partisipasi, nirlaba, efisiensi, efektivitas, dan akuntabilitas. Hal ini dibenarkan oleh kepala sekolah MAN 4 Jakarta, Bapak Aceng Solihin menyampaikan:

MAN 4 Jakarta merupakan institusi negeri/pemerintah, maka secara hirarki MAN 4 Jakarta merupakan binaan Kanwil Kemenag Prov. DKI Jakarta. Oleh karena pendirian MAN 4 Jakarta diselenggarakan oleh pemerintah maka harus memenuhi standar nasional pendidikan. Namun demikian kami menyelenggarakan pendidikan di madrasah ini berdasarkan prinsip manajemen berbasis sekolah, artinya kami diberikan kewenangan dalam menentukan arah kebijakan madrasah dengan tetap memperhatikan dasar hukum yang telah ditetapkan oleh pemerintah khususnya dalam hal ini Kementerian Agama. Kemenag mengatur dasar-dasar hukum mengenai kurikulum, peserta didik, guru, tenaga pendidikan, sarana prasarana, pendanaan, dan lain sebagainya namun kami diberikan keleluasaan dalam mengembangkan bagian-bagian tersebut asalkan tidak menyalahi peraturan yang sudah ditetapkan¹⁷².

Sejalan dengan yang disampaikan kepala madrasah di atas, Ibu Lisnur , sebagai wakil Kepala Madrasah bidang Kesiswaan, menyampaikan:

Dalam pelaksanaan MBS di MAN 4 Jakarta, Kementerian Agama tidak secara otoriter mengatur semua elemen pendidikan di MAN 4, artinya tetap memberikan kewenangan kepada pihak MAN 4 Jakarta dalam melakukan inovasi-inovasi seperti yang sudah kami lakukan dalam banyak hal, baik itu inovasi kurikulum, inovasi dalam Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB), dan lain sebagainya. Namun dalam pelaksanaannya tetap memperhatikan

¹⁷² Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Madrasah, Bapak Aceng Solihin, pada Senin, 23 September 2019

rambu-rambu atau dasar hukum yang telah ditetapkan oleh Kementerian Agama. Adapun prinsip keadilan yang dimaksud adalah kami memberikan pelayanan pendidikan untuk semua siswa, tidak membeda-bedakan apakah dia anak pejabat atau bukan, kemudian mandiri dalam mengambil keputusan mengenai program pendidikan madrasah, membangun kemitraan orangtua wali murid, melibatkan partisipasi masyarakat sekitar pada kegiatan sosial madrasah, dan melaporkan pertanggungjawaban pelaksanaan program maupun kegiatan yang sumber dananya dari pemerintah secara akuntabel.¹⁷³

Adapun arah kebijakan strategi Pendidikan Islam pada lingkup Direktorat Jenderal Pendidikan Islam dilaksanakan melalui beberapa kegiatan prioritas di madrasah, yaitu¹⁷⁴:

1. Strategi dalam meningkatkan akses pendidikan madrasah berupa:
 - a. Pemberian dana BOS
 - b. Pemberian bantuan dan sosialisasi program Kartu Indonesia Pintar (KIP) kepada siswa
 - c. Pembangunan ruang kelas

2. Strategi dalam meningkatkan kualitas sarana prasarana pendidikan madrasah berupa:
 - a. Rehabilitasi sedang dan berat
 - b. Pembangunan perpustakaan
 - c. Meningkatkan standar UKS
 - d. Kelengkapan sarana dan prasarana antara lain sarana olahraga dan seni, sarana laboratorium sains, perpustakaan.
 - e. Pembangunan asrama.
 - f. Pembangunan dan pengadaan peralatan laboratorium
 - g. Pembangunan dan pengadaan peralatan laboratorium bahasa
 - h. Pembangunan dan pengadaan laboratorium computer
 - i. Pengembangan MAN unggulan.

3. Strategi dalam meningkatkan mutu siswa madrasah berupa:
 - a. Pemberian beasiswa bakat dan berprestasi pada siswa

¹⁷³ Berdasarkan hasil wawancara dengan Wakil Kepala Madrasah, Ibu Lisnur pada Kamis, 25 Juli 2019

¹⁷⁴ <http://pendis.kemenag.go.id/>, diakses pada 15 September 2019.

- b. Pengikutsertaan siswa dalam lomba/festival/kompetisi/ olimpiade nasional dan/atau internasional.
 - c. Pemberian fasilitas pendidikan ke luar negeri bagi siswa yang berprestasi.
 - d. Pengikutsertaan siswa pada UAMBN PAI dan Bahasa Arab.
 - e. Pengikutsertaan siswa pada UN.
4. Strategi dalam meningkatkan mutu pendidik dan tenaga kependidikan madrasah berupa:
- a. Peningkatan kompetensi PTK
 - b. Peningkatan kualifikasi S1 guru madrasah.
 - c. Pemberian tunjangan fungsional, tunjangan profesi dan tunjangan khusus kepada PTK non-PNS.
 - d. Pengikutsertaan guru Madrasah pada Pendidikan Profesi Guru.
 - e. Sertifikasi guru madrasah mapel umum
 - f. Penilaian kinerja guru.
 - g. Peningkatan kualifikasi pendidikan S2 bagi PTK (Guru, Calon Kepala Madrasah, dan Calon Pengawas).
 - h. Pemberian penghargaan dan perlindungan kepada PTK madrasah.
 - i. Pembinaan kewirausahaan bagi guru
 - j. Penyiapan guru untuk menjadi Kepala Madrasah.
5. Strategi dalam meningkatkan jaminan kualitas (*quality assurance*) kelembagaan madrasah berupa:
- a. Penyiapan madrasah untuk ditingkatkan mutu akreditasinya.
 - b. Peningkatan mutu manajemen
 - c. Peningkatan kualitas ekstra kurikuler
 - d. Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah/Madrasah
 - e. Penguatan riset pembelajaran
 - f. Pemberdayaan KKM dan MGMP
 - g. Penyelenggaraan program keterampilan
 - h. Penyelenggaraan program keagamaan
 - i. Penyelenggaraan pendidikan inklusi pada madrasah.
 - j. Pemberian apresiasi kepada Madrasah.
 - k. Pemberdayaan lembaga/organisasi mitra pengembangan madrasah.
 - l. Publikasi Kreatif tentang Pendidikan Madrasah

- m. Penyusunan peraturan untuk menjamin layanan pendidikan madrasah yang bermutu, termasuk madrasah berasrama, madrasah unggulan, dan pengelolaan asrama pada madrasah berasrama
 - n. Kerjasama antara perguruan tinggi dan madrasah dan dengan lembaga internasional untuk pendidikan madrasah yang bermutu.
6. Strategi dalam meningkatkan mutu kurikulum pembelajaran madrasah berupa:
- a. Penerapan kurikulum pada MI, MTs, MA dan MAK.
 - b. Penggunaan buku PAI dan Bahasa Arab sesuai kurikulum yang berlaku.
 - c. Pelatihan kurikulum yang berlaku bagi PTK.
 - d. Pendampingan oleh madrasah tentang pelaksanaan kurikulum yang berlaku

Berdasarkan penjelasan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa Kementerian Agama tetap memiliki regulasi utama yang diprioritaskan pada peningkatan akses dan mutu sarana dan prasarana pendidikan, siswa, pendidik dan tenaga kependidikan, kelembagaan, dan kurikulum pembelajaran madrasah, namun tetap memberikan kewenangan pada MAN 4 Jakarta dalam melakukan inovasi atau pengembangan-pengembangan sesuai dengan kebutuhan MAN 4 Jakarta dan masyarakat sekitar.

C. Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di MAN 4 Jakarta

Pengelolaan pendidikan di madrasah dengan menganut pola manajemen berbasis sekolah merupakan suatu keharusan, karena manajemen berbasis sekolah merupakan salah satu dari delapan standar nasional pendidikan yang ditandai dengan kemandirian, kemitraan, partisipasi, keterbukaan, dan akuntabilitas yakni pertanggung jawaban atas semua yang dikerjakan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diperolehnya.¹⁷⁵ Dengan manajemen berbasis sekolah yang dijadikan acuan bagi madrasah dalam mengelola sumber daya yang dimilikinya, seperti sumber daya manusia, sumber dana, sarana dan

¹⁷⁵ Umaedi, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Jakarta: CEQM, 2004, hal. 35

prasarana, serta partisipasi aktif dari orangtua dan masyarakat dalam rangka untuk meningkatkan kualitas pendidikan.

MAN 4 Jakarta sebagai salah satu madrasah yang unggul dalam prestasi nampaknya telah melaksanakan konsep manajemen berbasis sekolah. Hal ini tentunya dapat diketahui dari keotonomian yang dimiliki dalam pengelolaan pendidikannya yang berbeda dengan madrasah negeri lainnya di Indonesia yang begitu seragam terhadap kebijakan pemerintah pusat. Pada manajemen berbasis sekolah (MBS) warga sekolah (guru, siswa, karyawan, dan masyarakat) didorong untuk terlibat secara langsung dalam penyelenggaraan pendidikan mulai dari pengambilan keputusan, pelaksanaan, dan evaluasi pendidikan yang diharapkan dapat meningkatkan mutu pendidikan.¹⁷⁶ Dengan adanya kewenangan yang lebih besar, rasa memiliki dan tanggung jawab personil sekolah akan lebih tinggi pula, yang berakibat pada kinerja mereka yang lebih baik.¹⁷⁷

Untuk melihat keotonomian yang dimiliki MAN 4 Jakarta sebagai wujud pelaksanaan manajemen berbasis sekolah, tampaknya konsep yang dikemukakan Caldwell dan Spinks, itu lebih tepat dalam menjelaskan keotonomian pendidikan yang dimiliki oleh MAN 4 Jakarta. Adapun komponen-komponen yang didesentralisasikan pemerintah kepada sekolah, diantaranya: pengetahuan (*knowledge*), teknologi (*technology*), material (*material*), kekuasaan (*power*), manusia (*people*), waktu (*time*), dan keuangan (*finance*). Untuk lebih jelasnya mengenai komponen-komponen otonomi pendidikan MAN 4 Jakarta, dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Otonomi dalam Pengetahuan

Pengetahuan yang dimaksud disini adalah kurikulum. Dalam beberapa literatur disebutkan bahwa keberhasilan manajemen kurikulum tidak terlepas dari pelaksanaan manajemen berbasis sekolah (MBS)¹⁷⁸. MBS merupakan suatu model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah dan mendorong pengambilan keputusan bersama atau partisipatif dari semua warga

¹⁷⁶ Rohiat, *Manajemen Sekolah, Teori Dasar dan Praktik*, Bandung: Refika Aditama, 2009, hal. 75-79

¹⁷⁷ Supriono S dan Achmad Sapari, *Manajemen Berbasis Sekolah: Upaya Peningkatan Pendidikan Dasar Melalui Pemberdayaan Masyarakat Otonomi Sekolah Dan Pembelajaran Aktif, Kreatif, dan Menyenangkan (PAKEM)*, Yogyakarta: SSIC, 2001, hal. 5-6

¹⁷⁸ Rusman, *Manajemen Kurikulum*, Jakarta: Rajawali Pers, 2011, hal. 2.

sekolah dan masyarakat untuk mengelola sekolah dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan berdasarkan kebijakan pendidikan nasional.¹⁷⁹

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pada bab I pasal 1 ayat (19) menyatakan bahwa:

Kurikulum merupakan seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi, dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu.¹⁸⁰ Kurikulum pada semua jenjang dan jenis pendidikan dikembangkan dengan prinsip diversifikasi sesuai dengan satuan pendidikan, potensi daerah, dan peserta didik.¹⁸¹

Kurikulum yang dibuat oleh Pemerintah Pusat, yaitu kurikulum Departemen Pendidikan Nasional (Kementerian Pendidikan Nasional), dan kurikulum Departemen Agama (Kementerian Agama) adalah kurikulum standar yang berlaku secara nasional. Dengan kondisi sekolah yang pada umumnya sangat beragam, maka dalam implementasinya sekolah dapat mengembangkan dengan cara memperdalam, memperkaya, dan memodifikasi secara mandiri, namun tidak boleh mengurangi isi kurikulum yang berlaku secara nasional. Sementara itu, selain mengembangkan standar kurikulum nasional sekolah juga diiberi kebebasan untuk mengembangkan kurikulum muatan lokal.

Dalam PMA No 90 Tahun 2013, Pasal 28 ayat 1 menyebutkan:

Kurikulum MA terdiri dari: a. muatan umum; b. muatan peminatan akademik; dan c. muatan pilihan lintas minat atau pendalaman minat. Muatan umum sebagaimana dimaksud terdiri dari: a. pendidikan agama; b. pendidikan kewarganegaraan; c. bahasa; d. matematika; e. ilmu pengetahuan alam; f. ilmu pengetahuan sosial; g. seni dan budaya; h. pendidikan jasmani dan olahraga; i. keterampilan/kejuruan; dan j. muatan lokal. Muatan peminatan

¹⁷⁹Departemen Pendidikan Nasional, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Jakarta: Dirjen Dikdasmen Direktorat Tenaga Kependidikan, 2003, hal. 5.

¹⁸⁰Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 bab I pasal 1 ayat (19).

¹⁸¹ Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003, bab VI pasal 36 ayat (1) dan (2).

akademik pada MA sebagaimana dimaksud pada terdiri dari: a. matematika dan ilmu pengetahuan alam; b. ilmu pengetahuan sosial; c. bahasa dan budaya; atau d. keagamaan. Muatan pilihan lintas minat atau pendalaman minat ketentuan lebih lanjut ditetapkan oleh Direktur Jenderal Mata pelajaran bahasa sebagaimana dikembangkan menjadi 3 (tiga) mata pelajaran, yaitu: a. bahasa Indonesia; b. bahasa Inggris; dan bahasa Arab¹⁸².

Berdasarkan PMA tersebut, wakil kepala madrasah bagian kurikulum, memberikan keterangan sebagai berikut:

Kurikulum yang diterapkan di MAN 4 mengacu pada kurikulum nasional yaitu K 13 dan kurikulum Kementerian Agama. Adapun pengembangan yang dilakukan MAN 4 Jakarta berdasarkan analisis kebutuhan masyarakat, yaitu melaksanakan kurikulum *Cambridge*, kemudian melakukan pengembangan dalam mata pelajaran dengan memasukkan bahasa Jepang dan Jerman untuk pilihan lintas minat, dan mendesain salah satu program jurusan yang fokus pada *basic knowledge of science* melalui kelas Olimpiade Siswa Nasional dan Kompetensi Sains Madrasah, serta *basic knowledge of technology* dengan membuat program *technopreneurship* yang dimasukkan ke dalam matapelajaran kewirausahaan¹⁸³.

Berdasarkan keterangan tersebut kemudian peneliti mencari informasi lebih lanjut mengenai pelaksanaan pengembangan kurikulum tersebut kepada beberapa informan lainnya diantaranya, menurut Bapak Aceng, kepala madrasah, mengatakan:

Kurikulum *Cambridge* diadakan berdasarkan kebutuhan masyarakat, khususnya orangtua wali murid MAN 4 Jakarta yang kebanyakan dari kalangan menengah atas ingin anaknya dapat melanjutkan studi ke luar negeri, sehingga kami berkerjasama dengan Lembaga *Cambridge* untuk mengadakan program pembelajaran *Cambridge*. Dengan program ini nantinya siswa akan mendapatkan sertifikat *Cambridge* yang dapat dipergunakan untuk mendaftar ke universitas luar negeri yang bekerjasama dengan Lembaga *Cambridge* tanpa harus ikut

¹⁸² PMA No 90 tahun 2013, Pasal 28 ayat (1)

¹⁸³ Berdasarkan hasil wawancara dengan Wakil Kepala Madrasah Bagian Kurikulum MAN 4 Jakarta, Kamis, 12 September 2019.

ujian toefl atau matrikulasi bahasa melainkan langsung ujian tes masuk universitas tersebut tentunya juga dilihat dari nilai hasil ujian *Cambridge* untuk mampu bersaing dengan peserta lainnya¹⁸⁴

Menurut Ibu Elis, wakil kepala Madrasah bagian Pengembangan Mutu mengatakan

MAN 4 Jakarta setiap tahunnya mengadakan program baru untuk kemajuan siswa siswi MAN 4 Jakarta, setiap program baru nantinya akan dikaji oleh pengembangan mutu selama 1-3 tahun kemudian jika dirasa efektif maka bisa dilanjutkan pengelolaannya oleh wakil kepala madrasah yang terkait dengan program tersebut, yang terbaru adalah program *technopreneurship* dimana siswa dilatih untuk memanfaatkan berbagai barang sehingga bisa berdaya guna dengan memanfaatkan teknologi yang ada, kegiatan ini masih dalam kajian kami untuk dianalisis¹⁸⁵.

Menurut Bapak Rifky, pegawai Tata Usaha, menyatakan:

Kelas OSN dibentuk sebagai upaya madrasah meningkatkan kemampuan siswa dalam ajang olimpiade, pada tahun ini siswa-siswi yang berminat pada program ini diseleksi dan diwajibkan tinggal di asrama agar fokus dalam belajar¹⁸⁶

Menurut Amel, siswi kelas X, memebri keterangan

Saya memutuskan masuk ke MAN 4 Jakarta, lewat jalur Asrama OSN, dan saat ini saya mengambil jurusan IPA, awalnya saya rasakan lumayan berat karena harus mengejar pelajaran Matematika, Fisika, Kimia, Biologi, yang seharusnya ditempuh dalam satu semester menjadi satu bulan, namun seiring berjalannya waktu saya dapat enjoy dan megikuti ritme belajar teman apalagi di asrama sehingga bisa lebih fokus¹⁸⁷.

¹⁸⁴ Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Madrasah, Senin, 23 September 2019.

¹⁸⁵ Berdasarkan hasil wawancara dengan Wakil Kepala Madrasah Bagian Pengembangan Mutu MAN 4 Jakarta, Senin, 16 September 2019.

¹⁸⁶ Berdasarkan hasil wawancara dengan Pegawai Tata Usaha MAN 4 Jakarta, Kamis, 12 September 2019.

¹⁸⁷ Berdasarkan hasil wawancara dengan siswi MAN 4 Jakarta, Senin, 16 September 2019.

Berdasarkan keterangan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa Kurikulum yang ada di MAN 4 Jakarta merupakan hasil diversifikasi atau pengayaan dari kurikulum nasional yang ditambah dengan program-program penunjang kurikulum yang mengacu pada siswa sebagai pusat pembelajaran (*student learning center*). Kurikulum MAN 4 dikemas dalam beberapa bentuk, diantaranya: struktur program yang menitikberatkan pada penguasaan *basic knowledge of science and technology*, pendidikan agama, serta penguasaan Bahasa Inggris, Bahasa Arab, Bahasa Jerman, Bahasa Jepang. Kurikulumnya diperkaya dengan pendidikan yang mengarah kepada kecakapan hidup (*life skill*) dan jiwa kewirausahaan (*entrepreneurship*), dalam rangka merespon kebutuhan masyarakat. Dalam pelaksanaan tersebut tentunya MAN 4 Jakarta telah mendapatkan izin dari Kementrian Agama, karena pihak MAN 4 Jakarta tidak merubah ataupun mengurangi kurikulum yang ditetapkan pemerintah ataupun kurikulum Kemenag.

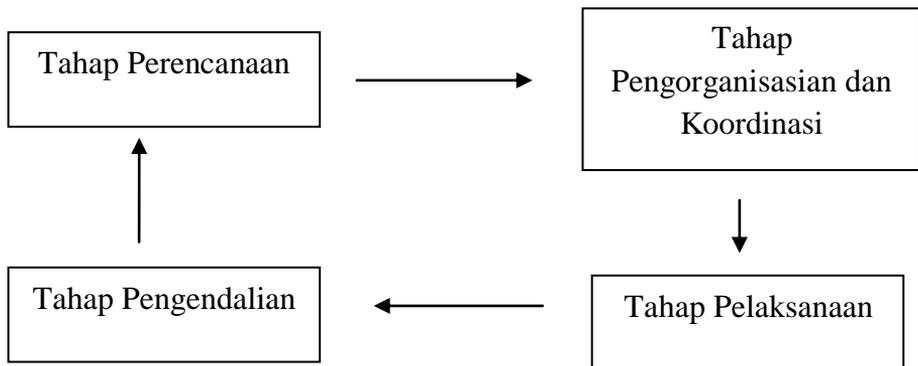
Adapun mengenai Manajemen kurikulum, menurut Enco Mulyasa, yaitu mencakup kegiatan perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian¹⁸⁸. Dalam ungkapan yang berbeda, namun substansinya sama Hasbullah merumuskan kegiatan pengelolaan kurikulum di sekolah yaitu melalui beberapa tahapan yang dilalui, diantaranya: *Pertama*, tahap perencanaan, Perencanaan merupakan pembentukan struktur peran-peran yang mendukung pencapaian tujuan yang akan diperankan oleh orang-orang dalam organisasi.¹⁸⁹ Pada tahap ini kurikulum perlu dijabarkan sampai menjadi rencana pengajaran. *Kedua*, tahap pengorganisasian dan koordinasi, kepala sekolah pada tahap ini mengatur pembagian tugas mengajar, penyusunan jadwal pelajaran, dan jadwal kegiatan ekstrakurikuler. *Ketiga*, tahap pelaksanaan, dalam tahap ini tugas utama kepala sekolah adalah melakukan supervisi dengan tujuan untuk membantu guru menemukan dan mengatasi kesulitan yang dihadapi. Dengan cara ini, guru akan merasa didampingi pimpinan sehingga akan meningkatkan semangat kerjanya. *Keempat*, tahap pengendalian, dimana dalam tahap ini paling tidak ada dua aspek yang perlu diperhatikan, yaitu

¹⁸⁸Enco Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah; Konsep, Strategi, dan Implementasi*...hal. 40.

¹⁸⁹ Nana Syaodih Sukmadinata, *Pengendalian Mutu Pendidikan Sekolah Menengah*, Bandung: Refika Aditama, 2006, hal. 37.

jenis evaluasi dikaitkan dengan tujuannya, dan pemanfaatan hasil evaluasi¹⁹⁰.

Mengenai pengelolaan kurikulum dari kedua konsep tersebut, peneliti merujuk pada teori yang disampaikan Hasbullah. Dalam konteks ini tampaknya MAN 4 Jakarta melakukan kegiatan pengelolaan kurikulum, yakni: tahap perencanaan, tahap pengorganisasian dan koordinasi, tahap pelaksanaan, dan tahap pengendalian. Dengan rincian kegiatan sebagai berikut:



Gambar IV.7

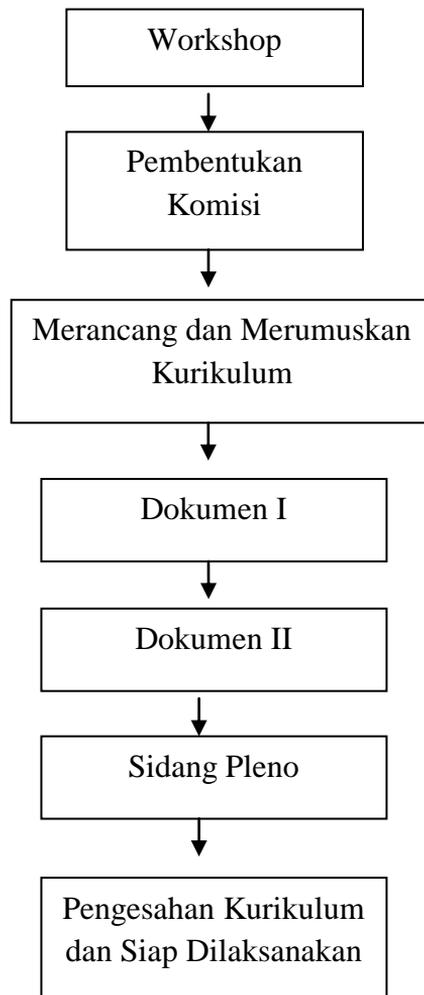
Manajemen Kurikulum MAN 4 Jakarta¹⁹¹

Berdasarkan pada gambar di atas, dapat dijelaskan mengenai kegiatan pengelolaan kurikulum yang dilaksanakan oleh MAN 4 Jakarta, diantaranya:

Pertama, Tahap Perencanaan. Penyusunan kurikulum di MAN 4 Jakarta, direncanakan menjadi tiga bagian, yaitu: tim penyusun, kegiatan, dan pemberlakuan. Dari tiga mekanisme ini MAN 4 Jakarta, memenuhi unsur-unsur mekanisme tersebut. Untuk lebih jelasnya mengenai mekanisme penyusunan kurikulum MAN 4 Jakarta dapat dilihat pada gambar berikut:

¹⁹⁰ Hasbullah, *Otonomi Pendidikan; Kebijakan Otonomi Daerah, dan Implikasinya Terhadap Penyelenggaraan Pendidikan*, Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2006, hal. 16.

¹⁹¹ Berdasarkan hasil wawancara dengan Wakil Kepala Madrasah Bagian Kurikulum MAN 4 Jakarta, Kamis, 12 September 2019.



Gambar IV.8
Mekanisme Penyusunan Kurikulum MAN 4 Jakarta¹⁹²

Berdasarkan gambar tersebut di atas, sebagaimana dikemukakan oleh Ibu Fitri sebagai Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum MAN 4 Jakarta), sebelum guru-guru diperintahkan untuk menyusun kurikulum mereka dibekali pengetahuan terlebih dahulu dalam sebuah *workshop* tentang kurikulum 2013 dengan narasumber langsung dari Pusat Kurikulum Kementerian Pendidikan Nasional

¹⁹² Berdasarkan hasil wawancara dengan Wakil Kepala Madrasah Bagian Kurikulum MAN 4 Jakarta, Kamis, 12 September 2019.

melalui *workshop* tersebut, guru-guru tentu memiliki gambaran lebih komprehensif tentang kurikulum yang akan disusun sehingga lebih siap untuk menyusun kurikulum versi MAN 4 Jakarta¹⁹³.

Kurikulum versi MAN 4 disusun oleh sebuah komisi bidang kurikulum yang bertugas merancang dan merumuskan kurikulum. Dalam pola kerjanya, komisi kurikulum ini dibantu oleh satu tim yang terdiri dari para pakar, kepala madrasah, dan wakil kepala madrasah yang menghasilkan dokumen I. Dokumen I merupakan acuan bagi semua guru-guru dalam merumuskan kurikulum. Dokumen I itu berisi visi, misi, tujuan, kurikulum muatan lokal dan pengembangan diri. Semua yang disusun oleh guru-guru harus mengacu pada hasil rumusan pada dokumen I.

Setelah dokumen I selesai dirumuskan oleh tim, maka dokumen I disampaikan kepada semua guru yang dapat dijadikan sebagai acuan utama dalam penyusunan kurikulum. Kurikulum yang disusun oleh guru MAN 4 Jakarta disebut dengan dokumen II. Dalam menyusun kurikulum guru dalam sebuah mata pelajaran itu bergabung dengan guru yang mengajar pada bidang studi yang sama. Kurikulum hasil rumusan guru ini dikaji dan dievaluasi lebih lanjut. Setelah disetujui oleh Majelis Madrasah dan ditandatangani, maka kurikulum MAN 4 Jakarta dinyatakan sah dan siap untuk dilaksanakan.

Kedua, Tahap pengorganisasian dan koordinasi. Dalam tahap ini, kepala MAN 4 Jakarta bersama-sama wakil kepala bidang kurikulum mengatur pembagian tugas mengajar, penyusunan jadwal pelajaran, dan jadwal kegiatan ekstrakurikuler untuk disampaikan kepada pihak-pihak yang bersangkutan. Misalnya guru bidang studi pada setiap mata pelajaran dan seluruh siswa.¹⁹⁴ Kurikulum MAN 4 tertuang dalam struktur program pembelajaran yang meliputi program matrikulasi dan program intrakurikuler¹⁹⁵. Struktur kurikulum MAN 4 Jakarta disiapkan dalam rangka mencapai standar lulusan internasional dan didesain untuk memberikan pelayanan yang maksimal terhadap perkembangan kompetensi yang dimiliki

¹⁹³ Berdasarkan hasil wawancara dengan Wakil Kepala Madrasah Bagian Kurikulum MAN 4 Jakarta, Kamis, 12 September 2019.

¹⁹⁴ Berdasarkan hasil wawancara dengan Wakil Kepala Madrasah Bagian Kurikulum MAN 4 Jakarta, Kamis, 12 September 2019.

¹⁹⁵ Berdasarkan hasil wawancara dengan Wakil Kepala Madrasah Bagian Kurikulum MAN 4 Jakarta, Kamis, 12 September 2019.

siswa, agar siswa yang memiliki kemampuan tinggi dapat ditumbuhkembangkan secara benar dan tepat ke arah penguasaan IPTEK dan IMTAK secara seimbang. Dalam kurikulum MAN 4 Jakarta terdapat mata pelajaran yang ditambah jam tatap mukanya seperti pelajaran matematika, fisika, kimia, biologi dan pelajaran keagamaan.¹⁹⁶

Ketiga, Tahap Pelaksanaan. Kurikulum dan kegiatan pembelajaran di MAN4 Jakarta memiliki ciri khas tersendiri dibandingkan dengan sekolah atau madrasah lainnya di Indonesia. Hal ini dikarenakan MAN 4 merupakan sekolah dengan sistem asrama, sehingga jika dibandingkan dengan SMA tentu jam pelajaran untuk mata pelajaran umumnya itu lebih banyak. Demikian juga dibandingkan dengan Madrasah Aliyah (MA), maka mata pelajaran keagamaannya lebih banyak jam pelajarannya¹⁹⁷.

Kurikulum yang dilaksanakan oleh MAN 4 Jakarta menggunakan kurikulum nasional, yaitu kurikulum 2013, kurikulum Kementerian Agama, kurikulum *Cambridge* yang diperkaya dengan penguasaan program pemantapan IPTEK (*basic knowledge of science and technology*), dan peningkatan kualitas IMTAK. Untuk itu dilakukan penambahan jam tatap muka untuk bidang-bidang MAFIKIB (Matematika, Fisika, Kimia, dan Biologi), juga menambahkan pelajaran-pelajaran keagamaan seperti: Al-Qur'an-Hadits, Tahfidz, Aqidah-Akhlak, Fiqh, dan Sirah Nabawiyah. Selain itu masih ada kegiatan keagamaan yang diarahkan untuk meningkatkan kualitas iman dan takwa yang dilaksanakan pada pagi hari di masjid MAN 4 Jakarta.¹⁹⁸

Keempat, Tahap Pengendalian. Dalam tahap ini, kegiatan penilaian tidak terbatas pada karakteristik peserta didik saja, tetapi juga mencakup metode mengajar, kurikulum, fasilitas, dan administrasi madrasah. Dengan instrumen penilaian yang berupa metode atau prosedur formal maupun informal untuk menghasilkan informasi tentang peserta didik, yaitu tes tertulis, lembar pengamatan, pedoman wawancara, tugas rumah dan sebagainya.

¹⁹⁶ Berdasarkan hasil wawancara dengan Wakil Kepala Madrasah Bagian Kurikulum MAN 4 Jakarta, Kamis, 12 September 2019.

¹⁹⁷ Berdasarkan hasil wawancara dengan Wakil Kepala Madrasah Bagian Sarana Prasarana MAN 4 Jakarta, Senin, 16 September 2019.

¹⁹⁸ Berdasarkan hasil wawancara dengan Wakil Kepala Madrasah Bagian Sarana Prasarana MAN 4 Jakarta, Senin, 16 September 2019.

Sementara itu, dari hasil penilaian ini dilaporkan kepada orangtua siswa lengkap dan sederhana agar orangtua dapat memahami dan membaca hasil belajar putra-putrinya di MAN 4 Jakarta¹⁹⁹.

Dari beberapa uraian di atas, tampaknya dalam desentralisasi bidang pengetahuan ini menunjukkan keotonomian MAN 4 Jakarta yang terbukti mampu mengintegrasikan kurikulum Kementerian Pendidikan Nasional dan Kementerian Agama dengan penambahan pada program-program penunjang kurikulum secara mandiri yang mengacu pada siswa sebagai pusat pembelajaran (*student learning center*).

2. Otonomi dalam Material dan Teknologi

Material dan Teknologi dalam hal ini berhubungan dengan sarana prasarana. Manajemen sarana dan prasarana bertujuan untuk mengatur dan menjaga fasilitas pendidikan agar dapat memberikan kontribusi secara optimal dan berarti terhadap jalannya proses pendidikan. Material dalam manajemen berbasis sekolah merupakan sarana prasarana yang sangat mendukung dalam kegiatan pembelajaran. Oleh karena itu, dalam memenuhi sarana prasarana yang sesuai dengan standar nasional pendidikan, maka sekolah juga diberikan keleluasaan untuk memenuhi itu semua. Adapun desentralisasi keputusan mengenai teknologi juga merupakan suatu pelimpahan kewenangan yang diberikan oleh pemerintah kepada sekolah, khususnya bagi guru untuk dapat menggunakan berbagai sarana dalam kegiatan belajar mengajarnya.

Dalam PMA No 90 Tahun 2013, Bab VIII Tentang Sarana Prasarana Pasal 40 Ayat (1) menyebutkan:

Setiap madrasah wajib memiliki sarana yang meliputi perabot, peralatan pendidikan, media pendidikan, buku dan sumber belajar lainnya, bahan habis pakai, serta perlengkapan lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan. (2) Setiap madrasah wajib memiliki prasarana yang meliputi lahan, ruang kelas, ruang pimpinan madrasah, ruang pendidik, ruang tata usaha, ruang perpustakaan, ruang laboratorium, ruang kantin, instalasi daya

¹⁹⁹ Berdasarkan hasil wawancara dengan Wakil Kepala Madrasah Bagian Kurikulum MAN 4 Jakarta, Kamis, 12 September 2019.

dan jasa, tempat berolahraga, tempat bermain, tempat beribadah, tempat berkreasi, dan ruang/tempat lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan²⁰⁰

Menurut Ibu Indrayanti Saefuddin, wakil Kepala Madrasah Bagian Sarana Prasarana, mengatakan:

Alhamdulillah dari segi pemenuhan sarana dan prasarana pendidikan, MAN 4 Jakarta sudah melebihi dari standar yang ditetapkan dalam peraturan Kementerian Agama, Dengan pemenuhan sarana belajar mengajar yang begitu lengkap dan memadai jumlahnya, maka kegiatan belajar mengajar yang dilakukan oleh guru sendiri telah menjadikan mereka lebih kreatif dan inovatif. Guru dapat melaksanakan kegiatan belajar mengajar yang tidak hanya menggunakan satu metode ceramah dan tanya jawab saja, akan tetapi guru MAN 4 Jakarta mampu merancang dan menerapkan berbagai metode yang bervariasi dan menyenangkan sebagai solusi untuk menghilangkan kejenuhan siswa dalam belajarnya. Hal ini tentunya sangat membantu siswa dalam peningkatan kualitas belajarnya dan mencapai prestasi yang unggul dalam akademik dan non akademik²⁰¹.

Hal ini dapat dibuktikan dari observasi langsung peneliti di MAN 4 Jakarta bahwa memang Sarana dan prasarana yang dimiliki MAN 4 Jakarta sudah cukup memadai, diantaranya : ruang kelas lengkap dengan LCD dan AC, Laboratorium Komputer, Bahasa, Fisika, Kimia, Biologi, IPS, Ruang Kesenian, Masjid, Ruang Internet (server), Hotspot (wifi) seluruh area, mesin finger absen, Lapangan Sepakbola, Basket, Futsal, Volley, Bulutangkis, Tenis meja, Ruang Multimedia, Ruang Workshop, Ruang MGMP/Guru, Ruang TU, Ruang Kepala Madrasah, Ruang OSIS, Ruang Perpustakaan, Ruang PMR/UKS, Ruang Pramuka, Ruang, Ruang Koperasi, Parkir, Masjid, Kamar Mandi Siswa dan Guru, Kamar mandi khusus penyandang disabilitas, Ruang dapur, Ruang BK, Asrama Putra dan

²⁰⁰ PMA No 90 Tahun 2013, Bab VIII Tentang Sarana Prasarana Pasal 40 Ayat (1)-(2)

²⁰¹ Berdasarkan hasil wawancara dengan Wakil Kepala Madrasah Bagian Sarana Prasarana MAN 4 Jakarta, Senin, 16 September 2019.

Putri.

Dengan demikian, Pengadaan sarana belajar mengajar yang dilakukan di MAN 4 Jakarta itu telah membantu siswa dalam meningkatkan kualitas belajarnya dalam penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi dengan metodologi pembelajaran yang modern melalui penggunaan sarana belajar mengajar yang berbasis pada multimedia. Sarana prasarana yang dimaksud yaitu:

Pertama, Sarana prasarana pendukung utama proses pembelajaran, diantaranya ruang kelas, ruang laboratorium (laboratorium fisika laboratorium kimia, biologi, laboratorium Bahasa, laboratorium komputer), perpustakaan, ruang kerja guru, ruang bimbingan dan konseling, serta toilet putra maupun putri bahkan toilet khusus penyandang disabilitas.

Kedua, Sarana prasarana pendukung pembelajaran, meliputi ruang kepala madrasah, ruang wakil kepala madrasah, ruang rapat pimpinan, ruang tata usaha dan ruang keunagan, ruang Gudang ATK, ruang pertemuan audio visual, ruang majelis madrasah, ruang konsultan akademik dan tim pelaksana

Ketiga, Prasarana pendukung, diantaranya: Gedung serba guna, masjid, poloklinik, gedung pelatihan, gedung asrama siswa, gedung kantin, gedung utilitas, dan pos satpam.

Keempat, Sarana pendukung lain, diantaranya: listrik, air, pemadam kebakaran, telepon, internet, sistem absen elektronik untuk siswa berfungsi untuk meningkatkan system kendali terhadap kehadiran siswa, terlebih pencatatan absen tersebut dilaporkan langsung kepada orangtua siswa, Airphone, alat ini dipergunakan untuk memberiikan pengumuman kepada para siswa dan bel otomatis yang berfungsi untuk memberikan tanda pergantian jam pelajaran yang bekerja secara otomatis, tanpa operator. Bel ini juga dihubungkan dneggan airphone, sehingga suara bel dapat didengar di setiap kelas serta ruangan guru. Dengan adanya bel otomatis, guru piket dapat lebih berkonsentrasi dalam pekkerjaan utamanya.

Lebih lanjut wakil kepala madrasah bagian sarana prasarana mengatakan:

Sarana belajar mengajar yang ada di MAN 4 Jakarta dapat dimanfaatkan oleh sebagian besar guru dan siswa secara maksimal dalam pemanfaatannya, karena guru-guru MAN 4 Jakarta memahami betul bagaimana memanfaatkan sarana belajar mengajar dengan baik melalui pelatihan yang rutin

diadakan di MAN 4 Jakarta . Hal ini merupakan keunggulan tersendiri yang dimiliki oleh guru-guru MAN 4 Jakarta. Namun pada prakteknya masih ada guru yang belum mampu khususnya guru-guru senior sehingga mereka dibantu oleh siswa-siswi MAN 4 Jakarta dalam pengoperasian alat-alat tersebut²⁰².

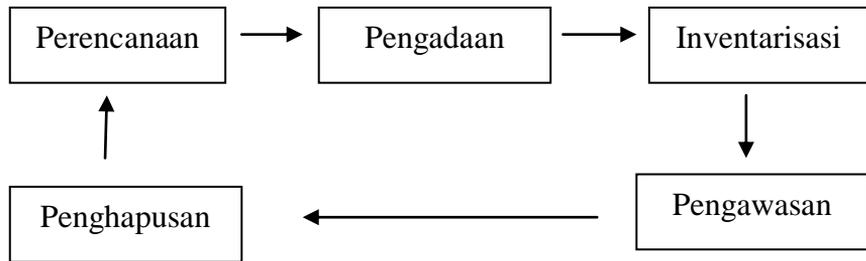
Adapun mengenai pengelolaan sarana prasarana, menurut Enco Mulyasa, kegiatan manajemen sarana prasarana meliputi beberapa hal yaitu: perencanaan, pengawasan, penyimpanan, inventarisasi, penghapusan, dan penataan.²⁰³ Manajemenn sarana dan prasarana yang baik diharapkan dapat menciptakan sekolah yang bersih, rapi, indah sehingga menciptakan kondisi yang menyenangkan baik bagi guru maupun murid untuk berada di sekolah. Dalam ungkapan yang lain, Suharismi Arikunto mengemukakan beberapa hal yang berkaitan dengan manajemen sarana prasarana diantaranya perencanaan, pengadaan, penggunaan, pengaturan, personalia, dan pembiayaan²⁰⁴.

Dalam konteks ini, peneliti mengacu pada konsep Enco untuk menganalisis pengelolaan kurikulum di MAN 4 Jakarta. Dalam mendukung terselenggaranya proses pembelajaran yang efektif dan mampu memberikan pelayanan secara maksimal kepada peserta didik, maka dalam memenuhi kebutuhan tersebut MAN 4 Jakarta melakukan tahapan-tahapan kegiatan sebagai berikut:

²⁰² Berdasarkan hasil wawancara dengan Wakil Kepala Madrasah Bagian Sarana Prasarana MAN 4 Jakarta, Senin, 16 September 2019.

²⁰³ Enco Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah; Konsep, Strategi dan Implementasi...* hal. 39-50.

²⁰⁴ Suharismi Arikunto, *Pengelolaan Material*, Jakarta: Prima Karya, 2000, hal. 2.



Gambar IV.9

Manajemen Sarana dan Prasarana²⁰⁵

Pertama, Perencanaan. Dalam pengadaan sarana prasarana direncanakan untuk menunjang keberhasilan pendidikan di MAN 4 Jakarta. Sarana dan prasarana itu harus memenuhi kebutuhan proses pembelajaran secara maksimal yang meliputi, kantor, ruang belajar aula, laboratorium, perpustakaan, lapangan olahraga, uks, kantin, masjid, asrama siswa, penunjang lainnya. Perencanaan pengadaan fasilitas MAN 4 Jakarta yang dilakukan pada tiap akhir tahun pelajaran oleh komisi bidang sarana dan prasarana. Setelah melakukan evaluasi terhadap keeberadaan fasilitas yang dimiliki dengan melihat kondisi sarana prasarana yang telah ada. Jika ada fasilitas yang perlu ditambahkan atau diperbaikinya, maka komisi bidang sarana prasarana merumuskan dan merencanakan apa saja yang akan dipenuhi pada tahun berikutnya. Hal ini tentunya mereka memperhatikan terhadap kemampuan MAN 4 Jakarta untuk memenuhi kebutuhan terhadap sarana prasarana ini²⁰⁶

Kedua, Pengadaan. Pengadaan sarana prasarana MAN 4 Jakarta merupakan suatu keharusan karena sebagai untuk mempertahankan mutu madrasah agar unggul dalam prestasi sangat membutuhkan sarana prasarana yang memadai, baik dari segi jumlah maupun kualitasnya yang standar dalam penyelenggaraan pendidikan. Dengan adanya Kementerian Agama dan komite sekolah, mereka memiliki kepedulian yang begitu besar yaitu dengan cara membantu baik moril maupun materil. Dengan adanya partisipasi yang besar dari Kementerian Agama Bersama komite sekolah dalam pengadaan sarana prasarana ini menggambarkan MAN 4 Jakarta

²⁰⁵Berdasarkan hasil wawancara dengan Wakil Kepala Madrasah Bagian Sarana Prasarana MAN 4 Jakarta, Senin, 16 September 2019.

²⁰⁶Berdasarkan hasil wawancara dengan Wakil Kepala Madrasah Bagian Sarana Prasarana MAN 4 Jakarta, Senin, 16 September 2019.

sangat terbuka kepada masyarakat untuk turut serta dalam pemenuhan sarana prasarana yang baik untuk menunjang kegiatan pendidikan yang diselenggarakannya itu.

Ketiga, Pengawasan. Keberadaan sarana prasarana MAN 4 Jakarta mendapatkan perhatian yang cukup besar, baik itu petugas yang memiliki tanggung jawab untuk merawatnya maupun pihak pimpinan, guru, karyawan dan orangtua siswa. Contohnya: Pengawasan mengenai keberadaan kantin yang dikhususkan untuk catering, dan taman dengan melihat kondisi yang ada dan kemudian memberikan jika pendapat dengan cara menyebarkan angket kepada siswa tentang bagaimana seharusnya sarana prasarana itu bisa dipergunakan seoptimal mungkin sesuai dengan keinginan semua pihak.²⁰⁷

Keempat, Inventarisasi. Kegiatan inventarisasi dilakukan sebagai upaya menjaga dan memelihara sarana prasarana yang ada, agar dapat diketahui berapa banyak sarana prasarana yang dimiliki MAN 4 Jakarta. Kegiatan inventaris ini dilakukan oleh wakil kepala madrasah bidang sarana prasarana dibantu oleh petugas lainnya sesuai dengan sifat dan karakteristik sarana prasarana yang bersangkutan. Menurut bu Indrayanti, pada kegiatan ini juga diperiksa mengenai perbaikan yang dibutuhkan sarana prasarana, jika dalam perbaikan tersebut melebihi anggaran dari pemerintah maka akan dilelang kepada pihak madrasah bagi siapa yang berhak mengadakan perbaikan tersebut

Kelima, Penghapusan. Kegiatan penghapusan ini dilakukan untuk meniadakan barang-barang yang ada di MAN 4 Jakarta yang tidak bisa digunakan dan tidak dapat diperbaiki lagi. Hal ini untuk mencegah atau membatasi kerugian yang lebih besar sebagai akibat pengeluaran dan dana untuk pemeliharaan atau perbaikan barang yang rusak. Dalam hal ini wakil kepala madrasah bidang sarana prasarana memiliki kewenangan penuh untuk menghapus barang-barang dari daftar inventaris MAN 4 Jakarta²⁰⁸.

Berdasarkan pemaparan beberapa hal yang berkaitan dengan kegiatan manajemen sarana prasarana di atas, tampaknya MAN 4 Jakarta memiliki kewenangan sendiri dalam memenuhi unsur

²⁰⁷Berdasarkan hasil wawancara dengan Wakil Kepala Madrasah Bagian Pengembangan Mutu MAN 4 Jakarta, Senin, 16 September 2019.

²⁰⁸ Berdasarkan hasil wawancara dengan Wakil Kepala Madrasah Bagian Sarana Prasarana MAN 4 Jakarta, Senin, 16 September 2019.

material dan teknologinya, tanpa adanya campur tangan pemerintah meskipun sumber dananya sebagian besar berasal dari pemerintah, karena pemerintah juga menyadari bahwa yang mematuhi tentang kebutuhan dalam pemenuhan sarana prasarana adalah MAN 4 Jakarta, sehingga dengan diberikannya otonomi penuh dalam pengadaan sarana dan prasarana, MAN 4 berkewajiban untuk memberikan laporan yang akuntabel kepada Kementerian Agama terkait dengan sarana dan prasarana di MAN 4 Jakarta.

3. Otonomi dalam Kekuasaan

Dalam skema otonomi pengelolaan pendidikan massa yang akan datang, hirarkhi pengambilan keputusan berubah menjadi piramida terbalik, kedudukan lembaga sekolah berada di atas sedangkan lembaga pemerintah berada di bawah.²⁰⁹ Keputusan yang memuaskan menurut Siagian dalam Salusu harus diambil melalui langkah-langkah adanya sinkronisasi antara tujuan organisasi dan tujuan staf, adanya iklim kerja yang menggembirakan, adanya interaksi antara atasan dan bawahan, sikap terhadap pegawai dengan wajar, dan mengembangkan kemampuan bawahan. Maknanya adalah setiap pengambilan keputusan harus melibatkan pegawai.²¹⁰ Dalam desentralisasi mengenai kekuasaan, Kepala MAN 4 Jakarta memiliki keleluasaan dalam melakukan berbagai keputusan yang berkaitan dengan kebijakan pendidikan. Sebagaimana yang dicantumkan dalam PMA No 90 Tahun 2013 Tentang Pengelolaan Pasal 43 bahwa Kepala madrasah adalah penanggungjawab pengelolaan pendidikan di madrasah²¹¹.

Menurut keterangan kepala MAN 4 Jakarta, beliau rutin mengadakan rapat mingguan untuk koordinasi kegiatan apa saja yang akan dilakukan selama seminggu yaitu rapat pada hari senin, dan kemudian mengadakan rapat hari jum'at untuk mengevaluasi kegiatan yang sudah dilakukan selama seminggu²¹². Adapun selain itu Kepala MAN 4 Jakarta memiliki keleluasaan dalam melakukan

²⁰⁹ Indra Djati Sidi, *Menuju Masyarakat Belajar Menggagas Paradigma Baru Pendidikan*, Ciputat: Paramadina, 2001, hal. 35.

²¹⁰ J Salusu. *Pengambilan Keputusan Strategik: untuk Organisasi Publik dan non Publik*, Jakarta: Bandung: Widyasarana Indonesia, 1996, hal 50.

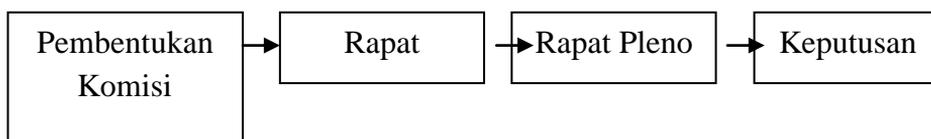
²¹¹ PMA No 90 Tahun 2013 Tentang Pengelolaan Pasal 43.

²¹² Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Madrasah, pada, Senin, 23 September 2019.

berbagai keputusan yang berkaitan dengan kebijakan pendidikan yakni: dalam penentuan program tahunan madrasah, selalu dilakukan melalui mekanisme rapat kerja yang diikuti oleh seluruh pegawai.

Prinsip yang dilakukan dalam pengambilan keputusan menurut Kepala Madrasah MAN 4 Jakarta adalah prinsip *bottom-up* yaitu kepala Madrasah mendengarkan aspirasi dari bawah mengenai kebutuhan maupun kendala yang dihadapi MAN 4 Jakarta.

Rapat kerja dilakukan tiap akhir tahun pelajaran, sebagai evaluasi terhadap program yang telah dilakukan dan penyusunan program tahun ke depan. Langkah-langkah yang ditempuh adalah:



Gambar IV.10

Mekanisme Pengambilan Keputusan²¹³

Berdasarkan gambar tersebut di atas, dapat dijelaskan mengenai mekanisme pengambilan keputusan yang ada di MAN 4 Jakarta, yaitu: Pertama, Wakil kepala madrasah, menyusun draft rencana kerja, sesuai dengan tugas dan wewenang masing-masing yang terbentuk dalam beberapa komisi. Draft ini didasarkan atas ide atau gagasan yang masuk dari berbagai pihak baik dari guru, karyawan, orangtua siswa maupun masyarakat yang tergabung dalam beberapa komisi yang terdiri dari komisi kurikulum, komisi manajemen, komisi keasramaan, dan komisi kesiswaan. Kedua, Draft dibahas dalam rapat dan masing-masing komisi memiliki rancangan dan perumusan beberapa program yang akan disampaikan dalam rapat pleno, kemudian pada akhirnya akan dikaji lebih lanjut dalam sebuah rapat pleno. Ketiga, Hasil rapat komisi dibahas dalam rapat pleno. Dalam hal ini, masing-masing komisi menyampaikan rancangan dan perumusan program yang akan dilaksanakan. Dalam rapat pleno inilah yang kemudian melahirkan keputusan mengenai rencana kerja MAN 4 Jakarta. Keempat, Hasil rapat pleno ini menjadi suatu

²¹³ Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Madrasah, pada, Senin, 23 September 2019.

keputusan yang ditetapkan oleh Kepala MAN 4 Jakarta sebagai program satu tahun ke depan.²¹⁴

Pada tahap pelaksanaannya, ibu Lisnur, sebagai wakil kepala madrasah Bidang Kesiswaan mengatakan:

Dalam teknis pelaksanaan program, para pembantu kepala madrasah diberikan keleluasaan yang cukup untuk kreatif dan inovatif dalam menjalankan tugas yang menjadi kewenangannya masing-masing. Misalnya dalam penerimaan siswa baru, pelaksanaan secara teknis dilakukan oleh panitia yang diketahui oleh wakil kepala bidang kesiswaan, namun keputusan siswa yang diterima menjadi keputusan kepala madrasah dengan memperhatikan hasil laporan panitia. Begitu juga dalam seleksi pegawai, pelulusan siswa dalam ujian akhir, dan lain-lain²¹⁵

Dengan mekanisme pengambilan keputusan yang dirumuskan secara bersama-sama oleh seluruh unsur yang ada di MAN 4 Jakarta, tampaknya merupakan dasar bagi pengelolaan madrasah yang memiliki otonomi pendidikan yang luas. Hal ini terbukti bahwa Kepala MAN 4 Jakarta selalu melibatkan para guru dan semua pihak yang terlibat untuk merumuskan beberapa kegiatan yang akan dilakukan pada tahun pelajaran yang akan datang.

Namun berbeda dengan tahun-tahun sebelumnya, maka pada tahun ajaran 2019/2020, tampaknya otonomi pendidikannya dalam hal kekuasaan sudah mulai ada pembatasan dalam hal PPDB. Pada tahun ini, PPDB dilaksanakan melalui memiliki 4 jalur, yakni jalur asrama, jalur *Cambridge*, jalur regular dan madrasah, serta jalur mandiri. Pada jalur asrama dan jalur *Cambridge*, dan jalur mandiri murni dikelola oleh pihak MAN 4 Jakarta, namun pada jalur regular dan jalur madrasah, Kementerian Agama mengeluarkan beberapa kebijakan untuk mengelola dalam hal teknis pelaksanaannya, adapun dalam hal ini pihak Kementerian Agama tidak secara otoriter mengambil alih dalam penerimaan siswa jalur regular dan madrasah melainkan tetap bekerjasama dengan pihak

²¹⁴ Berdasarkan hasil wawancara dengan, Kepala MAN 4 Jakarta, Kamis 12 September 2019.

²¹⁵ Berdasarkan hasil wawancara dengan, wakil Kepala MAN 4 Jakarta, Bagian Kesiswaan, Kamis 25 Juli 2019.

MAN 4, yakni MAN 4 tetap diberi kewenangan untuk mengajukan sendiri kebutuhan kuota siswa pada jalur tersebut²¹⁶.

Dengan perubahan pola ini, tampaknya kewenangan dalam pengambilan keputusan bagi Kepala MAN 4 Jakarta bersama dengan pihak manajemen MAN 4 Jakarta dalam hal penerimaan siswa baru sudah mulai ada yang dibatasi. Namun tetap tidak menghilangkan otonomi sekolah dalam menentukan kebutuhan jumlah siswa dan mengelola secara penuh penerimaan siswa untuk jalur asrama, *Cambridge* dan jalur mandiri.

4. Otonomi dalam Manusia

Keberhasilan sebuah sekolah dalam pelaksanaan manajemen berbasis sekolah adalah salah satunya dari kewenangan mengelola sendiri mengenai unsur manusianya. Unsur manusia ini berkaitan dengan peningkatan produktivitas dan prestasi kerja melalui aplikasi konsep dan teknik manajemen personalia yang modern. Keberadaan personalia sekolah amat penting dalam penyelenggaraan pendidikan untuk menentukan keberhasilan dalam pengelolaannya. Pada intinya sekolah mampu menentukan sendiri mengenai sumber daya manusia yang dibutuhkan untuk menunjang dalam penyelenggaraan pendidikan secara baik dan professional.

a. Tenaga Kependidikan

Berdasarkan PMA No 90 Tahun 2013 Tentang Tenaga Kependidikan Pasal 38 Ayat 1-2, menyatakan bahwa:

- (1) tenaga kependidikan pada MA paling sedikit memiliki kepala madrasah, wakil kepala madrasah, tenaga perpustakaan, tenaga laboratorium, tenaga administrasi, tenaga bimbingan dan konseling, dan tenaga kebersihan.
- (2) Wakil kepala madrasah sebagaimana dimaksud pada ayat (1) paling sedikit 1 (satu) orang dan paling banyak 4 (empat) orang²¹⁷.

Sejalan dengan PMA tersebut, MAN 4 Jakarta telah memenuhi standar minimal tenaga kependidikan bahkan lebih, Tenaga kependidikan MAN 4 Jakarta adalah sebagai berikut:

²¹⁶ Berdasar hasil wawancara dengan, Wakil Kepala MAN 4 Jakarta, Bidang Kesiswaan pada Kamis 25 Juli 2019.

²¹⁷ PMA No 90 Tahun 2013 Pasal 38 Ayat (1)-(2)

- 1) **Konsultan**, adalah seorang konsultan pendidikan untuk membantu perencanaan pendidikan yang tepat dan membuat *master plan*. Tidak hanya soal visi dan misi, master plan juga harus dapat mengakomodir nilai dan budaya lokal DKI Jakarta dan kekhasan keagamaan di MAN 4. Konsultan di MAN Jakarta awalnya dikhususkan untuk penjaminan mutu ISO, namun sekarang juga menangani manajemen pendidikan di MAN 4 Jakarta. Konsultan pendidikan di MAN 4 Jakarta bersifat independent.²¹⁸
- 2) **Kepala Madrasah**. seseorang yang diberi tugas untuk memimpin suatu madrasah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar. Sejak MAN 4 Jakarta didirikan pada tahun 1992, sudah beberapa kali terjadi pergantian kepala madrasah. Masa jabatan masing – masing kepala madrasah berbeda – beda, MAN 4 Jakarta yang merupakan institusi negeri/pemerintah maka kewenangan pergantian kepala madrasah di tentukan oleh Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi DKI Jakarta, Hal tersebut dikarenakan MAN 4 Jakarta secara hirarki merupakan binaan Kanwil Kemenag Prov. DKI Jakarta. Pergantian kepala madrasah disebabkan oleh berbagai hal, diantaranya dikarenakan kepala madrasah masuk masa pensiun, penilaian kinerja kepala madrasah dan prestasi madrasah. Beberapa kepala madrasah yang pernah bertugas di MAN 4 Jakarta dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 1V.7
Kepala Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 4 Jakarta²¹⁹

No	Nama	Periode Tugas
1	Drs. H. Daud Edies	Tahun 1992 s/d 1996
2	Drs. H. Fachruddin,MM	Tahun 1997 s/d 2002

²¹⁸Berdasarkan hasil wawancara dengan Wakil Kepala Madrasah Bagian Pengembangan Mutu MAN 4 Jakarta, Senin, 16 September 2019.

²¹⁹ Data Administrasi Kepegawaian Bagian Tata Usaha MAN 4 Jakarta

3	Drs. H. Muchyi	Tahun 2002 s/d 2009
4	Drs. H. Kidup Supriyadi, M.Pd.	Januari s/d Maret 2009
5	Drs. M. Fadoli	April 2009 s/d Juli 2010
6	Drs. Nuroto, M.Si.	Agustus 2010 s/d Okt.2011
7	Dra. Hj. Isnadiar Dekok, M.M.	November 2011 s/d November 2014
8	.Dra. Nurlaelah M.Pd	Desember 2014 s/d Februari 2016
9	Ismail Nur, Lc, M,Ag	Maret 2016 s/d Juli 2019
10	Aceng Solihin, MA	Agustus 2019- sekarang

3) **Wakil Kepala Madrasah.** Keberadaan wakil kepala madrasah diangkat oleh kepala madrasah yang memiliki tugas dan tanggung jawab yang sesuai dengan bidangnya masing-masing. Di MAN 4 Jakarta wakil kepala madrasah berjumlah 6, diantaranya²²⁰:

- (a) wakil kepala madrasah bidang kurikulum memiliki tugas-tugas diantaranya menyusun program pengajaran, menyusun pembagian tugas guru, menyusun jadwal pelajaran, menyusun jadwal evaluasi belajar, menyusun jadwal pelaksanaan ujian akhir, menerapkan kriteria persyaratan naik kelas atau tidak naik kelas, mengkoordinasikan dan mengarahkan penyusunan perencanaan proses pembelajaran, menyediakan perangkat administrasi yang berkenaan dengan proses belajar mengajar seperti agenda kelas, leger, kemajuan kelas, raport, dan lain-lain,

²²⁰ Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Madrasah, pada, Senin, 23 September 2019.

- (b) wakil kepala madrasah bidang sarana prasarana memiliki tugas-tugas menyusun rencana kebutuhan sarana dan prasarana, serta menyusun laporan pelaksanaan pelajaran dan sarana prasarana secara berkala.
- (c) wakil kepala madrasah bidang kesiswaan memiliki tugas-tugas diantaranya: menyusun program pembinaan kesiswaan, melaksanakan bimbingan, pengarahan dan pengendalian kegiatan siswa dalam rangka menegakkan disiplin dan tata tertib madrasah, memberikan pengarahan dalam pemilihan pengurus OSIS, melakukan pembinaan siswa dalam berorganisasi menyusun program dan jadwal pembinaan ekstrakurikuler, menyusun program dan pembinaan siswa dalam kegiatan olimpiade sains, karya kepala bidang pengembangan mutu memiliki tugas membantu kepala madrasah dalam ilmiah remaja, dan kegiatan siswa di luar madrasah,
- (d) wakil kepala madrasah bidang hubungan masyarakat, memiliki tugas untuk mengatur dan melaksanakan hubungan dengan orangtua siswa, membina hubungan kerjasama dengan komite Madrasah, serta menyusun laporan pelaksanaan kegiatan kesiswaan dan hubungan dengan Majelis Madrasah secara teratur.
- (e) wakil kepala madrasah bidang keasramaan, memiliki tugas membantu kepala madrasah dalam kegiatan-kegiatan, diantaranya: menyusun program pembinaan keimanan dan ketakwaan siswa, menyusun program pembinaan disiplin dalam kehidupan berasrama, melaksanakan bimbingan, pengarahan, dan pengendalian kegiatan siswa dalam rangka menegakkan disiplin dan tata kehidupan berasrama, melaksanakan pembinaan dan koordinasi kegiatan shalat fardhu, tadarus, imam shalat, khatib Jum'at, pengajian kitab tematik, dan tata pergaulan sehari-hari di asrama, merencanakan dan melaksanakan program pengembangan bahasa asing, dan menyusun laporan pelaksanaan kegiatan keasramaan dan pembinaan IMTAK secara berkala.
- (f) wakil mengembangkan mutu pendidikan MAN 4, mempertahankan kualitas standar yang harus dimiliki setiap bagian dari manajemen MAN 4, bekerjasama dengan

Lembaga Sucofindo untuk melakukan penilaian mutu sekolah dengan Lembaga Sucofindo dengan standar ISO 9000:2008.

- 4) **Tata Usaha.** Pegawai tata usaha mempunyai tugas melaksanakan ketatausahaan dan bertanggung jawab kepada kepala madrasah dengan tugas-tugas yang meliputi: pelaksanaan administrasi akademik, kesiswaan dan alumni, pelaksanaan perencanaan, pelaksanaan keuangan dan inventaris kekayaan negara (IKN), pelaksanaan organisasi tata laksana dan kepegawaian, pelaksanaan administrasi umum dan tata persuratan.²²¹ Berikut ini bagian/ fungsi tenaga kependidikan di MAN 4 Jakarta dapat dibagi menjadi beberapa bagian yaitu :

- (a) **Administrasi Keuangan.** Tugas pokok dan fungsi bagian administrasi keuangan secara umum adalah mengadministrasikan proses pengajuan anggaran, pencairan anggaran, pembayaran pajak, pelaporan dan evaluasi rekanan. Rincian kegiatan bagian ini diantaranya, membuat Rencana Kegiatan Anggaran Kementerian Lembaga (RKAKL), Mengisi Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA). Membuat daftar rincian, usulan dan pencairan pembayaran gaji. Membuat daftar rincian, usulan dan pencairan kewajiban atau pajak yang di bayar. Membuat laporan keuangan tepat waktu. Personel yang bertugas di bagian administrasi keuangan ini sebanyak tiga orang (Bpk. Suhandi, S.PdI, Vonny dewi pertiwi., Alfi Nuriyah, SE dan Umi masitoh SE) dan mereka memiliki kompetensi yang memenuhi syarat. Namun terkait dengan bagian keuangan, ada beberapa permasalahan yang beberapa kali terjadi, yaitu : Sering terlambatnya pencairan anggaran DIPA dan BOP diawal tahun anggaran sehingga membuat terhambatnya beberapa program kerja, diawal tahun selalu saja pencairan gaji dan tunjangan khususnya, mengalami keterlambatan dikarenakan beberapa permasalahan teknis, belum disiplinnya beberapa bagian dalam melakukan pelaporan keuangan dan laporan kegiatan yang telah dilaksanakan. (Biasanya jika ada pelatihan, kepanitiaan dan lainnya).

²²¹ Berdasarkan hasil wawancara dengan, pegawai Tata Usaha MAN 4 Jakarta, Selasa 20 Agustus 2019.

Untuk mengatasi hal tersebut maka diperlukan komitmen dari berbagai pihak di MAN 4 Jakarta dan juga komunikasi serta koordinasi yang intensif untuk mensukseskan visi, misi dan tujuan madrasah. Namun sampai saat ini permasalahan seperti ini masih banyak terjadi, terutama pada anggaran hibah BOP, sementara setiap kegiatan atau program-program yang volumenya bisa dikatakan banyak masih sering terhambat karena adanya birokrasi yang terasa efeknya ke pencairan dana, oleh karenanya, apabila kegiatan yang terkendala dengan pencairan harus menunda terlebih dahulu atau menggunakan dana pribadi tetapi nanti akan digantikan.

- (b) **Administrasi Kesiswaan.** Tugas pokok dan fungsi bagian administrasi kesiswaan secara umum adalah mengadministrasikan absensi peserta didik tepat waktu, mengadministrasikan buku induk tepat waktu, memberikan pelayanan prima dalam legalisasi administrasi kesiswaan, mengelola administrasi mutasi siswa sesuai prosedur yang berlaku, membuat data siswa dengan tertib, membuat ledger setiap semester dengan tepat waktu, membuat data dan keterserapan alumni, membuat laporan tepat waktu. Personel yang bertugas di bagian administrasi keuangan ini sebanyak tiga orang (Bapak. Mansur Sadna, S.Pd, dan Rahmat) dan mereka memiliki kompetensi yang memenuhi syarat. Ada beberapa hal yang menjadi catatan di bidang kesiswaan, yaitu : Ada beberapa dokumen terkait peserta didik yang belum sepenuhnya lengkap, peserta didik mutasi masuk atau pindahan yang diterima belum sepenuhnya memiliki kualitas yang sama dengan peserta didik lewat yang masuk melalui seleksi PPDB, data peserta didik yang kurang mampu dilihat dari pekerjaan orang tua belum sepenuhnya terekap setiap tahun pelajaran.

Hal tersebut diatas dapat diantisipasi dengan cara diantaranya, pada saat daftar ulang di PPDB semua dokumen peserta didik harus dilengkapi seluruhnya, bagi yang belum lengkap dianggap belum selesai proses daftar ulangnya. Selesai proses daftar ulang seluruh dokumen dapat terkumpul, sehingga dapat membantu pengumpulan data

pekerjaan orang tua dan lainnya. Sedangkan bagi peserta didik mutasi masuk atau pindahan seharusnya mengikuti rangkaian ujian seperti saat seleksi PPDB, jika tidak mencapai standar tidak perlu diterima, jadi tidak hanya tes sebagai pemetaan (walaupun nilainya rendah tetap diterima). Sistem fingerprint online yang baru-baru ini diterapkan juga sangat membantu tingkat kedisiplinan siswa, setiap kedatangan siswa juga dapat dipantau oleh orangtua masing-masing hingga sudah tidak ada alasan lagi apabila peserta didik sering berbohong kepada orang tuanya terhadap kehadiran.

- (c) **Administrasi Kepegawaian.** Manajemen personalia di sekolah pada prinsipnya mengupayakan agar setiap warga (guru, staf administrasi, siswa, orang tua siswa, dan yang terkait) dapat bekerja sama dan saling mendukung untuk mencapai tujuan sekolah. ²²²Rincian kegiatan serta tugas pokok dan fungsi bagian kepegawaian adalah mengadministrasikan proses pembuatan *form* isian data pegawai yang sesuai dengan aturan yang berlaku, penyebaran *form* isian data pegawai, membuat *database* pegawai yang akurat, pengecekan ulang data setiap awal semester, pendataan pegawai yang akan naik pangkat, pemenuhan syarat - syarat kenaikan pangkat, Pengajuan kenaikan pangkat pegawai, pendataan pegawai yang akan naik pangkat periode April dan Oktober, pemenuhan syarat - syarat kenaikan pangkat periode April dan oktober tepat waktu, pengecekan ulang berkas kenaikan pangkat periode April dan Oktober, Pendataan kenaikan pangkat, Pendataan pegawai yang akan Kenaikan Gaji Berkala (KGB), Pendataan pegawai yang pensiun, menginformasikan pegawai yang akan naik pangkat tepat waktu dan sasaran, menginformasikan pegawai yang KGB tepat waktu dan sasaran, menginformasikan pegawai yang pension tepat waktu dan sasaran, pemenuhan berkas kenaikan pangkat, KGB dan pension, mendata guru/pegawai untuk diikut sertakan dalam pelatihan yang sesuai dengan jobnya, mengirimkan guru/pegawai dalam

²²² Hasbullah, *Otonomi Pendidikan: Kebijakan Otonomi Daerah dan Implikasinya terhadap Penyelenggaraan Pendidikan...* hal. 113.

pelatihan, dan membuat laporan kepegawaian tepat waktu. Personel yang bertugas di bagian administrasi kepegawaian ini sebanyak tiga orang (Bpk. Dr. Ali Hanafi, Lc., dan Ibu Munibah SE). Akan tetapi ada beberapa hal yang perlu diperhatikan, terkait kepegawaian yaitu: Informasi tentang pegawai yang harus naik pangkat belum tersosialisasi dengan baik (yang seharusnya dapat naik pangkat April atau Oktober tiap tahunnya akhirnya terlambat), Informasi tentang kenaikan gaji berkala juga belum tersosialisasi dengan baik, terlalu dadakan dalam memberi informasi, Informasi tentang kelengkapan yang harus dimiliki belum tersosialisasi dengan baik. Seperti pengurusan Karis/Karsu, Kartu Pegawai Elektronik, Askes/BPJS dan lainnya.

Hal demikian dapat diminimalisir dengan cara, mencari informasi dan komunikasi ke BKN, Kemenag RI, Kanwil Kemenag DKI Jakarta, Kankemenag kota terkait syarat dan kapan waktu pengajuannya. Melakukan komunikasi internal yang baik dan komitmen dalam bekerja dalam rangka mensukseskan visi, misi dan tujuan madrasah.

- (d) **Administrasi Umum.** Rincian kegiatan bagian umum diantaranya, memberikan pelayanan prima dalam administrasi ketatausahaan sesuai dengan aturan yang berlaku, melakukan disposisi surat masuk dan mengarsipkan surat masuk, membuat surat keluar sesuai kebutuhan dan Mendistribusikan surat keluar serta mengarsipkan surat keluar, menyimpan arsip sesuai dengan filenya, membuat surat-surat dinas sesuai dengan tata persuratan Kementerian Agama, mencatat peminjaman arsip dalam buku peminjaman. Personel yang bertugas di bagian administrasi umum ini sebanyak tiga orang (Armiati,Ulin Ni'mah, dan Munawar) dan mereka memiliki kompetensi yang memenuhi syarat. Pada bagian administrasi umum, hal – hal yang perlu diperhatikan antara lain :Pendataan peminjaman dokumen/arsip masih belum maksimal. (dokumen yang dipinjam pengembaliannya tidak tepat waktu). Surat dari pihak eksternal terkadang terlambat sampainya ke orang atau bagian yang dituju dari surat tersebut, Pembuatan surat

terkadang masih agak lambat, proses sampainya surat ke orang atau bagian tidak tepat waktu.

Untuk mengantisipasi hal tersebut harus di tingkatkan komitmen dan kinerjanya dan dukungan dari berbagai pihak untuk mencapai visi, misi dan tujuan madrasah.

- (e) **Administrasi Kurikulum.** Program atau kegiatan bidang administrasi kurikulum secara umum adalah mengadministrasikan kalender pendidikan yang disesuaikan dengan proses belajar mengajar, membuat SK pembagian tugas mengajar tenaga pendidik & tugas tambahannya, membuat data perangkat pembelajaran tenaga pendidik, mendata perangkat PBM yang diperlukan, memberikan pelayanan kebutuhan sarana PBM. Personel yang bertugas di bagian administrasi kurikulum ini sebanyak dua orang (Ibu Munibah, S.E., dan Erwan) dan mereka memiliki kompetensi yang memenuhi syarat. Pada bagian kurikulum ini yang perlu diperhatikan yaitu : Hasil rekapitulasi pemenuhan perangkat pembelajaran dari pendidik diawal tahun pelajaran selalu terlambat. (MGMP terlambat menyerahkan hasil *checklist* pemenuhan perangkat pembelajaran prndidik disebabkan pendidik terlalu lama menyerahkan perangkatnya masing-masing), Perubahan jadwal mengajar disetiap awal semester menyebabkan terlambatnya pembuatan Surat Keterangan Beban Kerja (SKBK)

Hal tersebut diatas dapat hilang dengan komitmen dan motivasi dari berbagai pihak agar dapat teradministrasi dengan baik dan selesai tepat waktu.

- (f) **Administrasi 6 K.** Rincian kegiatan pada bagian administrasi 6 K secara umum adalah mengadministrasikan proses pembuatan jadwal pemeliharaan 6 K (Kebersihan, Keamanan, Kenyamanan, Keindahan, Kerindangan dan Ketertiban), Memonitoring hasil pekerjaan, mengevaluasi hasil pekerjaan, dan membuat laoprnan tepat waktu. Personel yang bertugas di bagian administrasi keuangan ini sebanyak tiga orang (Bpk. Widada, S.Pd dibantu oleh seluruh *office boy*) dan mereka memiliki kompetensi yang memenuhi syarat. Bagian administrai 6 K ini memiliki peran yang penting dalam

proses pendidikan, tetapi ada hal yang sangat perlu diperhatikan yaitu : Kebersihan kamar mandi putra dan putri serta guru harus ditingkatkan dan dimonitoring setiap hari (masih lemahnya monitoring dan evaluasi), Ketertiban dalam parkir masih harus ditingkatkan dengan memonitoring petugas (satpam) dalam mengatur parkir motor dan mobil, Pembersihan rumput yang sudah tinggi, dan sampah yang mungkin masih berserakan di madrasah.

Terkait dengan hal tersebut diatas perlu komitmen dan kerjasama dari semua pihak agar 6K di MAN 4 Jakarta dapat terjaga dengan baik.

- 5) ***Bimbingan dan Konseling***. Guru bimbingan dan konseling/konselor memiliki tugas, tanggungjawab, wewenang dalam pelaksanaan pelayanan bimbingan dan konseling terhadap peserta didik. Tugas guru bimbingan dan konseling/konselor terkait dengan pengembangan diri peserta didik yang sesuai dengan kebutuhan, potensi, bakat, minat, dan kepribadian peserta didik di MAN 4 Jakarta. Tugas guru bimbingan dan konseling/konselor yaitu membantu peserta didik dalam²²³:
- (a) Pengembangan kehidupan pribadi, yaitu bidang pelayanan yang membantu peserta didik dalam memahami, menilai bakat dan minat.
 - (b) Pengembangan kehidupan sosial, yaitu bidang pelayanan yang membantu peserta didik dalam memahami dan menilai serta mengembangkan kemampuan hubungan sosial dan industrial yang harmonis, dinamis, berkeadilan dan bermartabat.
 - (c) Pengembangan kemampuan belajar, yaitu bidang pelayanan yang membantu peserta didik mengembangkan kemampuan belajar untuk mengikuti pendidikan sekolah/madrasah secara mandiri.
 - (d) Pengembangan karir, yaitu bidang pelayanan yang membantu peserta didik dalam memahami dan menilai informasi, serta memilih dan mengambil keputusan karir.

Kegiatan-kegiatan tersebut didukung oleh:

²²³ Berdasarkan hasil wawancara dengan Guru Bimbingan Konseling, pada 12 September, 2019

- (a) Aplikasi instrumentasi, yaitu kegiatan mengumpulkan data tentang diri peserta didik dan lingkungannya, melalui aplikasi berbagai instrumen, baik tes maupun nontes.
- (b) Himpunan data, yaitu kegiatan menghimpun data yang relevan dengan pengembangan peserta didik, yang diselenggarakan secara berkelanjutan, sistematis, komprehensif, terpadu dan bersifat rahasia.
- (c) Kunjungan rumah, yaitu kegiatan memperoleh data, kemudahan dan komitmen bagi terentaskannya masalah peserta didik melalui pertemuan dengan orang tua atau keluarganya.
- (d) Tampilan kepustakaan, yaitu kegiatan menyediakan berbagai bahan pustaka yang dapat digunakan peserta didik dalam pengembangan pribadi, kemampuan sosial, kegiatan belajar, dan karir/jabatan.
- (e) Alih tangan kasus, yaitu kegiatan untuk memindahkan penanganan masalah peserta didik ke pihak lain sesuai keahlian dan kewenangannya.

b. Manajemen Pengadaan Kepala Sekolah

MAN 4 Jakarta yang merupakan institusi negeri/pemerintah maka kewenangan pergantian kepala madrasah di tentukan oleh Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi DKI Jakarta, jadi pihak MAN 4 Jakarta tidak bisa memilih siapa yang akan menjadi kepala sekolah karena itu hak prerogatif Kanwil Kemenag Provinsi DKI Jakarta.

Pengangkatan Kepala Madrasah PNS pada madrasah negeri dilakukan melalui proses seleksi yang dilakukan oleh tim yang terdiri atas unsur Kantor Wilayah Kemenag Provinsi, Kantor Kemenag Kabupaten/Kota, dan pengawas. Penetapan pengangkatan dilakukan oleh Kepala Kanwil Kemenag Provinsi, sedang untuk pelantikan dilakukan oleh Kepala Kanwil atau didelegasikan kepada Kepala Kemenag Kabupaten/Kota. Masa tugas Kamad PNS di madrasah negeri paling lama 4 tahun dan dapat diangkat kembali di madrasah yang sama untuk satu kali masa tugas. Setelah dua kali masa tugas, Kepala Madrasah ditugaskan pada satuan pendidikan lainnya. Ketentuan dua kali masa tugas di tempat yang sama ini dapat dikecualikan jika yang bersangkutan masih sangat dibutuhkan di tempat tugasnya, bertugas di madrasah perintis yang membutuhkan

penenangan khusus, atau ada rekomendasi khusus dari tim penilai kinerja²²⁴.

Adapun berdasarkan keterangan dari kepala madrasah di MAN 4 Jakarta, Bapak Aceng Solihin bahwa pemilihan kepala madrasah adalah hak prerogratif Kemenag, MAN 4 Jakarta tidak bisa memilih siapa yang akan menjadi kepala madrasah²²⁵

Terkait dengan persyaratan untuk menjadi kepala madrasah, diatur secara jelas dalam Peraturan Menteri Agama Nomor 24 Tahun 2018 tentang Perubahan Atas PMA Nomor 58 Tahun 2017 Tentang Kepala Madrasah pasal 1. Peraturan ini merevisi persyaratan sebelumnya yang telah diuraikan dalam PMA Nomor 58 Tahun 2017. Untuk menjadi Kepala Madrasah, seorang calon Kepala Madrasah harus memenuhi persyaratan sebagai berikut:

- 1) Beragama Islam
- 2) Memiliki Kemampuan Baca Tulis Al-Qur'an
- 3) Berpendidikan Paling Rendah Sarjana Atau Diploma Empat Kependidikan Atau Bukan Kependidikan Dari Perguruan Tinggi Yang Terakreditasi
- 4) Memiliki Pengalaman Manajerial Di Madrasah
- 5) Memiliki Sertifikat Pendidik
- 6) Berusia Paling Tinggi 55 (Lima Puluh Lima) Tahun Pada Saat Diangkat
- 7) Memiliki Pengalaman Mengajar Paling Singkat 9 (Sembilan) Tahun Pada Madrasah Yang Diselenggarakan Oleh Pemerintah Dan 6 (Enam) Tahun Pada Madrasah Yang Diselenggarakan Oleh Masyarakat
- 8) Memiliki Golongan Ruang Paling Rendah III/C Bagi Guru Pegawai Negeri Sipil Dan Memiliki Golongan Ruang Atau Pangkat Yang Disetarakan Dengan Kepangkatan Yang Dikeluarkan Oleh Yayasan/Lembaga Yang Berwenang Dibuktikan Dengan Keputusan Inpassing Bagi Guru Bukan Pegawai Negeri Sipil
- 9) Sehat Jasmani Dan Rohani Berdasarkan Surat Keterangan Sehat Dari Rumah Sakit Pemerintah

²²⁴ <http://pendis.kemenag.go.id/>, diakses pada 15 September 2019.

²²⁵ Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Madrasah, Bapak Aceng Solihin, pada Senin, 23 September 2019

- 10) Tidak Sedang Dikenakan Sanksi Hukuman Disiplin Tingkat Sedang Atau Berat Sesuai Dengan Ketentuan Peraturan Perundang-Undangan
- 11) Memiliki Nilai Prestasi Kerja Dan Nilai Kinerja Guru Paling Rendah Bernilai Baik Dalam 2 (Dua) Tahun Terakhir
- 12) Diutamakan Memiliki Sertifikat Kepala Madrasah Sesuai Dengan Jenjangnya Untuk Madrasah Yang Diselenggarakan Oleh Pemerintah²²⁶.

Adapun berdasarkan keterangan dari kepala madrasah di MAN 4 Jakarta, Bapak Aceng Solihin bahwa beliau mengikuti prosedur dari pemilihan kepala madrasah yang diadakan kemenag termasuk pada persyaratan yang dibutuhkan untuk menjadi kepala madrasah sesuai dengan Peraturan Menteri Agama, tentunya Kemenag pun melihat kualifikasi kepala madrasah yang akan memimpin MAN 4 Jakarta karena MAN ini termasuk yang memiliki banyak keunggulan dan prestasi. Untuk itu saya selama diangkat disini baru 2 bulan masih mengikuti kebijakan sebelumnya dan akan saya kembangkan agar relevan dengan kebutuhan yang terus berubah²²⁷.

Seorang Kepala Madrasah harus memiliki 5 kompetensi yang diatur dalam PMA No. 58 Tahun 2017 Pasal 8. Kompetensi tersebut meliputi kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial²²⁸.

- 1) Kompetensi kepribadian kepala madrasah antara lain meliputi
 - a) Mengembangkan Budaya dan Tradisi Akhlak Mulia, dan Menjadi Teladan Bagi Komunitas Madrasah
 - b) Memiliki Integritas Kepribadian Sebagai Pemimpin
 - c) Memiliki Keinginan Yang Kuat Dalam Pengembangan Diri Sebagai Kepala Madrasah
 - d) Bersikap Terbuka Dalam Melaksanakan Tugas Pokok Dan Fungsinya
 - e) Mengendalikan Diri Dalam Menghadapi Masalah Sebagai Kepala Madrasah
 - f) Memiliki Bakat Dan Minat Sebagai Pemimpin Madrasah.

²²⁶ <http://pendis.kemenag.go.id/>, diakses pada 15 September 2019.

²²⁷ Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Madrasah, Bapak Aceng Solihin, pada Senin, 23 September 2019

²²⁸ <http://pendis.kemenag.go.id/>, diakses pada 15 September 2019.

- 2) Kompetensi manajerial kepala madrasah antara lain meliputi
- a) Menyusun Perencanaan Madrasah Dalam Berbagai Skala Perencanaan;
 - b) Mengembangkan Madrasah Sesuai Dengan Kebutuhan
 - c) Memimpin Madrasah Untuk Pendayagunaan Sumber Daya Madrasah Secara Optimal
 - d) Mengelola Perubahan Dan Pengembangan Madrasah Menuju Organisasi Pembelajar Yang Efektif
 - e) Menciptakan Budaya Dan Iklim Madrasah Yang Kondusif Dan Inovatif Bagi Pembelajaran Peserta Didik
 - f) Mengelola Guru Dan Staf Dalam Rangka Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Secara Optimal
 - g) Mengelola Sarana Dan Prasarana Madrasah Dalam Rangka Pendayagunaan Secara Optimal
 - h) Mengelola Hubungan Antara Madrasah Dan Masyarakat Dalam Rangka Mencari Dukungan Ide, Sumber Belajar, Dan Pembiayaan
 - i) Mengelola Peserta Didik Untuk Penerimaan Peserta Didik Baru Dan Pengembangan Kapasitas Peserta Didik
 - j) Mengelola Pengembangan Kurikulum Dan Kegiatan Pembelajaran Sesuai Dengan Arah Dan Tujuan Pendidikan Nasional
 - k) Mengelola Keuangan Madrasah Sesuai Dengan Prinsip Pengelolaan Yang Akuntabel, Transparan, Dan Efisien
 - l) Mengelola Ketatausahaan Madrasah Dalam Mendukung Pencapaian Tujuan Madrasah
 - m) Mengelola Unit Layanan Khusus Dalam Mendukung Pembelajaran Peserta Didik Di Madrasah
 - n) Mengelola Sistem Informasi Madrasah Untuk Penyusunan Program Dan Pengambilan Keputusan
 - o) Memanfaatkan Kemajuan Teknologi Informasi Bagi Peningkatan Pembelajaran Dan Manajemen Madrasah
 - p) Melakukan Pemantauan, Evaluasi, Dan Pelaporan Pelaksanaan Program Kegiatan Madrasah Sesuai Prosedur Dan Melaksanakan Tindak Lanjutnya
- 3) Kompetensi kewirausahaan kepala madrasah, meliputi:

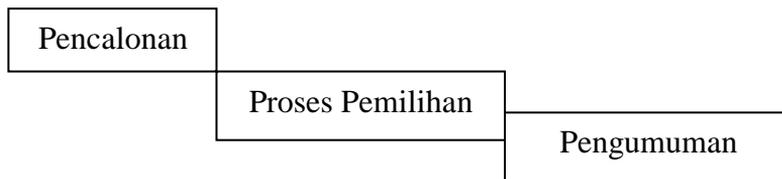
- a) Menciptakan Inovasi Yang Bermanfaat Dan Tepat Guna Bagi Madrasah
 - b) Bekerja Keras Untuk Mencapai Keberhasilan Madrasah Sebagai Organisasi Pembelajaran Yang Efektif
 - c) Memiliki Motivasi Yang Kuat Untuk Sukses Dalam Melaksanakan Tugas Dan Fungsinya Sebagai Pemimpin Madrasah
 - d) Pantang Menyerah Dan Selalu Mencari Solusi Terbaik Dalam Menghadapi Kendala Yang Dihadapi Madrasah
 - e) Memiliki Naluri Kewirausahaan Dalam Mengelola Kegiatan Produksi/Jasa Madrasah Sebagai Sumber Pembelajaran Bagi Peserta Didik
- 4) Kompetensi supervisi kepala madrasah, meliputi:
- a) Merencanakan Program Supervisi Akademik Untuk Peningkatan Profesionalisme Guru;
 - b) Melaksanakan Supervisi Akademik Terhadap Guru Dengan Menggunakan Pendekatan Dan Supervisi Yang Tepat
 - c) Menindaklanjuti Hasil Supervisi Akademik Terhadap Guru Untuk Peningkatan Profesionalisme Guru
- 5) Kompetensi sosial kepala madrasah, meliputi:
- a) Bekerja Sama Dengan Pihak Lain Guna Kepentingan Madrasah;
 - b) Berpartisipasi Dalam Kegiatan Sosial Kemasyarakatan
 - c) Memiliki Kepekaan Sosial Terhadap Individu Atau Kelompok Lain

Berdasarkan penjelasan di atas pemilihan kepala MAN 4 Jakarta, tampaknya otonomi MAN 4 dalam menentukan siapa yang menjadi kepala Madrasah sangat dibatasi dan bergantung pada kebijakan Kementerian Agama. Namun Kepala MAN 4 Jakarta yang sudah terpilih memiliki peran sebagai edukator, manajer, administrator, dan supervisor. Kepala MAN 4 Jakarta selaku pimpinan Lembaga, memiliki kewenangan yang penuh untuk mengambil keputusan dalam menjalankan roda madrasah dengan

tetap memperhatikan aspirasi yang berkembang dari bawah sebagai wujud prinsip demokratis.

c. Manajemen Pengadaan Wakil Kepala Sekolah

Keberadaan wakil kepala madrasah diangkat oleh kepala madrasah yang memiliki tugas dan tanggung jawab yang sesuai dengan bidangnya masing-masing. Adapun mekanisme pemilihan calon wakil kepala madrasah yang dilakukan oleh MAN 4 Jakarta, diantaranya:



Gambar IV.11
Mekanisme Pemilihan Wakil Kepala Madrasah²²⁹

Berdasarkan gambar tersebut, dapat dijelaskan bahwa mekanisme pemilihan wakil kepala madrasah di lingkungan MAN 4 Jakarta dilakukan secara terbuka dan demokratis. Hal ini dapat dilihat dari beberapa urutan kegiatannya, diantaranya: a. Bakal calon dijangkau dari guru yang telah memenuhi persyaratan dan dapat dilakukan dengan cara mendaftarkan diri kepada panitia atau bakal calon diusulkan oleh minimal 5 orang guru dan/atau karyawan. b. Proses pemilihan. Pemilihan wakil kepala Madrasah dilakukan oleh panitia yang dibentuk kepala Madrasah, calon diwajibkan memaparkan program kegiatan sesuai bidang yang diilih, Calon wakil kepala madrasah dipilih secara demokratis melalui pemilihan dalam rapat kerja. Akan tetapi dalam hal tertentu kepala madrasah memiliki kewenangan untuk menunjuk langsung guru yang telah memenuhi persyaratan. c. Pengumuman. Kepala Madrasah mengumumkan kepada seluruh civitas akademika MAN 4 Jakarta mengenai wakil

²²⁹ Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Madrasah, pada, Senin, 23 September 2019.

kepala madrasah yang akan membantu kepala madrasah dalam memimpin MAN 4 Jakarta untuk jangka waktu 3 tahun

d. Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Guru merupakan mitra kerja kepala Keapala MAN 4 Jakarta, maka untuk mendukung kegiatan belajar mengajar perlu memiliki guru-guru yang profesional. Mengenai kualifikasi guru terdapat dalam PMA No 90 Tahun 2013 Pasal 30 ayat 1-4 yaitu sebagai berikut:

Pasal 30 (1) Guru Madrasah harus memiliki kualifikasi umum, kualifikasi akademik, dan kompetensi sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. (2) Standar kualifikasi umum sebagaimana dimaksud pada ayat (1), meliputi: a. beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa; b. berakhlak mulia; dan sehat jasmani dan rohani. (3) Selain Standar kualifikasi umum sebagaimana dimaksud pada ayat (2), guru mata pelajaran al-Qur'an Hadis, akidah akhlak, fikih, sejarah kebudayaan Islam, bahasa Arab, dan mata pelajaran pendidikan agama Islam lainnya wajib beragama Islam. (4) Kualifikasi akademik sebagaimana dimaksud pada ayat (1), merupakan tingkat pendidikan minimal yang harus dipenuhi oleh seorang pendidik yang dibuktikan dengan ijazah dan/atau sertifikat keahlian yang relevan sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan. (4) Kompetensi sebagaimana dimaksud pada ayat (1), merupakan kompetensi guru sebagai agen pembelajaran pada jenjang pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah yang meliputi: a. Kompetensi pedagogik; b. Kompetensi kepribadian c. Kompetensi profesional; dan d. Kompetensi sosial. (5) Selain kompetensi sebagaimana dimaksud pada ayat (4), guru mata pelajaran al-Qur'an Hadis, akidah akhlak, fikih, sejarah kebudayaan Islam, bahasa Arab, dan mata pelajaran pendidikan agama Islam lainnya wajib memiliki kompetensi baca tulis al-Qur'an²³⁰.

Menanggapi PMA tersebut pihak MAN 4 Jakarta betul-betul selektif dalam memilih tenaga pengajar yang memiliki kapabilitas di biidangnya tidak hanya dari segi kualitas, tapi juga dari latar belakang pendidikannya. Untuk mencapai kualitas kegiatan belajar mengajar di

²³⁰ PMA No 90 Tahun 2013 Pasal 30 ayat (1)-(4)

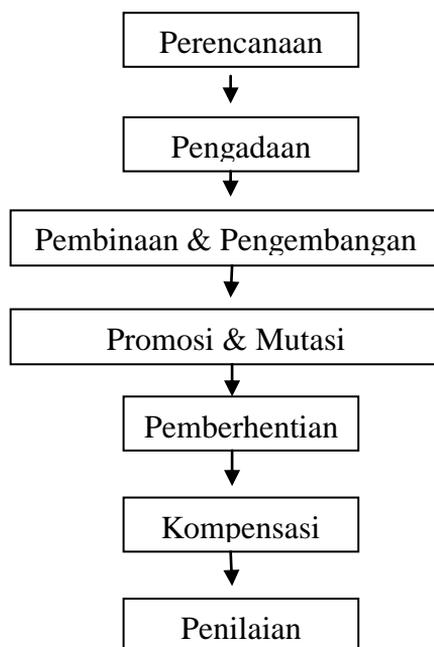
MAN 4 Jakarta, maka disediakan guru-guru dengan latar belakang pendidikan minimal sarjana S1 sesuai dengan bidang keahliannya serta mengadakan tes berupa wawancara, *microteaching*, baca Al-Qur'an, bagi guru-guru non pns, sedangkan bagi guru PNS, pihak MAN 4 Jakarta mengajukan kepada Kemenag.²³¹

Adapun pembahasan mengenai manajemen manajemen tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, Menurut Enco Mulyasa, bahwa manajemen tenaga pendidik dan tenaga kependidikan mencakup beberapa hal diantaranya perencanaan pegawai, pengadaan pegawai, pembinaan dan pengembangan pegawai, promosi dan mutasi, pemberhentian pegawai, kompensasi, dan penilaian pegawai, promosi dan mutasi, pemberhentian pegawai, kompensasi dan penilaian pegawai²³². Dalam ungkapan berbeda, namun substansinya sama Hasbullah mengemukakan bahwa manajemen personil (tenaga pendidik dan tenaga kependidikan), yaitu pengadaan, pengangkatan, pembinaan, pengawasan, pemberhentian dan penugasan.²³³ Dalam konteks ini MAN 4 Jakarta telah memenuhi unsur-unsur tersebut yang berkaitan dengan pengelolaan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, yakni memiliki tahapan-tahapan kegiatan sendiri. Untuk dapat melihat kewenangan dalam manajemen tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang MAN 4 Jakarta dapat dilihat pada gambar berikut:

²³¹ Berdasar hasil wawancara dengan, Kepala Tata Usaha MAN 4 Jakarta, Kamis 16 September 2019.

²³² Enco Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah; Konsep, Strategi, dan Implementasi*, ...hal. 40.

²³³ Hasbullah, *Otonomi Pendidikan; Kebijakan Otonomi Daerah, dan Implikasinya Terhadap Penyelenggaraan Pendidikan*...hal. 16.



Gambar IV.12
Manajemen Tenaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan²³⁴

Berdasarkan pada gambar tersebut di atas, tampaknya MAN 4 Jakarta memiliki keunikan dalam manajemen tenaga pendidik dan tenaga kependidikannya. Untuk lebih jelasnya mengenai hal tersebut, dapat diuraikan kegiatannya di bawah ini:

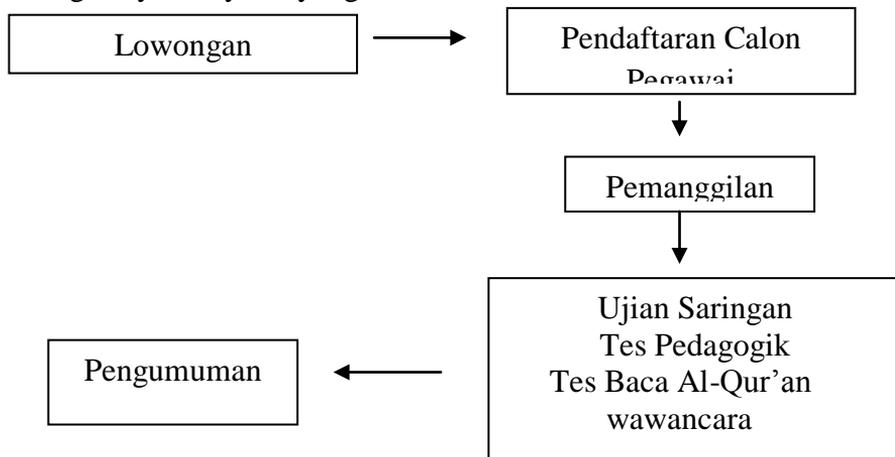
Pertama, Perencanaan pegawai. Proses pengadaan pegawai di lingkungan MAN 4 Jakarta dilakukan melalui adanya Analisa kebutuhan pegawai yang dilakukan oleh kepala Madrasah dan kemudian selanjutnya menyampaikan hal ini kepada Kemenag bahwa MAN 4 Jakarta itu kekurangan guru maupun karyawan. Kemudian Kemenag mengadakan perencanaan pengadaan pegawai dengan matang.²³⁵ Namun jika kebutuhan sekolah mendesak maka MAN 4 Jakarta membuka lowongan bagi guru honorer dengan mempersyaratkan berkas dan mengadakan tes sesuai dengan ketentuan PMA. Perencanaan pengadaan sumber daya manusia (guru dan karyawan) di sekolah merupakan serangkaian

²³⁴ Berdasarkan hasil wawancara dengan, Kepala Tata Usaha MAN 4 Jakarta, Kamis 16 September 201

²³⁵ Berdasarkan hasil wawancara dengan, pegawai Tata Usaha MAN 4 Jakarta, Selasa 20 Agustus 2019.

kegiatan yang memprediksi kebutuhan tenaga kerja untuk masa yang akan datang. Dengan perencanaan yang baik, tentunya akan mempermudah dalam pelaksanaan kegiatan pendidikan di MAN 4 Jakarta berjalan dengan lancar.

Kedua, Pengadaan Pegawai. Kegiatan pengadaan pegawai merupakan suatu proses kegiatan untuk mengisi formasi yang lowong mulai dari perencanaan, pengumuman lowongan, penyaringan sampai pengangkatan, lowongan formasi disebabkan karena adanya pegawai yang berhenti, mutasi, pension, meninggal dunia atau karena adanya perluasan organisasi. Setiap warga negara Indonesia yang muslim dan memenuhi syarat-syarat objektif yang ditentukan, mempunyai kesempatan yang sama untuk melamar menjadi pegawai.²³⁶ Selanjutnya pengadaan pegawai dilakukan dengan dua acara yaitu pengadaan dengan mutasi Pegawai Negeri Sipil (PNS) dari lingkungan Kementerian Agama atau Kementerian Pendidikan Nasional dengan terlebih dahulu melalui tes standarisasi sumber daya manusia MAN 4 Jakarta, dan pengadaan dengan pola menjangkir dari masyarakat melalui seleksi yang obyektif sesuai dengan syarat-syarat yang ditentukan²³⁷



Gambar IV.13
Mekanisme Pengadaan Pegawai²³⁸

²³⁶ Berdasarkan hasil wawancara dengan, pegawai Tata Usaha MAN 4 Jakarta, Selasa 20 Agustus 2019.

²³⁷ Berdasarkan hasil wawancara dengan, pegawai Tata Usaha MAN 4 Jakarta, Selasa 20 Agustus 2019.

²³⁸ Berdasarkan hasil wawancara dengan Wakil Kepala Madrasah Bidang Kesiswaan, Ibu Lisnur pada Kamis, 25 Juli 20

Dari gambar tersebut di atas, dapat dijelaskan mengenai proses penjangkungannya yaitu sesuai dengan standar mutu Sumber Daya Manusia (SDM) MAN 4 Jakarta dengan prosedur sebagai berikut: a. pengumuman formasi, b. lamaran yang masuk diperiksa dengan seksama oleh petugas yang berwenang, c. pelamar yang memenuhi persyaratan, kemudian dipanggil untuk mengikuti ujian saringan, d. pelamar yang dinyatakan diterima, bagi yang berstatus PNS akan diusulkan kepada instansi induknya untuk mutasi atau diperbantukan ke MAN 4 Jakarta sesuai dengan prosedur yang berlaku dan bagi Non PNS akan diberi surat keputusan sebagai calon pegawai MAN 4 Jakarta oleh pejabat yang berwenang sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Pola pengadaan pegawai di MAN 4 Jakarta dilakukan berdasarkan pada analisa kebutuhan untuk menambah pegawai itu memiliki perbedaan dengan Madrasah Aliyah Negeri lainnya, karena prosesnya dilakukan dengan seleksi yang objektif dan ketat. Kemudian setelah diterima itu ada jenjang kepegawaian dengan pola MAN 4 Jakarta, kemudian selanjutnya diusulkan ke Kementerian Agama untuk dijadikan sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS).

Ketiga, Pembinaan dan Pengembangan Pegawai. Sebagai penegasan dapat dicermati UU No. 14 tahun 2007 Pasal 7 ayat (2) menyatakan pemberdayaan profesi guru atau pemberdayaan profesi dosen diselenggarakan melalui pengembangan diri yang dilakukan secara demokratis, berkeadilan, tidak diskriminatif, dan berkelanjutan dengan menjunjung tinggi hak asasi manusia, nilai keagamaan, nilai kultural, kemajemukan bangsa, dan kode etik profesi. Pelaksanaan undang-undang tentang guru dan dosen ini memiliki misi yaitu mengangkat martabat guru, menjamin hak dan kewajiban guru, meningkatkan kompetensi guru, memajukan profesi dan karir guru, meningkatkan mutu pembelajaran, meningkatkan mutu pendidikan nasional. Kemudian, mengurangi kesenjangan ketersediaan guru antar daerah dari segi jumlah, mutu, kualitas akademik, dan mengurangi kesenjangan mutu pendidikan antar daerah dan meningkatkan pelayanan pendidikan yang bermutu.²³⁹

Kegiatan pembinaan dan pengembangan pegawai ini dilakukan dengan memiliki beberapa tujuan, diantaranya a. untuk meningkatkan pengabdian, mutu, keahlian dan keterampilan pegawai sehingga tercapainya daya guna dan hasil guna, b. untuk meningkatkan kesetiaan

²³⁹ Syaiful Sagala. *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan*, Bandung: Alfabeta, 2013, hal. 40

dan ketaatan beragama, bernegara, dan berbangsa. c. menanamkan kesamaan pola pikir yang dinamis dan bernalar agar memiliki wawasan yang komprehensif dalam pelaksanaan tugas, d. memantapkan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman, dan pengembangan partisipasi masyarakat. e. meningkatkan pengetahuan, keahlian dan atau keterampilan serta pembentukan kepribadian pegawai²⁴⁰

Nampaknya tujuan tersebut tidak akan tercapai dengan baik, bila para pegawai tidak diberikan pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan mutunya. Maka pendidikan dan latihan bagi para pegawai MAN 4 Jakarta meliputi beberapa hal, yaitu a. prajabatan bagi calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS), b. orientasi pegawai bagi seluruh pegawai baru MAN 4 Jakarta, c. diklat fungsional, dipercayakan bagi pegawai yang akan dan atau telah menduduki jabatan fungsional, d. diklat struktural, dipercayakan bagi pegawai yang akan dan atau telah menduduki jabatan structural, e. diklat teknis, diperuntukkan bagi pegawai dalam upaya memberikan keterampilan di bidang teknis tertentu.²⁴¹

Demikian juga MAN 4 memberi pembinaan yang dilakukan oleh pimpinan madrasah dan guru-guru senior, memberikan pelatihan, seminar, dan lokakarya untuk memperoleh informasi dan perkembangan terbaru di bidang pendidikan, melakukan studi banding, serta memberikan kesempatan kepada para pegawainya untuk mengembangkan wawasan ilmu pengetahuan dengan melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi, selama tidak mengganggu tugas yang diembannya dan biaya ditanggung sendiri, kecuali tugas belajar dari Lembaga.²⁴² Dengan tujuan-tujuan tersebut diharapkan para pegawai di lingkungan MAN 4 Jakarta dapat meningkatkan keprofesionalan dan meningkatkan prestasi kerja, sehingga dengan pegawai yang bermutu itu, akan mendorong prestasi MAN 4 Jakarta untuk terus menjadi madrasah unggulan nasional.

Kegiatan pembinaan dan pengembangan pegawai ini telah mendorong para gurunya mampu memiliki prestasi yang tak kalah

²⁴⁰ Berdasarkan hasil wawancara dengan, Kepala Tata Usaha MAN 4 Jakarta, Kamis 16 September 2019.

²⁴¹ Berdasarkan hasil wawancara dengan, pegawai Tata Usaha MAN 4 Jakarta, Senin 16 September 2019.

²⁴² Berdasarkan hasil wawancara dengan, pegawai Tata Usaha MAN 4 Jakarta, Senin 16 September 2019.

dengan anak didiknya. Selama ini ketika berbicara tentang MAN 4 Jakarta dan prestasi yang dicapainya, maka lebih banyak tertuju kepada prestasi siswa, mulai dari prestasi olimpiade mata pelajaran sampai kepada prestasi lomba yang sifatnya *incidental*. Sedangkan prestasi gurunya sendiri jarang sekali dibicarakan. Dalam melacak asumsi-asumsi keberhasilan pendidik perlu meneladani beberapa hal yang dianggap esensial, yang daripadanya diharapkan dapat mendekatkan antara realitas (perilaku guru) dan idealitas (Nabi Muhammad sebagai guru). Keberhasilan Rasulullah sebagai guru didahului dengan bekal kepribadian (personality) yang berkualitas unggul. Sebelum beliau diangkat menjadi Rasul, bahkan di masa kanak-kanaknya, beliau sudah dikenal sebagai seorang yang berbudi luhur, berkepribadian unggul sehingga beliau dijuluki al-amin, orang yang jujur, dapat dipercaya dan sangat dicintai semua orang.²⁴³

Kita juga tidak bisa menutup mata bahwa untuk meningkatkan profesionalitas guru, selama ini telah banyak penataran dan palatihan guru yang telah diselenggarakan, baik di ibukota, provinsi, maupun kabupaten. Bahkan upaya meningkatkan kualitas guru sudah diusahakan sedemikian rupa agar dekat dengan sasarannya, yaitu dengan didirikannya sanggar-sanggar Pemantapan Kerja Guru (PKG), yang dimulai sejak tahun 1979, melalui bantuan dana dari UNDP/UNESCO dengan pelatihan di berbagai bidang pelajaran : IPA, Matematika, Bahasa Inggris, Bahasa Indonesia, dan Geografi.²⁴⁴ Adapun prestasi yang diraih oleh guru MAN 4 Jakarta diantaranya adalah membimbing siswa berhasil pada olimpiade, membuat buku dan karya tulis PTK, membuat program-program pengembangan pada pembelajaran, dan lain-lain.

Keempat, Promosi dan Mutasi. Untuk mewujudkan pegawai MAN 4 Jakarta yang berakhlakul karimah, penuh kesetiaan dan ketaatan dalam menjalankan ajaran Islam, berwibawa, kuat, berdaya guna, berhasil guna, bersih, berkualitas tinggi dan sadar akan tanggung jawabnya sebagai tenaga kependidikan, maka perlu dibina dengan sebaik-baiknya atas dasar perpaduan antara sistem prestasi dan sistem karir. Selanjutnya mutasi atau pemindahan pegawai di MAN 4 Jakarta dari satu tempat ke tempat lainnya dapat terjadi karena beberapa hal, diantaranya:

²⁴³ Muhaimin, *Paradigma Pendidikan Islam: Upaya Mengefektifkan Pendidikan Agama Islam di Sekolah*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002, hal. 94

²⁴⁴ Ainurrafiq Dawam dan Ahmad Ta'arifin. *Manajemen Madrasah Berbasis Pesantren*, Sapen: Lista Fariska Putra, 2004, hal. 78

pemindahan atas permintaan sendiri, pemindahan tidak atas kemauan sendiri, pemindahan atas kepentingan dinas

Kelima, Pemberhentian Pegawai. Pemberhentian yang menyebabkan yang bersangkutan tidak berkedudukan lagi sebagai pegawai dan terlepas dari segala hak dan kewajiban sebagai pegawai MAN 4 Jakarta. Pemberhentian pegawai terdiri dari dua sifat, yaitu pemberhentian dengan hormat, dan pemberhentian dengan tidak hormat²⁴⁵. Jenis-jenis pemberhentian pegawai dengan hormat, karena sebab permintaan sendiri, mencapai batas usia pensiun, adanya penyederhanaan organisasi, tidak cakap jasmani dan rohani, dan meninggal dunia. Jenis-jenis pemberhentian pegawai dengan tidak hormat, karena melakukan pelanggaran/tindak pidana atau susila dan penyelewengan lainnya serta melakukan pelanggaran berat lain sebagaimana diatur dalam disiplin pegawai.

Keenam, Kompensasi. MAN 4 Jakarta memberikan kompensasi kepada pegawai yang memiliki jabatan tertentu atau memiliki prestasi yang mengharumkan nama MAN 4 Jakarta. Pemberian kompensasi selain dalam bentuk gaji, dapat juga berupa tunjangan, fasilitas, reward dan lain-lain.²⁴⁶

Ketujuh, Penilaian Pegawai. Dalam upaya untuk lebih menjamin obyektivitas dalam pembinaan pegawai tetap berdasarkan sistem karir dan prestasi kerja, maka perlu penilaian. Kemudian hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan dituangkan dalam daftar yang disebut Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3)

Unsur-unsur yang dinilai dalam penilaian pelaksanaan pekerjaan adalah kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa, dan kepemimpinan. Untuk aturan-aturan penilaian dan pejabat penilai bagi karyawan di MAN 4 Jakarta adalah sesuai dengan aturan-aturan yang berlaku bagi PNS.

Kepala MAN 4 Jakarta telah mampu melakukan keputusannya secara sendiri, tentunya berdasarkan hasil keputusan bersama dalam mekanisme rapat kerja yang dihadiri oleh semua pihak. Keputusan ini adalah murni berasal dari kepala MAN 4 Jakarta, tanpa adanya intervensi baik dari pihak manapun yang berkaitan dengan manajemen tenaga pendidik dan tenaga kependidikannya dengan memperhatikan

²⁴⁵ Berdasarkan hasil wawancara dengan, Kepala Tata Usaha MAN 4 Jakarta, Kamis 16 September 2019.

²⁴⁶ Berdasarkan hasil wawancara dengan, Kepala Tata Usaha MAN 4 Jakarta, Kamis 16 September 2019.

pertimbangan berbagai pihak, diantaranya: guru, karyawan, dan orangtua siswa yang diwakili oleh Majelis Madrasah.

Selanjutnya keberhasilan sebuah sekolah tidak hanya didukung oleh adanya kepala sekolah yang profesional, namun dalam hal ini kepala sekolah harus memiliki tim kerja. Tim kerja dapat didefinisikan sebagai kumpulan individu dengan keahlian spesifik yang bekerja sama dan berinteraksi untuk mencapai tujuan bersama. Inti dari tim kerja terdiri atas tiga komponen penting yaitu komitmen bersama, saling percaya, dan saling menghormati.²⁴⁷ Menurut Robert B. Maddu seperti yang dikutip Juni Pranoto, manfaat membangun tim kerja yang efektif antara lain sasaran yang realistis ditentukan dan dapat dicapai secara optimal, anggota tim dan pemimpin tim memiliki komitmen untuk saling mendukung satu sama lain agar tim berhasil, anggota tim memahami prioritas anggota lainnya, dan saling membantu satu sama lain, pemecahan masalah lebih efektif karena kemampuan tim lebih memadai, keseimbangan tercapainya produktivitas tim dengan pemenuhan kebutuhan pribadi, anggota tim termotivasi untuk lebih berprestasi.²⁴⁸

Pemberdayaan sebagai menempatkan seorang pekerja untuk bertanggung jawab atas apa yang mereka kerjakan. Dengan demikian, kepala sekolah untuk mengurangi mengontrol dan pekerja belajar bagaimana bertanggung jawab atas pekerjaannya dan membuat keputusan yang tepat. Pemberdayaan, cara pekerjaan dirancang, dan cara organisasi distrukturkan.²⁴⁹

e. Manajemen Kesiswaan

Keberadaan siswa merupakan salah satu input yang turut menentukan keberhasilan program pendidikan. Menurut Hasbullah, sedikitnya terdapat lima hal dalam manajemen kesiswaan, diantaranya: a. Penerimaan Siswa Baru (PSB), b. Layanan bimbingan dan penyuluhan, c. Pengelolaan siswa di dalam kelas, d. Pengelolaan organisasi siswa intra sekolah atau yang dikenal dengan OSIS. e. Pengelolaan data tentang siswa²⁵⁰. Sedangkan Enco Mulyasa menjabarkan tiga hal yang berkaitan dengan manajemen kesiswaan,

²⁴⁷ Yaslis Ilyas. *Kiat Sukses Manajemen Tim Kerja*. 2003, hal. 1

²⁴⁸ Juni Pranoto dan Wahyu Suprapti. *Membangun Kerjasama Tim*, Jakarta: Lembaga Administrasi Negara, 2009, hal 12-13

²⁴⁹ Wibowo. *Manajemen Kinerja*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2007, hal. 414

²⁵⁰ Hasbullah, *Otonomi Pendidikan: Kebijakan Otonomi Daerah, dan Implikasinya terhadap Penyelenggaraan Pendidikan...* hal. 121.

diantaranya: penerimaan siswa baru, kegiatan kemajuan belajar, serta bimbingan dan pembinaan disiplin.²⁵¹

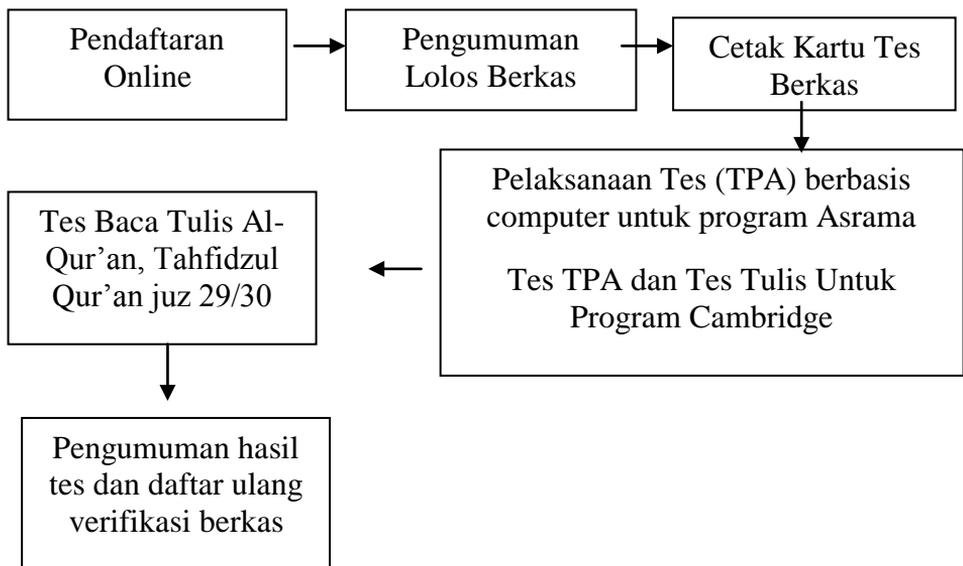
Berdasarkan pada kedua konsep manajemen kesiswaan tersebut di atas, dalam konteks ini, MAN 4 Jakarta memiliki sistem manajemen kesiswaan sebagai model pembinaan kesiswaan yang tertata secara formal dan didesain secara kelembagaan sehingga segala bentuk kebijakan baik dalam tahap perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, maupun pengevaluasian selalu dirumuskan secara kelembagaan dan resmi di bawah pertanggungjawaban kepala madrasah. Dalam pengelolaan kesiswaan, MAN 4 Jakarta mampu menyusun dan menetapkan kegiatan dalam proses penerimaan peserta didik yang meliputi beberapa hal, diantaranya:

Pertama, Penerimaan Siswa Baru (PSB). Kegiatan ini dilakukan secara obyektif, transparan, dan akuntabel sebagaimana tertuang dalam aturan MAN 4 Jakarta yang berdasarkan kriteria hasil ujian nasional, dan juga sesuai dengan daya tampung. Rekrutmen siswa baru MAN 4 Jakarta biasa dimulai awal bulan April setiap tahunnya oleh panitia yang dibentuk sendiri oleh pihak madrasah. Untuk lebih jelasnya mengenai sistem Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB) MAN 4 Jakarta dapat dilihat pada gambar berikut:

a. Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB jalur *Cambridge* dan Jalur Asrama

Pada PPDB jalur *Cambridge*, Kmenag memberikan kewenangan penuh kepada madrasah, untuk mengatur mekanisme PPDB Jalur *Cambridge* dan Asrama. Pihak MAN 4 Jakarta bekerjasama dengan Lembaga *Cambridge*, bagi siswa yang lulus jalur *Cambridge*, nantinya akan belajar dengan menggunakan 3 kurikulum yakni, kurikulum nasional K13, Kurikulum Kemenag dan kurikulum *Cambridge*. Adapun bagi siswa jalur Asrama nantinya akan difokuskan untuk mengikuti percepatan dalam pelajaran yang sering muncul dalam olimpiade seperti Matematika, Fisika, Kimia, Biologi, Geografi. Berikut ini adalah mekanisme PPDB Jalur *Cambridge* dan Asrama

²⁵¹Enco Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah; Konsep, Strategi, dan Implementasi*...hal. 46.

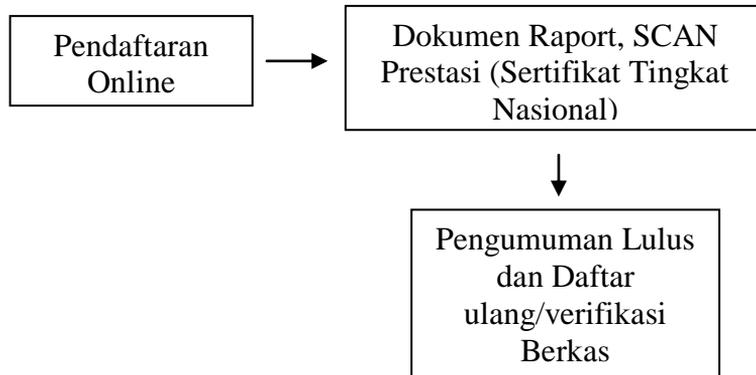


Gambar IV.14
Mekanisme PPDB Jalur *Cambridge* dan Jalur Asrama²⁵²

b. Mekanisme Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB jalur Prestasi

Pada PPDB jalur Cambridge, Kemenag juga memberikan kewenangan penuh kepada madrasah, untuk mengatur mekanismenya. Adapun pada jalur prestasi, calon peserta didik tidak perlu melakukan tes sebagaimana jalur Cambridge dan Asrama, melainkan cukup dengan melampirkan nilai raport seerta sertifikat atau penghargaan yang dimiliki. Breakout mekanisme PPDB jalur prestasi:

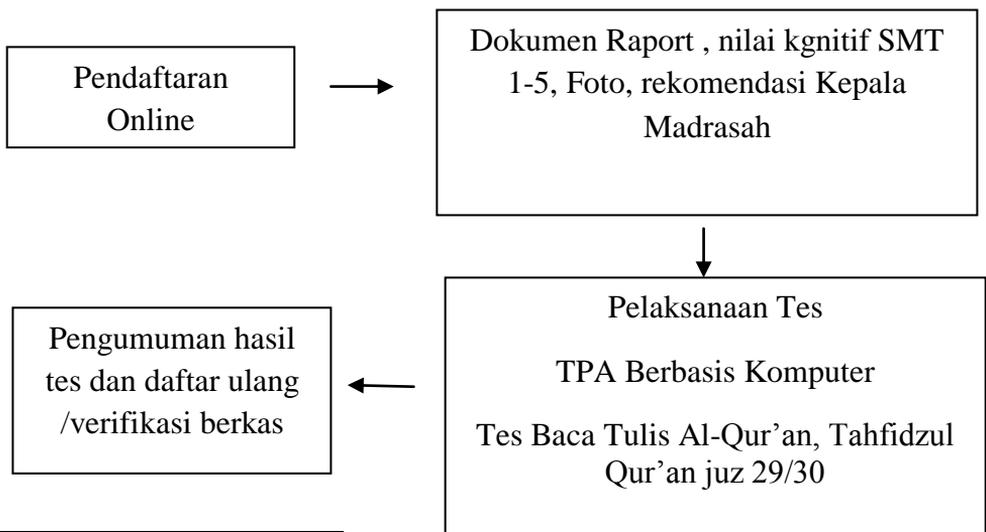
²⁵² Berdasarkan hasil wawancara dengan Wakil Kepala Madrasah Bidang Kesiswaan, Ibu Lisnur pada Kamis, 25 Juli 2019



Gambar IV.15
Mekanisme Penerimaan Siswa Baru Jalur Prestasi²⁵³

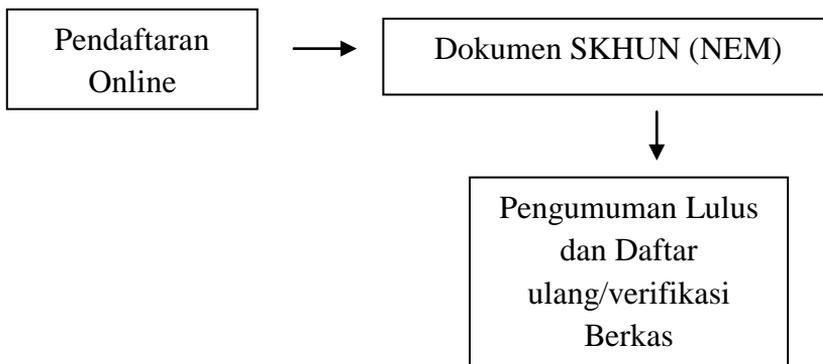
c. Mekanisme Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB jalur Madrasah dan Reguler

Pada PPDB Jalur Madrasah dan Reguler, diatur oleh Kanwil Kementerian Agama, sementara MAN 4 boleh mengajukan kuota, pada jalur madrasah disyaratkan dokumen *raport* serta tes berbasis computer sedangkan jalur regular hanya mensyaratkan SKHUN, sebagai berikut:



²⁵³ Berdasarkan hasil wawancara dengan Wakil Kepala Madrasah Bidang Kesiswaan, Ibu Lisnur pada Kamis, 25 Juli 2019

Gambar IV.16
Mekanisme Penerimaan Siswa Baru Jalur Madrasah²⁵⁴



Gambar IV.17
Mekanisme Penerimaan Siswa Baru Jalur Reguler²⁵⁵

Dalam tes potensi akademik siswa mengikuti ujian tertulis mata pelajaran matematika, fisika, biologi, bahasa Indonesia, dan bahasa Inggris, termasuk tes pendidikan agama yang meliputi kemampuan baca tulis al-Qur'an, pengetahuan umum agama, dan bahasa Arab. Hasil dari tes tertulis ini kemudian diberi peringkat untuk menentukan jumlah tertinggi dan terendah yang diterima, Acuan penilaian akademik juga dilihat melalui nilai rata-rata raportnya ketika di SMP atau MTS. Tes penerimaan siswa baru ditutup dengan wawancara. Jika siswa telah mengikuti keseluruhan tes dengan baik, maka siswa tersebut dinyatakan lulus. Akhirnya panitia PPDB mengadakan rapat dengan pihak pimpinan, guru-guru. Setelah rapat selesai dan menyetujui terhadap hasil seleksi tersebut, baru kemudian mengumumkannya siapa saja yang diterima untuk belajar di MAN 4 Jakarta.

Setelah dinyatakan lulus, siswa diberikan buku panduan tata tertib untuk dipelajari bersama orangtua. Jika tidak setuju dengan tata tertib yang sudah ditentukan sekolah, siswa boleh membatalkan niatnya

²⁵⁴ Berdasarkan hasil wawancara dengan Wakil Kepala Madrasah Bidang Kesiswaan, Ibu Lisnur pada Kamis, 25 Juli 2019

²⁵⁵ Berdasarkan hasil wawancara dengan Wakil Kepala Madrasah Bidang Kesiswaan, Ibu Lisnur pada Kamis, 25 Juli 2019

untuk belajar di MAN 4 Jakarta. Jika setuju, membuat surat persetujuan dengan syarat dan sanksi yang ditentukan, jika dilanggar, serta ditandatangani diatas materai oleh orangtua. Kemudian dilakukan serah terima siswa dari orangtua kepada sekolah. Semua barang-barang yang dibawa siswa ke asrama diseleksi terlebih dahulu, jika ada yang berlebihan dikembalikan. Siswa hanya membawa barang yang ditentukan oleh MAN 4 Jakarta. Suatu hal yang perlu dicatat disini, bahwa PPDB MAN 4 Jakarta adalah benar-benar melakukan seleksi yang begitu ketat. Dalam arti bahwa panitia PPDB memiliki kewenangan untuk menerima atau tidak menerima calon siswa yang mendaftar, walaupun ia memiliki surat sakti dari pejabat pemerintah. Baik itu anak pejabat, tokoh nasional. Berikut adalah jadwal keseluruhan kegiatan PPDB MAN 4 Jakarta:

Tabel IV.8
Kegiatan Penerimaan Siswa Baru 2019/2020²⁵⁶

No	Kegiatan	Waktu
1	Informasi dan Sosialisasi	01-15 April 2019
2	Pendaftaran Oline Jalur Cambridge dan Asrama	11-23 April
3	Pengumuman Lulus Berkas Jalur Cambridge dan Asrama	24 April 2019
4	Cetak Kartu Tes Jalur Cambridge dan Asrama	25 April 2019
5	Pelaksanaan Tes Jalur Cambridge dan Asrama	27-28 April 2019
6	Pengumuman Hasil Tes	02-04 Mei 2019

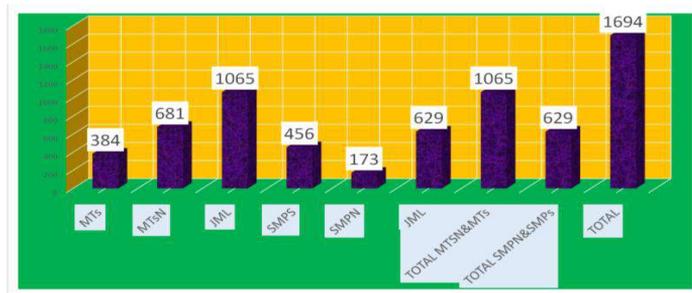
²⁵⁶ Berdasarkan hasil wawancara dengan Wakil Kepala Madrasah Bidang Kesiswaan, Ibu Lisnur pada Kamis, 25 Juli 2019

	dan daftar ulang Jalur Cambridge dan Asrama	
7	Pendaftaran online jalur prestasi dan Pengumpulan dokumen jalur prestasi	07-10 Mei 2019
8	Pengumuman Hasil Tes dan daftar ulang jalur prestasi	14 Mei-21 Mei 2019
9	Pendaftaran online jalur madrasah dan Pengumpulan dokumen jalur madrasah	07-10 Mei 2019
10	Pelaksanaan Tes jalur madrasah	15-16 Mei 2019
11	Pengumuman Hasil Tes dan daftar ulang jalur madrasah	18-21 Mei 2019
12	Pendaftaran online jalur reguler dan Pengumpulan dokumen jalur reguler	10-14 Juni 2019
13	Pengumuman Hasil Tes dan daftar ulang jalur reguler	19 Juni-08 Juli 2019

Dari penjelasan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa dalam kegiatan PPDB tersebut, nampaknya kewenangan MAN 4 Jakarta sudah berkurang, meskipun tidak sepenuhnya dihilangkan karena masih ada kerjasama diantara tiga unsur, diantaranya: Direktorat Pendidikan Madrasah, Kementerian Agama, dan , MAN 4 Jakarta. MAN 4 Jakarta

juga diberi kewenangan ketika nantinya masih ada bangku kosong untuk membuka jalur mandiri ataupun jalur bina lingkungan yakni memberi kesempatan bagi anak-anak usia Aliyah yang tinggal di RW 08 disekitar lingkungan MAN 4 Jakarta, artinya tetap ada otonomi MAN 4 Jakarta dalam hal PPDB.²⁵⁷

Kedua, Kriteria calon siswa. Pada masa awal didirikannya MAN 4 Jakarta, kriteria siswa adalah berasal dari MAN 4 Jakarta, kemudian tatkala keadaan krisis multidimensi yang melanda negeri ini, maka kriteria siswa MAN 4 Jakarta itu beragam, tidak hanya lulusan MTs Pondok Pesantren saja yang berhak masuk dan belajar melainkan lulusan dari sekolah, atau madrasah lain berhak untuk mengikuti pendidikan di MAN 4 Jakarta, diantaranya berasal dari SMP Negeri dan Swasta, MTs Negeri, MTs Swasta Non Pondok Pesantren, dan MTs Pondok Pesantren. Untuk lebih jelasnya mengenai keberadaan asal sekolah siswa, dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 1V.18

Grafik Rekapitulasi PPDB Tahun Pelajaran 2017/2018²⁵⁸

Berdasarkan tabel di atas, bahwa MAN 4 Jakarta pada tahun pelajaran 2019/2020 dalam Penerimaan Siswa Baru dapat terlihat bahwa calon peserta didik yang mendaftar ke MAN 4 Jakarta ternyata lebih dominan dari lulusan MTs Negeri dan SMP Swasta, diantaranya a. siswa MTs Negeri berjumlah 681 siswa atau 40 % . b. Siswa SMP Sawasta berjumlah 456 siswa atau 27 %%, c. Siswa MTs Swasta berjumlah 384 siswa atau 23 %, d. Siswa SMP Negeri berjumlah 10 %. Dengan data mengenai asal siswa MAN 4 Jakarta, nampaknya siswa itu memiliki

²⁵⁷ Berdasarakan hasil wawancara dengan, Wakil Kepala MAN 4 Jakarta, Bidang Kesiswaan pada Kamis 25 Juli 2019.

²⁵⁸ Data Wakil Kepala Bagian Kesiswaan MAN 4 Jakarta

keragaman dalam *input*. Dengan *input* tersebut telah melahirkan siswa-siswi yang unggul dalam prestasi baik nasional hingga internasional.

Dengan adanya keragaman *input*, nampaknya menimbulkan kekhawatiran dari MAN 4 Jakarta terhadap program pembinaan siswa perlu ditata ulang. Pembinaan keagamaan ditujukan untuk memperdalam pengetahuan dan memperluas aplikasinya, sedangkan pembinaan IPTEK yang diutamakan dalam penguasaan MAFAKIB dan bahasa asing menjadi tugas yang lebih berat. Untuk itu solusi yang dilakukan MAN 4 Jakarta adalah dengan mengadakan program matrikulasi dan klinik mata pelajaran untuk mengejar kesamaan *input* seperti dari SMP dan Mts baik negeri maupun swasta. Dengan situasi seperti ini menjadi tantangan baru bagi MAN 4 dalam menyiapkan siswa yang memiliki prestasi tinggi dalam bidang studi, lomba-lomba bidang studi, dan olimpiade menjadi tugas berat yang harus diperjuangkan dengan sekuat tenaga.

Ketiga, Kegiatan Kemajuan Belajar. Soedjiarto, menyatakan “*There is nothing more unequal than equal treatment of unequal people*”. Pernyataan ini mengindikasikan bahwa dalam proses pendidikan diperlukan adanya perlakuan yang berbeda bagi masing-masing peserta didik. Perlakuan ini dikarenakan adanya asumsi bahwa setiap peserta didik tidak sama dalam kemampuan atau dengan kata lain memiliki perbedaan individu (*individual differences*).²⁵⁹ Untuk memperoleh hasil yang memuaskan di dalam belajar, siswa membutuhkan bimbingan. Banyak siswa yang tidak mendapatkan nilai yang baik dalam pelajarannya (di sekolah) karena tidak mengetahui cara-cara belajar yang efektif dan efisien. Maka dalam mengusahakan agar siswa mempunyai ketrampilan belajar yang baik perlu kiranya seorang guru memberi bimbingan yang berupa petunjuk tentang cara belajar yang baik. Kemudian untuk memberi kebiasaan belajar yang baik bimbingan itu hendaknya diberikan sewaktu-waktu anak mempelajari pelajaran yang disajikan. Hasilnya lebih baik bila bimbingan itu diberikan sewaktu anak mempelajari pelajaran yang disajikan menurut uraian di atas bimbingan guru yang berupa tentang cara belajar yang baik perlu diberikan kepada siswa dengan demikian maka prestasi siswa dapat meningkat.²⁶⁰

Model pengelompokan berdasarkan kemampuan (*cluster grouping*) dilakukan dengan mengelompokkan siswa berdasarkan

²⁵⁹ Soedjiarto, *Pendidikan Dalam Sistem Pendidikan Nasional*, dalam Muhammad Ali, Ilmu dan Aplikasi Pendidikan, Bandung: Imperial Bhakti Utama, 2009, hal. 9.

²⁶⁰ Nasution, *Didaktik Asas-Asas Mengajar*, Bandung: Jemmars, 1982, hal. 53

kemampuan Pada umumnya, satu kelompok siswa berbakat ini belajar bersama-sama dengan siswa lain yang beragam kemampuannya, tetapi dalam bidang keahliannya (misalnya matematika), mereka belajar secara terpisah.²⁶¹ Untuk menunjang kemampuan siswa dalam belajarnya, MAN 4 Jakarta memiliki 4 (empat) program kegiatan kemajuan belajar, diantaranya a. program pengayaan adalah suatu kegiatan penguatan konsep pelajaran tertentu yang terintegrasi dalam jam reguler. Dalam bidang studi matematika, fisika, kimia, biologi, dan ekonomi dalam penguasaan materinya menuntut sikap pemahaman yang lebih dari siswa. Sebagai upaya tersebut MAN 4 Jakarta menerapkan program pengayaan, yakni kegiatan terstruktur dalam jam kurikuler guna meningkatkan penguasaan konsep dan melatih keterampilan siswa memecahkan permasalahan. Pengayaan sebagai pioner program penunjang Kegiatan Belajar Mengajar (KBM) yang melekat langsung dan berorientasi jangka panjang menghasilkan siswa-siswi yang mempunyai kemampuan dan kemauan penguasaan IPTEK atau keilmuan yang tinggi. b. Program privat adalah rancangan pengajaran tambahan oleh orang yang memberi pelajaran kepada seseorang atau sejumlah kecil siswa di rumah. Di MAN 4 Jakarta program privat adalah suatu rancangan pengajaran tambahan oleh guru kepada seorang atau sejumlah kecil siswa di asrama. c. Program intensif adalah program tambahan yang diberikan kepada siswa kelas XII dalam rangka mempersiapkan Ujian Nasional (UN). d. Klinik Mata Pelajaran. Di dalam setiap kegiatan pembelajaran terutama pada bidang studi yang dianggap berat oleh siswa selalu saja ada kegagalan dalam mencapai target hasil pembelajaran. Hal ini tentunya akan segera dapat diketahui setelah evaluasi hasil pembelajaran dilakukan oleh guru yang memberikan pembelajaran. e. program matrikulasi, program ini bertujuan untuk menyamaratakan persepsi awal siswa di awal tahun pelajaran, karena input yang diterima MAN 4 sangat beragam sehingga perlu diadakannya kegiatan matrikulasi untuk membantu siswa yang dari SMP dalam mempelajari ilmu keagamaan dan membantu siswa yang dari Mts dalam pelajaran umum.

Keempat, Bimbingan dan Pembinaan Disiplin. Kegiatan ini dilaksanakan dalam bentuk pembinaan kesiswaan jalur penegakan disiplin, latihan kepemimpinan dan berorganisasi, kegiatan ekstrakurikuler, dan pembinaan peningkatan kemampuan intelektual dan wawasan keilmuan. Pada tahun ini MAN 4 mengadakan program

²⁶¹ Syamsu Yusuf LN, *Pendidikan Anak Berbakat*, dalam Muhammad Ali, *Ilmu dan Aplikasi Pendidikan*, Bandung: Imperial Bhakti Utama, 2009, hal. 170-171.

technopreneurship untuk melatih jiwa *entrepreneur* siswa dan menggunakan aspek teknologi sebagai keunggulannya.

Dengan berbagai kegiatan yang dilakukan oleh MAN 4 Jakarta dalam membina siswa-siswinya, menunjukkan keseriusan dari pihak pengelola untuk melahirkan lulusan-lulusan yang unggul dalam prestasinya. Tentunya hal ini sulit dicapai, jika para guru sebagai ujung tombak keberhasilan siswa dalam belajarnya tidak memiliki keleluasaan dari pimpinan untuk melaksanakan tugasnya tersebut.

5. Otonomi dalam Waktu

Dalam pengaturan waktu, MAN 4 Jakarta memiliki kewenangan sendiri, karena mengingat madrasah ini sebagai sekolah berasrama (*boarding school*), sehingga memiliki ciri khas tersendiri dalam jadwal kegiatan sehari-harinya. Penyusunan waktu ini disusun berdasarkan struktur kurikulum MAN 4 Jakarta yang dilaksanakan sejak pagi sampai siang hari atau disesuaikan dengan kepentingan pendidikan di MAN 4 Jakarta. Jadwal tersebut terintegrasi dengan kegiatan siswa sehari-hari di lingkungan tersebut. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel IV.9
Jadwal Kegiatan Siswa Sehari-hari²⁶²

Pukul	Kegiatan	Tempat
04.00-04.40	Bangun, bersih diri	Asrama
04.40-05.30	Sholat Subuh berjama'ah, wirid. Do'a, setorang hafalan	Masjid
05.30-06.45	Persiapan ke sekolah	Asrama
06.45-08.00	Pembiasaan di madrasah, sholat	Madrasah

²⁶² Berdasarkan hasil wawancara dengan siswi MAN 4 Jakarta, Amelia, pada Kamis 12 September 2019.

	dhuha, tahfiz	
08.00-09.40	KBM	Madrasah
09.40-09.55	Istirahat 1	Madrasah
09.55-11.55	KBM	Madrasah
11.55-12.55	Sholat Dzuhur berjama'ah dan makan	Masjid
12.55-15.35	KBM	Madrasah
15.35-16.00	Sholat Ashar berjama'ah	Masjid
16.00-17.30	Kegiatan bebas, bersih diri mandi, makan	Asrama
17.30-18.00	Bersih diri dan pergi ke masjid	Asrama
18.00-19.00	Sholat maghrib berjama'ah, wirid, do'a, kajian kitab kuning	Masjid
19.00-19.45	Sholat Isya berjama'ah	Masjid
20.00-21.30	Belajar mandiri diawasi Pembina asrama, khusus pada malam rabu belajar bahasa Arab oleh wali kelas di madrasah	Madrasah/asrama
21.30-04.00	Istirahat, tidur	Asrama

Deskripsi gambaran mengenai kegiatan rutinitas yang dilakukan oleh siswa-siswi MAN 4 Jakarta, diantaranya sebagai berikut:

Pukul 04.00-04.40, seluruh siswa dibangunkan dari tidurnya, bersih diri dan berangkat ke masjid untuuk melaksanakan shalat subuh berjamaah. Pukul 04.40-05.30. Shalat Shubuh berjamaah di masjid, setelah selesai siswa membaca wirid, do'a, secara bersama-sama. Kemudian menyetorkan hafalan Al-Qur'an ke Guru Tahfidz. Setelah selesai seluruh siswa kembali ke asrama untuk melakukan kegiatan, seperti: mandi, makan pagi di asrama MAN 4 Jakarta dan persiapan berangkat ke seklah. Pukul 06.45-07.00, siswa keluar dari asrama menuju ke sekolah dan kemudian berkumpul di lapangan madrsah untuk melakukun pembiasaan tadarus, menghafal dan dhuha. Pukul 08.00-09.40, seluruh siswa mengikuti pelajaran pertama samapai pelajaran keempat. Pukul 09.40-09.55 setelah pelajatron keempat seluruh siswa dipernolehkan untuk istirahat yang pertama, sperti: di koperasi MAN 4 Jakarta, dan lain-lain.

Pukul 09.55-11.55, setelah istirahat pertama, siswa kembali ke kelasnya masing-masing untuk mengikuti pelajran kelima samapi pelajaran ketujuh. Pukul 11.55-12.55, siswa melaksanakan sholat zuhur berjam'ah di masjid dan makan siang di kantin. Pukul 12.55-15.35, dilanjutkan kepada pelajaran kedelapan sampai kesebelas di kelas dan berkhirlah kegiatan pembelajaran di dalam kelas. Pukul 15.35-16.00, sisiwa melaksanakan sholat asahar berjamaah di masjid pukul 16.00-17.30, yaitu kegiatan bebas terawasi yang meliputi istirahat, olahraga, makan, mencuci, dan lain-lain. Puukul 17.30-18.00, siswa melakukan bersih diri dan pergi ke masjid untuk melaksanakan sholat maghrib berjama'ah.

Pukul 18.00-19.00, siswa melakukan sholat maghrib, wirid, do'a dan kajian kitab tematik. Pukul 19.00-19.45, sholat isya berjama'ah, Pukul 20.00-22.00 siswa melakukan kegiatan belajar mandiri yang diawasi oleh pembina asrama. Khusus pada malam-malam pekan ulangan harian/tes blok, pekan Penilaian Tengah Semester (PTS), dan pekan ulangan umum semester dan diawasi oleh guru-guru piket. Pukul 21.30-04.00, seluruh siswa diharapkkan untuk istirahat, tidur, dan mimpi indah di kamarnya masing-masing.

Berdasarkan pada uraian di atas, tampaknya dalam pengaturan waktunya secara mandiri, MAN 4 Jaarta telah mampu menciptakan kegiatan yang membuat suasana, iklim, dan lingkungan pendidikan yang kondusif untuk kegiatan belajar mengjaar antara guru dan siswanya

menjadi lebih terarah pada penguatan antara Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (IPTEK) dan Iman dan Takwa (IMTAK) secara seimbang.

6. Otonomi dalam Keuangan

Pengelolaan keuangan di sekolah terutama pengalokasian atau penggunaan uang yang sudah sepatutnya dilakukan oleh sekolah. Hal ini juga didasari oleh kenyataan bahwa sekolahlah yang paling memahami kebutuhannya sehingga desentralisasi pengalokasian atau penggunaan uang harus dilimpahkan ke sekolah. Sekolah juga harus diberi kebebasan untuk melakukan kegiatan-kegiatan yang mendatangkan penghasilan (*income generating activities*) sehingga sumber keuangan tidak semata-mata tergantung hanya kepada pemerintah. Dalam konteks manajemen berbasis sekolah, manajemen keuangan menurut Enco Mulyasa, terdiri dari: perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan pertanggungjawaban keuangan sekolah.²⁶³ Dalam ungkapan lain Hasbullah yaitu: a. *Financing*, menyangkut darimana sumber keuangan diperoleh, b. *Budgeting*, bagaimana dana pendidikan dialokasikan. c. *Accountability*, bagaimana anggaran yang diperoleh digunakan dan dipertanggungjawabkan.²⁶⁴

Dalam PMA No 90 Tahun 2013 Pasal 62 ayat 1 disebutkan bahwa Pembiayaan madrasah bersumber dari: a. pemerintah; b. pemerintah daerah; c. penyelenggara madrasah; d. masyarakat; dan/atau e. sumber lain yang sah²⁶⁵.

Hal ini sesuai yang dilakukan oleh MAN 4 Jakarta, sebagaimana yang dijelaskan oleh Ibu Khairani selaku Kepala Bagian Tata Usaha MAN 4 Jakarta, sebagai berikut:

Sumber pendanaan MAN 4 Jakarta itu ada dari APBN yaitu DIPA, APBD yaitu berupa dana BOP dan dari masyarakat dalam hal ini komite. Pada prinsipnya dana APBN digunakan untuk program-program yang dicover DIPA, dan dana BOP untuk program yang diluar DIPA, adapun pertanggungjawabannya kepada pemerintah, namun pada pelaksanaannya jika ada program

²⁶³Enco Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah;Konsep, Strategi, dan Implementasi...*hal. 198-206

²⁶⁴ Hasbullah, *Otonomi Pendidikan; Kebijakan Otonomi Daerah, dan Implikasinya Terhadap Penyelenggaraan Pendidikan...*hal. 121.

²⁶⁵ PMA No 90 Tahun 2013 Pasal 62 ayat (1)

yang tak tercover di dana dipa maka kami gunakan dana BOP. Adapun program yang tidak bisa dicover DIPA dan BOP kami carikan dananya dari komite. Biasanya program yang dibiayai komite adalah program yang berkaitan langsung dengan kegiatan siswa dan pertanggungjawabannya dilaporkan pada komite, contohnya adalah program intensif pembelajaran.

Berdasarkan keterangan tersebut maka sesuai dengan PMA No 90 Tahun 2013 Pasal 62 ayat 2:

Pembiayaan madrasah sebagaimana dimaksud pada ayat (1), terdiri dari: a. biaya investasi; b. biaya operasi; dan c. biaya personal. (3) Biaya investasi madrasah sebagaimana dimaksud pada ayat (2) huruf a, meliputi biaya penyediaan sarana dan prasarana, pengembangan sumber daya manusia, dan modal kerja tetap. (4) Biaya operasi madrasah sebagaimana dimaksud pada ayat (2) huruf b, meliputi: a. gaji pendidik dan tenaga kependidikan madrasah serta segala tunjangan yang melekat pada gaji b. bahan atau peralatan pendidikan habis pakai; dan c. biaya operasi pendidikan tak langsung berupa daya, air, jasa telekomunikasi, pemeliharaan sarana dan prasarana, uang lembur, transportasi, konsumsi, pajak, asuransi, dan biaya operasi pendidikan tak langsung lainnya. (5) Biaya personal sebagaimana dimaksud pada ayat (2) huruf c, meliputi biaya pendidikan yang harus dikeluarkan oleh peserta didik untuk dapat mengikuti proses pembelajaran secara teratur dan berkelanjutan. (6) Setiap madrasah berhak menerima bantuan biaya operasi dari pemerintah sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan²⁶⁶.

Mengenai pendanaan yang berasal dari komite MAN 4 Jakarta, selalu melibatkan komite untuk Bersama-sama rapat ditahun ajaran baru mengenai program-program yang tidak dibiayai APBN maupun APBD untuk ditunjang oleh dana dari komite berdasarkan kesepakatan Bersama. Hal ini dilakukan berdasarkan PMA No 66 Tahun 2015 pasal 62 B tentang revisi dari PMA No 90 Tahun 2013, sebagai breakout:

Pasal 62B Pembiayaan madrasah yang dikelola oleh Komite Madrasah dipergunakan untuk: a. pemenuhan kekurangan biaya pendidikan yang diperoleh dari Pemerintah dan/atau pemerintah daerah; b. pembiayaan kegiatan peningkatan mutu pendidikan

²⁶⁶ PMA No 90 Tahun 2013 Pasal 62 ayat (2)

yang tidak dapat dianggarkan oleh Pemerintah dan/atau pemerintah daerah; c. pembiayaan kegiatan peningkatan mutu yang dilakukan oleh pendidik dan tenaga kependidikan yang dilaksanakan di luar jam kerja dan/atau yang tidak termasuk beban kerja; d. pembayaran honorarium pendidik dan tenaga kependidikan bukan pegawai negeri sipil yang tidak dibiayai oleh anggaran pendapatan dan belanja negara dan/atau anggaran pendapatan dan belanja daerah²⁶⁷.

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka dapat dikatakan bahwa MAN 4 Jakarta telah melaksanakan prinsip akuntabel dalam perencanaan keuangan MAN 4 Jakarta dan dalam kegiatan manajemen keuangan MAN 4 Jakarta memiliki tanggung jawab bersama antara Kepala Madrasah, komite, guru, dan karyawan untuk merencanakan, mempergunakan, dan mempertanggungjawabkannya kepada *stakeholders*. Untuk lebih jelasnya Kegiatan pengelolaan keuangannya MAN 4 Jakarta, adalah sebagai berikut:

Pertama, Perencanaan. Dalam perencanaan keuangan ini, MAN 4 Jakarta membuat rencana pengalokasian dana yang tertuang dalam Rencana Anggaran dan Pendapatan Belanja Madrasah (RAPBM) yang disusun oleh pihak MAN 4 Jakarta untuk merancang dan merumuskan mengenai sumber dan bagaimana cara mengalokasikannya pada berbagai kegiatan, diantaranya: pembiayaan gaji dan tunjangan guru dan pegawai, kesejahteraan guru dan pegawai, operasional madrasah, pengembangan akademik dan kegiatan lainnya.²⁶⁸

Kedua, Pengalokasian. Dalam hampir semua model MBS, setiap sekolah memperoleh anggaran pendidikan dalam jumlah tertentu yang dapat digunakan sesuai dengan kebutuhan. Pemerintah daerah menentukan jumlah yang masuk akal anggaran total. Alokasi ke setiap sekolah ini ditentukan berdasarkan formula yang memperhitungkan jumlah dan jenis murid di setiap sekolah²⁶⁹ Dalam mengalokasikan dana yang dimiliki, MAN4 Jakarta menyusun RAPBM secara bersama-sama

²⁶⁷ PMA No 66 Tahun 2015 pasal 62 B

²⁶⁸ Berdasarkan hasil wawancara dengan, pegawai Tata Usaha MAN 4 Jakarta, Selasa 20 Agustus 2019.

²⁶⁹ Zainal, Vethzal Rivai, dan Fauzi Bahar, *Mengelola Pendidikan Secara Profesional Dalam Perspektif Islam*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2013 hal 217

pada bidang-bidang tertentu.²⁷⁰ Adapun pengalokasian dana MAN 4 Jakarta dapat dilihat pada tabel:

Tabel IV.10
Alokasi Dana MAN 4 Jakarta Tahun 2017/2018²⁷¹

No	Jenis Pengeluaran	Anggaran	Realisasi Anggaran	Sisa Anggaran
1	Belanja Pegawai Madrasah	6.074.880.000	6.074.506.996	373.589
2	Belanja Barang Operasional, Keperluan Perkantoran, Honor Operasional Satuan Kerja	436.180.000	373.560.000	62.620.000
4	Belanja Program Pokok: Kurikulum, Kesiswaan, Humas, Keasramaan	7.266.041.000	7.168.422.124	100.873.311
5	Belanja tunjangan khusus kegiatan	564.839.000	564.838.028	3.254.822
6	Perjalanan Dinas	168.600.000	135.300.000	33.300.000
7	Belanja Pemeliharaan Gedung, Bangunan	108.920.000	95.107.100	13.812.900

²⁷⁰ Berdasarkan hasil wawancara dengan, pegawai Tata Usaha MAN 4 Jakarta, Selasa 20 Agustus 2019.

²⁷¹ Data Administrasi Keuangan Tata Usaha MAN 4 Jakarta

	dan Peralatan dan mesin			
8	Belanja Modal Gedung dan Bangunan	1.788.409.000	1.788.409.000	0
9	Belanja jasa, langganan listrik	336.000.000	281.137.260	54.862.740
	Jumlah	16.743.869.000	16.481.280.508	269.097.362

Tabel IV.11
Alokasi Dana MAN 4 Jakarta Tahun 2018/2019²⁷²

No	Jenis Pengeluaran	Anggaran	Realisasi Anggaran	Sisa Anggaran
1	Belanja Pegawai Madrasah	6.108.709.000	6.055.593.838	53.115.837
2	Belanja Barang Operasional, Keperluan Perkantoran, Honor Operasional Satuan Kerja	382.657.000	377.700.000	4.957.000

²⁷² Data Administrasi Keuangan Tata Usaha MAN 4 Jakarta

4	Belanja Program Pokok: Kurikulum, Kesiswaan, Humas, Keasramaan	10.782.570.000	10.560.4440.326	98.609.349
5	Belanja tunjangan khusus kegiatan	435.730.000	422.378.813	13.351.187
6	Perjalanan Dinas	175.960.000	175.865.000	95.000
7	Belanja Pemeliharaan Gedung, Bangunan dan Peralatan dan mesin	312.369.000	308.508.000	3.861.000
8	Belanja Modal Peralatan & Mesin: Pembiayaan Gedung	1.389.651.000	1.368906.000	20.745.000
9	Belanja jasa, langganan listrik	336.000.000	295.290.024	40.709.976
	Jumlah	19.587.646.000	114.608.682.001	235.444.349

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa alokasi anggaran pada tahun 2018/2019 lebih besar dibandingkan pada tahun 2017/2018. Hal ini dikarenakan MAN 4 Jakarta terus melakukan pengembangan madrasah dan pembangunan Gedung serbaguna untuk kegiatan siswa-siwi. Berdasarkan pengalokasian dana di atas, tampaknya sangat menunjang terhadap kegiatan belajar mengajar di lingkungan MAN 4 Jakarta. Hal ini dapat dilihat dari besarnya anggaran yang dialokasikan dan juga kemudahan serta kelancaran bagi mereka dalam melaksanakan berbagai program yang diajukan.

Ketiga, Evaluasi. Pengelolaan keuangan yang dilakukan MAN 4 Jakarta ini dilaporkan secara transparan dan akuntabel, sehingga kepercayaan pemerintah dan masyarakat begitu besar kepada MAN 4 Jakarta yang telah melahirkan lulusan-lulusan yang berkualitas. Diantaranya disampaikan kepada Kementerian Agama dan sumber dana yang berasal dari orangtua siswa dan usaha lain dilaporkan di Majelis Madrasah²⁷³

Berdasarkan pemaparan mengenai pengelolaan keuangan MAN 4 Jakarta, maka terlihat bahwa MAN 4 memiliki otoritas penuh dalam mengalokasikan kebutuhan madrasah, dan bertanggung jawab terhadap pelaporan dana kepada pemerintah dan orangtua siswa. Adapun dalam pelaksanaannya memiliki hambatan berupa telatnya pencairan dana suatu program dari pemerintah, MAN 4 Jakarta mempunyai solusi dengan menggunakan dana bantuan pihak ketiga dari penyelenggara program.

D. MAN 4 Jakarta Sebagai Madrasah Unggulan

Sejatinya jika pelaksanaan manajemen berbasis sekolah itu baik, maka secara otomatis sekolah itu dapat dikatakan memiliki keunggulan. Dengan demikian menurut Syaiful Sagala bahwa suatu sekolah atau madrasah dikatakan memiliki keunggulan adalah jika memiliki beberapa hal, diantaranya: visi dan misi, manajemen, sumber daya, personal, kegiatan belajar mengajar, pengukuran kemampuan belajar, dukungan masyarakat, dan dukungan pemerintah²⁷⁴. Sementara itu, Fuad Fachruddin mengemukakan beberapa syarat bahwa jika madrasah ingin disebut sebagai madrasah unggulan, yakni: memiliki fasilitas lengkap

²⁷³ Berdasarkan hasil wawancara dengan pegawai Tata Usaha MAN 4 Jakarta, pada Kamis 12 September 2019

²⁷⁴ Syaiful Sagala, *Manajemen Berbasis Sekolah dan Masyarakat; Strategi Memenangkan Peningkatan Mutu*, Jakarta: Nimas Multima, 2004, hal. 86-88

atau mewah, kurikulum plus, laboratorium lengkap, perpustakaan dengan koleksi yang lengkap, guru diseleksi berdasarkan kemampuan yang nyata, murid yang diterima merupakan anak terpilih, waktu pembelajaran lebih panjang, biaya cukup tinggi, kesejahteraan guru yang baik, dan memiliki asrama untuk tempat tinggal siswa.²⁷⁵

Dalam konteks ini, tampaknya MAN 4 Jakarta sebagai lembaga pendidikan Islam yang berstatus negeri mampu memiliki kriteria dan syarat tersebut di atas yang didukung dengan kemampuan mereka menembus sebagai salah satu sekolah berprestasi di Indonesia. Penulis menyebutnya adalah berdasarkan pada prestasi akademik dan non akademik yang dicapai oleh siswa-siswi MAN 4 Jakarta, sarana prasarana madrasah yang lengkap dengan system *boarding school*, kemudian kesejahteraan guru yang baik Adapun yang menyebabkan MAN 4 Jakarta dapat dikategorikan sebagai sekolah unggulan di Indonesia, karena MAN 4 Jakarta memiliki beberapa hal, diantaranya:

1. Konsep Dasar MAN 4 Jakarta

Dalam rangka mencapai peringkat sebagai madrasah unggulan di Indonesia, MAN 4 Jakarta memiliki konsep dasar sebagai madrasah unggulan, diantaranya:

Pertama, Memiliki visi, misi, target dan strategi yang jelas.

Dalam rangka memenuhi kebutuhan sumber daya manusia yang berkualitas tinggi dalam penguasaan IPTEK yang didasari semangat keimanan dan ketakwaan (IMTAK) sebagai insan-insan pembangunan, maka MAN 4 Jakarta merencanakan hal tersebut. Perencanaan pendidikan MAN 4 Jakarta lahir sebagai respon dari cita-cita bersama untuk melahirkan generasi yang unggul. Sebagai lembaga pendidikan Islam yang memiliki kepedulian terhadap umat Islam, maka MAN 4 Jakarta memiliki visi, misi, target, dan strategi. Adapun visinya yaitu: “Pengembangan Pendidikan Islami Unggul dalam Prestasi”.

Munculnya visi MAN 4 Jakarta telah memberikan inspirasi, motivasi, dan kekuatan tersendiri dalam menjalankan kegiatan pendidikannya. Visi ini dirumuskan secara bersama-sama antara pihak sendiri, pihak penyelenggara, dan masyarakat. Kemudian visi ini diputuskan dan disosialisasikan kepada warga madrasah. Dengan

²⁷⁵ Fuad Fachruddin, *Madrasah Model: Indikator Obyektif dan Operasionalisasi* dalam Bulletin UIN Syarif Hidayatullah: Media Komunikasi dan Informasi Sivitas Akademika, Edisi N0. 305 Oktober 20005, hal 16-17.

demikian seluruh pihak merasa bahwa visi ini adalah milik mereka dan perlu ada langkah-langkah yang dilakukan untuk mencapai itu semua.

Dengan demikian, sejatinya visi utama yang diinginkan oleh MAN 4 Jakarta adalah mewujudkan sumber daya manusia yang berkualitas tidak hanya pada sisi intelektual saja, tetapi juga pada sisi rohani dan spiritualnya. Dengan adanya visi ke depan yang ingin dicapai, tentu membutuhkan misi (*action*) yang nyata dan sistematis. Untuk itu, dalam rangka mewujudkan visinya, maka MAN 4 Jakarta memiliki misi sebagai berikut:

- a. Menyiasati kurikulum secara cermat dan akurat.
- b. Menjadikan agama Islam sebagai ruh dan sumber nilai pengembangan madrasah.
- c. Mengembangkan proses belajar mengajar dengan bernuansa Islam.
- d. Menempatkan tugas guru mengajar sesuai dengan latar belakang disiplin ilmunya dan meningkatkan profesionalisme melalui berbagai penataran, pembinaan dan pelatihan.
- e. Memotivasi semangat peserta didik, guru dan seluruh komponen madrasah lainnya untuk belajar dan kerja keras.
- f. Menambah dan mengembangkan sarana pendukung pembelajaran.
- g. Menjadikan orang tua murid dan masyarakat sebagai mitra dan modal kerja madrasah.
- h. Menjalin kerja sama dengan masyarakat, lingkungan dan berbagai instansi yang concern terhadap madrasah.
- i. Mengembangkan madrasah sebagai wahana pengembangan potensi peserta didik.
- j. Mengembangkan madrasah menuju peningkatan kualitas pelaksanaan Sistem Manajemen Mutu (SMM) berdasarkan ISO 9001-2008²⁷⁶.

Visi misi yang baik dan konsisten tentunya sangat penting artinya bagi MAN 4 Jakarta yang ingin berkiprah dalam dunia pendidikan di negeri ini. Hal ini senada dengan yang dikemukakan oleh Indra Djati Sidi, bahwa untuk mewujudkan masyarakat berpendidikan, maka harus adanya pelaksanaan pembelajaran yang bermutu dan menghasilkan lulusan yang berwawasan luas, profesional, unggul, berpandangan jauh ke depan (*visioner*), memiliki rasa percaya dan harga diri yang tinggi, sehingga dapat menjadi teladan yang dicita-citakan bagi kepentingan masyarakat, bangsa, dan pembangunan.

Menghadapi kenyataan tersebut, MAN 4 Jakarta tidak setengah-setengah dalam mencapai visi dan misinya. Karenanya untuk memaksimalkan pelaksanaan visi dan misinya tersebut maka MAN 4 Jakarta memiliki beberapa target/tujuan diantaranya:

²⁷⁶ Data administrasi Wakil Pengembangan Mutu MAN 4 Jakarta

- a. Tersedianya pengembangan kurikulum yang adaptif dan proaktif.
- b. Terwujudnya lulusan yang cerdas dan kompetitif serta berprestasi dalam setiap lomba baik akademik maupun non akademik.
- c. Terwujudnya nilai-nilai islami dalam pengembangan madrasah.
- d. Terwujudnya proses pembelajaran yang efektif dan efisien serta bernuansa islami.
- e. Tersedianya SDM pendidikan yang memiliki kemampuan dan kesanggupan kerja yang tinggi.
- f. Terlaksananya kedisiplinan dan ketaatan terhadap tata tertib yang telah ditetapkan oleh madrasah dalam mendukung terciptanya budaya belajar.
- g. Terpenuhi sarana pendukung pembelajaran sesuai Standar Nasional Pendidikan (SNP).
- h. Terwujudnya kerja sama dengan orang tua murid dan masyarakat sebagai wahana pengembangan madrasah.
- i. Terselenggaranya Madrasah bertaraf Internasional.
- j. Terwujudnya kegiatan ekstrakurikuler sebagai wahana pengembangan potensi siswa.
- k. Terselenggaranya manajemen Madrasah yang berkualitas berdasarkan ISO 9001 : 2008²⁷⁷.

Dengan adanya terget tersebut, MAN 4 Jakarta, memahami akan kebutuhan masyarakat yang menginginkan agar putra-putrinya kelak bisa melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi, yaitu diterima pada perguruan tinggi berkualitas, baik di dalam maupun di luar negeri dan memperoleh prestasi yang baik selama belajar di perguruan tinggi. Oleh karena itu, untuk merealisasikan itu semua, maka target ini disosialisasikan kepada seluruh civitas akademika MAN 4 Jakarta , baik pimpinan, madrasah, guru, karyawan, siswa dan alumninya memandang perlu untuk mencapai target yang maksimal. Selanjutnya untuk merealisasikan visi, misi dan target tersebut di atas, MAN 4 Jakarta juga memiliki beberapa strategi yang digunakan, diantaranya:

- a. Menjaring siswa melalui proses seleksi yang terukur, transparan, dan dapat dipertanggungjawabkan dengan standar sekolah unggulan
- b. Menegembangkan proses Kegiatan Belajar Mengajar (KBM) yang mengarah pada penguasaan ”*Basic Knowledge of Science and Leadership Life Skill*”
- c. Menyiapkan tenaga pendidik yang profesional. Profesionalisme guru sangat dibutuhkan untuk mengembangkan mutu dan daya saing institusi.

²⁷⁷ Data Administrasi Wakil Pengembangan Mutu MAN 4 Jakarta

Menurut Supriadi, penggunaan istilah profesionalisme menunjuk pada derajat penampilan seseorang sebagai profesional atau penampilan suatu pekerjaan sebagai suatu profesi, ada yang profesionalismenya tinggi, sedang dan rendah. Profesionalisme juga mengacu kepada sikap dan komitmen anggota profesi untuk bekerja berdasarkan standar yang tinggi dan kode etik profesinya²⁷⁸.

- d. Mengadakan pelatihan berkala bagi guru dan karyawan
- e. Mengadakan kerjasama pendidikan dengan berbagai pihak terkait baik di dalam maupun di luar negeri
- f. Mengembangkan proses pembelajaran terkini guna mengantisipasi persaingan global²⁷⁹.

Dengan strategi tersebut, diharapkan agar visi, misi, dan target yang dimiliki oleh MAN 4 Jakarta dapat terwujud secara efektif dengan melibatkan berbagai pihak yang terkait secara aktif dalam penyelenggaraan pendidikan di MAN 4 Jakarta.

Kedua, Menciptakan nuansa keislaman di lingkungan kampus. MAN 4 Jakarta sebagai madrasah unggulan mampu menciptakan iklim madrasah sebagai kunci kesuksesan sebuah madrasah yang terletak pada adanya satu kesadaran penuh yaitu untuk melayani (*to serve*) para penggunanya, baik siswa maupun masyarakat dengan sebaik-baiknya. Upaya keras untuk memuaskan kebutuhan tersebut, harus menjadi komitmen utama MAN 4 Jakarta sebagai sebuah institusi layanan sama seperti institusi layanan lainnya seperti bank, supermarket, mall, tempat-tempat hiburan, dan lain-lain yang selalu dituntut tampil untuk memuaskan para pengguna atau *customernya*. MAN 4 Jakarta banyak belajar dari institusi-institusi bisnis ini dalam mengemas produk-produknya baik dalam bentuk jasa maupun barang, termasuk cara mendesain ruangan, membuat tampilan atau *display* yang menarik, mempromosikan dan memperkenalkan produk atau koleksi yang dimiliki, dan sebagainya kepada pengguna atau konsumen, apalagi segmen utama pengguna yaitu siswa yang notabene adalah remaja.

Muka ceria, senyum, salam, sapa, dari semua unsur yang ada di MAN 4 Jakarta, baik dari pimpinan, guru, karyawan, dan siswa yang ramah kepada penulis dan tamu-tamu yang berkunjung merupakan daya tarik tersendiri bagi penulis untuk berlama-lama berada di MAN 4 Jakarta.

Ketiga, Mempersiapkan siswa yang memiliki prestasi akademik yang tinggi. Dalam rangka menghasilkan siswa yang unggul dalam IPTEK dan IMTAK, MAN 4 Jakarta melakukan pembinaan kepada siswa-siswi yang memiliki

²⁷⁸ Supriadi, Dedi, *Mengangkat Citra dan Martabat Guru*, Yogyakarta: Adicita Karya Nusa, 1998, hal. 94-95

²⁷⁹ Data Administrasi Wakil Pengembangan Mutu MAN 4 Jakarta

prestasi unggul . Pada saat kepemimpinan MAN 4 Jakarta dipimpin oleh bapak Ismail, kegiatan pembinaan ini mulai diadakan pembinaan intensif kepada siswa-siswi MAN 4 Jakarta yang memiliki pengetahuan cukup baik dibandingkan dengan teman-temannya untuk ikut dalam berbagai perlombaan, baik yang diselenggarakan oleh sekolah lain, tingkat kabupaten, propinsi, nasional, maupun internasional. Dengan langkah tersebut, MAN 4 Jakarta hingga saat ini dikenal oleh masyarakat luas sebagai sekolah yang memiliki banyak prestasi yang membanggakan.

Keempat, Mengembangkan pelayanan individual. Bimbingan dan konseling dilaksanakan oleh MAN 4 Jakarta dengan tujuan membantu siswa agar memiliki sikap islami, mandiri, mau belajar, mampu berkomunikasi dan bersosialisasi, serta memiliki kepatuhan yang dinamis terhadap norma dan aturan, mampu memahami lingkungannya (asrama dan sekolah), memiliki kompetensi untuk mengaktualisasikan potensi, dan mampu merencanakan karier yang prospektif. Adapun metode pelayanannya dilakukan dengan cara individual dan klasikal dengan jenis layanan seperti: orientasi, informasi, penempatan dan penyaluran, layanan pembelajarann, layanan bimbingan, guru asuh dan siswa asuh.

Dengan adanya konsep dasar tersebut, sejatinya dalam penyelenggaraan pendidikannya harus senantiasa mengarah kepada predikat sebagai madrasah unggulan. Hal inilah yang dirasakan oleh segenap civitas akademika MAN 4 Jakarta, bahwa konsep itu adalah milik mereka dan perlu dilakukan dengan sungguh-sungguh dalam mencapai tujuan pendidikan yang ingin melahirkan lulusan yang memiliki iman dan takwa serta mampu menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka pada intinya, MAN 4 Jakarta memiliki beberapa hal sebagai madrasah unggulan diantaranya: Strategi pencapaian terget didasarkan pada program sekolah, Melibatkan guru, siswa, orangtua, dan masyarakat dalam pengambilan keputusan, Mengembangkan dan menggunakan metode pembelajaran yang aktif (*active learning*), Memfokuskan kegiatan lembaga pada upaya pencapaian tujuan, Pengharapan guru terhadap keberhasilan siswa tinggi, Pembiayaan dan sumber daya cukup memadai Berdasarkan hal tersebut tampaknya MAN 4 Jakarta telah mampu mencapai standar sebagai madrasah unggulan. Hal ini sangat perlu untuk ditiru oleh madrasah atau sekolah Islam lainnya yang ingin mencapai prestasi seperti yang diraih oleh MAN 4 Jakarta.

2. Standar Mutu MAN 4 Jakarta

Berbicara mengenai mutu madrasah negeri salah satunya dapat dilihat dari akreditasi madrasah yang dilakukan oleh pemerintah. Dalam PMA No 90 Tahun 2013 Pasal 48 ayat 1-3 menyatakan:

(1) Akreditasi Madrasah dilakukan oleh Badan Akreditasi Nasional Sekolah/Madrasah. (2) Akreditasi Madrasah sebagaimana dimaksud pada ayat (1), dilakukan terhadap setiap satuan RA, MI, MTS, MA, dan MAK. (3) Pemerintah dan penyelenggara pendidikan madrasah melakukan persiapan akreditasi dan menindaklanjuti hasil akreditasi untuk meningkatkan mutu madrasah secara berkelanjutan²⁸⁰.

Berdasarkan PMA tersebut, wakil kepala madrasah bidang pengembangan mutu mengatakan:

Dalam menjaga mutu MAN 4 Jakarta, kami melakukan 2 tahapan yakni tahapan penjamin mutu dari Lembaga ISO dan Lembaga akreditasi nasional, hasil dari akreditasi nasional yang sudah berjalan selama ini, alhamdulillah kami selalu mendapatkan predikat A, untuk itu target kami setiap tahunnya adalah terjadi peningkatan pada bobot nilainya misalkan pada tahun ini 97 maka selanjutnya harus lebih tinggi menjadi 98. Adapun penilaian ISO dilakukan untuk menambah persiapan kami menghadapi penilaian akreditas, untuk waktunya terserah kami, kami yang mengundang Lembaga tersebut untuk melakukan peninjauan. Dalam penilaian ISO kita melakukan akreditasi internal terlebih dahulu.²⁸¹

Hal ini merupakan keunggulan MAN 4 Jakarta, sebagaimana keterangan kepala madrasah bahwa tidak banyak madrasah yang melakukan kerjasama dalam hal pengembangan mutu dengan Lembaga ISO, tentunya ini menjadi keunggulan buat MAN 4 Jakarta dalam

²⁸⁰ PMA No 90 Tahun 2013 Pasal 48 ayat (1)-(3)

²⁸¹ Berdasarkan hasil wawancara dengan Wakil Kepala Madrasah Bagian Pengembangan Mutu MAN 4 Jakarta, Senin, 16 September 2019.

mempertahankan mutunya²⁸² Sebagai madrasah unggulan, MAN 4 Jakarta memiliki standar mutu yang jelas, dapat dicapai, dapat diterima, teramati dan terukur, terbuka, dan harus tinggi. Standar mutu yang dimaksud yaitu:

Pertama, berkaitan dengan siswa, diantaranya standar penerimaan, standar kelulusan, standar keterampilan, standar kehadiran, standar tugas-tugas, standar perilaku, standar berpakaian, standar prestasi tinggi, dan standar pembinaan siswa (OSIS, ekstrakurikuler, pembinaann IMTAK, dan lain-lain), standar pelayanan (Bimbingan Konseling, guru-siswa, walikelas, wali asrama), memiliki tujuan sosial dan akademis yang jelas, memiliki daya juang dan bekerja keras, memberikan dan mendorong siswa mandiri dan bertanggung jawab.

Kedua, berkaitan dengan sumber daya manusia (SDM) terutama guru, meliputi: standar penerimaan (sistem rekrutmen), standar penerimaan (profesi maupun karir), standar kinerja (standar pembelajaran, disiplin, tanggung jawab, demokratis), standar perilaku (keteladanan yang islami), standar kehadiran (kerja *full time* atau tidak rangkap pekerjaan), standar komitmen pada prestasi, standar keimanan dan ketakwaan (bersifat lahiriah dan perilaku), dan standar kesejahteraan yang tinggi.

Ketiga, berkaitan dengan sistem manajemen dan organisasi, yang mencakup : manajemen sekolah yang demokratis, kepemimpinan yang kuat dan kolaboratif, mempertahankan stabilitas staf (karyawan dan guru), pengembangan staf yang terencana dan terprogram, keterlibatan aktif dan dukungan orangtua, komitmen dan penghargaan MAN 4 Jakarta terhadap prestasi tinggi, memaksimalkan waktu belajar, sistem perencanaan yang kolaboratif dan aspiratif tingkat kepekaan seluruh warga MAN 4 Jakarta terhadap kondisi sekolah tinggi, tujuan jelas dan terukur, komitmen terhadap ketertiban, disiplin, dan produktifitas tinggi, dan peraturan yang ditetapkan jelas dan memenuhi rasa keadilan.

Keempat, berkaitan dengan sarana dan prasarana, mencakup fasilitas gedung yang memadai sarana dan prasarana yang memadai (ruang kelas, laboratorium, masjid, perpustakaan, dan lain-lain), ketersediaan buku teks dan buku bacaan dan akses informasi cukup yang memadai, memiliki buku panduan guru mengajar (kurikulum, silabus,

²⁸²Berdasarkan hasil wawancara dengan Wakil Kepala Madrasah Bagian Pengembangan Mutu MAN 4 Jakarta, Senin, 16 September 2019.

rencana pembelajaran, sistem penilaian pelaporan, dan lain-lain), memiliki bahan diagnostik dan evaluasi terhadap siswa (psikotes, tes blok, tes diagnostik tes, angket dan lain-lain), sarana pengembangan ekstrakurikuler yang cukup, sarana administrasi ketatausahaan yang memadai, sistem komputerisasi, diciptakan nuansa keislaman dan ilmu pengetahuan dan teknologi di lingkungan madrasah, dan ketersediaan biaya yang cukup. Dengan standar mutu yang jelas, dapat dicapai, dapat diterima, teramati dan terukur, terbuka, dan tinggi itu tampaknya telah mengantarkan MAN 4 Jakarta termasuk ke dalam salah satu madrasah unggul di Indonesia²⁸³

3. Keunggulan dalam Ilmu Pengetahuan Teknologi (IPTEK) MAN 4 Jakarta

MAN 4 Jakarta cukup memiliki ciri khas tersendiri, dibandingkan dengan madrasah-madrasah lainnya di Indonesia yaitu memiliki program peningkatan ilmu pengetahuan dan teknologi. Adapun keunggulan dalam pembinaan IPTEK, diantaranya: pengayaan, privat, intensif, untuk menyukseskan Ujian Nasional (UN), dan SNMPTN, serta klinik mata pelajaran berdasarkan keunggulan program pengembangan IPTEK yang dijalankan dengan serius oleh para guru dalam mendidik siswa-siswinya, tampaknya telah mampu melahirkan siswa-siswi yang memiliki prestasi akademik yang dalam Ujian Nasional (UN), dan mampu memenangkan dalam berbagai ajang olimpiade baik tingkat kabupaten/kota, provinsi, bahkan internasional. Adapun prestasi akademik dan non akademik siswa-siswi MAN 4 Jakarta sebagai berikut:

a. Hasil Ujian Nasional

Dalam prestasi akademik siswa sejak lulusan Angkatan pertama sampai saat ini, telah meluluskan siswa 100% dalam Ujian Nasional. Rata-rata nilai yang diraih dalam Ujian Nasional tersebut, membuat MAN 4 Jakarta berada dalam jajaran sekolah berprestasi. Keempat tabel tersebut di atas, adalah sebagai contoh perolehan peringkat dan nilai dalam Ujian Nasional pada tahun ajaran 2016/2017 hingga 2018/2019, MAN 4 Jakarta mengalami turun naik peringkat pada jurusan IPA, IPS Bahasa, namun pada Jurusan Agama MAN 4 mampu mempertahankan peringkat pertama dibandingkan dengan madrasah-madrasah lainnya. Adapun pada tahun pelajaran

²⁸³Berdasarkan hasil wawancara dengan Wakil Kepala Madrasah Bagian Pengembangan Mutu MAN 4 Jakarta, Senin, 16 September 2019.

2019/2020 MAN 4 mengalami kenaikan pada mata pelajaran Kimia yaitu dengan rata-rata 65,97 dari nilai sebelumnya 61,81 kemudian pelajaran Bahasa Indonesia pada program IPS yaitu dengan rata-rata 80,19, Bahasa Inggris dengan rata-rata 74,43. Kemudian pelajaran Bahasa Indonesia pada jurusan bahasa dengan rata-rata 78,34, bahasa Inggris 80, 69, Tafsir 86,88, Fikih 82,67, kemudian pada jurusan keagamaan, nilai Bahasa Inggris dengan rata-rata 65,45. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar berikut ini:

IPA	PERINGKAT	Kode	Nama Sekolah	NPSN	Status	Jumlah Peserta	Bahasa Indonesia	Bahasa Inggris	Matematika	Fisika	Kimia	Biologi	Rata-rata
2016	132	104136	MA NEGERI 4 JAKARTA	20177932	N	137	75,27	69,55	58,94	60,02	57,10	71,41	65,38
2017	125	104136	MA NEGERI 4 JAKARTA	20177932	N	147	83,17	73,82	60,92	61,03	63,26	66,49	70,42
2018	158	104136	MA NEGERI 4 JAKARTA	20177932	N	162	78,90	74,64	50,49	54,95	61,81	62,60	66,03
2019	173	1040136	MA NEGERI 4 JAKARTA	20177932	N	163	81,44	77,90	52,81	58,52	65,97	65,57	69,16
IPS	PERINGKAT	Kode	Nama Sekolah	NPSN	Status	Jumlah Peserta	Bahasa Indonesia	Bahasa Inggris	Matematika	Ekonomi	Sosiologi	Geografi	Rata-rata
2016	211	104136	MA NEGERI 4 JAKARTA	20177932	N	107	68,49	55,14	45,44	58,36	59,29	65,94	58,78
2017	90	104136	MA NEGERI 4 JAKARTA	20177932	N	97	77,26	70,49	66,93	76,13	73,19	70,55	71,85
2018	137	104136	MA NEGERI 4 JAKARTA	20177932	N	126	77,49	71,46	44,37	58,50	68,50	71,29	64,90
2019	153	1040136	MA NEGERI 4 JAKARTA	20177932	N	150	80,19	74,43	48,82	69,53	69,84	71,44	68,47
BAHASA	PERINGKAT	Kode	Nama Sekolah	NPSN	Status	Jumlah Peserta	Bahasa Indonesia	Bahasa Inggris	Matematika	Tafsir	Hadis	Fikih	Rata-rata
2016	5	104136	MA NEGERI 4 JAKARTA	20177932	N	39	68,67	65,44	57,76	70,00	71,13	79,79	68,80
2017	3	104136	MA NEGERI 4 JAKARTA	20177932	N	52	73,65	76,12	67,55	73,33	75,78	88,29	74,89
2018	7	104136	MA NEGERI 4 JAKARTA	20177932	N	100	71,50	70,22	56,28	79,05	77,28	82,60	69,49
2019	6	1040136	MA NEGERI 4 JAKARTA	20177932	N	29	78,34	80,69	47,76	86,88	76,84	82,67	71,56

KEAGAMAAN	PERINGKAT	Kode	Nama Sekolah	NPSN	Status	Jumlah Peserta	Bahasa Indonesia	Bahasa Inggris	Matematika	Tafsir	Hadis	Fikih	Rata-rata
2016	1	104136	MA NEGERI 4 JAKARTA	20177932	N	29	69,24	55,17	50,60	82,28	75,10	79,31	68,62
2017	1	104136	MA NEGERI 4 JAKARTA	20177932	N	28	78,43	60,71	54,38	85,76	0,00	64,67	69,26
2018	1	104136	MA NEGERI 4 JAKARTA	20177932	N	36	78,33	62,94	46,04	85,52	83,20	66,00	67,92
2019	1	1040136	MA NEGERI 4 JAKARTA	20177932	N	55	77,20	65,45	39,91	77,63	70,00	59,33	64,20

Gambar IV.20
Hasil Ujian Nasional Tahun Pelajaran 2018/2019²⁸⁴

b. Prestasi dalam Ajang Olimpiade

Penilaian efektivitas sekolah harus memperhatikan multi tingkat, yaitu pada tingkat sekolah, kelompok dan individu, yaitu indikator multi segi yaitu input, proses dan output sekolah serta perkembangan akademik siswa.²⁸⁵ Prestasi belajar siswa dapat di optimalkan melalui partisipasi langsung orang tua dan masyarakat.²⁸⁶ Dalam upaya meningkatkan kualitas pendidikan MAN 4 Jakarta secara konsisten mengirim beberapa siswanya sebagai utusan dalam berbagai macam ajang kompetisi, baik tingkat kabupaten/kota, tingkat provinsi, tingkat nasional, maupun tingkat internasional. Prestasi yang dicapai oleh siswa-siswi MAN 4 Jakarta dua tahun terakhir cukup membanggakan. sebagai berikut:

²⁸⁴ Data Administrasi Wakil Kepala Bagian Kurikulum MAN 4 Jakarta

²⁸⁵ Muhammad Syaifuddin dkk, *Manajemen Sekolah*, Depdiknas, 2007, hal. 19-20

²⁸⁶ Fasli Jalal dan Dedi Supriadi, *Reformasi Pendidikan dalam Konteks Otonomi Daerah*, Yogyakarta: Adicita Nusa, 2001, hal. 160

Tabel IV.12
Prestasi dalam Ajang Olimpiade²⁸⁷

No	Nama	Kelas	Prestasi
1.	M. Habib Shidiq Alfarassi	XII IPA 3	KSM Tkt Propinsi Bidang Fisika peringkat 1 2017
2.	Shandi Dwipermana	XII IPS 2	KSM Tkt Propinsi Geografi peringkat 2 2017
3.	Ajeng Rana Wulan Sujilah	XII IPA 3	KSM Tkt Propinsi Bidang Kimia peringkat 3 2017
4.	Fikri Abdul Aziz	XII IPA 3	KSM Tkt Propinsi Bidang Fisika Peringkat 4 2017
5.	Yasmin Farhaini	XI IPA 1	Olimpiade Bhs Arab Tingkat Nasional peringkat 1 2017
6.	Ash Shiddiq	XII IPA 6	Semifialis PSN Bidang Meteorologi 2017 Interaktif
7.	Shandi Dwipermanana	XII IPS 2	Semifialis PSN Bidang Meteorologi Interaktif 2017
8.	Elang Permana	XII IPS 4	Semifialis PSN Bidang Meteorologi Interaktif 2017
9.	Ajeng Rana Wulan	XII IPA 3	Juara 1 TOP 150 NOPEC 2017
10.	Fikri Abdul Aziz	XI IPA 3	Juarra 2 TOP 150 NOPEC 2017

²⁸⁷ Data Administrasi Wakil Kepala Bagian Kesiswaan MAN 4 Jakarta

11	Ash Shiddiq Muadib Bale	XII PA 6	Juara 3 TOP 150 NOPEC2017
12	Raditya Farel Nashrullah Kls	XII IPA 3	Juara 4 TOP 150 NOPEC2017
13	Ammara	X IPA 5	Osn Tkt Propinsi peringkat 1 2017
14	Nisrina	IPS 5	Osn Tkt Propinsi peringkat 2 2017
15	Ipak Ismi Ridha	X IPA 4	Osn Tkt Propinsi peringkat 3 2017
16	Ajeng Rana Sujilah	XII IPA 3	Tkt Nasional Optika Dilaksanakan Uin peringkat 1 2018
17	Fikri Abdul Aziz	XII IPA 3	Tkt Nasional Optika Dilaksanakan Uin peringkat 2 2018
18	Yasmin Farhain	XI IPA 1	Tkt Nasional Optika Dilaksanakan Uin peringkat 3 2018
19	Fikri Abdul Aziz	XII IPA 3	Juara 2 Lomba Fisika Se Jawa 2017
20	M. Habib Shidiq Alfarassi	XII IPA 3	Olimpiade Tkt Propinsi Bidang Astronomi peringkat 1 2018
21	Ash Shiddiq Muadib Bale	XII IPA 6	Olimpiade Tkt Propinsi Bidang Kebumihan peringkat 2 2018

22	Shandi Dwipermana	XII IPS 2	Olimpiade Tkt Propinsi peringkat 3 2018
23	Yasmin Farhaini Darmawan	XII IPA 1	Olimpiade Tingkat Kota Bidang Mtk Peringkat 1 2018
24	Ajeng Rana Wulan Sujilah	XII IPA 3	Olimpiade Tingkat Kota Bidang Kimia Peringkat 2 2018
25	Fikri Abdul Aziz	XII IPA 3	Olimpiade Tingkat Kota Bidang Fisika Peringkat 3 2018
26	Javi Jari	XI IPA 2	Osn Tingkat Kota Peringkat 5 Biologi 2018
27	Ammara Astronomi	X IPA 5	Osn Tingkat Kota Peringkat 3 Astronomi 2018
28	Nisrina	X IPS 5	Osn Tingkat Kota Peringkat 4 Ekonomi 2018
29	Ipak Ismi Ridha	X IPA 4	Osn Tingkat Kota Peringkat 6 2018
30	Naufal Afif	X IPA 1	Ksm Tingkat Kota Peringkat 2 Biologi 2018
31	Shanaya	X IPS 5	Ksm Tingkat Kota Peringkat 1 Geografi 2018
32	Ipak Ismi Ridha	X IPA 4	Ksm Tingkat Kota Peringkat 3 Kimia 2018
	Zaky Zahirtian	X IPA	Ksm Tingkat Kota Peringkat 2

		4	Geografi 2018
--	--	---	---------------

c. Prestasi Non Akademik

Menurut penulis, bahwa untuk saat ini sekolah yang dianggap unggul atau tidak unggul bukan hanya dilihat dari segi pencapaian nilai Ujian Nasionalnya akan tetapi bisa dilihat dari prestasi non akademik yang diraih oleh siswa-siswinya dalam berbagai ajang kompetisi, baik yang diselenggarakan di tingkat kabupaten/kota, propinsi, dan nasional, bahkan ajang internasional MAN 4 Jakarta memiliki prestasi non akademik yang cukup membanggakan. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel IV.13
Prsetasi Non Akademik²⁸⁸

No	Nama Siswa	Kelas	Prestasi
1	Wardah Febriani	XI IBB 1	Juara 2 Puisi Arab dan 2017
2	Adellanisa Humaira	XI IB1	Juara 2 Lomba Festival Timur Tengah 2017
3	Septain Rizqi	X IPA 3	Medali Perunggu dalam Indonesia Student Taekwondo (ISTC) 2018
	Akhdan Raffi	X. IBB	Medali Emas dalam Indonesia Student Taekwondo (ISTC) 2018
	Pandu Ardhani	X IPA 5	Medali Perak

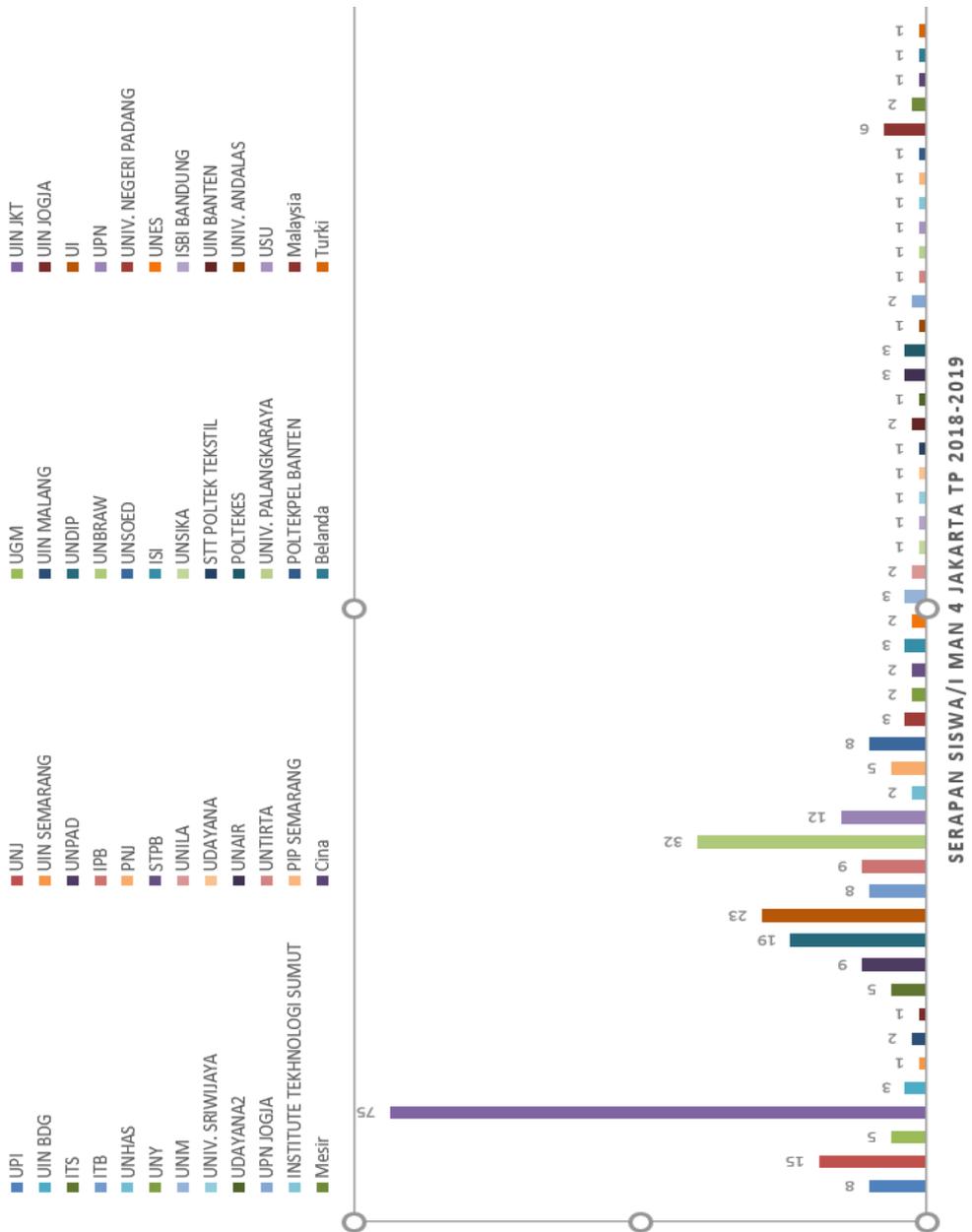
²⁸⁸ Data Administrasi Wakil Kepala Bagian Kurikulum MAN 4 Jakarta

	Dhalymardha		dalam Indonesia Student Taekwondo (ISTC) 2018
	M. Hamdi Satrio	X IPA 3	Medali Emas dalam Indonesia Student Taekwondo (ISTC) 2018
	Achmad Zufar	X IPS 4	Medali Perak dalam Indonesia Student Taekwondo (ISTC) 2018
	Aulinnisa	XI IPA 3	Medali Emas dalam Indonesia Student Taekwondo (ISTC) 2018
	Putri		Duta MAN 4 untuk Lomba Robotik di Thailand 2018 juara favorit 4
	Ridho Wildan		Duta MAN 4 untuk Lomba Robotik di Thailand 2018 juara favorit 8
	Ghazy Azmi Fauzy & Aisyah Az Zahra Hippy	XII IIK & X IPA CAMB	Juara 2 Cerdas Cermat Islam pada Aksi Millenial Festival 2019
	Salsabil Firdausy	XII IPA 2	Juara 3 Cerdas

	Ramadhina & Yasmin Afifah Wibowo		Cermat Islam pada Aksi Millennial Festival 2019
	Ahmad Maulana Karomi	XII IIK	Juara Harapan 3 Musabaqoh Tilawatil Qur'an pada Aksi Millennial Festival 2019
	Rian Faradilla, Devina, Zahra	-	Juara 3 KIR Tingkat Kota 2019
	Adlinanda Martyas		Juara 1 kategori Tahfidz 5 juz dan tilawah pada Musabaqoh Tilawatil Qur'an Tingkat Kecamatan Cilandak Jakarta Selatan Tahun 2019

d. Sebaran Alumni MAN 4 Jakarta

Keberadaan alumni merupakan bagian penting bagi sebuah lembaga pendidikan. Bukan saja karena mereka pernah menjadi bagian dari komunitas lembaga tersebut, bahkan lebih dari itu. Peranan mereka sebagai produk sangat mempengaruhi cara pandang masyarakat terhadap institusi yang membesarkan mereka. Alumni MAN 4 Jakarta semenjak didirikannya hingga tahun ajaran 2018/2019 hampir semua melanjutkan ke berbagai perguruan tinggi negeri dan favorit baik di dalam maupun di luar negeri, hal ini merupakan sebuah MAN 4 Jakarta.



Gambar IV.21
Grafik Sebaran Alumni MAN 4 Jakarta tahun pelajaran 2018/2019²⁸⁹

²⁸⁹ Data Administrasi Bimbingan dan Konseling MAN 4 Jakarta

Berdasarkan tabel tersebut maka sebaran alumni MAN 4 Jakarta sebagai berikut:

- 1) Kategori pertama, yaitu kampus-kampus terfavorit di Indonesia, seperti: ITB, UGM, UI, IPB Siswa MAN 4 Jakarta berjumlah 36 orang atau sekitar 15 %
- 2) Kategori kedua, yaitu kampus-kampus terfavorit pertengahan, seperti UNAPD, UNDIP, UNAIR, UNBRAW, ITS. Siswa MAN 4 Jakarta berjumlah 68 orang siswa atau 23 %
- 3) Kategori ketiga, yaitu berada di universitas-universitas luar negeri, seperti: Malaysia, Mesir, Cina, Belanda, Turki yaitu siswa MAN 4 Jakarta berjumlah 11 orang atau 3.7 %
- 4) Kategori keempat, yaitu kampus-kampus standar: STAN, UIN Riau, UPI Bandung, UIN, UNJ, UNHAS, siswa MAN 4 Jakarta berjumlah 174 orang atau 58.3 %

4. Keunggulan dalam Iman dan Taqwa (IMTAQ) MAN 4 Jakarta

MAN 4 Jakarta sesuai dengan visinya, yaitu untuk mewujudkan sumber daya manusia yang berkualitas tinggi dalam keimanan dan ketakwaan. Kompetensi iman dan takwa amat penting, karena tanpa dibingkai oleh iman dan takwa, maka kompetensi ilmu pengetahuan dan teknologi akan menjadi kurang bermakna, bahkan dikhawatirkan akan liar dan tidak terkendali yang mewujudkan dalam bentuk terjadinya erosi nilai-nilai moral. Di pihak lain, kompetensi iman dan takwa tanpa disertai oleh kompetensi ilmu pengetahuan dan teknologi akan lemah dan tidak berdaya. Oleh karena itu, masyarakat Indonesia dituntut untuk memiliki kedua kompetensi tersebut secara seimbang.

Tampaknya atas dasar pijakan tersebut merupakan suatu keharusan untuk membuat sebuah model institusi pendidikan yang tidak hanya bisa melahirkan calon-calon pemimpin masa depan yang berbasis ilmu pengetahuan dan teknologi semata, namun juga didasari oleh semangat dan religiusitas yang mumpuni.

MAN 4 Jakarta merupakan lembaga pendidikan formal yang berusaha menghidupkan ruh dan nuansa pesantren yang disesuaikan dengan perkembangan zaman. Kehidupan ala pesantren tercermin dalam kegiatan-kegiatan keagamaan baik yang bersifat umum maupun khusus yang bertujuan untuk meningkatkan pemahaman, penghayatan, dan pengamalan syariat Islam serta nilai-nilai keimanan yaitu takwa, syukur, dan sabar. Pembinaan Iman dan

Takwa (IMTAK) di MAN 4 Jakarta diusahakan untuk meningkatkan pemahaman dan penghayatan serta pengamalan syariat Islam dan nilai-nilai keimanan yaitu takwa, syukur, sabar. Selain itu, pembinaan IMTAK diupayakan dapat menghidupkan ruh dan nuansa pesantren.

Diakui atau tidak, meski belum bisa dikatakan maksimal, sudah cukup banyak para pemimpin bangsa yang bisa mengelola kehidupan berbangsa dan bernegara, namun lantaran pemahaman dan penghayatan keagamaan mereka tidak cukup membumi, maka yang terjadi kemudian adalah kebobrokan di segala dimensi kehidupan.

Inilah merupakan alasan mendasar perlunya suatu usaha maksimal untuk menyejajarkan pembinaan iman dan takwa atau pendidikan religiusitas yang membumi. Posisi pembinaan iman dan takwa di MAN 4 Jakarta merupakan pondasi utama dari keilmuan para siswanya. Sebab sejauh apa mereka melangkah, segalanya harus dikembalikan kepada diktum (pernyataan resmi) agama yang harus menjadi pegangan hidupnya.

Kegiatan pembinaan iman dan takwa di MAN 4 Jakarta merupakan upaya memunculkan kesadaran partisipasi, dan tanggung jawab sebagai para calon pemimpin masa depan. Apalagi satu hal yang tidak boleh dilupakan adalah para siswa yang berada dalam sistem pendidikan di MAN 4 Jakarta adalah orang-orang pilihan yang direkrut dengan memakai sitem penerimaan yang bisa dipertanggungjawabkan. Mereka memiliki talenta dan karunia Allah yang berliimpah berupapotensi *brain* di atas rata-rata, bersal dari keluarga muslim menengah ke atas, dan berada dalam sebuah sistem pendidikan yang sekaligus memadukan tiga kecerdasan: intelegensi, emosi dan spiritual. Untuk mencapai tujuan tersebut, maka kegiatan-kegiatan pembinaan iman dan takwa, diantaranya:

Pertama, Kegiatan-kegiatan keagamaan yang bersifat umum. Lembaga pendidikan MAN 4 Jakarta yang mengadopsi pola sekolah berasrama bukanlah lembaga pendidikan pesantren, namun berusaha untuk membentuk lingkungan yang berjiwa dan bernafaskan nilai-nilai keislaman sehingga dapat membiasakan dan mewujudkan nilai tersebut dalam kehidupan sehari-hari. Adapun pola kegiatan keagamaan yang diterapkan, diantaranya:

- a. Sholat fardhu lima waktu secara berjama'ah. Seluruh siswa yng tinggal di asrama diwajibkan untuk melaksanakan shalat fardhu lima

waktu secara berjama'ah di masjid yang dilanjutkan dengan membaca wirid dan do'a setelah sholat shubuh dan maghrib. Demikian juga bagi seluruh guru dan karyawan pada saat di dalam lingkungan madrasah diwajibkan melaksanakan sholat berjama'ah bersama dengan para siswa di masjid pada shalat dzuhur dan ashar

- b. Mengucapkan salam. Kegiatan mengucapkan salam dalam rangka memperkuat rasa persaudaraan dan kebersamaan dalam kehidupan sehari-hari di lingkungan asrama dan sekolah yang islami, maka diwajibkan kepada seluruh siswa, guru, dan karyawan untuk membiasakan diri mengucapkan salam jika bertemu satu sama lain. Hal ini bukan hanya sebagai simbol dari terwujudnya nuansa keislmana, namun lebih jauh lagi sebagai bentuk pengamalan dari ajaran agama yang baik, meski terkesan ringan dan sederhana.
- c. Akhlak al Karimah. Akhlak yang mulia merupakan *way of life* dari para siswa dan segenap civitas akademika MAN 4 Jakarta dalam melakukan pendekatan teologi dan *syar'i*. Dalam hal ini, para siswa diawasi dengan memakai piranti *reward* dan *punishment*, dimana ada lajur penilaian khusus yang didasari atas sikap akhlak tersebut. Selain itu, dalam sistem pengajaran kepada siswa dipakai metode keteladanan dari para guru, yang kerap memakai pendekatan naratif kepada siswa.

Kedua, Kegiatan keagamaan yang bersifat khusus. Untuk meningkatkan wawasan, penghayatan, dan pengamalan para siswa pada sebuah lembaga pendidikan dalam bidang religiusitas, maka diadakan kegiatan-kegiatan keagamaan diantaranya:

- a. Kajian kitab tematik: kegiatan ini merupakan bentuk usaha implementasi nilai-nilai keagamaan yang diformat sedemikian rupa sehingga menjadi kesatuan yang utuh dengan materi yang telah didapatkan siswa di sekolah. Materi kajian tematik ini meliputi: fiqh, tahsin qira'at al-Qur'an, dan tafsir.
- b. Dhuha. Sholat Duha, adalah pembiasaan yang rutin dilakukan siswa-siswi MAN 4 Jakarta untuk melatih disiplin terhadap waktu dan bersyukur atas karunia kesehatan. Sebelum pelaksanaan KBM, setiap harinya siswa berkumpul di masjid untuk melaksanakan sholat Dhuha berjama'ah.
- c. Tadarus al-Qur'an. Setiap siswa diwajibkan mengikuti kegiatan tadarus al-Qur'an secara bersama-sama sesuai dengan kelompoknya masing-masing. Hal ini dimaksudkan sebagai wahana untuk

melancarkan dan kefasihan dalam membaca al-Qur'an. Pada dataran operasionalnya, sebelum dibentuk kelompok tadarus, maka perlu diadakan terlebih dahulu seleksi baca al-Qur'an secara menyeluruh kepada siswa kelas X dengan tujuan untuk menentukan kemampuan membaca masing-masing siswa dan sebagai dasar pembentukan kelompok. Jenis kegiatannya dibentuk menjadi dua bagian, yaitu: kelompok tadarus mandiri, yaitu siswa membentuk kelompok yang terdiri dari 4-5 siswa dan dibimbing oleh tutor yang dipilih dari kelas XII yang memenuhi kualifikasi sebagai tutor, serta kelompok tadarus yang dibimbing oleh guru-guru agama. Kelompok ini terdiri dari siswa-siswa yang dibentuk berdasarkan hasil seleksi baca al-Qur'an yang di nilai belum mampu membaca al-Qur'an secara mandiri. Setiap kelompok maksimal lima siswa yang dibimbing oleh satu orang guru atau ustadz.

- d. Tahfidz al-Qur'an. Untuk menumbuhkan dan meningkatkan kecintaan terhadap al-Qur'an dan sebagai bekal kelengkapan dalam pelaksanaan ibadah sholat dan ibadah-ibadah lainnya serta pendalaman pemahaman pesan-pesan utama keilmuan yang dikandung di dalam ayat-ayatnya, maka para siswa diwajibkan menghafalkan surat-surat al-Qur'an yang disesuaikan kelasnya. Hafalan surat-surat al-Quran dibagi menjadi tiga bagian yaitu pertama kelas X Juz 28, kelas XI menghafalkan juz 29 sedangkan kedua, kelas XII menghafalkan juz 30.
- e. Sholat tahajud. Sholat tahajud merupakan salah satu cara untuk menggugah dan membangun spiritualitas siswa guna meningkatkan kejernihan hati, kecintaan dan ketakwaan kepada Allah Swt Oleh karena itu, para siswa didorong dan dianjurkan untuk melaksanakannya disamping menunaikan ibadah sunnah lainnya. Adapun pelaksanaannya dilakukan secara individual di asrama.
- f. Pembinaan imam sholat. Pembinaan imam sholat merupakan suatu upaya MAN 4 Jakarta dalam mempersiapkan generasi yang terampil dan memenuhi kualifikasi dalam menjalankan ibadah sholat secara sah menurut panfangan agama. Kaderasi seluruh siswa untuk membentuk pribadi unggul dan selalu siap memimpin, khususnya dalam ibadah shalat baik di sekolah maupun di masyarakat, serta memberi bekal bagi siswa memenuhi kebutuhan masyarakat dalam figur kepemimpinan terutama dalam hal ibadah
- g. Pembinaan khatib Jum'at. Pembinaan khatib Jum'at merupakan salah satu bagian dalam usaha pengembangan potensi siswa,

khususnya di bidang dakwah. Dengan pembinaan khatib Jum'at diharapkan siswa memiliki wawasan sebagai khatib secara baik dan benar, memiliki pengetahuan keislaman sehingga dapat berdaptasi dengan perkembangan kehidupan di masyarakat, mengenal lingkungan sosial dan sanggup melayani masyarakat dalam bentuk aktivitas dakwah

- h. Halawh Tarbawiyah (pembinaan dengan sistem kelompok). Kegiatan ini dilakukan sebagai varian dari berbagai bentuk kegiatan siswa yang telah ada dengan tujuan membina mental, kedisiplinan, ukhuwwah Islamiyah, meminimalisir beban mental yang diderita, dan wahana kedekatan siswa dengan pembimbing. Jenis kegiatan halaqoh, antara lain: pertemuan kelompok, hafalan ayat-ayat pilihan maupun surat lanjutana bagi yang sudah melebihi target tahfiz di madrasah, dan puasa sunnah
- i. Kegiatan bulan Ramadhan. Aktivitas harian siswa pada bulan ini difokuskan untuk memperbanyak kegiatan ibadah sunnah. Untuk menyambut dan menyongsong kedatangan bulan suci ini, maka dibentuk kegiatan seperti: khataman al-Qur'an, tadarus al-Qur'an, tausiyah ba'da shalat tarawih, tausiyah ba'da shalat subuh, dan peringata nuzul- al-Qur'an²⁹⁰.

²⁹⁰ Berdasarakan hasil wawancara dengan, Wakil Kepala MAN 4 Jakarta, Bidang Kesiswaan pada Kamis 25 Juli 2019.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan uraian-uraian penelitian terhadap data-data yang ditemukan dan analisa penelitian tentang “ Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) Pada Madrasah Unggulan”, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. MAN 4 Jakarta merupakan madrasah yang memiliki kewenangan mengatur (otonomi) dalam berbagai aspek, diantaranya: pengetahuan, teknologi, kekuasaan, material, manusia, waktu, dan keuangan itu telah membuat mereka menjadi unggul, karena memiliki kekuatan yang bisa digunakan, memiliki kelemahan yang bisa diatasi, memiliki peluang yang bisa dimanfaatkan, dan mampu mengatasi ancaman menjadi tantangan yang bisa dicarikan solusinya secara bersama-sama.
2. MAN 4 Jakarta merupakan salah satu madrasah unggul, dikarenakan memiliki komitmen terhadap pembangunan Sumber Daya Manusia (SDM) dalam Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (IPTEK), dan Iman dan Takwa (IMTAK), diantaranya dalam bidang rekrutmen (guru, tenaga kependidikan, siswa dan kegiatan pembelajaran), sarana dan prasarana yang dimiliki, kegiatan evaluasi yang dilakukan secara berkelanjutan, prestasi akademik dan prestasi non kademiik yang tinggi.

3. MAN 4 Jakarta merupakan suatu *prototipe* madrasah yang sudah melaksanakan konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dengan baik dan professional. Walaupun pada tahun ajaran 2019/2020 sudah mulai ada yang dibatasi pada beberapa aspek, diantaranya: kekuasaan dan manusia, akan tetapi MAN 4 Jakarta tetap berdaya dalam menjalankan pendidikannya.

B. Implikasi Hasil Penelitian

1. Implikasi teoritis: Untuk mengetahui penerapan manajemen berbasis sekolah adalah desentralisasi yang sistematis pada otoritas dan tanggung jawab sekolah untuk membuat keputusan terkait penyelenggaraan sekolah yaitu kurikulum, standar, dan akuntabilitas, penelitian ini menambahkan variable lainnya yaitu dalam pengetahuan (*knowledge*), teknologi (*technology*), kekuasaan (*power*), material (*material*), manusia (*people*), waktu (*time*), dan keuangan (*finance*).
2. Implikasi praktis: Dari analisis mengenai manajemen berbasis sekolah pada madrasah unggulan, penelitian ini dapat digunakan sebagai masukan bagi pemangku pendidikan pada madrasah yang sudah diberikan hak otonomi untuk mengeksplor potensi madrasah nya agar bisa menjadi madrasah unggul.

C. Saran

1. Direktorat Jenderal Pendidikan Islam, Kementerian Agama agar dapat menjunjung tinggi keotonomian MAN 4 Jakarta dengan mengembalikan beberapa kewenangan yang mulai dibatasi kepada MAN 4 Jakarta untuk mengelola sendiri komponen-komponen manajemen berbasis sekolahnya, terutama dalam hal kekuasaan, manusia dan keuangannya.
2. MAN 4 Jakarta baik pimpinan, guru, karyawan, siswacomite MAN 4 Jakarta sebagai jalan untuk dapat meningkatkan profesionalisme dalam menjalankan tugasnya sehari-hari dan mempertahankan keunggulan yang dimilikinya, serta memperjuangkan keotonomian yang pernah dimilikinya.
3. Kalangan akademik untuk dapat melanjutkan penelitian tentang manajemen berbasis sekolah pada madrasah unggulan di MAN 4 Jakarta, disamping untuk membuka wacana baru yang konstruktif, penelitian lanjutan sangat penting dilakukan guna mengeksplorasi nilai-nilai pendidikan MAN Jakarta yang dapat

diteladani oleh madrasah Islam lainnya. Dalam mempersiapkan generasi unggul, baik unggul dalam prestasi maupun dalam penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi serta memiliki keimanan dan ketakwaan yang baik

4. Para pengelola madrasah yang menginginkan lembaganya menjadi unggul untuk dapat mengikuti beberapa poin penting dalam pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) sebagaimana yang telah dilaksanakan oleh MAN 4 Jakarta yang telah terbukti mampu bersaing dengan madrasah ataupun sekolah umum unggulan lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Abu Duhou, Ibtisam, *School Based Management*, Terj, Noryamin Aini, Jakarta: Logos, 2002.
- Ahmadi, Iif Khoiru dkk., *Strategi Pembelajaran Sekolah Terpadu: Pengaruhnya terhadap Konsep, Mekanisme dan Proses Pembelajaran Sekolah Swasta dan Negeri*, Jakarta: Prestasi Pustaka Publisher, 2011.
- Akdon, *Strategic Management For Education Management*, Alfabeta bandung. 2007.
- Arief, Armai, *Reformasi Pendidikan Islam*, Jakarta: CRSD Press, 2005.
- Arifin, Imron, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengelola Sekolah Berprestasi*, Yogyakarta: Aditya Media, 2008.
- Arikunto, Suharsimi dan Lia Yuliana, *Manajemen Pendidikan* , Yogyakarta: Aditya Media, 2008.
- Prosedur Penelitian*, Jakarta: PT Rineka Cipta, 2006.
- Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktis*, Jakarta: Rineka Cipta, 1991.

- Ariyani, Doretea Wahyu, *Manajemen Kualitas*, Yogyakarta : Andi Ofset, 1999.
- Athoillah, *Dasar-Dasar Manajemen*, Bandung: Pustaka Setia, 2012.
- Azra, Azyumardi, *Pendidikan Islam: Tradisi dan Modernisasi Menuju Milenium Baru*, Jakarta: PT Logos Wacana Ilmu, 2002.
- Pendidikan Islam; Tradisi dan Modernisasi Menuju Milenium Baru*, Jakarta, Logos, 1999.
- Bafadal, *Manajemen Peningkatan Mutu*, Jakarta: Bumi Aksara, 2012.
- *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah Dasar*. Jakarta : Bumi Aksara, 2003.
- Burhanudin, *Manajemen Pendidikan*, Malang: UM Press, 2002.
- Choliq, Abdul, *Pengantar Manajemen*, Semarang: Rafi Sarana Perkasa, 2003.
- Dakir, *Perencanaan dan Pengembangan Kurikulum*, Jakarta: Rineka Cipta, 2010.
- Perencanaan dan Pengembangan Kurikulum. Jakarta :Rineka Cipta, 2004.
- Danim, Sudarwan, *Visi Baru Manajemen Sekolah: Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*, Jakarta: PT Bumi Aksara, 2006.
- *Visi Baru manajemen Sekolah dari Unit Birokrasi Ke Lembaga Akademik*, Jakarta: PT Bumi Aksara, 2007.
- Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, Jakarta: Rineka Cipta, 2011.
- *Konsep Dasar Manajemen Pendidikan di Sekolah*, Yogyakarta : Gava Media, 2013.

Dawam, Ainurrafiq dan A. Ta'arifin, *Manajemen Madrasah Berbasis Pesantren*, Yogyakarta: Lista Fariska Putra Press, 2005.

----- *Manajemen Madrasah Berbasis Pesantren*, Sapeen: Lista Fariska Putra, 2004.

Departemen Pendidikan Nasional, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Jakarta: Dirjen Dikdasmen Direktorat Tenaga Kependidikan, 2003.

Dirjen Kelembagaan Agama Islam, *Manajemen Berbasis Madrasah*, Jakarta: Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam, 2003.

Ema & Mukhtar Widodo, *Konstruksi ke Arah Penelitian Deskriptif*, Yogyakarta: Ayyrrouz, 2000.

Engkoswara dan Aan Komariah, *Administrasi Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2012.

Fachruddin, Fuad, *Madrasah Model Indikator Obyektif dan Operasionalisasi dalam bulletin UIN Syarif Hidayatullah*, Media Komunikasivdan Informasi Civitas Akademika, 2005.

----- *Kepemimpinan Pendidikan Dalam Managemen Berbasis Sekolah*, Medan: IAIN Press, 2004.

Fadjar, A Malik, *Madrasah dan Tantanagan Modernitas*, Bandung: Mizan, 1998.

----- *Kata Pengantar dalam Ibistam Abu-Duhou, School Based Management*, Jakarta: Logos, 2002.

-----*School Based Management*, Jakarta; PT Logos Wacana Ilmu, 2002.

Fahrudin , *Buku Pedoman Eksekutif* , Yoyakarta: Yayasan Kanisius, 2000.

Fattah, Nanang, *Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan: Dalam Konteks Penerapan MBS*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2013.

- *Manajemen Berbasis Sekolah*, Jakarta: Universitas Terbuka, 2007.
- *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2006.
- *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan Dewan Sekolah*, Bandung: CV Pustaka Bani Quraisy, 2004.
- *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah dan Dewan Sekolah* Bandung: Pustaka Bani Quraisy, 2003.
- *Landasan Manajemen Pendidikan*: Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2004.
- *Manajemen Berbasis Sekolah (MBS): Strategi Pemberdayaan Sekolah Dalam Rangka Peningkatan Mutu dan Kemandirian Sekolah*, Bandung: CV Andara, 2000.
- Fauzi, Imron, *Manajemen Pendidikan Ala Rasulullah*, Yogyakarta, Ar-Ruzz Media, 2012.
- Firdianti, Arinda, *Manajemen Berbasis Sekolah Dalam Meningkatkan Prestasi Belajar Siswa*, Yogyakarta: CV Gre Publishing, 2018.
- Fitrah, Muh. dan Luthfiyah, *Metodologi Penelitian*, Sukabumi: CV Jejak, 2017.
- Gasperz, Vincent, *ISO 9001 : 2000 and Continual Quality Improvement*, Jakarta : Gramedia Pustaka 2005.
- Hadiyanto, *Mencari Sosok Desentralisasi Manajemen Pendidikan di Indonesia*, Rineka Cipta, Jakarta, 2004.
- Hafidhuddin, Didin dan Hendri Tanjung, *Manajemen Syariah dalam Praktik*, Jakarta: Gema Insani Press, 2003.
- Halimah, Siti, *Telaah Kurikulum*, Medan: Perdana Publishing, 2010.
- Hamalik, Oemar, *Kurikulum dan Pembelajaran*, Jakarta: Bumi Aksara, 2008.

- Handoko, Hani, *Manajemen*, Yogyakarta: BPFE, 1999.
- Harsono, Hanifah, *Implementasi Kebijakan dan Politik*, Bandung: PT Mutiara, 2002.
- Haryati, Mimin, *Program Akselerasi*, Jakarta: Bumi Aksara, 2006.
- Hasbullah, *Dasar-dasar Ilmu Pendidikan*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2001.
- *Otonomi Pendidikan: Kebijakan Otonomi Daerah dan Implikasinya terhadap Penyelenggaraan Pendidikan*, Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2007.
- *Otonomi Pendidikan; Kebijakan Otonomi Daerah dan Implikasinya Terhadap Penyelenggaraan Pendidikan*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2006.
- Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara, 2001.
- Hidayat, Dedy N, *Paradigma dan Metodologi Penelitian Sosial Empirik Klasik*, Jakarta: Departemen Ilmu Komunikasi FISIP Universitas Indonesia, 2003.
- Hidayat Ara, Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan Konsep, Prinsip dan Aplikasi dalam Mengelola Sekolah dan Madrasah*. Bandung: Kaukaba, 2012.
- Hidayati, Umul, *Permasalahan Madrasah Era Otonomi Daerah*. Jakarta: Jurnal Edukasi, Volume 5. Nomor 1, 2007.
- Idrus, Ali, *Manajemen Pendidikan Global: Visi, Aksi dan Adaptasi*, Jakarta: Gaung Persada Press, 2009.
- Ilyas, Yaslis. *Kiat Sukses Manajemen Tim Kerja*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2003.
- Imron, Ali, *Supervisi Pembelajaran Tingkat Satuan Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2011.

- Irawan, Ade dkk, *Mendagangkan Sekolah (Studi Kebijakan Manajaemen Sekolah)*, Jakarta: ICW, 2000.
- J Moleong, Lexy, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2004.
- *Metode Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT Rosdakarya, 2007.
- *Visi Baru manajemen Sekolah dari Unit Birokrasi Ke Lembaga Akademik*, Jakarta: PT Bumi Aksara, 2007.
- Jahroni, Jajang, *Dari Madrasah Nizamiyah Sampai Sekolah Islam Global*, dalam *Jurnal Komunikasi Dunia Perguruan Madrasah*, Jakarta: Pusat Pengkajian Islam dan Masyarakat (PPIM) UIN Jakarta, 2006.
- Jalal, Fasli dan Dedi Supriadi, *Reformasi Pendidikan dalam Konteks Otonomi Daerah*, Yogyakarta: Adicita Nusa, 2001.
- Juwaini, Jazuli, *Revitalisasi Pendidikan Islam*, Jakarta: PT Bening Citrakrasi Indonesia, 2011.
- Kadir, Abdul. *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep dan Strategi Memenangkan Persaingan Mutu*, Bandung : Bumi Publishing, 2009.
- Khanifatul, *Pembelajaran inovatif. Strategi Mengelola Kelas, secara aktif dan menyenangkan*. Jogjakarta : Ar-Ruzz Media Media, 2013.
- Kompri, *Manajemen Sekolah*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015.
- Loahjosumijo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2003.
- M. Sufyarma, *Kapita Selekta Manajemen Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2003.
- Machali, Imam dan Ara Hidayat, *The HandBook of Education Management Teori dan Praktik Pengelolaan*

- Sekolah/Madrasah di Indonesia*, Jakarta: Prenadamedia Group, 2016.
- Maimun, Agus dan Agus Zaenul Fitri, *Madrasah Unggulan Lembaga Pendidikan Alternatif di Era Kompetitif*, Malang: UIN Maliki Press, 2010.
- Makmur, *Manajemen Berbasis Madrasah*, Sulawesi: Aksara Timur, 2018.
- Marno dan Triyo Suprianto, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, Bandung: PT Refika Aditama, 2008.
- Marno, *Islam by Management and Leadership*, Jakarta: Lintas Pustaka Publisher, 2007.
- Mastuhu, *Menata Ulang Pemikiran Sistem Pendidikan Nasional dalam Abad 21*, Yogyakarta: Safaria Insani Press, 2003.
- Mesiono, *Manajemen dan Organisasi*, Bandung: Ciptapustaka Media, 2010.
- Minarti, Sri, *Manajemen Sekolah: Mengelola Lembaga Pendidikan Secara Mandiri*, Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2012.
- *Mengelola Lembaga Pendidikan Secara Mandiri*, Yogyakarta, Ar-Ruzz Media, 2011.
- Misbah, *Peran dan Fungsi Komite Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, Jurnal Pemikiran Alternatif Kependidikan, Vol.14 No.I Jan-Apr 2009.
- Moedjiarto, *Sekolah Unggul*, Surabaya: Duta Graha Pustaka, 2002.
- Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008.
- Muhaimin, *Manajemen Pendidikan: Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*, Jakarta: Kencana, 2011.

- *Manajemen Pendidikan: Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*, Jakarta: Kencana, 2010.
- *Paradigma Pendidikan Islam: Upaya Mengefektifkan Pendidikan Agama Islam di Sekolah*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002.
- *Pengembangan Kurikulum Pendidikan Agama Islam*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2005.
- Mulyana, Deddy, *Metode Penelitian Kualitatif: Paradigma Baru Komunikasi dan Ilmu Sosial Lainnya*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008.
- *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2003.
- Mulyasa, Enco, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2003.
- *Menjadi Kepala Sekolah Profesional. Dalam Konteks Menyukseskan MBS dan KBK*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003.
- Mulyono, *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan*, Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2010.
- Munawwir, Ahmad Warson, *Kamus Al-Munawwir, Arab Indonesia*, Surabaya: Pustaka Progresif, 1997.
- Nasution, *Didaktik Asas-Asas Mengajar*, Bandung: Jemmars, 1982.
- *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*, Bandung: Therisito, 2003.
- Nata, Abuddin, *Pendidikan Berbasis Masyarakat dalam Perspektif Islam*. Jakarta: Jauhar Jurnal Pemikiran Islam Kontekstual, 2001.

- *Manajemen Pendidikan Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam di Indonesia*, Bogor: Kencana, 2003.
- Nawawi, Hadari, *Administrasi Pendidikan*, Jakarta: Mas Agung, 1989.
- Nazir, Moh, *Metode Penelitian*, Jakarta: Ghalia Indonesia, 2003.
- Nurkholis, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Jakarta :Grasindo, 2003.
- Manajemen Berbasis Sekolah*, Jakarta: PT Grasindo, 2005.
- Manajemen Berbasis Sekolah: Teori, Model dan Aplikasi*, Jakarta: PT Grasindo, 2006.
- Nursisto, *Peningkatan Prestasi Sekolah Menengah; Acuan Siswa, Pendidik dan Orangtua*, Bandung: Penerbit Insan Cendikia, 2002.
- Pangabean, Rizal, *Manajemen Konflik Berbasis Sekolah*, Ciputat: PT Pustaka Alvabet, 2015.
- Pidarta, Made, *Manajemen Pendidikan Indonesia* , Jakarta: Bina Aksara, 1988.
- *Manajemen Pendidikan Indonesia*, Jakarta: Rineka Cipta, 2011.
- Pranoto, Juni, Wahyu Suprapti. *Membangun Kerjasama Tim*, Jakarta: Lembaga Administrasi Negara, 2009.
- Purwanto, M. Ngalim, *Administrasi Pendidikan*, Jakarta: Mutiara Sumber Widya Offset, 1989.
- Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka, 2001.
- Qomar, Mujamil, *Dimensi Manajemen Pendidikan Islam*, Bandung: Erlangga 2015.
- Manajemen Pendidikan Islam*, Jakarta: Erlangga, 2007.

- *Menggagas Pendidikan Islam*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2014.
- Rahim, Husni, *Madrasah dalam Politik Pendidikan di Indonesia*, Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 2005.
- Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam*, Jakarta : Kalam Mulia, 2002.
- *Ilmu Pendidikan Islam*, Jakarta: Kalam Mulia, 2004.
- Rasyo, *Berjuang Membangun Pendidikan Bangsa Pija-Pijar Pemikiran dan Tindakan*, Malang, 2005.
- Republik Indonesia, *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 tahun 2005 Tentang Standar nasional Pendidikan*, Jakarta: Sinar Grafika, 2007.
- Republik Indonesia, *Undang-Undang RI Nomor 20 tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional*, Jakarta: Sinar Grafika Offset, 2009.
- Rochaeti, Eti, dkk, *Sistem Informasi Manajemen Pendidikan*, Jakarta: Bumi aksara: 2005.
- Rohati, *Manajemen Sekolah*, Bandung: Refika Aditama, 2008
- Rohiat, *Manajemen Sekolah, Teori Dasar dan Praktik* , Bandung: Refika Aditama, 2009.
- Rosyada, Dede, *Paradigma Pendidikan Demokratis*, Jakarta: Kencana, 2007.
- *Paradigma Pendidikan Demokratis: Sebuah Model Pelibatan Masyarakat dalam Penyelenggaraan Pendidikan*, Jakarta: Kencana, 2004.
- Rudi Suardi, *Sistem Manajemen Mutu ISO 9000:2000, PPM*, Jakarta, 2003.

- Rumtini dan Jiyono, *Manajemen Berbasis Sekolah : Konsep dan Kemungkinannya Strategi dan Pelaksanaannya di Indonesia*, Jakarta: Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan, 1999.
- Rusman, *Manajemen Kurikulum*, Jakarta: Rajawali Pers, 2011.
- Manajemen Kurikulum*, Jakarta: Rajawali Pers, 2009.
- Sagala, Syaiful, *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan*, Bandung: Alfabeta 2009.
- Manajemen Berbasis Sekolah dan Masyarakat: Strategi Memenangkan Persaingan*”, Jakarta: Namas Multima, 2004.
- Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan*, Bandung: Alfabeta, 2013.
- Sairin, Sjafrin, *Membangun Profesionalisme Muhammadiyah*, Yogyakarta: Lembaga Pengembangan Tenaga Profesi [LPTP], 2003.
- Sallis, Edward, *Total Quality Management in Education*, Terj. Ahmad Ali Ridwan, Yogyakarta: IRCiSoD, 2006.
- Salusu J, *Pengambilan Keputusan Strategik untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit*, Jakarta: Grassindo, 2002.
- Pengambilan Keputusan Strategik: untuk Organisasi Publik dan non Publik*, Jakarta: Bandung: Widayarsana Indonesia, 1996.
- Santoso, Gempur, *Metodologi Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif*, Jakarta, Prestasi Pustaka, 2005.
- Satori, Djam'an, dkk. *Metodologi Penelitian Kuantitatif* , Bandung: Alfabeta, 2009.
- Sidi, Indra Djati, *Menuju Masyarakat Belajar Menggagas Paradigma Baru Pendidikan*, Ciputat: Paramadina, 2001.

- Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi, *Metode Penelitian Survey*, Jakarta: LP3ES, 1989.
- Soebahar, Abd. Halim, *Kebijakan Pendidikan Islam dari Ordonansi Guru Sampai UU SISDIKNAS*, Bandung: PT Raja Grafindo Persada, 2013.
- Soedjiarto, *Pendidikan Dalam Sistem Pendidikan Nasional*, dalam Muhammad Ali, Ilmu dan Aplikasi Pendidikan, Bandung: Imperial Bhakti Utama, 2009.
- Sonhaji, Khoirul Umam, *Madrasah Merespon Tantangan Dunia Global*, dalam *Jurnal Komunikasi Dunia Perguruan Madrasah*, Jakarta: Pusat Pengkajian Islam dan Masyarakat (PPIM) UIN Jakarta, 2006.
- Sri Wardiah, Murniati dan Djailani, *Strategi Komite Sekolah Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Di SD Negeri 1 LHOKNGA*, *Jurnal Administrasi Pendidikan*, Volume 3, No. 2, Mei 2015.
- Strauss, Anselm dan Juliet Corbin, *Dasar-dasar Penelitian Kualitatif*. terj. Muhammad Shodiq dan Imam Muttaqien, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2003.
- Subakir, Supriono dan Achmad Sapari, *Manajemen Berbasis Sekolah: Suatu Upaya Untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan dengan Pemberdayaan Masyarakat, Otonomi Sekolah dan Belajar yang Menyenangkan dan Efektif*, Surabaya: Penerbit SIC, 2001.
- Suderadjat, Hari, *Sebuah Pengantar: Pendidikan Berbasis Luas (BBE) yang berorientasi padaKecakapan Hidup (Life Skill)*, Bandung:CV Cipta Cekas Grafika, 2003.
- Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, Bandung: CV. Cipta Cekas Grafika, 2005.
- Sudjanto, Bedjo, *Mensiasati manajemen Berbasis Sekolah di Era Krisis yang Berkepamjangan*, Jakarta: ICW, 2004.

- *Guru Indonesia dan Perubahan Kurikulum*, Jakarta: Sagung Seto, 2007.
- Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan, Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, Bandung: Alfabeta, 2006.
- Sugiyono, *Memahami Metode Penelitian Kualitatif*, Bandung : Alfabeta, 2012.
- Suhartono dan Ngadirun, *Penyelenggaraan Program Kelas Unggulan di Sekolah Dasar*, dalam *Jurnal Pendidikan*, vol. 6, no. 2, 2005.
- Sukmadinata, Ibtisamdih, *Metode Penelitian Pendidikan*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2008.
- *Pengendalian Mutu Pendidikan Sekolah Menengah*, Bandung: Refika Aditama, 2006.
- Sulistyorini dan Muhammad Fathurrohman, *Esensi Manajemen Pendidikan Islam: Pengelolaan Lembaga untuk Meningkatkan Kualitas Pendidikan Islam*, Yogyakarta: Teras, 2014.
- Suparlan, *Tanya Jawab Pengembangan Kurikulum dan Materi Pembelajaran*, Jakarta: Bumi Aksara, 2011.
- Suparno, Paul, *Sebuah Pengantar: Kompleksitas Persoalan Pendidikan di Indonesia*, Jakarta: Penerbit Buku Kompas, 2006.
- Supriadi, Dedi, *Mengangkat Citra dan Martabat Guru*, Yogyakarta: Adicita Karya Nusa, 1998.
- Supriono dan Achmad Sapari, *Manajemen Berbasis Sekolah: Upaya Peningkatan Pendidikan Dasar Melalui Pemberdayaan Masyarakat Otonomi Sekolah Dan Pembelajaran Aktif, Kreatif, dan Menyenangkan (PAKEM)*, Yogyakarta: SSIC, 2001.
- Supriyoko, Ki, *Pembiayaan Pendidikan di Indonesia dalam Pendidikan di Indonesia*, Jakarta: PT Kompas Media Nusantara, 2004.

- Suriadi, Dede, *Satuan Biayay Pendidikan Dasar dan Menengah*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2006.
- Suryosubroto, *Manajemen Pendidikan Di Sekolah*. Jakarta: Rineka Cipta, 2004.
- Suti, Marus, *Strategi Peningkatan Mutu di Era Otonomi Pendidikan*. Jurnal MEDTEK, Volume 3, 2011.
- Sutikno, M. Sobri, *Pendidikan Sekarang dan Masa Depan, Suatu Refleksi Untuk Mewujudkan Pendidikan yang Bermakna*, Mataram: NTP Press, 2006.
- Syafaruddin, *Komunikasi Untuk Keunggulan Sekolah*, dalam Syafaruddin dan Mesiono, *Pendidikan Bermutu Unggul*, Bandung: Citapustaka Media, 2006.
- Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, Jakarta: Ciputat Press, 2005.
- Syafruddin dan Asrul, *Kepemimpinan Pendidikan Kontemporer*, Bandung: Citapustaka Media, 2007.
- Syahrum, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Citapustaka Media, 2007.
- Syaifuddin, Muhammad dkk, *Manajemen Sekolah* , Depdiknas, 2007.
- Syaodih, Nana, *Manajemen Sekolah*; Bandung: PT Refika Aditama, 2012.
- Tafsir, Ahmad, *Sistem Informasi Manajemen Pendidikan Agama Islam*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2015.
- Tilaar, *Manajemen Pendidikan Nasional: Kajian Pendidikan Masa Depan*, Bandung: Rosdakarya, 2004.
- *Kekuasaan & Pendidikan*, Magelang: Indonesia Tera, 2003.
- Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, *Manajemen Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2009.

- Tim Penyusun Kamus Pusat Bahasa, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka, 2005.
- *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka, 2002.
- Tjiptono, G Chandra, *Service Management*, Yogyakarta: Penerbit Andi, 2008.
- Tolchah, Moch, *Dinamika Pendidikan Islam Pasca Orde Baru*, Yogyakarta: LKis Pelangi Aksara, 2015.
- al-Tuwairaqi, Nawwal, *Sekolah Unggulan Berbasis Sirah Nabawiyah*, terj. Asmuni, Jakarta: Darul Falah, 2004.
- Ukas, Maman, *Manajemen*, Bandung: Agini, 2004.
- Umaedi, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Jakarta: CEQM, 2004.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 bab I pasal 1 ayat (19).
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003, bab VI pasal 36 ayat (1) dan (2).
- Usman, Husain dan Purnomo Setiady Akbar, *Metodologi Penelitian Sosial*, Jakarta: Bumi Aksara, 2009.
- Usman, Nurudin, *Konteks Implementasi Berbasis Kurikulum*. Jakarta : Rineka Cipta. 2002.
- Uwes, Sanusi, *Visi dan Vondasi pendidikan dalam perspektif islam*, Jakarta: logos, 2003.
- Van Hoeve, Ichtar Baru, *Ensiklopedia Islam*, Jakarta: Dewan Redaksi Ensiklopedia Islam, 1994.
- W. Griffin ,Ricky, *Management*, Boston: Houghton Mifflin Company, 1984.
- Wahab, Solihin Abdul, *Dari Formulasi ke Implementasi*, Jakarta: Bumi Aksara, 2010.

- Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah; Tinjauan dan Permasalahannya*, Jakarta: Raja Grafindo persada, 2002.
- Wibowo, *Manajemen Kinerja*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2007.
- Winardi, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, Jakarta: Rineka Cipta, 2000.
- Yahya, Ridwan, *Memilih Pemimpin dalam Perspektif Islam*, Jakarta: Pustaka Nawaitu, 2004.
- Yulaelawati, Ella, *Kurikulum dan Pembelajaran: Filosofi, Teori dan Aplikasi*, Jakarta: Pakar Raya, 2004.
- Yusuf, Syamsu LN, *Pendidikan Anak Berbakat*, dalam Muhammad Ali, *Ilmu dan Aplikasi Pendidikan*, Bandung: Imperial Bhakti Utama, 2009.
- Zainal, Vethzal Rivai, dan Fauzi Bahar, *Mengelola Pendidikan Secara Profesional Dalam Perspektif Islam*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2013.
- Zayadi, Ahmad, *Desain Pengembangan Madrasah*, Jakarta: Dirjen Kelembagaan Pendidikan Islam Depag, 2005.
- Zuhairini dan Abdul Ghofir, *Metodologi Pembelajaran Pendidikan Agama Islam*, Malang: Universitas Malang, 2004.

Catatan Wawancara 1

Hari/tanggal : Kamis 25 Juli 2019

Informan : Bapak Rifky

Jabatan : Pegawai Tata Usaha Bagian Keuangan

Hasil Wawancara:

Peneliti/Informan	Materi
Peneliti	Bagaimana sistem administrasi di MAN 4 Jakarta?
Informan	Sistem administrasi disini menggunakan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP), jadi ketika pihak luar ada keperluan di MAN 4 Jakarta pasti melalui layanan ini, nantinya baru akan ditindaklanjuti ke bagian yang bersangkutan. Seperti mbak, melakukan penelitian , maka melapor di PTSP, kemudian PTSP menyarankan mbak untuk meminta surat izin dari KANWIL, dan kemudian kami baru bisa mengeluarkan disposisi kepada kepala madrasah untuk tindak lanjut penelitian mbak. Contoh lain ketika ada guru yang ingin melamar, maak berkas kami yang tamping untuk kemudia diteruskan kepada bagian kepegawaian dan kepala madrasah
Peneliti	Apa saja otonomi yang dimiliki MAN 4 Jakarta dalam hal yang berkaitan dengan tata usaha?
Informan	Untuk pengadaan pegawai dan tupoksi tentunya kami mengacu pada peraturan Pemerintah maupun Kemenag, dalam

	pelaksanaanya semua bagian dari Tata Usaha memiliki kewenangan dalam menjalankan fungsinya, melakukan inovasi dan pengembangan dari tugasnya, nantinya di setiap akhir tahun ada MAN 4 Award yang diperuntukkan bagi siapa saja baik siswa, guru, pegawai MAN 4 Jakarta yang bekerja dengan sangat baik.
Peneliti	Bagaimana sistem informasi MAN 4 Jakarta dalam kebijakan MBS?
Informan	Sistem Informasi sudah berbasis teknologi, semua data terkait siswa bisa diakses di web MAN 4 Jakarta, segala kegiatan juga ditampilkan disana
Peneliti	Darimana saja sumber dana MAN 4 Jakarta dan seperti apa pengalokasiannya?
Informan	Dari pemerintah itu ada dua yaitu APBN berupa DIPA dan APBD berupa BOP. Adapun dana yang tidak tercover pada keduanya maka kami meminta bantuan komite untuk berpartisipasi mendukung program-program yang terkait dengan siswa secara langsung.

Catatan Wawancara 2

Hari/tanggal : Kamis 25 Juli 2019

Informan : Ibu Lisnur

Jabatan : Wakil Kepala Sekolah Bidang Kesiswaan

Hasil Wawancara:

Peneliti/Informan	Materi
Peneliti	Apa saja kebijakan Pemerintah maupun MAN 4 Jakarta dalam hal Kesiswaan?
Informan	Kebijakan Pemerintah tentang kesiswaan khususnya Kemenag ada pada PPDB, dimana untuk PPDB jalur regular dan jalur madrasah dikelola oleh Kanwil baik dari teknik, aplikasi, dan mekanismenya. Namun pihak Kanwil tidak secara otoriter mengenai kuotanya, mereka tetap meminta MAN 4 Jakarta mengajukan berapa kebutuhan kuota berdasarkan rombel di MAN 4 Jakarta
Peneliti	Apa saja program terkait kesiswaan di MAN 4 Jakarta
Informan	Banyak sekali, Pemerintah memberi kebebasan kepada kami untuk membuat program pengembangan, asalkan tidak mengurangi kurikulum nasional dan Kemenag yang sudah berlaku. Pengembangan yang dilakukan seperti, kegiatan ekstrakurikuler, pengembangan <i>life skill</i> siswa melalui <i>technopreneurship</i> , pelaksanaan lintas minat bahasa Jerman, bahasa Jepang, program tahfidz Al-Qur'an dengan bimbingan Syaikh dari Mesir.
Peneliti	Bagaimana MAN 4 Jakarta dalam merespon kebijakan pemerintah tentang

	zonasi dalam penerimaan siswa?
Informan	Kebijakan zonasi yang saya tau itu hanya untuk SMA, namun MAN 4 merespon dengan mengajukan program Bina Lingkungan kepada Kemenag. Program ini diperuntukkan untuk masyarakat sekitar MAN 4 di RW 05 untuk menyekolahkan anaknya di MAN 4, tentunya dengan Batasan kuota 10 % dan dilaksanakan melalui tes, apabila yang daftar kurang dari 10% maka semua bisa diterima, namun bila melebihi itu tentunya melalui tahapan bersaing dengan peserta lainnya. Suatu keuntungan memang bagi mereka ketika masih ada bangku kosong setelah semua jalur pendaftaran ditutup , namun ada yang tidak daftar ulang, sehingga masih tersisa kuota.
Peneliti	Bagaimana teknis pelaksanaan PPDB di MAN 4 Jakarta?
Informan	Ada jalur Cambridge, jalur asrama, jalur prestasi, jalur prestasi, jalur regular, jalur madrasah, jalur mandiri/bina lingkungan yang akan dibuka ketika masih ada kuota.
Peneliti	Apa perbedaan dari masing-masing jalur tersebut?
Informan	Untuk jalur Cambridge, tes dilakukan oleh Lembaga Cambridge berdasarkan standar Cambridge, Jalur asrama melalui tes TPA berbasis computer,

	<p>untuk jalur regular dengan menggunakan dokumen raport dan tes TPA berbasis komputer, untuk jalur madrasah dengan menggunakan NEM, jalur prestasi menggunakan dokumen raport dan scan sertifikat prestasi, adapun jalur mandiri atau bina lingkungan baru akan dibuka jika masih ada kuota setelah semua jalur selesai.</p>
--	---

Catatan Wawancara 3

Hari/tanggal : Kamis 25 Juli 2019

Informan : Ibu Endah

Jabatan : Wakil Kepala Sekolah Bidang Humas

Peneliti/Informan	Materi
Peneliti	Bagaimana otonomi MAN 4 Jakarta dalam hal hubungan masyarakat?
Informan	MAN 4 Jakarta diberikan otonomi dalam meningkatkan partisipasi masyarakat dalam program pendidikan di MAN 4 Jakarta, khususnya melalui komite, tiap tahun kami mengadakan rapat untuk membahas program kemajuan bagi siswa. Dan setiap semesternya juga diadakan rapat Bersama terkait evaluasi dan pertanggungjawaban kegiatan
Peneliti	Sejauh apa partisipasi masyarakat dalam kemajuan pendidikan di MAN 4 Jakarta
Informan	Sangat tinggi, masyarakat sekitar sangat antusias mendukung kemajuan program MAN 4 Jakarta, mereka rutin

	berpartisipasi dalam pelaksanaan panitia idul Adha, pengajian rutin di MAN 4 Jakarta.
Sangat Peneliti	Bagaimana relasi antara MAN 4 Jakarta dan komite madrasah?
Informan	Kami rutin rapat dalam forum madrasah, dan komite memberikan bantuan dana kepada kami untuk kegiatan yang tidak dicover dana DIPA dan BOP
Peneliti	Bagaimana MAN 4 Jakarta mengelola informasi di media social?
Informan	Saya ditugasi sebagai admin medis sosial official MAN 4 Jakarta, Insya Allah semua kegiatan selalu terupdate disana. Adapun setiap bagian juga mempunyai akun seperti osis MAN 4 Jakarta

Catatan Wawancara 4

Hari/tanggal : Kamis 25 Juli 2019

Informan : Bapak Hilal

Jabatan : Guru MAN 4 Jakarta

Peneliti/Informan	Materi
Peneliti	Bagaimana kebijakan pemerintah yang berkaitan dengan guru?
Informan	Berkaitan dengan standar kualifikasi guru, maka MAN 4 dalam perekrutan memperhatikan latar belakang pendidikan guru, kompetensi pedagogik,

	kompetensi profesional
Peneliti	Bagaimana otonomi MAN 4 Jakarta yang berkaitan dengan guru?
Informan	Otonominya dalam hal perekrutan MAN 4 diizinkan membuka lowongan jika memang kebutuhan akan guru sangat mendesak, namun bila tidak mendesak maka diprioritaskan PNS dari Kanwil yang mengadakan.
Peneliti	Bagaimana proses pembelajaran di MAN 4 Jakarta?
Informan	<i>Scientific Aproach</i> tentunya sudah menjadi standar dalam KBM disini, pembelajaran disini berbasis sains dan teknologi, untuk itu rutin diadakan pelatihan bagi guru supaya ngga gaptek. Karena pengembangan materi bisa dilakukan dengan <i>e-book</i> .
Peneliti	Apa saja program yang diikuti guru dalam pengembangan profesinya di MAN 4 Jakarta?
Informan	Pelatihan rutin dari madrasah, diklat dari kemenag bagi PNS, peningkatan kinerja melalui evaluasi atau supervisi yang dilakukan kepala madrasah

Catatan Wawancara 5

Hari/tanggal : Kamis 12 September 2019

Informan : Ibu Fitri

Jabatan : Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum

Peneliti/Informan	Materi
Peneliti	Apa saja kebijakan pemerintah terkait kurikulum MAN 4 Jakarta?
Informan	Kurikulum K13 dan Kurikulum Kemenag harus diterapkan di MAN 4 Jakarta, tidak boleh dikurangi isinya, otomatis disini pembelajaran agama dipecah menjadi Qurdis, Akidah, SKI ,Fiqih, Bahasa Arab dan penerapan K13 dilakukan dengan mengacu pada pendekatan <i>scientific Aproach</i> , adapun buku induknya yang dari pemeritah tetap digunakan hanya saja kami menambah referensi lain untuk memperkaya muatannya
Peneliti	Bagaimana otonomi MAN 4 Jakarta terkait kurikulum MAN 4 Jakarta?
Informan	Disesuaikan dengan kebutuhan masyarakat, keinginan orantua wali murid, dan melalui analisis komisi pengembangan mutu, maka kami melakukan inovasi kurikulum dengan mengadakan kurikulum Cambridge, yaitu penggunaan bahasa Inggris pada mata pelajaran yang di UN dengan standar Cambridge, nantinya siswa akan dapat sertifikat Cambridge dan sertifikat itu

	bisa dipakai mendaftar kuliah ke luar negeri tanpa harus ikut matrikulasi, tentunya universitas yang telah bekerjasama dengan Cambridge. Adapun kami juga membuka kelas OSN, dimana kurikulumnya dipadatkan, yakni yang harus dicapai dalam setahun dikejar jadi satu semester dan bagi kelas OSN wajib asrama.
Peneliti	Apa latar belakang diterapkannya kurikulum Cambridge dan kurikulum OSN
Informan	Pada saat musyawarah tahunan madrasah, tinggi sekali keinginan orangtua untuk menyekolahkan anaknya setelah dari MAN 4 untuk melanjutkan studi ke luar negeri, Adapun Kelas OSN diperuntukkan bagi siswa-siswa yang mempunyai potensi lebih dalam matematika, fisika, kimia, biologi (MAFAKIB), ekonomi, geografi, sosiologi, sejarah, agar terfasilitasi dalam melejitkan potensinya.

Catatan Wawancara 6

Hari/tanggal : Senin 16 September 2019

Informan : Ibu Elis

Jabatan : Wakil Kepala Sekolah Bidang Mutu

Peneliti/Informan	Materi
Peneliti	Apa saja kebijakan pemerintah terkait pengembangan mutu di MAN 4 Jakarta

Informan	Pemerintah tentunya selalu mengadakan diklat bagi guru PNS untuk dikembangkan potensinya, dan meningkatkan mutu akreditasi madrasah
Peneliti	Bagaimana otonomi yang dimiliki MAN 4 Jakarta dalam pengembangan mutu?
Informan	Otonominya dalam hal pengembangan mutu yang kami lakukan kami bebas menentukan siapa yang menjadi koonsultan kami, bahkan kami bekerjasama dengan Lembaga Sucofindo untuk menerapkan standar mutu ISO
Peneliti	Bagaimana penerapan ISO di MAN 4 Jakarta?
Informan	Dengan melakukan audit mutu internal dan eksternal utntuk mempersiapkan mengahdapi akreditasi nasional dan alhamdulillah selama ini nilai kami selalu predikat A.
Peneliti	Apa saja program sekolah terkait dengan pengembangan mutu di MAN 4 Jakarta
Informan	Kami menganalisis kebutuhan siswa, kemudia tiap tahunnya membuat program baru misalnya program tahfidz, dhuha, maka program ini dipegang oleh komisi pengembangan mutu selama 1-2 tahun untuk dilihat keefektifannya setelah itu baru disearhkan pada kurikulum, contoh lain program technopreneurship kami melakukan kajian terhadap program itu

	selama 2 tahun berjalan ini jika dilihat menghasilkan maka program ini akan terus dilanjutkan, begitu pula dengan program-program lainnya
--	---

Catatan Wawancara 7

Hari/tanggal : Senin 16 September 2019

Informan : Ibu Rani

Jabatan : Kepala TU

Peneliti/Informan	Materi
Peneliti	Apa saja kebijakan pemerintah terkait dengan Tata usaha MAN 4 Jakarta?
Informan	Kebijakan pemerintah terkait TU berupa pengaturan tupoksi secara umum setiap bagian, pelatihan pegawai
Peneliti	Bagaimana otonomi MAN 4 Jakarta terkait Tata Usaha?
Informan	Menentukan personal yang menduduki setiap bagian dalam struktur, merancang anggaran pengeluaran, membuat laporan pertanggungjawaban
Peneliti	Apa saja bagian dari Tata Usaha
Informan	Bagaian keuangan, administrasi kesiswaan, administrasi kurikulum, administrasi kepegawaian,
Peneliti	Bagaimana mekanisme perekrutan guru dan pegawai?

Informan	Untuk guru PNS diserahkan kepada Kemenag, sedagngkan guru honorer kita buka melalui lowongan kerja
----------	--

Catatan Wawancara 8

Hari/tanggal : Senin 16 September 2019

Informan : Ibu Indrayanti

Jabatan : Wakil Kepala Sekolah Bidang Sarpras

Peneliti/Informan	Materi
Peneliti	Bagaimana kebijakan pemerintah terkait sarpras MAN 4 Jakarta?
Informan	Pemerintah mensupport pengembangan sarana prasarana dengan membrikan bantuan dana
Peneliti	Bagaimana otonomi MAN 4 Jakarta terkait sarpras?
Informan	Dalam hal perencanaan pengadaan sana prasarana sesuai kebutuhan MAN 4 Jakarta, membuat inventarisasi, ataupun <i>maintenance</i> sarpras MAN 4 Jakarta
Peneliti	Bagaimana mekanisme pengelolaan sarpras di MAN 4 Jakarta?
Informan	Pertama adalah analisis kebutuhan, kemudian pengadaan barang, inventarisasi, penghapusan barang yang rusak

Peneliti	Apa kendala yang dihadapi dalam hal sarpras?
Informan	Kendala dalam <i>maintenance</i> sarpras, khususnya bagi sarpras yang sudah lama atau diwariskan dari tahun-tahun awal pembangunan MAN 4 Jakarta, karena terlalu mahal biayanya, bahkan lebih mahal biaya perawatan dibandingkan dengan membeli barang baru.

Catatan Wawancara 9

Hari/tanggal : Senin 16 September 2019
Waktu : 12.30-15.00
Informan : Amelia
Jabatan : Siswi MAN 4 Program Asrama

Peneliti/Informan	Materi
Peneliti	Apa yang membuat kamu tertarik daftar di MAN 4 Jakarta?
Informan	Madrasah nya bagus, modern, ekskul nya banyak, aku suka aja
Peneliti	Kamu masuk lewat jalur apa dan program studi apa yang kamu ambil?
Informan	Aku masuk jalur Asrama OSN
Peneliti	Apa saja kegiatan selama di madrasah?
Informan	KBM, sholat jama'ah, Tahfidz, Dhuha, Ekskul,
Peneliti	Apa saja kegiatan di asrama?

Informan	Sholat jama'ah, belajar mandiri, bersih-bersih diri dan pakaian
Peneliti	Bagaimana kesan kamu terhadap kelas OSN?
Informan	Awalnya aku sangat berat mengikuti, namun semakin kesini semakin enjoy karena banyak teman-teman belajar di asrama

Catatan Wawancara 10

Hari/tanggal : Senin 23 September 2019
 Waktu : 12.30-15.00
 Informan : Bapak Aceng
 Jabatan : Siswi MAN 4 Program Asrama

Peneliti/Informan	Materi
Peneliti	Sejak kapan MAN 4 ditetapkan sebagai MAN model atau percontohan?
Informan	Sejak tahun 1998, tapi sekarang sudah tidak ada istilah itu namun MAN 4 Jakarta masih menjaga mutunya
Peneliti	Bagaimana MAN 4 Jakarta menyambut kebijakan MBS dari pemerintah?
Informan	Sangat proaktif, dengan mengikuti pelatihan, meningkatkan mutu MAN 4 Jakarta dengan bekerjasama dengan konsultan pendidikan dan Lembaga ISO
Peneliti	Bagaimana mekanisme pemilihan kepala madrasah beserta wakilnya di MAN 4

	Jakarta?
Informan	Kalau pemilihan Kamad itu hak prerogatif pemerintah, adapun wakamad adalah hak prerogatif kamad, dengan melakukan penunjukan langsung ataupun pemilihan secara terbuka
Peneliti	Bagaimana otonomi kekuasaan yang diberikan pemerintah pada MAN 4 Jakarta?
Informan	Dalam semua aspek kami diberikan otonomi, namun tetap mengikuti landasan hukum pemerintah
Peneliti	Bagaimana meknisme pengambilan keputusan di MAN 4 Jakarta
Informan	Dengan melakuka rapat tahunan melalui pembentukan komisi, rapat, rapat pleno, kemudian keputusan , kemudia rapat mingguan dengan prinsip <i>bottom up</i>
Peneliti	Apa kendala penerapan MBS di MAN 4 Jakarta?
Informan	Kendalanya ketika dana dari pemerintah belum turun namun program kegiatannya sudah mendekati.

Biografi Penulis

Ulfih Qori Khairunnisa, Dilahirkan di Jakarta pada tanggal 25 Maret 1993. Anak pertama dari empat bersaudara pasangan dari Agus Suyitno dan Wahyu Budiani. Peneliti menyelesaikan pendidikan di TK Nurul Falah Jakarta pada tahun 1999. Kemudian melanjutkan Sekolah Dasar di SDN 017 Sangatta Utara, Kalimantan Timur dan tamat pada tahun 2005. Kemudian peneliti melanjutkan Pendidikan di SMPN 01 Sangatta Utara Kabupaten Kutai Timur dan tamat pada tahun 2008, kemudian melanjutkan Sekolah Menengah Atas di MA Mu'allimaat Yogyakarta pada tahun 2008 dan selesai pada tahun 2011. Pada tahun 2013 peneliti melanjutkan pendidikan di perguruan tinggi swasta, tepatnya di Institut Ilmu Al-Qur'an (IIQ) Jakarta Fakultas Tarbiyah pada Program Studi Pendidikan Agama Islam (PAI) Peneliti menyelesaikan kuliah strata satu (S1) pada tahun 2017. Setelah itu melanjutkan program Pascasarjana di Perguruan Tinggi Ilmu Al-Qur'an (PTIQ) Program Studi Manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah