

IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN MUTU LULUSAN DI SMA ISLAM AL-ULUM TERPADU MEDAN

Umul Aiman Lubis

Alumni Program Studi Pendidikan Islam Pascasarjana
Universitas Islam Negeri Sumatera utara Medan
Email: ummulaiman_lbs@yahoo.com

Abstrak

Artikel ini merupakan hasil dari studi kualitatif tentang penerapan manajemen berbasis sekolah (MBS) dalam meningkatkan mutu lulusan pada SMA Islam Terpadu Al-Ulum Medan. Beranjak dari teori, konsep, dan panduan praktik pelaksanaan manajemen berbasis sekolah, peneliti memotret secara komprehensif penerepan MBS dan keterkaitannya dengan peningkatan mutu lulusan. Melalui penelitian lapangan dan analisis kualitatif, peneliti menemukan bahwa penerapan MBS di SMA Islam Al-Ulum Terpadu Medan telah berhasil meningkatkan mutu lulusannya.

Kata kunci: manajemen berbasis sekolah, mutu lulusan, dan SMA Islam Al-Ulum Terpadu

Pendahuluan

Di era globalisasi abad XXI ini telah menggelinding sejumlah persaingan, utamanya persaingan ekonomi global dan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK) yang semakin canggih di altar kebudayaan manusia. Apa lagi dengan masuknya Indonesia sebagai salah satu negara yang tergabung dalam kelompok Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) bersama negara-negara lain yang ada di kawasan Asia Tenggara, tentunya persaingan anak bangsa ini ke depannya akan semakin berat dan kompetitif. Oleh karena itu untuk mengembangkan Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas yang memiliki daya saing yang handal dalam mengantisipasi dinamika global tersebut, sudah barang tentu diperlukan para pengelola yang professional dan kredibel untuk meningkatkan kualitas sebuah lembaga pendidikan yang efektif dan unggul.

Berbicara mengenai kualitas sumber daya manusia, pendidikan memegang peran yang sangat penting. Peningkatan kualitas pendidikan merupakan suatu proses yang terintegrasi dengan proses peningkatan kualitas sumber daya manusia itu sendiri. Menyadari pentingnya proses peningkatan kualitas sumber daya

manusia, maka pemerintah bersama kalangan swasta bersama-sama telah dan terus berupaya mewujudkan amanat tersebut melalui berbagai usaha pembangunan dan perbaikan kurikulum dan sistem evaluasi, perbaikan sarana pendidikan, pengembangan dan pengadaan materi ajar dan sarana penunjangnya, serta pelatihan bagi guru dan tenaga kependidikan lainnya. Tetapi pada kenyataannya upaya pemerintah tersebut belum cukup berarti dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Salah satu indikasi kurang berhasil ini ditunjukkan antara lain dengan prestasi siswa untuk berbagai mata pelajaran pada jenjang pendidikan dasar dan menengah yang tidak memperlihatkan kenaikan yang berarti bahkan boleh dikatakan tetap dari tahun ke tahun, kecuali pada beberapa sekolah tertentu saja dengan jumlah yang relatif sangat kecil.

Dalam kaitan ini Jalal dan Supriadi juga menyatakan bahwa mutu pendidikan nasional masih rendah. Rendahnya mutu pendidikan Indonesia tersebut disebabkan oleh banyak faktor, diantaranya rendahnya kualitas guru, manajemen dan kepemimpinan sekolah, relevansi kurikulum dengan perkembangan zaman, serta sarana dan prasarana sekolah yang kurang memadai dan lain-lain.¹

Berbagai persoalan pendidikan saat ini belum dapat diatasi secara tuntas, antara lain: masalah rendahnya mutu lulusan, sarana pembelajaran yang sangat terbatas, kurikulum dan pembelajaran yang kurang berbasis masyarakat, kepemimpinan dan manajemen yang kurang berfokus pada mutu serta kurang akuntabel. Fenomena ini tentu perlu mendapatkan perhatian yang serius dari seluruh elemen masyarakat, karena dalam amanah Undang-undang No. 20 Tahun 2003 masyarakat diberikan ruang gerak untuk menyelenggarakan pendidikan dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa.

Salah satu tujuan pembinaan sekolah, mulai dari pra sekolah sampai sekolah menengah adalah terselenggaranya manajemen yang berbasis sekolah dan masyarakat (*school community based education*).

Sekolah harus menentukan target mutu dari waktu ke waktu seiring dengan dinamika dan laju perkembangan masyarakat yang begitu cepat, sehingga mampu menjawab bahkan jika perlu terlibat langsung sebagai pelaku dalam perubahan tersebut. Sekolah perlu merencanakan berbagai aktivitas dengan tetap memperhitungkan berbagai aspek, baik kekuatan, kelemahan, peluang dan

tantangan yang dimiliki dan yang dihadapinya serta beraktivitas secara terorganisir.

Namun yang menjadi persoalan adalah dari beberapa penelitian yang telah dilakukan diperoleh temuan bahwa masih banyak Kepala Sekolah sebagai manajer puncak dilembaga pendidikan yang dipimpinya tidak mengerti dalam penerapan manajemen berbasis sekolah (MBS). Bahkan masih ada di antara kepala sekolah jangankan paham dan mengerti dengan cara operasional MBS,² mendengar istilahnya saja masih ada yang merasa asing. Padahal MBS ini merupakan amanah konstitusi yang harus diterapkan demi untuk meningkatkan mutu pendidikan di tanah air.

Dalam UU. No. 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pasal 4 ayat (6) berbunyi: “pendidikan diselenggarakan dengan memberdayakan semua komponen masyarakat melalui peran sertanya dalam penyelenggaraan dan pengendalian mutu layanan pendidikan”. Ini dengan jelas mengisyaratkan bahwa keikutsertaan berbagai pihak (masyarakat) yang peduli dengan dunia pendidikan sangat diharapkan dalam memberikan sumbangan baik yang bersifat moral bahkan jika perlu keikutsertaan mereka dalam bentuk sumbangan materil juga sangat diharapkan, sehingga dari waktu ke waktu mutu pendidikan di Indonesia bisa mengalami peningkatan.

Ketika Penulis berbincang-bincang dengan salah seorang Kepala Sekolah Menengah Atas yang cukup vavorit di kota Medan yaitu SMA Islam Al-Ulum Terpadu diperoleh informasi bahwa selama dalam kepemimpinan beliau dengan menerapkan konsep MBS yang beliau pahami semaksimal mungkin telah membuahkan hasil dengan nilai UN yang diraih siswa/i di sekolah tersebut semakin mengalami peningkatan. Begitu pula dengan alumni yang sukses masuk ke PTN baik di Sumatera maupun di Jawa semakin mengalami peningkatan.

Pengertian dan Latar Historis Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Istilah Manajemen Berbasis Sekolah yang selanjutnya cukup disebut dengan MBS berasal dari tiga kata, yaitu : manajemen, berbasis dan sekolah. Manajemen adalah pengkoordinasian dan penyelarasan sumberdaya³ melalui sejumlah input manajemen⁴ untuk mencapai tujuan atau untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Berbasis berarti “berdasarkan pada”. Sekolah adalah suatu organisasi terbawah dalam jajaran Kemendikbud yang bertugas memberikan “bekal kemampuan dasar”

kepada peserta didik atas dasar ketentuan-ketentuan yang bersifat legalistik dan profesionalistik.

Dari uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa MBS adalah pengkoordinasian dan penyerasian sumberdaya yang dilakukan secara otonomis (mandiri) oleh sekolah melalui sejumlah input manajemen untuk mencapai tujuan sekolah dalam kerangka pendidikan nasional, dengan melibatkan semua kelompok kepentingan yang terkait dengan sekolah secara langsung dalam pengambilan keputusan,⁵ atau secara ringkas dapat dikatakan bahwa MBS adalah otonomi manajemen sekolah dalam pengambilan keputusan partisipatif.

Menurut Nanang Fattah, MBS sebagai terjemahan dari *School Based Management* (SBM) adalah suatu pendekatan praktis yang bertujuan untuk mendesain pengelolaan sekolah dengan memberikan kekuasaan kepada sekolah untuk meningkatkan partisipasi masyarakat dalam upaya kinerja sekolah yang mencakup guru, pegawai, kepala sekolah, orangtua siswa dan masyarakat yang berkepentingan.⁶

Senada dengan pendapat diatas, Umaedi menyatakan bahwa MBS atau MPMBS merupakan proses pengelolaan pendidikan yang lebih menekankan pada kemandirian dan kreatifitas sekolah serta perbaikan proses pendidikan.⁷ Departemen Pendidikan Nasional mendefinisikan MBS sebagai model manajemen yang memberikan otonomi yang lebih besar kepada sekolah dan mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang lebih dalam melibatkan warga sekolah yang terdiri dari guru, siswa, kepala sekolah, karyawan, orangtua siswa dan masyarakat secara langsung untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional.⁸

Dari berbagai pendapat para ahli di atas maka dapatlah disimpulkan secara ringkas bahwa MBS adalah model manajemen yang memberikan otonomi dan *fleksibilitas* yang lebih luas kepada sekolah untuk mengelola sumber daya yang ada dan mendorong peningkatan partisipasi warga sekolah dan masyarakat guna mencapai tujuan sekolah.

Sedangkan latar belakang historis lahirnya konsep MBS diawali pada tahun 1988 di Amerika Serikat melalui *American Association of school Administrators*, *National Association of Secondary School Principals*, and *National Association of Secondary School Principals*, menerbitkan dokumen berjudul *School Based*

Management, a Strategy for better learning. Munculnya gagasan ini dipicu oleh ketidakpuasan atau kegerahan para pengelola pendidikan pada level operasional atas keterbatasan kewenangan yang mereka miliki untuk dapat mengelola sekolah secara mandiri.⁹ Umumnya dipandang bahwa para Kepala Sekolah merasa tidak berdaya karena terperangkap dalam ketergantungan berlebihan terhadap konteks pendidikan. Akibatnya, peran utama mereka sebagai pemimpin pendidikan semakin dikerdilkan dengan rutinitas urusan birokrasi yang menumpulkan kreativitas berinovasi.

Selanjutnya konsep ini terus menjalar ke El Salvador, Nepal, dan Pakistan. Rata-rata informasi menunjukkan pemberian otonomi pada sekolah telah meningkatkan motivasi dan kehadiran guru. Sementara di Australia, *School Based Management* merupakan refleksi pengelolaan desentralisasi pendidikan yang menempatkan sekolah sebagai lembaga yang memiliki kewenangan untuk menetapkan kebijakan yang menyangkut visi, misi, dan tujuan atau sasaran sekolah yang membawa implikasi terhadap pengembangan kurikulum sekolah dan program-program operatif sekolah yang lain. MBS di Australia dibangun dengan memperhatikan kebijakan dan panduan dari pemerintah negara bagian di satu pihak dan dipihak lain dari partisipasi masyarakat melalui *School Council* dan *Parent and Community Association*. Perpaduan keduanya melahirkan dokumen penting penyelenggaraan MBS, yaitu: (1) *school policy* yang memuat visi, misi, sasaran, pengembangan, kurikulum, dan prioritas program, (2) *school planning review* serta (3) *school annual planning quality assurance*. Akuntabilitas dilakukan melalui *eksternal and internal monitoring*.¹⁰

Dengan belajar terhadap keberhasilan di negara lain dan seiring dengan diberlakukannya Undang-undang otonomi Daerah yaitu UU No. 22 Tahun 1999 tentang Otonomi Daerah dan Undang-undang No. 25 tentang Perimbangan Keuangan Pusat dan Daerah, maka semakin membuka peluang kebijakan pendidikan di Indonesia mengalami desentralisasi pula yang salah satu bentuknya berupa MBS. Sejarah baru pengelolaan pendidikan di Indonesia melalui MBS menjadikan pengelolaan pendidikan di Indonesia berpola desentralisasi, otonomi, pengambilan keputusan secara partisipatif. Pendekatan birokratik tidak ada lagi, yang ada adalah pendekatan profesional.

Tujuan Manajemen Berbasis Sekolah

Secara terperinci MBS ini memiliki tujuan sebagai berikut:

1. Meningkatkan mutu pendidikan melalui kemandirian dan inisiatif sekolah, atau peran sekolah dalam mengelola dan memberdayakan sumber daya yang tersedia.
2. Meningkatkan kepedulian warga sekolah, atau antara sekolah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama;
3. Meningkatkan tanggungjawab sekolah, atau antara sekolah kepada orangtua, juga pemerintah tentang mutu sekolah, atau sekolah;

Dalam meningkatkan kompetensi yang sehat antara sekolah dengan sekolah lain untuk pencapaian mutu pendidikan yang diharapkan.¹¹

Menurut Nanang Fatah bahwa tujuan penerapan MBS memberikan keleluasaan kepada pihak pengelola pendidikan yang seharusnya dilakukan di sekolah masing-masing bahkan dalam mengambil keputusan pengelola pendidikan tidak harus menunggu dari pemerintah. MBS mengubah sistem pengambilan keputusan dengan memindahkan otoritas dalam pengambilan keputusan dan manajemen kepada setiap yang berkepentingan ditingkat lokal.¹²

Penerapan MBS adalah meningkatkan efisiensi, mutu, dan pemerataan pendidikan. Peningkatan efisiensi diperoleh melalui keleluasaan mengelola sumber daya yang ada, partisipasi masyarakat, dan penyederhanaan birokrasi serta tidak ada unsur penekanan dari pemerintah. Peningkatan mutu dapat ditempuh melalui peran serta orangtua siswa, kelenturan pengelolaan sekolah, peningkatan profesionalisme guru, adanya hadiah dan hukuman sebagai kontrol, serta hal lain yang dapat menumbuh kembangkan suasana kondusif.¹³

Unsur-Unsur dan Sistem dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah

Secara garis besarnya unsur-unsur terpenting dalam implementasi Manajemen Berbasis Sekolah tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Kurikulum dan program pengajaran
- b. Tenaga Pendidik dan Kependidikan
- c. Manajemen kesiswaan
- d. Manajemen keuangan dan pembiayaan

- e. Manajemen sarana dan prasarana pendidikan
- f. Manajemen hubungan sekolah dengan masyarakat (Humas).
- g. Manajemen layanan khusus.

Dalam konteks system manajemen dalam implementasi manajemen berbasis sekolah mencakup hal-hal berikut:

a. Perencanaan dalam Manajemen Berbasis Sekolah

Malayu mengatakan bahwa perencanaan merupakan suatu proses penentuan tujuan dan pedoman pelaksanaan dengan memilih yang terbaik dari alternatif-alternatif yang ada.¹⁴

Berdasarkan asumsi ini pengelola sekolah harus menyusun perencanaan tentang aksi yang harus dilakukan, siapa yang melaksanakan, kapan dan di mana kegiatan dilaksanakan serta bagaimana teknik dan strategi pelaksanaannya. Oleh sebab itu untuk membangun kerjasama yang baik dan membuat perencanaan yang tepat maka diperlukan personil yang berpengalaman dan berpengetahuan dalam bidang perencanaan.

b. Pengorganisasian dalam Manajemen Berbasis Sekolah

Pengorganisasian sekolah adalah tingkat kemampuan Kepala Sekolah bersama guru, tenaga kependidikan, dan personal lainnya di sekolah melakukan semua kegiatan manajerial untuk mewujudkan hasil yang direncanakan dengan menentukan sasaran, menentukan struktur tugas, wewenang dan tanggung jawab, dan menentukan fungsi-fungsi setiap personal secara proporsional sesuai tugas pokok dan fungsinya, sehingga terlaksananya tugas pada berbagai unsur organisasi. Pengorganisasian juga menentukan alat-alat yang diperlukan, pengalokasian waktu, dana, dan sumber daya Sekolah yang lebih proporsional.¹⁵

c. Pelaksanaan dalam Manajemen Berbasis Sekolah

Menurut Sagala: Penggerakan yang dilakukan Kepala Sekolah sebagai pemimpin instruksional dan guru sebagai pemimpin pembelajaran paling tidak meliputi: (1) Menyusun kerangka waktu dan biaya yang diperlukan baik untuk institusi maupun pembelajaran secara rinci dan jelas, (2) memprakarsai dan menampilkan kepemimpinan dalam melaksanakan rencana dan pengambilan keputusan, (3) mengeluarkan instruksi-instruksi yang sfesifik ke arah pencapaian tujuan dan (4) membimbing, memotivasi, dan melakukan supervisi oleh Kepala Sekolah terhadap guru.¹⁶

Membimbing, memotivasi, dan memberi tuntunan atau arahan yang jelas bagi guru terhadap pelayanan belajar dan terhadap peserta didiknya. Pelaksanaan merupakan fungsi manajemen yang menunjukkan proses penggerakan bawahan atau usaha mendapatkan hasil dengan menggerakkan orang lain, proses pelaksanaan atau bimbingan. Kegiatan ini dilakukan oleh manajer sebagai pimpinan kepada orang lain sebagai bawahan dalam struktur organisasi.¹⁷

Dengan kata lain bahwa pelaksanaan yang sukses menuntut terjadinya perubahan, agar kebutuhan baru dapat pula dicapai dengan baik. Dalam hal ini sikap seseorang menjadi pendorong tingkah laku dan memegang peranan penting dalam usaha pelaksanaannya. Oleh karena itu perlu ditumbuhkan sikap positif terhadap pekerjaan.

d. Pengawasan (*controlling*) dalam Manajemen Berbasis Sekolah.

Pengawasan ini mempunyai fungsi dan peran yang sangat strategi, apalagi setiap orang dalam organisasi harus menyadari betapa pentingnya pengawasan ini agar tidak terjadi yang namanya penyimpangan dan penyalahgunaan. Namun perlu digaris bawahi bahwa nilai-nilai Islam mengajarkan secara mendasar mengenai pengawasan tertinggi atas perbuatan dan usaha manusia baik secara individual maupun secara organisatoris adalah Allah Swt. Maka jika ada kesadaran moral yang tinggi dari setiap orang tentang kehadiran Allah Swt. dalam setiap waktu dan kesempatan di mana manusia beraktifitas, maka penyimpangan *insyaallah* dapat dihindari. Apa yang direncanakan akan dijalankan dengan benar sesuai hasil kesepakatan melalui musyawarah atau cara lain dan mendayagunakan sumber daya material sesuai kebutuhan untuk mencapai tujuan organisasi.¹⁸

Tujuan pengawasan ini adalah untuk mengetahui apakah suatu pelaksanaan itu berjalan lancar sesuai dengan rencana yang digariskan sebelumnya, mengetahui apakah sesuatu itu dilaksanakan sesuai dengan instruksi yang diberikan, mengetahui kesulitan-kesulitan dan kelemahan yang dialami dalam bekerja, mengetahui apakah segala sesuatunya berjalan efektif dan efisien dan berupaya pula untuk mencari jalan keluar, bilamana dijumpai kesulitan-kesulitan dan sesegerakan mungkin dicarikan jalan untuk penyelesaiannya.

e. Penilaian (*Evaluation*) dalam Manajemen Berbasis Sekolah

Menurut Sutisna, penilaian (*evaluation*) adalah unsur yang sangat penting dari keseluruhan proses manajemen, karena penilaian berkaitan dengan usaha

meningkatkan efektifitas dan efisiensi organisasi dalam mencapai tujuannya. Penilaian itu dilakukan dengan tujuan: 1) Mengetahui secara eksplisit dan rasional suatu program sebagai dasar penetapan efektifitas suatu penilaian dan jenis data yang dibutuhkan, 2) mengumpulkan data berdasarkan kebutuhan, 3) menganalisis data dan membuat kesimpulan sementara, 4) membuat keputusan berdasarkan hasil analisis data, dan 5) mengimplementasikan keputusan untuk perbaikan program organisasi.¹⁹

Di samping itu seorang manajer (Kepala Sekolah) sebagai penanggung jawab keberhasilan organisasi sekolah, hendaknya melakukan fungsi ini secara terprogram dan berkelanjutan, sehingga melalui kegiatan penilaian ini akan diperoleh fakta-fakta rintangan dan kendala yang dihadapi organisasi dalam mencapai tujuan.

Tujuan Peningkatan Mutu lulusan

Mengantisipasi perubahan-perubahan yang begitu cepat serta tantangan yang semakin besar dan kompleks, tiada jalan lain bagi lembaga pendidikan kecuali harus mengupayakan segala cara untuk meningkatkan daya saing lulusan serta produk-produk akademik dan layanan lainnya, yang antara lain dicapai melalui peningkatan mutu pendidikan.

Peningkatan mutu pendidikan diperoleh melalui dua strategi, yaitu peningkatan mutu pendidikan yang berorientasi akademis untuk memberi dasar minimal dalam perjalanan yang harus ditempuh mencapai mutu pendidikan yang dipersyaratkan oleh tuntutan zaman, dan peningkatan mutu pendidikan yang berorientasi pada keterampilan hidup yang esensial yang dicakupi oleh pendidikan yang berlandaskan luas, nyata dan bermakna. Mutu pendidikan tidak saja ditentukan oleh sekolah sebagai lembaga pengajaran, tetapi juga disesuaikan dengan apa yang menjadi pandangan dan harapan masyarakat yang cenderung selalu berkembang seiring dengan kemajuan zaman.

Mutu adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh jasa pelayanan pendidikan secara internal maupun eksternal yang menunjukkan kemampuannya memuaskan kebutuhan yang diharapkan atau yang tersirat mencakup input, proses, dan output pendidikan. Sekolah dapat dikatakan bermutu apabila prestasi sekolah khususnya prestasi peserta didik menunjukkan pencapaian yang tinggi dalam: 1) prestasi akademik yaitu nilai rapor dan nilai kelulusan memenuhi

standar yang ditentukan, 2) memiliki nilai-nilai kejujuran, ketaqwaan, kesopanan, dan mampu mengapresiasi nilai-nilai budaya, dan 3) memiliki tanggungjawab yang tinggi dan kemampuan yang diwujudkan dalam bentuk keterampilan sesuai dengan dasar ilmu yang diterimanya di sekolah.

Apa yang menjadi tujuan mutu dapat dipahami dengan rumusan EAQC sebagai berikut:

1. Sebagai standar dalam pelaksanaan dan pengadaan proses
2. Sebagai acuan untuk mengukur prestasi kerja
3. Dasar untuk melakukan peningkatan berkelanjutan
4. Dasar dan acuan untuk konsistensi produk
5. Mmemenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan
6. Alat untuk menyelesaikan masalah.²⁰

Dalam tatanan mutu total pelanggan menentukan mutu dan pekerja merealisasikannya. Secara historis sekolah memandang siswa sebagai pelanggan yang menggunakan produk sekolah. Pelanggan harus menjadi prioritas puncak organisasi, tetap hidupnya organisasi tergantung pada pelanggan.

Temuan dan Pembahasan Hasil Penelitian

Dari studi yang telah dilakukan, dapat dikemukakan temuan dan bahaan hasil penelitian ini sebagai berikut:

1. Dalam perencanaan berbasis sekolah ini Kepala Sekolah sebelum merumuskan perencanaannya bersama wakil-wakilnya terlebih dahulu mempertimbangkan dua hal, yaitu melihat faktor pendukung yang dimiliki oleh sekolah dan tujuan yang ingin dicapai sesuai dengan rencana strategis perguruan untuk lima tahun ke depan khususnya dalam menghasilkan mutu lulusan yang diharapkan. Setelah jelas kedua hal tersebut barulah dibuat perencanaan yang memfokuskan kepada tujuh bidang kelolaan. Namun yang menjadi catatan penting bahwa dalam perencanaan ini Kepala Sekolah tidak ada mengikut sertakan keterlibatan komite sekolah yang di SMA Islam Al-Ulum Terpadu Medan dinamakan dengan Persatuan Orang Tua Murid (POM).
2. Dalam pengorganisasian berbasis sekolah Kepala Sekolah melakukannya dengan menempatkan orang-orang yang menurut beliau sudah sesuai dengan kompetensi yang dimiliki oleh masing-masing mereka. Hal itu dibuktikan

dengan dibuatnya oleh Kepala Sekolah bagan struktur organisasi sekolah lengkap dengan garis komando dan koordinasinya. Bahkan tugas masing-masing personilpun sudah ditentukan agar tidak terjadi *over leaping* dalam menjalankan tugas-tugas pelayanan.

3. Dalam pelaksanaan perencanaan berbasis sekolah ini Kepala Sekolah melakukan dua hal khusus untuk peningkatan mutu lulusan sekolah yaitu: *Pertama*, melaksanakan kegiatan akademik dan non akademik siswa dengan memaksimalkannya sesuai perencanaan. *Kedua*, untuk meningkatkan mutu dewan guru dan pegawai dibuat pelatihan-pelatihan sehingga dalam memberikan pelayanan terhadap peserta didik akan semakin profesional. Namun pada bidang manajemen layanan sekolah lainnya seperti bidang keuangan, sarana dan prasarana serta layanan pendukung lainnya dalam pelaksanaannya berkolaborasi atau bekerja sama dengan pihak yayasan Amanah Karamah.
4. Dalam pengawasan terhadap pelaksanaan perencanaan berbasis sekolah ini Kepala Sekolah melakukannya tidak sendirian tetapi dengan melibatkan seluruh komponen sekolah bahkan ada juga melibatkan unsur yayasan jika bidang yang diawasi itu ada pada wewenang mereka.
5. Begitu pula halnya dengan evaluasi berbasis sekolah dalam meningkatkan mutu lulusan sekolah yang dilakukan oleh Kepala Sekolah SMA Islam Al-Ulum Terpadu Medan, di samping dilaksanakan oleh Kepala Sekolah juga melibatkan personil sekolah lainnya dan yayasan, bahkan orang tua siswa juga kadang-kadang dilibatkan dalam bentuk memberikan saran dan masukan yang sifatnya membangun.

Mencermati temuan pertama dalam penelitian ini yang menjelaskan bahwa Kepala Sekolah dalam merumuskan perencanaannya bersama wakil-wakilnya untuk meningkatkan mutu lulusan sekolah terlebih dahulu mempertimbangkan dua hal, yaitu melihat faktor pendukung yang dimiliki oleh sekolah dan tujuan yang ingin dicapai sesuai dengan rencana strategis perguruan Islam Al-Ulum Terpadu Medan untuk lima tahun yang akan datang. Kemudian langkah berikutnya adalah merumuskanlah perencanaan berbasis sekolah dalam meningkatkan mutu lulusan itu dengan mengelola sebaik-baiknya tujuh komponen sekolah.

Dalam ilmu manajemen seorang pemimpin atau manajer dalam membuat perencanaan harus berdasarkan perhitungan atas semua aspek yang secara nyata mempengaruhi apa yang akan dilaksanakan dari perencanaan itu di masa yang akan datang, namun Al-Qur'an mengajarkan bagaimana seharusnya pemimpin membuat perencanaan dengan tidak hanya mengandalkan perhitungan aspek yang mempengaruhinya secara nyata saja, tetapi seharusnya memohon pula untuk mendapatkan bimbingan atau petunjuk dari Allah "Sang Manajer" alam semesta, karena perencanaan mutlak itu ada ditangan-Nya.

Menurut hemat penulis bahwa dalam merumuskan perencanaan program sekolah yang dilakukan oleh Kepala Sekolah dan wakil-wakilnya sudah sangat baik karena terlebih dahulu mempertimbangkan faktor-faktor yang akan mempengaruhi perencanaan yang akan dibuat baru selanjutnya merumuskan program perencanaannya, namun hal itu belum cukup sampai disitu saja, karena rencana yang dibuat akan dilaksanakan banyak orang dalam organisasi sekolah yang dipimpinnya alangkah baiknya ketika dalam perumusan perencanaan pun juga dengan mengikutsertakan orang-orang yang akan melaksanakan perencanaan tersebut, karena bisa jadi merekapun bisa menghasilkan ide-ide yang cemerlang (pilihan-pilihan yang terbaik) sehingga dalam pelaksanaannya muncul rasa tanggung jawab karena apa yang dilakukan itu merupakan bagian dari buah pemikirannya sendiri, sehingga membuat perencanaan itu dalam pelaksanaannya mencapai hasil yang maksimal.

Adapun temuan kedua dalam pengorganisasian berbasis sekolah dalam meningkatkan mutu lulusan Kepala Sekolah melakukannya dengan menempatkan orang-orang yang menurut beliau sudah sesuai dengan kompetensi yang dimiliki oleh masing-masing mereka. Hal itu dibuktikan dengan dibuatnya oleh beliau bagan struktur organisasi sekolah untuk pengorganisasian personilnya lengkap dengan garis komando dan koordinasinya. Bahkan tugas masing-masing personilpun sudah ditentukan agar tidak terjadi *over leaving* dalam menjalankan tugas-tugas pelayanan

Salah satu prinsip pengorganisasian yang baik yaitu dengan terbaginya tugas dalam berbagai unsur organisasi tersebut, dengan kata lain pengorganisasian yang efektif adalah membagi habis dan menstrukturkan tugas-tugas ke dalam sub-sub atau komponen-komponen organisasi secara proporsional. Pengorganisasian

adalah keseluruhan proses memilih orang-orang serta mengalokasikan sarana dan prasarana untuk menunjang tugas orang-orang itu dalam organisasi dan mengatur mekanisme kerjanya sehingga dapat menjamin pencapaian tujuan.

Selanjutnya mencermati temuan ketiga dalam pelaksanaan perencanaan berbasis sekolah ini Kepala Sekolah melakukan dua hal khusus untuk peningkatan mutu lulusan sekolah yaitu: *Pertama*, melaksanakan kegiatan akademik dan non akademik siswa dengan memaksimalkannya sesuai perencanaan yang sudah dirumuskan sebelumnya. *Kedua*, untuk meningkatkan mutu dewan guru dan pegawai sekolah dibuat pelatihan-pelatihan, di mana pelatihan itu ada yang secara umum diikuti oleh guru dan pegawai, dan ada pula yang secara khusus hanya diikuti oleh guru atau pegawai saja, sehingga dalam memberikan pelayanan terhadap peserta didik akan semakin profesional dan maksimal. Namun pada bidang manajemen layanan sekolah lainnya seperti bidang keuangan, sarana dan prasarana serta layanan pendukung lainnya dalam pelaksanaannya sifatnya berkolaborasi atau bekerja sama dengan pihak yayasan Amanah Karamah.

Kepala Sekolah sebagai pemimpin instruksional menggerakkan semua personil dan potensi sekolah untuk mendukung sepenuhnya kegiatan pembelajaran yang dikendalikan oleh guru dalam upaya pembelajaran anak didik.

Pelaksanaan dapat juga diartikan membimbing, memotivasi, dan memberi tuntunan atau arahan yang jelas bagi guru terhadap pelayanan belajar kepada peserta didiknya. Pelaksanaan merupakan fungsi manajemen yang menunjukkan proses penggerakan bawahan atau usaha mendapatkan hasil dengan menggerakkan orang lain melalui proses pelaksanaan atau bimbingan itu. Kegiatan ini dilakukan oleh manajer sebagai pimpinan kepada orang lain sebagai bawahan dalam struktur organisasi.²¹

Dengan kata lain bahwa pelaksanaan yang sukses menuntut terjadinya perubahan, agar kebutuhan baru dapat pula dicapai dengan baik. Dalam hal ini sikap seseorang menjadi pendorong tingkah laku dan memegang peranan penting dalam usaha pelaksanaannya. Oleh karena itu perlu ditumbuhkan sikap positif terhadap pekerjaan.

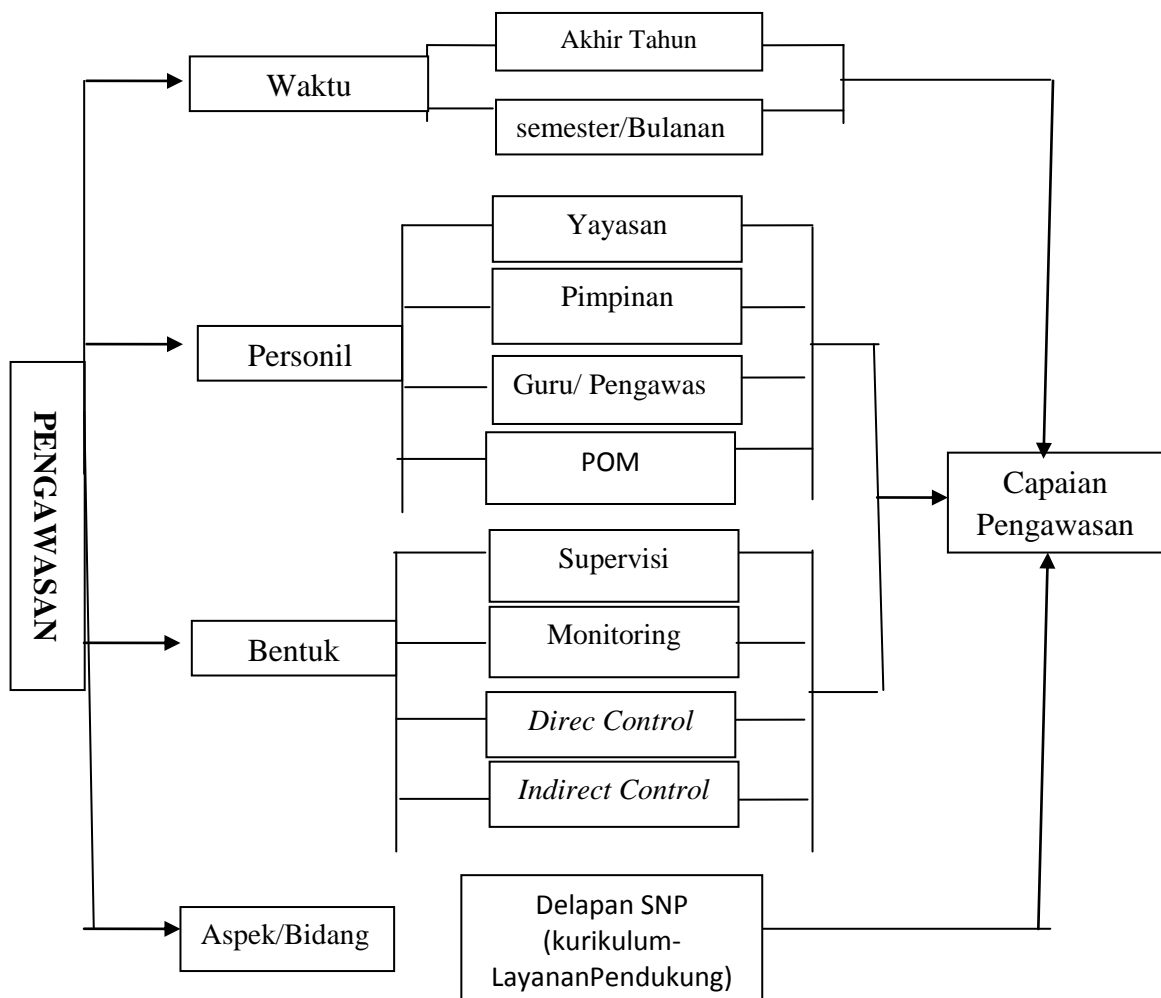
Dalam konteks SMA Islam Al-Ulum Terpadu Medan sesuai bagan di atas pelaksanaan perencanaan berbasis sekolah ini bukan hanya dilakukan oleh Kepala Sekolah semata sebagai top manajer di sekolah tersebut bersama personilnya, akan tetapi pada beberapa hal bekerja sama juga dengan pihak yayasan. Menurut penulis

hal ini bukan menjadi persoalan yang penting dapat terbina kerjasama yang baik demi untuk mewujudkan mutu lulusan yang diharapkan oleh sekolah, apalagi sekolah ini adalah sekolah swasta tentunya hal itu tidak bisa dihindari karena kebanyakan sekolah swasta yang dinaungi oleh sebuah yayasan seperti itulah mekanisme yang diatur.

Kemudian mencermati temuan ke-empat dalam pengawasan terhadap pelaksanaan perencanaan berbasis sekolah ini Kepala Sekolah SMA Islam Al-Ulum Terpadu Medan melakukannya tidak sendirian tetapi dengan melibatkan seluruh komponen sekolah bahkan ada juga melibatkan unsur yayasan jika bidang yang diawasi itu ada kewenangan mereka.

Akan tetapi agar fungsi pengawasan ini dapat berjalan dengan baik dan efektif dalam implementasinya untuk meningkatkan mutu lulusan di SMA Islam Al-Ulum Terpadu Medan alangkah baiknya masing-masing pengawasan yang diistilahkan oleh Kepala Sekolah tersebut disempurnakan seperti yang penulis buat dalam bagan berikut:

bagan 1: Manajemen Pengawasan SMA Islam al-Ulum Terpadu Medan



Menurut para ahli bahwa pengawasan itu mempunyai fungsi dan peran yang sangat strategis, apalagi setiap orang dalam organisasi harus menyadari betapa pentingnya pengawasan ini agar tidak terjadi yang namanya penyimpangan dan penyalahgunaan. Namun perlu juga digaris bawahi bahwa nilai-nilai Islam mengajarkan secara mendasar mengenai pengawasan tertinggi atas perbuatan dan usaha manusia baik secara individual maupun secara organisatoris adalah Allah Swt. Maka jika ada kesadaran moral yang tinggi dari setiap orang tentang kehadiran Allah Swt. dalam setiap waktu dan kesempatan di mana manusia beraktifitas, maka penyimpangan *insyaallah* dapat dihindari. Apa yang direncanakan akan dijalankan dengan benar sesuai hasil kesepakatan melalui musyawarah atau cara lain dalam mendayagunakan sumber daya material sesuai kebutuhan untuk mencapai tujuan organisasi.²²

Kemudian mencermati temuan kelima terhadap penelitian yang dilakukan penulis yang menjelaskan bahwa evaluasi berbasis sekolah dalam meningkatkan mutu lulusan sekolah yang dilakukan oleh Kepala Sekolah SMA Islam Al-Ulum Terpadu Medan, maka ditemukan di lapangan bahwa Kepala Sekolah bukanlah sebagai evaluator tunggal di sekolah tersebut, tetapi bekerja sama dengan melibatkan personil sekolah lainnya seperti wakil Kepala sekolah, Kepala Tata Usaha, dewan guru, yayasan, bahkan orang tua siswa juga kadang-kadang dilibatkan memberikan evaluasi dalam bentuk diberikan peluang untuk menyampaikan saran dan masukan yang sifatnya membangun.

Dengan demikian, proses evaluasi pendidikan akan dapat mencapai sasarannya untuk melakukan penilaian terhadap segala sesuatu yang berkaitan dengan proses dan tujuan pendidikan, apabila setelah dilakukan penilaian ternyata ada yang perlu dikembangkan, maka sudah sewajarnya untuk dikembangkan menjadi lebih baik dari cara sebelumnya supaya proses pendidikan yang berlangsung menjadi lebih terarah, dan ujung dari itu semua akan sampai kepada hasil yang akan diperoleh dari proses belajar mengajar yang dilakukan yang itu semua akan tergambar pada anak didik setelah ia menamatkan (lulus) dari jenjang pendidikan yang diikutinya.

Demikianlah manajemen berbasis sekolah yang diimplementasikan di SMA Islam Al-Ulum Terpadu Medan dalam upaya meningkatkan mutu lulusannya dengan seoptimal mungkin memanfaatkan dan memberdayakan sumberdaya manusia dan non manusia yang dimiliki dengan harapan dapat mewujudkan cita-

cita dan keinginan dari *pewaqif* dulunya melalui keberadaan perguruan tersebut secara menyeluruh sesuai tingkatan pendidikan yang dikelola.

Penutup

Dari pembahasan hasil penelitian yang telah dilakukan beberapa hal yang menjadi kesimpulan tentang Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Lulusan di SMA Islam Al-Ulum Terpadu Medan, yaitu:

1. Perencanaan berbasis sekolah untuk meningkatkan mutu lulusan yang dilakukan oleh Kepala Sekolah SMA Islam Al-Ulum Terpadu Medan terlebih dahulu mempertimbangkan *in put* siswa, sumber daya sekolah, konsep budaya sekolah, kemudian visi, misi, dan tujuan sekolah, ketersediaan sarana dan prasarana serta mengacu kepada delapan standar nasional pendidikan. Selanjutnya melihat konsep mutu lulusan yang diinginkan, yaitu memiliki sikap individual dan sosial yang baik, menguasai ilmu pengetahuan dan keterampilan, serta memiliki sikap spiritual dan perilaku keagamaan. Setelah dua hal di atas, dirumuskanlah item-item perencanaan berbasis sekolah yang terdiri dari tujuh komponen sekolah, yaitu bidang kurikulum, kesiswaan, pendidik dan tenaga kependidikan, sarana dan prasaran, budaya lingkungan sekolah, penilaian atau evaluasi, serta bidang layanan pendukung. Keikutsertaan orang tua siswa melalui POM di bidang perencanaan berbasis sekolah ini sebagai bagian dari implementasi MBS tidaklah maksimal bahkan bisa dikatakan hampir tidak ada.
2. Dalam pengorganisasian berbasis sekolah untuk meningkatkan mutu lulusan, Kepala Sekolah merumuskan empat hal, yaitu apa yang telah direncanakan, siapa yang melakukan, bagaimana cara melakukan, serta bagaimana sistem koordinasinya. Untuk merealisasikannya Kepala Sekolah membuat bagan struktur organisasi dan mengisinya dengan menempatkan sumber daya manusia terbaik yang dimiliki sekolah lengkap dengan pembagian tugasnya masing-masing.
3. Pelaksanaan perencanaan berbasis sekolah dalam meningkatkan mutu lulusan dilakukan Kepala Sekolah bersama personilnya dengan melaksanakan empat hal, yaitu: Melanjutkan program tahun pelajaran sebelumnya yang masih relevan, melaksanakan program sebelumnya yang telah direvisi atau program yang baru. Kemudian melaksanakan kegiatan di luar KBM terhadap siswa untuk

memaksimalkan dalam mencapai tiga aspek mutu lulusan sekolah pada aspek pengetahuan untuk kelas XI dan XII berupa Kelas Pelatihan Ujian Nasional (KPUN), *try out*, dan simulasi UN serta kegiatan ekstra kurikuler secara menyeluruh untuk semua siswa. Aspek sikap baik individual maupun sosial melaksanakan pekan infak, menyantuni anak yatim dan kaum dhuafa' serta santunan untuk korban bencana alam seperti bencana gunung Sinabung dan menjelang UN memberikan santunan ke panti asuhan. Aspek spiritual keagamaan melaksanakan shalat dhuha, kultum dua bahasa, zuhur dan ashar berjamaah, tahsin Al-Qur'an, serta pembiasaan salam dan penegakan disiplin. Selanjutnya melakukan pelatihan dewan guru dan pegawai dalam bentuk seminar, diklat, dan *up-grading*. Untuk pendalaman ke-Islaman dibuat bulan pelatihan khusus dan dalam membuat RPP, guru diwajibkan mencantumkan ayat Al-Qur'an yang berkaitan dengan SK/KD yang akan diajarkan. Komponen sekolah yang lain dalam pelaksanaannya Kepala Sekolah bekerja sama dengan yayasan.

4. Pengawasan berbasis sekolah untuk meningkatkan mutu lulusan dilakukan oleh Kepala Sekolah dengan membaginya kepada tiga istilah bentuk pengawasan, yaitu: Pengawasan berjenjang dalam bentuk *supervisi* atau *monitoring* yang dilakukan per semester terhadap pendidik maupun tenaga kependidikan. Pengawasan melekat dengan melibatkan wakilnya dan Kepala Tata Usaha. Aspek yang diawasi disiplin kehadiran serta pulang guru dan pegawai, memantau tugas operator sekolah, untuk ekstra kurikuler dan perkembangan kemampuan siswa dilakukan *briefing* mingguan dan rapat bulanan, serta dengan memberikan *reward* atau *punishment* terhadap siswa yang berprestasi atau melanggar. Pengawasan menyeluruh terhadap pelaksanaan delapan standar nasional pendidikan dilakukan oleh Kepala Sekolah dan personilnya yang bekerja sama dengan yayasan.
5. Evaluasi berbasis sekolah dalam meningkatkan mutu lulusan dilakukan Kepala Sekolah dalam empat hal, yaitu: Waktu pelaksanaannya berupa *briefing* dwi mingguan, rapat bulanan, tengah semester, semesteran dan akhir tahun. Bidang yang dievaluasi antara lain bidang kurikulum; Pelaksanaan KBM di kelas, pelaksanaan KPUN, *try out*, simulasi UN, Ulangan Tengah Semester (UTS), Ulangan Akhir Semester (UAS) dan ujian sekolah (US). Bidang Kesiswaan; Pelaksanaan kegiatan ekstra kurikuler atau *life skill*, pelaksanaan kegiatan

keagamaan dan pembiasaan *akhlakul karimah* serta kegiatan-kegiatan sekolah lainnya yang dilaksanakan di *intern*sekolah maupun diluar sekolah. Bidang tenaga pendidik dan kependidikan; Komitmen dalam menjalankan tugas, disiplin kehadiran, kinerja, isi *rafort* diri masing-masing pegawai, serta tugas-tugas ketatausahaan lainnya. Sedangkan bidang yang lain evaluasinya bekerja sama dengan yayasan. Bentuk evaluasi dilakukan secara lisan dan tulisan. Petugas yang melaksanakan evaluasi antara lain yayasan, Kepala Sekolah, Wakil Kepala Sekolah, guru mata pelajaran dan wali kelas, pelatih atau koordinator kegiatan ekstra kurikuler, orang tua siswa dalam bentuk memberikan saran dan masukan untuk perbaikan program dan layanan sekolah.

Catatan

¹ Fasli Jalal dan Dedi Supriadi, *Reformasi Pendidikan dalam Konteks Otonomi Daerah* (Yogyakarta: Adicita Karya Nusa, cet. 2, 2001), h. 21.

² Ikhwan Yusuf, *Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah di Madrasah Aliyah Swasta Yaspi, Labuhan Deli* (Tesis PPs IAIN-SU, 2014), h. 119., Lihat juga M. Nizamuddin, *Implementasi dan Model Manajemen Berbasis Sekolah di SD Islam An-Nizam Medan* (Tesis PPs Unimed, 2012), h. 10

³ Sumber daya terbagi menjadi sumber daya manusia dan sumber daya selebihnya (peralatan, perlengkapan, bahan, dan uang)

⁴ Input manajemen terdiri dari tugas, rencana, program, ketentuan-ketentuan, dan pengendalian/pengawasan

⁵ Slamet PH, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Yogyakarta: Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan, No. 027 Tahun Ke-6 November 2000), h. 609.

⁶ Nanang Fattah, *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan Dewan Sekolah* (Bandung: Pustaka Bani Quraisy, 2004), h. 16.

⁷ Umaedi, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah : Sebuah Pendekatan Baru dalam Pengelolaan Sekolah untuk peningkatan mutu*, www.ssep.net, 1999, h. 4.

⁸ Tim Penulis, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah, buku I : Konsep dan Pelaksanaan* (Jakarta : Depdiknas, 2001), h. 3.

⁹ Agus Darma, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Jakarta: Pendidikan Network, <http://researchengines.com/adharma2.html>, 2003), h. 1.

¹⁰ Saiful Sagala, *Manajemen Berbasis Sekolah dan Masyarakat: Strategi Memenangkan Persaingan Mutu* (Jakarta: Nimas Multina, 2004), h. 65.

¹¹ Departemen Agama Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam Direktorat Madrasah Dengan Pendidikan Agama Di Sekolah Umum, *Manajemen Berbasis Sekolah: Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan Pada Madrasah*, 2002, h. 6.

¹² Nanang Fatah, *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah dan Dewan Sekolah* (Bandung: Pustaka Bani Quraisy, 2003), h. 23.

¹³ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah; Konsep, Strategi, dan Implementasi* (Jakarta: Remaja Rosdakarya, cet. 7, 2004), h. 13.

¹⁴ Malayu Hasibuan, *Manajemn Dasar; Pengertian dan Masalah* (Jakarta: Bumi Aksara, 1996), h. 20.

¹⁵ *Ibid.*, h. 60.

¹⁶ Sagala, *Konsep dan Makna Pembelajaran...*, h. 41.

¹⁷ Sondang P. Siagian, *Kiat Meningkatkan Produktifitas Kerja* (Jakarta: Rineka Cipta, 2002), h. 208.

¹⁸ Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam* (Jakarta: Ciputat Press, 2005), h. 192-193.

¹⁹ Sutisna, *Administrasi Pendidikan; Dasar Teoritis...*, h. 32.

²⁰ EAQC, *Understanding and Aweranes Training* (Jakarta:2000), h.7.

²¹ Sondang P. Siagian, *Kiat Meningkatkan Produktifitas Kerja* (Jakarta: Rineka Cipta, 2002), h. 208.

²² Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam* (Jakarta: Ciputat Press, 2005), h. 192-193.

DAFTAR PUSTAKA

Darma, Agus, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Jakarta: Pendidikan Network, <http://researchengines.com/adharma2.html>, 2003.

Departemen Agama, Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam Direktorat Madrasah dengan Pendidikan Agama Di Sekolah Umum, *Manajemen Berbasis Sekolah: Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan Pada Madrasah*, 2002.

EAQC, *Understanding and Aweranes Training*, Jakarta: 2000.

Fattah, Nanang, *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan Dewan Sekolah*, Bandung: Pustaka Bani Quraisy, 2004.

Hasibuan, Malayu, *Manajemen Dasar; Pengertian dan Masalah*, Jakarta: Bumi Aksara, 1996.

Jalal, Fasli, dan Supriadi, Dedi, *Reformasi Pendidikan dalam Konteks Otonomi Daerah*, cet. II, Yogyakarta: Adicita Karya Nusa, 2001.

Mulyasa, E., *Manajemen Berbasis Sekolah; Konsep, Strategi, dan Implementasi*, Jakarta: Remaja Rosdakarya, cet. 7, 2004.

Moeloeng, Lexy J., *Metodologi Penelitian Kualitatif: Edisi Revisi*, Bandung : Remaja Rosdakarya, cet. 21, 2006.

Nizamuddin, Muhammad, “ Implementasi dan Model Manajemen Berbasis Sekolah di SD Islam An-Nizam Medan” Tesis, Program Pascasarjana UNIMED, 2013.

PH, Slamet, *Manajemen Berbasis Sekolah*,
<http://www.depdiknas.go.id/download> 14 September, 2014.

P. Siagian, Sondang, *Kiat Meningkatkan Produktifitas Kerja*, Jakarta: Rineka Cipta, 2002.

Sagala, Syaiful, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, Bandung: Alfabeta, 2000.

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

Saputra, Uhar, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Tindakan*, Bandung: Refika Aditama, 2012.

Tim Penulis, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah, buku 1 : Konsep dan Pelaksanaan*, Jakarta: Depdiknas, 2001.

Yusuf, Ikhwan, “ Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) di Madrasah Aliyah Swasta YASPI Labuhan Deli Medan” Tesis, Program Pascasarjana IAIN-SU, 2014.