

Implementasi Model Manajemen Berbasis Sekolah pada MTs Swasta Al-Mushlihin Kota Binjai Sumatera Utara

Endah Retno Suci¹, Aris Widodo^{2*}

¹Sekolah Tinggi Agama Islam Jam'iyah Mahmudiyah Tanjung Pura Langkat;

²Dinas Pendidikan Kota Medan

email: ¹endahretnosuci03@gmail.com; ²aris.widodo86@yahoo.co.id

DOI: 10.47766/idarah.v5i2.176

ABSTRACT

Kata Kunci:

*Educational
Decentralization
Quality of
Education;
School Based
Management;
School
Effectiveness;*

The research seeks to understand the implementation of school-based management model in Al-Mushlihin Private MTs Binjai City. This type of research is qualitative with an inductive paradigm. Data is obtained through the results of interviews conducted with informants consisting of the Principal; Deputy Principals, Senior Teachers and related Stakeholders. The data is then processed using data triangulation techniques. The data is strengthened through the results of documentation and participant observation. The study's findings the effectiveness of managers in defining the vision, connecting with other professionals to learn about the SBM implementation process. The critical system covers aspects of social-interaction administration, technical skills, student motivation, availability of time to other technical problems. Elements of factors as well as fundamentals are the transformational leadership style and the concept of school-based management. In addition, SBM strategies for sustainable organizations are implemented concurrently through the stabilization of the system, work patterns, madrasa community be able to determine career goals, develop and implement plans to get the education and experience needed, and develop as an innovative professional.

ABSTRAK

Desentralisasi
Pendidikan;
Manajemen
Berbasis
Sekolah;
Otonomi
Pendidikan;
Sekolah
Efektif;

Penelitian bertujuan untuk mengetahui model manajemen berbasis sekolah yang diterapkan dan bagaimana implementasi MBS di MTs Swasta Al-Mushlihin Kota Binjai. Penelitian berjenis kualitatif dengan paradigma induktif. Data diperoleh melalui hasil wawancara yang dilakukan terhadap informan yang terdiri dari Kepala Sekolah; Wakil Kepala Sekolah, Guru Senior serta Stakeholder terkait. Data kemudian diolah menggunakan teknik triangulasi data. Data dikuatkan melalui hasil dokumentasi dan observasi partisipan. Hasil penelitian menunjukkan efektivitas pengelola dalam mendefinisikan visi, terhubung dengan profesional lain untuk belajar tentang proses implementasi MBS. Sistem kritical mencakup aspek administrasi interaksi-sosial, keterampilan teknis, motivasi peserta didik, ketersediaan waktu hingga masalah teknis lainnya. Faktor elementer sekaligus fundamental adalah gaya kepemimpinan transformasional dan konsep school based management. Selain itu pelaksanaan MBS pada MTs Swasta Al-Mushlihin adalah pemantapan sistem, pola kerja, sehingga masyarakat madrasah mampu menentukan tujuan karir, menyusun dan melaksanakan rencana untuk mendapatkan pendidikan dan pengalaman yang dibutuhkan, dan pengembangan sebagai seorang profesional yang inovatif.

PENDAHULUAN

Bangsa yang berbudaya tinggi bergantung pada sistem pendidikan dan kualitas pengelolaan lembaga pendidikan. Pendidikan sebagai suatu kegiatan fundamental manusia benar-benar memerlukan upaya pengelolaan terencana, terarah, terorganisir dan terpadu (Sinuany-Stern & Hirsh, 2021). Hal itu penting dilakukan karena pendidikan merupakan kegiatan yang berorientasi masa depan (*future oriented*) dan menyangkut pembinaan potensi manusia baik secara pribadi maupun masyarakat dan bangsa yang berlangsung sepanjang hayat (Fathurrochman, 2019; Fullan, 2012).

Atas dasar ini pengelolaan organisasi pendidikan tidak boleh serampangan karena kehadiran organisasi pendidikan merupakan tuntutan modernisasi dan kemajuan sains dan teknologi untuk mengoptimalkan potensi pribadi sesuai karakter budaya bangsa. Kelangsungan hidup (*survival*) bangsa Indonesia sangat tergantung pada keberhasilan pelaksanaan pembinaan dalam keluarga, sekolah dan luar sekolah (Fauzi, 2020; Sinclair, 2004).

Lembaga pendidikan seperti sekolah harus mampu berkembang sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Untuk merespon kemajuan ilmu dan teknologi, perubahan aturan dan hukum, perkembangan lapangan kerja, munculnya berbagai sekolah baru berpredikat unggul sebagai *competitor* disuatu lembaga pendidikan diperlukan perencanaan *strategic* yang diarahkan kepada mengoptimalkan kekuatan, mengeliminir kelemahan secara

internal dan mengantisipasi peluang dan tantangan sehingga pengembangan lembaga pendidikan dapat berjalan dengan baik (pengembangan kurikulum dan sumber daya manusia) (Prasetyo, 2018; Salabi, 2021).

Kemampuan para pemimpin dalam melakukan inovasi disekolah menjadi syarat dalam upaya mengarahkan upaya sekolah. Dengan kata lain semua perubahan dalam lingkungan sekolah perlu direspon proaktif (Tichnor-Wagner, Wachen, Cannata, & Cohen-Vogel, 2017). Jika sekolah yang dikelola ingin berkembang dengan baik, tentu pimpinan sekolah tidak cukup lagi hanya bersikap adaptif salah satunya implementasi system teknologi Pendidikan (Ilham, Islami, Abdurrahman, & Suryadi, 2021).

Manajemen pendidikan perlu diubah dari berpusat pada keperluan birokrat pendidikan atau kebijakan perbaikan orientasi proyek menuju focus kepada kebutuhan pelajar dalam tataran pendidikan berbasis masyarakat (*community based education*) untuk mencapai mutu lulusan yang diharapkan (Fathurrochman, Ristianti, & Arif, 2020). Manajemen berbasis sekolah (MBS) memang bisa disebut suatu pergeseran paradigm dalam pengelolaan pendidikan, namun tidak berarti paradigma ini "baru" sama sekali, karena pernah kita miliki sebelum Inpres No. 10/1973. Sekolah-sekolah dikelola secara mikro dengan sepenuhnya diperankan oleh kepala sekolah dan guru-guru sebagai pengelola dan pelaksana pendidikan pada setiap sekolah yang juga tidak terpisahkan dari lingkungan masyarakatnya. MBS bermaksud "mengembalikan" sekolah kepada pemiliknya yaitu masyarakat, yang diharapkan akan merasa bertanggung jawab kembali sepenuhnya terhadap pendidikan yang diselenggarakan di sekolah-sekolah (Panggabean & Etc, 2015; Tim Depdiknas, 2011).

Berdasarkan observasi awal bahwa implementasi model MBS di MTs Swasta Al-Mushlihah Kota Binjai Sumatera Utara walaupun sudah di sosialisasikan tetapi masih memiliki kendala-kendala operasional yang menunjukkan belum optimalnya pelaksanaan MBS di MTs Swasta Al-Mushlihah. Gejala ini dapat dilihat bahwa kepala sekolah yang seharusnya memiliki wewenang penuh untuk secara aktif serta mandiri mengembangkan dan melakukan berbagai program peningkatan mutu pendidikan sesuai dengan kebutuhan sekolah sendiri tetapi masih belum sepenuhnya dapat menerapkan konsep MBS baik dalam kegiatan akademik maupun yang berhubungan dengan masalah keuangan (Parker & Raihani, 2011).

Gejala lainnya dapat dilihat bahwa dalam manajemen kesiswaan dalam penentuan daya tampung dan perencanaan penerimaan siswa baru kepala sekolah harus lebih dulu membuat usulan daya tampung siswa yang ditujukan ke dinas pendidikan setempat untuk mendapatkan persetujuan agar dapat dilaksanakan. Dalam manajemen sarana dan prasarana, pengadaan sumber belajar siswa seperti buku pelajaran, sekolah-sekolah dilingkungan dinas setempat harus menggunakan buku pelajaran atau sumber belajar yang telah ditetapkan termasuk pemenuhan peningkatan proses pembelajaran (Prastyawan & Matin, 2016; Siregar, 2018).

Berdasarkan uraian-uraian tersebut maka peneliti sangat tertarik untuk meneliti tentang Implementasi Model Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) pada Sekolah Dasar (SD) Percontohan Perisai Kutacane. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji bagaimana model dan bentuk implementasi manajemen berbasis sekolah pada MTs MTs Swasta Al-Mushlihin Kota Binjai Sumatera Utara.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif naturalistik. Pemilihan metode ini didasarkan atas pertimbangan bahwa yang hendak dicari adalah data yang akan memberikan dan melukiskan realitas sosial yang lebih kompleks sedemikian rupa menjadi gejala sosial konkrit (Bungin, 2019; Huberman & Miles, 2002). Situasi sosial yang sesuai konteks dilukiskan sampai pada penemuan makna perilaku para aktor yaitu kepala sekolah. Selanjutnya dalam penelitian ini peneliti berusaha memahami makna perilaku kepala sekolah di MTs Swasta Al-Mushlihin Kota Binjai Sumatera Utara.

Metode ini menyajikan secara langsung hakikat hubungan peneliti dengan responden. Penelitian ini menghendaki arah bimbingan penyusunan teori substantif yang berasal dari data, sedangkan data dikumpulkan berupa kata-kata dan bukan angka-angka sehingga menghasilkan analisis berupa uraian. Situasi penelitian yang dipilih dalam penelitian ini adalah situasi dan perlakuan aktifitas implementasi model MBS pada MTs Swasta Al-Mushlihin yang mencakup konteks yang luas, melibatkan pelaku yang banyak, waktu yang lama, lokasi yang berbeda dan proses yang bervariasi. Di dalam latar sosial inilah akan ditemukan berbagai informasi yang bersumber dari subjek penelitian yang diteliti. Penentuan sumber informasi dalam penelitian ini berpegang pada empat parameter yang dianjurkan yaitu: konteks (suasana, keadaan atau latar), perilaku, peristiwa dan proses. Untuk itu sebelum memasuki lapangan untuk memulai penelitian peneliti perlu memahami latar penelitian terlebih dahulu. Disamping itu harus mempersiapkan diri, baik secara fisik maupun mental.

Penelitian ini dilaksanakan di MTs Swasta Al-Mushlihin yang beralamat di Jalan Kesatria No.34, Satria Kecamatan Binjai Kota Binjai Sumatera Utara, dilengkapi dengan sarana dan prasarana seperti ruang kantor Kepala Sekolah, ruang kantor Wakil Kepala Sekolah, ruang tata usaha, ruang BP, ruang guru, ruang belajar, ruang perpustakaan, ruang laboratorium, ruang UKS dan pramuka, ruang komputer, mushola. Sumber dan jenis data yang utama diarahkan pada kata-kata dan kasus atau peristiwa yang berhubungan dengan implementasi model MBS pada SD Percobaan Negeri terdiri dari : (1) Kepala Sekolah, (2) Guru, (3) Pegawai Tata Usaha, (4) Siswa, (5) Orang Tua Siswa, (6) Pengawas, (7) Tokoh masyarakat dan (8) Pejabat pada Kantor Dinas Pendidikan Kota Medan. Pada penelitian kualitatif analisis data kualitatif model interaktif yang proses pelaksanaannya terdiri dari : (a) reduksi data, (b) penyajian data, (c) simpulan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dengan MBS, pemecahan masalah internal sekolah, baik yang menyangkut proses pembelajaran maupun sumberdaya pendukungnya cukup di bicarakan di dalam sekolah dan masyarakatnya, sehingga tidak perlu di angkat ke tingkat pemerintah daerah apalagi ke tingkat pusat yang belum efektif. Tugas pemerintah (pusat dan daerah) adalah memberikan fasilitas dan bantuan pada saat sekolah dan masyarakat menemui jalan buntu dalam suatu pemecahan masalah (Sumintono, 2006). Kebijakan desentralisasi juga menjadi konsesus pengelola pendidikan agar lebih partisipatif dan aktif kreatif dalam pengembangan lembaga pendidikan (Fiske, 2018).

Fasilitas ini mungkin berbentuk *capacity building*, bantuan teknis pembelajaran atau manajemen sekolah, subsidi bantuan sumberdaya pendidikan, serta kurikulum nasional dan pengendalian mutu pendidikan baik di tingkat daerah maupun nasional (Galamba, Kirsten, & Nielsen, 2019; Prasetyo, Bashori, & Masriani, 2020). Agar dapat memberikan fasilitas secara objektif, pemerintah perlu didukung oleh system pendataan dan pemetaan mutu pendidikan yang handal dan terbakukan secara nasional.

Nasra dan dalam penelitiannya mengungkapkan beberapa indicator dari konsep manajemen pengelolaan pendidikan pada sekolah efektif. Munculnya indikator sekolah efektif merupakan dasar atau awal munculnya konsep *School Based Management* yang dikenal dengan istilah Manajemen Berbasis Sekolah (Arar & Nasra, 2020). Penelitian menitikberatkan pada kesiapan sekolah dasar dalam menyongsong pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah, dapat dilihat dari sisi organisasi, pengelolaan kurikulum, SDM, pengelolaan siswa, sarana prasarana, anggaran pendidikan dan partisipasi masyarakat. Upaya kepala sekolah dasar dalam melaksanakan dimensi pendukung MBS antara lain akuntabilitas public, peningkatan mutu pendidikan dan sosialisasi MBS (Fullan & Watson, 2000).

Penelitian menitikberatkan kepada beberapa manfaat yang akan diperoleh jika manajemen berbasis sekolah diimplementasikan sehingga diharapkan dapat mendorong profesionalisme guru dan kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan di sekolah tersebut (Cohen, Kincaid, & Childs, 2007; King & Therrien, 2020).

Model Manajemen Berbasis Sekolah

Sejak beberapa waktu terakhir, kita dikenalkan dengan pendekatan "baru" dalam manajemen sekolah yang diacu sebagai Manajemen Berbasis Sekolah (*School Based Management*) atau disingkat MBS. Di mancanegara, seperti Amerika Serikat, pendekatan ini sebenarnya telah berkembang cukup lama. Pada 1988 *American Association of Scholl Administrators*, 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. Umumnya di pandang bahwa para kepala sekolah merasa tak 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 (Pritchett & Viarengo, 2015).

Di Indonesia, gagasan penerapan pendekatan ini muncul belakangan sejalan dengan pelaksanaan otonomi daerah sebagai paradigma baru dalam pengoperasian sekolah (Slamet P. H., 2008). Selama ini, sekolah hanyalah perpanjangan tangan birokrasi pemerintah pusat untuk menyelenggarakan urusan politik pendidikan. Para pengelola sekolah sama sekali tidak memiliki kelonggaran untuk mengoperasikan sekolahnya secara mandiri melainkan berkolaborasi peran dengan masyarakat di sekitar lembaga pendidikan tersebut (Dwiningrum, 2011).

MBS adalah upaya serius yang rumit, yang memunculkan berbagai isu kebijakan dan melibatkan banyak lini kewenangan dalam pengambilan keputusan serta tanggung jawab dan akuntabilitas atas konsekuensi keputusan yang diambil. Oleh sebab itu, semua pihak yang terlibat perlu memahami benar pengertian MBS, manfaat, masalah-masalah dalam penerapannya, dan yang terpenting adalah pengaruhnya terhadap prestasi belajar murid.

Model MBS dapat didefinisikan sebagai proses manajemen sekolah yang diarahkan pada peningkatan mutu pendidikan, secara otonomi direncanakan, diorganisasikan, dan dievaluasi yang melibatkan semua *stakeholder* sekolah. Sesuai dengan konsep, MBS pada hakikatnya merupakan pemberian otonomi pada sekolah untuk secara aktif atau mandiri mengembangkan dan melakukan berbagai program peningkatan mutu pendidikan sesuai dengan kebutuhan sekolah sendiri.

Impelementasi MBS pada MTs S Islamiyah dilakukan melalui beberapa tahapan berikut:

- (1) Madrasah menyusun data dan profil madrasah yang komprehensif, akurat, jeli dan sistematis;
- (2) Madrasah melakukan evaluasi diri dengan menganalisis kekuatan dan kelemahan seluruh komponen madrasah;
- (3) Madrasah melakukan identifikasi kebutuhan dengan tahapan teknis, merumuskan visi, misi dan tujuan dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan bagi siswa berdasarkan hasil evaluasi diri;
- (4) Madrasah menyusun program kerja jangka panjang dan jangka pendek sesuai dengan visi, misi dan tujuan yang telah dirumuskan, yang diprioritaskan pada peningkatan mutu pendidikan;
- (5) Madrasah mengimplementasikan program kerja melalui skala prioritas yang mengacu pada visi yang telah dicanangkan;
- (6) Pengelola madrasah melakukan monitoring dan evaluasi program kerja yang diimplementasikan;

-
- (7) Pengelola madrasah melalui kegiatan partisipatif menyusun program lanjut atas hasil monitoring dan evaluasi.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa program MBS itu terdiri dari: (1) pengembangan visi sekolah, (2) evaluasi diri dalam rangka mengidentifikasi dalam berbagai kebutuhan pengembangan, (3) identifikasi kebutuhan-kebutuhan pengembangan, (4) perumusan tujuan, (5) penyusunan program peningkatan, (6) implementasi program, (7) evaluasi diri untuk kepentingan evaluasi diri berikutnya.

MBS dipandang sebagai alternative dari pola umum pengoperasian sekolah yang selama ini memusatkan wewenang di kantor pusat dan daerah. MBS adalah strategi untuk meningkatkan pendidikan dengan mendelegasikan kewenangan pengambilan keputusan penting dari pusat dan daerah ke tingkat sekolah. Dengan demikian, MBS pada dasarnya merupakan sistem manajemen dimana sekolah merupakan unit pengambilan keputusan penting tentang penyelenggaraan pendidikan secara mandiri. MBS memberikan kesempatan pengendalian lebih besar kepala sekolah, guru, murid dan orang tua atas proses pendidikan di sekolah mereka.

Mengacu pada hasil penelitian, implementasi MBS memberikan serangkaian peluang. Penerapan MBS yang efektif secara spesifik mengidentifikasi beberapa manfaat spesifik dari penerapan MBS sebagai berikut:

- (a) Memungkinkan orang-orang yang kompeten di sekolah untuk mengambil keputusan yang akan meningkatkan pembelajaran.
- (b) Member peluang bagi seluruh anggota sekolah untuk terlibat dalam pengambilan keputusan penting.
- (c) Mendorong munculnya kreativitas dalam merancang bangun program pembelajaran.
- (d) Mengarahkan kembali sumber daya yang tersedia untuk mendukung tujuan yang dikembangkan di setiap sekolah.
- (e) Menghasilkan rencana anggaran yang lebih realistis ketika orang tua dan guru makin menyadari keuangan sekolah, batasan pengeluaran, dan biaya program-program sekolah.
- (f) Meningkatkan motivasi guru dan mengembangkan kepemimpinan baru di semua level.

Pengaruh MBS Terhadap Peran Pemerintah Pusat, Daerah, dan Dewan Sekolah

Apa pengaruh penerapan MBS terhadap kewenangan pemerintah pusat (Depdiknas), dinas pendidikan daerah, dan dewan sekolah? Penerapan MBS dalam sistem pemerintahan yang masih cenderung terpusat tentulah akan banyak pengaruhnya. Perlu diingatkan bahwa penerapan MBS akan sangat sulit jika para pejabat pusat dan daerah masih bertahan untuk menggenggam sendiri kewenangan yang seharusnya didelegasikan ke sekolah. Bagi para pejabat yang haus kekuasaan seperti itu, MBS adalah ancaman besar.

MBS menyebabkan pejabat pusat dan kepala dinas serta seluruh jajarannya lebih banyak berperan sebagai fasilitator pengambilan keputusan di tingkat sekolah. Pemerintah pusat, dalam rangka pemeliharaan Negara Kesatuan Republik Indonesia, tentu saja masih menjalankan politik pendidikan secara nasional. Pemerintah pusat menetapkan standar nasional pendidikan yang antara lain mencakup standar kompetensi, standar fasilitas dan peralatan sekolah, standar kepegawaian, standar kualifikasi guru, dan sebagainya.

Penerapan standar disesuaikan dengan keadaan daerah. Standar ini kemudian dioperasionalkan oleh pemerintah daerah (dinas pendidikan) dengan melibatkan sekolah-sekolah di daerahnya. Namun, pemerintah pusat dan daerah harus lebih rela untuk memberi kesempatan bagi tiap sekolah yang lebih siap untuk menerapkannya secara kreatif dan inovatif. Jika tidak, sekolah akan tetap tidak berdaya dan guru akan terpasung kreativitasnya untuk berinovasi. Pemerintah harus mampu memberikan bantuan jika sekolah tertentu mengalami kesulitan menerjemahkan visi pendidikan yang ditetapkan daerah menjadi program-program pendidikan yang berkualitas tinggi. Pemerintah daerah juga masih bertanggung jawab untuk menilai sekolah berdasarkan standar yang telah ditetapkan.

Konsep Manajemen Sekolah Dasar

Tujuan manajemen adalah terselenggaranya keseluruhan program secara efektif dan efisien. Efektif berarti mencapai tujuan sedangkan efisien dalam artian umum bermakna hemat. Jadi ada dua tujuan pokok dengan diterapkan manajemen dalam suatu pekerjaan organisasi instansi dan lembaga. Sedangkan MBS berimplikasi dalam menciptakan sekolah yang efektif dan unggul (Miskel, 1977; Obasanmi & Obasanmi, 2012).

Dapat dikatakan bahwa tujuan manajemen itu dalam rangka mencapai efektivitas. Suatu program kerja dikatakan efektif apabila program kerja tersebut dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Sehingga tujuan diterapkannya manajemen pada sebuah program dapat tercapai.

Madrasah tidak ubahnya sebagai sebuah institusi atau lembaga. Sebagai sebuah institusi madrasah mempunyai misi tertentu yaitu melakukan proses edukasi, proses sosialisasi dan proses transformasi anak didik dalam rangka mengantarkan mereka siap mengikuti jenjang pendidikan berikutnya yaitu Sekolah Menengah Atas.

Aktivitas pendidikan di Sekolah Dasar baik negeri maupun swasta dapat di bagi menjadi tiga kelompok, yaitu: (1) aktivitas pembelajaran kurikuler seperti pembelajaran Pendidikan Pancasila dan Kewarganegaraan (PPKn), pembelajaran Pendidikan Agama (PA), pembelajaran Bahasa Indonesia (BI), pembelajaran Matematika (Mat), pembelajaran Ilmu Pengetahuan Alam (IPA), pembelajaran Ilmu Pengetahuan Sosial (IPS), pembelajaran Kerajinan Tangan dan Keseniaan (Kertakes), pembelajaran Pendidikan Jasmani dan Kesehatan (Penjaskes), pembelajaran Muatan local (MULOK), (2) aktivitas pembelajaran ekstrakurikuler seperti kegiatan pramuka, Usaha Kesehatan Sekolah (UKS), olahraga, kesenian dan Patroli Keamanan Sekolah (PKS), (3) aktivitas pembelajaran lainnya adalah Upacara Bendera pada setiap hari Senin dan senam pagi.

Sebagaimana telah didefinisikan oleh Sergivanni, Burlingame, Coombs dan Thurston (1987) menyatakan bahwa manajemen merupakan *process of working with and through others to accomplish organizational goals efficiently*. Gorton (1987) menyatakan bahwa manajemen metode yang digunakan administrator dalam melakukan tugas-tugas tertentu untuk mencapai tujuan tertentu.

Beberapa makna tersirat berkenaan dengan konsep manajemen pada MTs Swasta Al-Mushlihin adalah: (1) manajemen yang dilaksanakan madrasah merupakan proses, dalam arti serangkaian kegiatan yang diupayakan kepala sekolah bagi kepentingan sekolahnya, (2) rangkaian kegiatan diupayakan oleh kepala sekolah bersama orang lain dan atau melalui orang lain, misalnya guru dan mendayagunakan semua fasilitas yang ada. Jadi kepala sekolah tidak bekerja sendiri bahkan kepala sekolah harus berusaha untuk menugaskan orang lain untuk menyelesaikan tugas-tugas di sekolahnya.

Bukanlah kepala sekolah yang baik apabila segala sesuatu di sekolahnya di kerjakan sendiri. Dengan kata lain manajemen sekolah dasar itu hakikatnya merupakan segala proses pendayagunaan semua komponen, baik komponen manusia maupun komponen bukan manusia yang dimiliki sekolah dalam rangka mencapai tujuan secara efisien, (3) tujuan manajemen sekolah dasar adalah mencapai tujuan institusional sekolah dasar yaitu memberikan bekal kemampuan dasar kepada siswa untuk mengembangkan kehidupannya sebagai pribadi, anggota masyarakat, warga Negara dan anggota umat manusia serta

Para pakar administrasi pendidikan mencoba mengklasifikasikan komponen-komponen di sekolah menjadi substansi berikut yaitu (1) kurikulum atau pembelajaran, (2) kesiswaan, (3) kepegawaian, (4) sarana/prasarana, (5) keuangan, (6) lingkungan masyarakat, (7) layanan teknis. Rangkaian faktor tersebut dipengaruhi faktor kebijakan, sehingga faktor kepemimpinan menjadi sangat fundamental dan mendasar. (Brethower, Dickinson, Johnson, & Johnson, 2021; Prasetyo, 2021).

Dengan demikian simpulan penulis melalui hasil penelitian bahwa manajemen madrasah pada dasarnya merupakan penerapan manajemen madrasah di MTs Swasta Al-Mushlihin. Berdasarkan definisi tersebut di atas manajemen berbasis sekolah yang diterapkan MTs Swasta Al-Mushlihin diartikan sebagai proses dimana kepala sekolah dasar selaku administrator bersama atau melalui orang lain mencapai tujuan institusional lembaga pendidikan secara efisien.

Aktualisasi Fungsi Manajerial MTs Swasta Al-Mushlihin

Perencanaan (*planning*). MTs Swasta Al-Mushlihin melaksanakan proses penetapan dan pemanfaatan sumber daya secara terpadu yang diharapkan dapat menunjang kegiatan-kegiatan dan upaya-upaya yang akan dilaksanakan secara efisien dan efektif dalam rangka mencapai tujuan. Dengan demikian dapat dipahami bahwa perencanaan merupakan faktor kunci dalam pelaksanaan kegiatan organisasi. Guna memenuhi standar minimal perencanaan pengelola memperhatikan aspek teknis berikut (a) pembuatnya adalah orang yang paham organisasi, (b) paham perencanaan, (c) membuat perincian yang teliti, (d) dibuat bersama, (e) memikirkan resiko serta solusinya, (f) logika, dapat dikerjakan serta manusiawi, (g) memikirkan proses pelaksanaannya, (h) nyata serta berorientasi pada masa yang akan datang, dan (i) harus direkomendasikan dari pihak pengelola madrasah yang berwenang.

Pelaksanaan (*Actuating*): Pelaksanaan atau menggerakkan (*actuating*) berarti pengelola MTs Swasta Al-Mushlihin merangsang anggota-anggota kelompok untuk melaksanakan tugas-tugas dengan antusias dan kemampuan yang baik. Dalam konteks pembelajaran di sekolah tugas menggerakkan dilakukan oleh kepala sekolah sebagai pimpinan instruksional, sedangkan dalam konteks kelas penggerakkan dilakukan oleh guru sebagai penanggung jawab pembelajaran. Oleh karena itu kepala sekolah sebagai pemimpin dan guru sebagai penanggung jawab pembelajaran mempunyai peran yang sangat penting dalam menggerakkan orang-orang yang terlibat dalam melaksanakan program belajar dan mengajar pada institusi sekolah. Dengan demikian penggerakkan juga dapat diartikan sebagai pelaksanaan dan kepemimpinan bagi sekolah maupun dalam kegiatan pembelajaran.

Pengawasan (*controlling*): Pengawasan adalah suatu konsep yang luas dapat diterapkan pada manusia, benda dan organisasi. Pengawasan ini dimaksudkan untuk memastikan agar anggota organisasi melaksanakan apa yang dikehendaki dengan mengumpulkan, menganalisis dan mengevaluasi informasi serta memanfaatkannya untuk mengendalikan organisasi (Trondal, 2021; Usman, 2014). Jadi pengawasan ini dilihat dari segi input, proses dan output bahkan outcome.

Dalam kasus ini pengelola MTs Swasta Al-Mushlihin melakukan serangkaian perubahan yang bersifat konstruktif. Perbaikan yang dilakukan pengelola MTs Swasta Al-Mushlihin dapat dilakukan baik sedang berlangsungnya proses pembelajaran, maupun pada program pembelajaran berikutnya sebagai implikasi dari pengawasan pembelajaran yang dilakukan

oleh guru maupun kepala sekolah. Jadi, pengawasan dalam pelaksanaan pembelajaran meliputi: (1) mengevaluasi pelaksanaan kegiatan, disbanding dengan rencana; (2) melaporkan penyimpangan untuk tindakan koreksi dan merumuskan tindakan koreksi, menyusun standar-standar pembelajaran dan sasaran-sasaran dan (3) penyimpangan baik institusional satuan pendidikan maupun proses pembelajaran. Guru harus mengatur pikirannya sendiri yang kacau, ia harus dapat melihat dengan jelas apa-apa yang sedang ia usahakan untuk dikerjakan dan mengutarakannya dengan cara yang paling logis dan teratur dengan landasan yang benar.

Faktor Kritis Implementasi MBS

Karena Manajemen Berbasis Sekolah pada lingkup madrasah lahir dari analisis perilaku terapan, maka pengelola memiliki pendekatan untuk menilai variabel lingkungan sebelum menerapkan solusi untuk perubahan perilaku. Penelitian ini menghasilkan beberapa jenis penilaian organisasi yang digunakan oleh peneliti dan praktisi. Upaya yang dimiliki pengelola adalah melakukan analisis sistem perilaku dan manajemen kinerja. Kedua hal tersebut adalah dua pendekatan penilaian dan intervensi yang paling umum digunakan dalam konteks MBS.

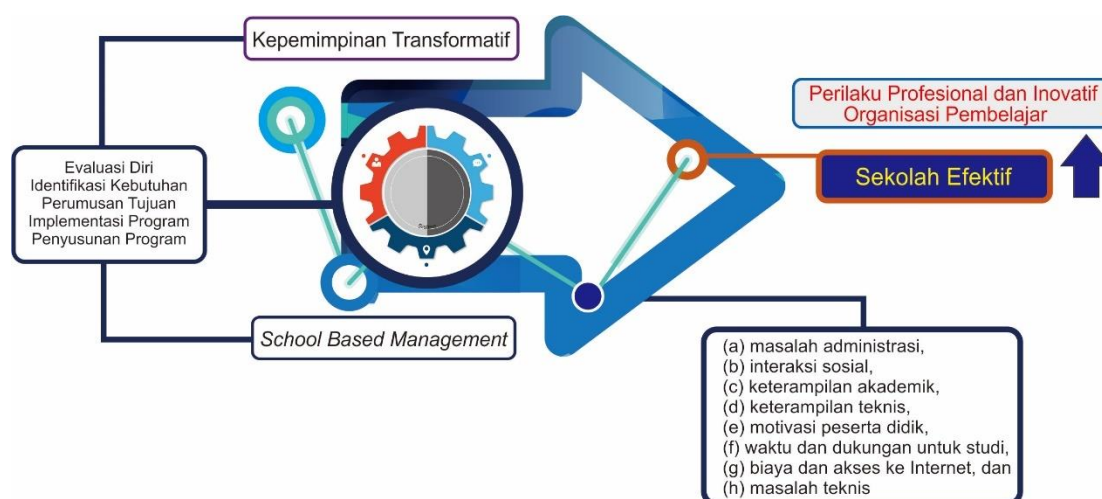
Kedua upaya tersebut juga menuntut perbandingan dan hal kontras pada tingkat operasional serta analisis kajian sebelum menerapkan kebijakan. Penilaian pelaksanaan MBS yang digunakan secara profesional oleh pengelola sumber daya manusia secara praktis adalah kesiapan perubahan, budaya/keterlibatan, dan survei. Hal ini dapat disebut sebagai penilaian tradisional. Pengelola juga melakukan pendekatan melalui lensa analitik perilaku dan cara-cara di mana praktisi MBS dapat menggunakannya untuk menilai dan mempengaruhi perilaku disediakan. Penilaian keberlanjutan (atau dikenal sebagai pemeliharaan atau generalisasi) juga disertakan yang dibangun berdasarkan penelitian sebelumnya (misalnya) dan pengalaman melalui praktik pribadi.

Selama pandemic Covid-19, MTs Swasta Al-Mushlihah dituntut adaptif, sehingga proses pendidikan yang dilaksanakan lebih mengkedepankan inovasi dalam proses pembelajaran. Selain fokus terhadap pembelajaran faktor kritis yang menjadi sasaran strategis adalah (a) masalah administrasi, (b) interaksi sosial, (c) keterampilan akademik, (d) keterampilan teknis, (e) motivasi peserta didik, (f) waktu dan dukungan untuk studi, (g) biaya dan akses ke Internet, dan (h) masalah teknis. Kegagalan penerapan MBS di MTs Swasta Al-Mushlihah biasa terjadi dan mengidentifikasi kondisi di mana MBS bekerja, dengan memperhatikan hubungan sekolah/masyarakat dan infrastruktur eksternal sebagai faktor penting.

Fokus orientasi problematika tersebut selaras dengan penelitian Hashemi dan Carillo yang menerangkan pandemi Covid-19 berdampak pada pendidikan di semua tingkatan dalam berbagai cara. Institusi dan pendidik guru harus dengan cepat menanggapi transisi yang tidak terduga. Secara korelatif lembaga

pendidikan baik sekolah maupun madrasah dipaksa beralih dari pembelajaran tatap muka ke pembelajaran jarak jauh (Purwantoro, Asari, & Maruf, 2021; Zaharah, Kirilova, & Windarti, 2020). Pihak sekolah dan murid juga dituntut menciptakan lingkungan belajar bagi siswa guru yang melakukan persiapan mereka sehubungan dengan persyaratan program pendidikan guru dan kondisi di mana sekolah dan madrasah harus beroperasi. Makalah ini memberikan tinjauan literatur tentang praktik belajar mengajar online dalam pendidikan guru. (Carrillo & Flores, 2020; Garrison & Cleveland-Innes, 2005; Hashemi, 2021).

Variabel independen yang secara signifikan mempengaruhi penilaian siswa dari faktor-faktor penghalang ini termasuk: jenis kelamin, usia, etnis, jenis lembaga pembelajaran, penilaian diri dari keterampilan belajar online, efektivitas belajar online, kenikmatan belajar online, perlakuan yang merugikan di kelas tradisional, dan jumlah kursus online selesai. Temuan tersebut selaras dengan penelitian yang dilakukan (Muilenburg & Berge, 2005). Sedangkan Palvia mengungkapkan pendidikan online dalam berbagai modusnya telah berkembang dengan mantap di seluruh dunia karena pertemuan teknologi baru, adopsi global Internet, dan meningkatnya permintaan akan tenaga kerja yang dilatih secara berkala untuk ekonomi digital yang terus berkembang. Pendidikan online berada di jalur untuk menjadi arus utama pada tahun 2025 (Palvia et al., 2018).



Gambar novelty menunjukkan bagan konseptual hasil penelitian terkait model implementasi manajemen berbasis sekolah yang dimulai dari efektivitas perencanaan mencakup evaluasi diri, identifikasi kebutuhan, perumusan tujuan hingga implementasi program. Sistem kritikal mencakup aspek administrasi interaksi-sosial, keterampilan teknis, motivasi peserta didik, ketersediaan waktu hingga masalah teknis lainnya. Faktor elementer sekaligus fundamental adalah gaya kepemimpinan transformasional dan konsep *school based management*.

Orientasi utama dari model konsep adalah pembentukan sekolah efektif dengan indikator terbentuknya pribadi yang profesional dan inovatif serta miliu kerja dalam konsep organisasi pembelajar (*learning organization*). Selain itu pelaksanaan MBS pada MTs Swasta Al-Mushlihin adalah pemantapan sistem, pola kerja, sehingga masyarakat madrasah mampu menentukan tujuan karir, menyusun dan melaksanakan rencana untuk mendapatkan pendidikan dan pengalaman yang dibutuhkan, dan pengembangan sebagai seorang profesional yang inovatif. Temuan penelitian dikuatkan oleh Harris dan yang menjelaskan MBS menjadi bagian strategi pengembangan atau inovasi organisasi sebagai dampak dari kebijakan desentralisasi (Harris & Jones, 2019). Implikasi terkait dengan hasil penelitian adalah efektivitas pengelola MBS dalam mendefinisikan visi, terhubung dengan individu profesional yang senantiasa belajar tentang pemenuhan aspek manajemen berbasis sekolah.

KESIMPULAN

Efektivitas pengelola dalam mendefinisikan visi, terhubung dengan profesional lain untuk belajar tentang proses implementasi MBS. Sistem kritikal mencangkup aspek administrasi interaksi-sosial, keterampilan teknis, motivasi peserta didik, ketersediaan waktu hingga masalah teknis lainnya. Faktor elementer sekaligus fundamental adalah gaya kepemimpinan transformasional dan konsep *school based management*. Selain itu pelaksanaan MBS pada MTs Swasta Al-Mushlihin adalah pemantapan sistem, pola kerja, sehingga masyarakat madrasah mampu menentukan tujuan karir, menyusun dan melaksanakan rencana untuk mendapatkan pendidikan dan pengalaman yang dibutuhkan, dan pengembangan sebagai seorang profesional yang inovatif.

DAFTAR PUSTAKA

- Arar, K., & Nasra, M. A. (2020). Linking School-Based Management and School Effectiveness: The Influence of Self-Based Management, Motivation and Effectiveness in the Arab Education System in Israel. *Educational Management Administration & Leadership*, 48(1), 186–204. <https://doi.org/10.1177/1741143218775428>
- Brethower, D. M., Dickinson, A. M., Johnson, D. A., & Johnson, C. M. (2021). A History of Organizational Behavior Management. *Journal of Organizational Behavior Management*, 1–33. <https://doi.org/10.1080/01608061.2021.1924340>
- Bungin, B. (2019). *Metodologi Penelitian Kualitatif: Aktualisasi Metodologis ke arah Ragam Varian Kontemporer*.
- Carrillo, C., & Flores, M. A. (2020). COVID-19 and Teacher Education: a Literature Review of Online Teaching and Learning Practices. *European Journal of Teacher Education*, 43(4), 466–487. <https://doi.org/10.1080/02619768.2020.1821184>

- Cohen, R., Kincaid, D., & Childs, K. E. (2007). Measuring School-wide Positive Behavior Support Implementation. *Journal of Positive Behavior Interventions*, 9(4), 203–213. <https://doi.org/10.1177/10983007070090040301>
- Dwiningrum, S. I. A. (2011). *Desentralisasi dan Partisipasi Masyarakat dalam Pendidikan*. Pustaka Pelajar.
- Fathurrochman, I. (2019). Revitalization of Islamic Boarding School Management to Foster the Spirit of Islamic Moderation in Indonesia. *Jurnal Pendidikan Islam*, 8(August), 239–258. <https://doi.org/10.14421/jpi.2019.82>.
- Fathurrochman, I., Ristianti, D. H., & Arif, M. A. S. bin M. (2020). Revitalization of Islamic Boarding School Management to Foster the Spirit of Islamic Moderation in Indonesia. *Jurnal Pendidikan Islam*, 8(2), 239–258. <https://doi.org/10.14421/jpi.2019.82.239-258>
- Fauzi, A. (2020). Strategi Pengembangan Madrasah Model. In *MENATAP WAJAH PENDIDIKAN INDONESIA DI ERA 4.0: A Book Chapter of Indonesian Lecturer Associations*. Desanta Publisher.
- Fiske, E. B. (2018). Decentralization of Education: Politics and Consensus. *International Journal of Science and Research (IJSR)*, 7(6). <https://doi.org/10.21275/ART20181749>
- Fullan, M. (2012). *Leadership & Sustainability. System Thinkers in Action*. Thousand Oaks: Corwin Publisher.
- Fullan, M., & Watson, N. (2000). School-Based Management: Reconceptualizing to Improve Learning Outcomes. *School Effectiveness and School Improvement*, 11(4), 453–473.
- Galamba, Kirsten, & Nielsen, S. (2019). *Capacity building in FM organisations*. 6, 132–137. <https://doi.org/9780367028725>
- Garrison, D. R., & Cleveland-Innes, M. (2005). Facilitating Cognitive Presence in Online Learning: Interaction Is Not Enough. *American Journal of Distance Education*, 19(3), 133–148. https://doi.org/10.1207/s15389286ajde1903_2
- Harris, A., & Jones, M. (2019). Teacher Leadership and Educational Change. *School Leadership & Management*, 39(2), 123–126. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1574964>
- Hashemi, A. (2021). Effects of Covid 19 on The Academic Performance of Afghan Students' and Their Level of Satisfaction with Online Leaching. *Cogent Arts & Humanities*, 8(1). <https://doi.org/10.1080/23311983.2021.1933684>
- Huberman, M., & Miles, M. B. (2002). *The Qualitative Researcher's Companion*. Sage.
- Ilham, M., Islami, N., Abdurrahman, F., & Suryadi, S. (2021). E-aedes Framework based on Geographical Information System: Stakeholder Perceptions. *Journal of Multidisciplinary Academic*, 4(6), 453–456.
- King, A. H., & Therrien, K. (2020). Professional Development in Organizational Behavior Management. *Journal of Organizational Behavior Management*, 40(3–

- 4), 153–169. <https://doi.org/10.1080/01608061.2020.1752882>
- Miskel, C. G. (1977). Principals' Perceived Effectiveness, Innovation Effort, and the School Situation. *Educational Administration Quarterly*, 13(1), 31–46. <https://doi.org/10.1177/0013161X7701300106>
- Muilenburg, L. Y., & Berge, Z. L. (2005). Student Barriers to Online Learning: A Factor Analytic Study. *Distance Education*, 26(1), 29–48. <https://doi.org/10.1080/01587910500081269>
- Obasanmi, J., & Obasanmi, P. O. (2012). Teachers' Perceptions of the Organizational Effectiveness of Private Secondary Schools in the Niger Delta Region of Nigeria. *International Journal of Educational Sciences*, 4(1), 23–29. <https://doi.org/10.1080/09751122.2012.11890023>
- Palvia, S., Aeron, P., Gupta, P., Mahapatra, D., Parida, R., Rosner, R., & Sindhi, S. (2018). Online Education: Worldwide Status, Challenges, Trends, and Implications. *Journal of Global Information Technology Management*, 21(4), 233–241. <https://doi.org/10.1080/1097198X.2018.1542262>
- Panggabean, R., & Etc. (2015). *Manajemen Berbasis Sekolah, Dari Sekolah Sukma Bangsa Untuk Indonesia* (1st ed.). Jakarta: Pustaka Alfabet.
- Parker, L., & Raihani, R. (2011). Democratizing Indonesia through Education? Community Participation in Islamic Schooling. *Educational Management Administration & Leadership*, 39(6), 712–732.
- Prasetyo, M. A. M. (2018). Peranan Perilaku Organisasi dan Manajemen Strategi dalam Meningkatkan Produktivitas Output Pendidikan. *Idarah (Jurnal Pendidikan Dan Kependidikan)*, 2(1), 80–101. <https://doi.org/10.47766/idadrah.v2i1.267>
- Prasetyo, M. A. M. (2021). The Effects of Organizational Climate and Transformative Leadership on Islamic Boarding School Teacher Performance. *JMKSP (Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, Dan Supervisi Pendidikan)*, 6(2), 214. <https://doi.org/10.31851/jmksp.v6i2.5595>
- Prasetyo, M. A. M., Bashori, B., & Masriani, M. (2020). Model Capacity Building Pada Pesantren Perbatasan Binaan Dinas Pendidikan Dayah Provinsi Aceh. *INFERENSI: Jurnal Penelitian Sosial Keagamaan*, 14(1), 71–96. <https://doi.org/10.18326/infsl3.v14i1.71-96>
- Prastyawan, & Matin, N. F. (2016). Manajemen Sarana dan Prasarana Pendidikan. *Jurnal Studi Keislaman Al-Hikmah*, 6(1).
- Pritchett, L., & Viarengo, M. (2015). Does Public Sector Control Reduce Variance in School Quality? *Education Economics*, 23(5), 557–576. <https://doi.org/10.1080/09645292.2015.1012152>
- Purwantoro, A., Asari, S., & Maruf, N. (2021). The Effectiveness of E-Learning Madrasah in English Teaching and Learning. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 4(3), 5234–5244.

- Salabi, A. S. (2021). Pengembangan Karier Guru Di Pesantren Darul Ihsan Hampanan Perak Deli Serdang. *Continuous Education: Journal of Science and Research*, 2(1), 1–16. <https://doi.org/10.51178/ce.v2i1.170>
- Sinclair, M. (2004). Learning to Live Together: Building Skills, Values and Attitudes for the Twenty-First Century. In *Studies in Comparative Education*. Ottawa - Canada: Renouf Publishing Company, Ltd.
- Sinuary-Stern, Z., & Hirsh, A. (2021). The Relative Efficiencies of Higher Education in OECD Countries. In *Handbook of Operations Research and Management Science in Higher Education* (pp. 481–512). https://doi.org/10.1007/978-3-030-74051-1_16
- Siregar, F. A. (2018). Produktivitas Penerapan Total Quality Management. *Idarah (Jurnal Pendidikan Dan Kependidikan)*, 2(2), 74–91.
- Slamet P. H. (2008). *Desentralisasi Pendidikan di Indonesia*. Educational Planning/ Management Specialist Team Leader of Package 2. Desentralized Basic Education Project ADB Loan No. 1863-INO. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional.
- Sumintono, B. (2006). *Decentralized Centralism: School Based Management Policies and Practices at State Secondary Schools in Mataram, Lombok, Indonesia*.
- Tichnor-Wagner, A., Wachen, J., Cannata, M., & Cohen-Vogel, L. (2017). Continuous Improvement in The Public School Context: Understanding How Educators Respond to Plan–Do–Study–Act Cycles. *Journal of Educational Change*, 18(4), 465–494. <https://doi.org/10.1007/s10833-017-9301-4>
- Tim Depdiknas. (2011). *Manajemen Berbasis Sekolah, Suplemen Materi Pelatihan Penguatan Kepala Sekolah* (1st ed.). Jakarta: Kemendiknas.
- Trondal, J. (2021). *Organizational Theory*. https://doi.org/10.1007/978-3-030-51791-5_8
- Usman, H. (2014). *Manajemen Teori, dan Riset pendidikan*. Bumi Aksara Jakarta.
- Zaharah, Z., Kirilova, G. I., & Windarti, A. (2020). Impact of Corona Virus Outbreak Towards Teaching and Learning Activities in Indonesia. *SALAM; Jurnal Sosial & Budaya Syar-I*, 7(2), 269–282. <https://doi.org/10.15408/sjsbs.v7i3.15104>