

OPTIMALISASI MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH DALAM PENINGKATAN KUALITAS SUMBER DAYA MANUSIA PADA MTs NEGERI 1 PONOROGO

Pangesti Wahyuningtyas

Pascasarjana IAIN Ponorogo

Email: Pangesti94wahyuningtyas@gmail.com

Abstract

The headmaster and all stakeholders have full authority in managing education starting at the planning stage, organizing to the supervision stage. This requires extensive knowledge of the madrasa regulation and management system that is not only centered on inputs educational but also centered on processes and outputs education that encourage human resources to have creations and innovations in education management. Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Ponorogo is a madrasa that has implemented school-based management in managing its institution based on the approach Total Quality Management and strategy zero defect that prioritizes satisfaction from customers or students and the completeness of stakeholders in managing the institutional system. The results showed that madrasah residents' understanding of school-based management is a management that emphasizes local wisdom and the potential of madrasahs by cooperating between all components, implementing transparency in madrasa management so as to produce competitive graduation competencies. In its application, the head of madrasah takes several steps to improve the ability of stakeholders with empowerment activities that must be followed by all stakeholders in improving the quality of human resources (HR) in this institution. The optimization of school-based management in improving the quality of human resources is carried out by the head of the madrasa with several activities that generate creativity in improving the quality of human resources.

Abstrak

Kepala madrasah dan seluruh *stakeholder* memiliki kewenangan penuh dalam mengelola pendidikan mulai pada tahap perencanaan, pengorganisasian sampai pada tahap pengawasan. Hal ini memerlukan pengetahuan yang luas akan sistem pengaturan dan pengelolaan madrasah yang tidak hanya berpusat pada *input* pendidikan saja melainkan berpusat pada proses dan *output* pendidikan yang mendorong sumber daya manusia untuk memiliki kreasi dan inovasi dalam pengelolaan pendidikan. Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Ponorogo merupakan madrasah yang telah menerapkan manajemen berbasis sekolah dalam mengelola lembaganya dengan berpedoman pada pendekatan *Total Quality Management* dan strategi *zero defect* yang mengutamakan kepuasan dari pelanggan atau peserta didik dan ketuntasan *stakeholder* dalam mengelola sistem lembaga. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemahaman warga madrasah tentang manajemen berbasis sekolah merupakan manajemen yang menonjolkan kearifan lokal dan potensi madrasah dengan melakukan kerjasamanya antar semua komponen, melakukan transparansi dalam pengelolaan madrasah sehingga menghasilkan kompetensi kelulusan yang berdaya saing. Dalam penerapannya kepala madrasah melakukan beberapa langkah untuk meningkatkan kemampuan *stakeholder* dengan kegiatan pemberdayaan yang harus diikuti oleh seluruh *stakeholder* dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia (SDM) pada lembaga ini. Optimalisasi manajemen berbasis sekolah dalam peningkatan kualitas sumber daya

manusia dilakukan kepala madrasah dengan beberapa kegiatan yang memunculkan kreativitas dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia.

Keywords: manajemen berbasis sekolah, pemberdayaan, kualitas sumber daya manusia.

PENDAHULUAN

Manajemen dalam dunia pendidikan memiliki posisi yang sangat penting. Hal ini dikarenakan bahwa manajemen sangat berperan dalam mendinamisasi potensi sekolah atau madrasah. Manajemen pendidikan selalu mengikuti perkembangan, pengetahuan, teknologi, peradaban, pemikiran, dan informasi global yang terus berjalan secara kompetitif. Dengan hal ini, sekolah akan selalu aktual, relevan terhadap perubahan yang terjadi, dan terus melakukan perubahan, penyesuaian tanpa kehilangan dengan karakter aslinya, sehingga pendidikan secara keseluruhan, bisa diwujudkan secara optimal, efektif, dan efisien.¹

Pada kenyataannya, mutu pendidikan kurang mengalami pertumbuhan yang belum merata dikarenakan ada beberapa faktor yang mengakibatkan terjadinya hal ini. Faktor pertama, kebijakan dalam pendidikan yang berlandaskan *education production function* yang tidak dilaksanakan secara konsekuen, selama ini dalam menjalankan pendekatan *education production function* terlalu memusatkan pada *input* dan kurang memperhatikan pada *output* pendidikan. Faktor kedua, masih banyak sekolah yang penyelenggaraannya masih sentralistik, yang berakibat sekolah kurang mandiri dan kurang berinovasi dalam memajukan lembaganya. Faktor ketiga peran serta masyarakat khususnya orang tua siswa dalam penyelenggaraan pendidikan selama ini masih kurang.²

Manajemen berbasis sekolah tumbuh dari kesadaran akan pentingnya pemberian kewenangan penuh kepada kepala sekolah atau madrasah, guru dalam mengelola pendidikan dan pengajaran mulai dari tahap merencanakan, mengorganisasikan, mengawasi, mengatur, serta memimpin sumber-sumber daya manusia untuk membantu melaksanakan pembelajaran berdasarkan tujuan sekolah. Manajemen berbasis sekolah perlu memperhatikan minat peserta didik, guru, serta kebutuhan masyarakat setempat, sehingga fungsi manajemen meliputi empat tahapan antara lain perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan pembinaan. Dalam praktiknya keempat fungsi tersebut berjalan berkesinambungan.³

Prinsip dari penerapan manajemen berbasis sekolah salah satunya adanya prinsip otonomi pendidikan yang diberikan kepada sekolah atau madrasah, agar sekolah dapat mengelola sendiri lembaganya, sehingga memiliki keleluasaan untuk melakukan kreasi, inovasi, dan improvisasi, dalam mewujudkan pendidikan yang bermutu. Manajemen berbasis sekolah merupakan model pengelolaan berdasarkan karakteristik, kekhasan, kemampuan, dan kebutuhan sekolah tetapi masih dalam arah kebijakan pendidikan nasional.⁴ Dengan kemandirian sekolah akan lebih berdaya dalam mengembangkan program-program sekolah yang sesuai dengan potensi yang dimiliki. Dengan fleksibilitas dan keluwesan sekolah akan lebih lincah dalam mengelola pemanfaatan sumber daya sekolah secara optimal dengan

¹ Jamal Ma'ruf Asmani, *Tips Aplikasi Manajemen Sekolah* (Yogyakarta: Diva Press, 2012), 11.

² Asmani, *Tips Aplikasi* (Yogyakarta: Diva Press, 2012), 3.

³ Sylfia Yunita, "Manajemen Berbasis Sekolah Dalam Meningkatkan Kualitas Sekolah", *Jurnal pendidikan* 8 no 2, (Padang: Universitas Negeri Padang., 2020), 3.

⁴ Ibid., 3.

partisipasi dan pelibatan warga sekolah dan masyarakat secara aktif dalam penyelenggaraan sekolah dan rasa memiliki terhadap sekolah dapat ditingkatkan.⁵

Konsep MBS yang dipaparkan, memberikan harapan akan satuan pendidikan dapat meningkatkan mutu sekolah melalui otonomi yang dimilikinya. Tetapi dalam pelaksanaannya masih terdapat banyak kendala yang memerlukan pemecahan, yakni sekolah belum mampu secara maksimal dalam menerapkan manajemen berbasis sekolah dalam mengembangkan dan meningkatkan mutu pendidikan sesuai dengan kondisi internal dan sosial sesuai budaya masyarakat sekitarnya. Hal ini dilatarbelakangi oleh keberhasilan dan ketercapaian tujuan pendidikan tergantung pada sumber daya manusia yang ada di sekolah yaitu kepala sekolah, guru, staf tata usaha, sarana prasarana serta dukungan manajemen mutu yang lebih efektif. Sumber daya manusia yang terlibat dalam pengelolaan pendidikan harus memiliki kualitas yang baik dan memadai karena untuk membentuk manusia yang sesuai dengan tujuan pendidikan nasional yakni meningkatkan kualitas manusia dan seluruh masyarakat Indonesia yang maju dan modern, dibutuhkan tenaga pendidik dan kependidikan yang berkualitas dan handal.⁶

Berdasarkan hasil peninjauan awal pada MTsN 1 Ponorogo ditemukan bahwa madrasah ini sudah menerapkan manajemen berbasis sekolah dengan memunculkan beberapa program kearifan lokal potensi madrasah, dalam menjalankan roda pengelolaan madrasah menggunakan pendekatan TQM (*Total Quality Management*) dengan strategi *zero defect* (nol cacat kesalahan) yang sudah mendapat juara se Jawa Timur.⁷ Disamping itu MTsN 1 Ponorogo melakukan pemberdayaan dengan bentuk pelatihan dan *workshop* yang setiap tenaga pendidik dan kependidikan harus membuat *product* dari hasil pelatihan yang diikuti agar dapat menambah kreativitas dan inovasi dalam hal pembuatan program demi mengembangkan madrasah ke arah yang lebih baik, terarah, dan maju.⁸

Melihat fenomena diatas, diharapkan dengan mengoptimalkan pengelolaan sekolah atau madrasah dengan prinsip otonomi yang diberikan oleh pemerintah dapat megembangkan program madrasah untuk membentuk madrasah yang berkualitas, yang diharapkan dapat mencetak lulusan *output* yang berdaya saing dengan memberikan kreativitas dan inovasi dalam mengembangkan program madrasah. Berdasarkan alur diatas, Penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul "*Optimalisasi Manajemen Berbasis Sekolah dalam Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia Pada MTsN 1 Ponorogo.*".

METODE PENELITIAN

Metode penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif yaitu suatu pendekatan penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa ucapan, tulisan, dan perilaku yang dapat diamati dari orang-orang itu sendiri. Subjek dalam penelitian ini adalah kepala madrasah, wakil kepala madrasah, dan guru bidang pengembangan sumber daya manusia serta evaluasi pembelajaran di MTs Negeri 1 Ponorogo. Teknik pengumpulan data menggunakan

⁵ Rohiat, *Manajemen Sekolah: Teori Dasar dan Praktik* (Bandung:PT.Rafika Aditama, 2012), 48.

⁶ Dedi Supriyadi, *Mengangkat Citra dan Martabat Guru* (Yogyakarta: Adicipta Karya Nusa, 2012), 346.

⁷ Nuurun Nahdiyah, Kepala Madrasah, "Pemahaman Warga Sekolah terhadap manajemen berbasis sekolah (MBS)", Wawancara, di Ruang Kepala Madrasah, Ponorogo, 7 Januari 2021. Pukul 07.30 WIB.

⁸ Retno Mintarsih, Guru, "Pemahaman Warga Sekolah terhadap manajemen berbasis sekolah (MBS)", Wawancara, Ruang Guru, Ponorogo, 4 Januari 2021. Pukul 08.30WIB.

observasi, wawancara dan dokumentasi. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan triangulasi data yang dimulai dari reduksi data (memilah informasi yang penting), data display (penyajian data dalam bentuk uraian singkat) dan tahap terakhir penarikan kesimpulan

PEMAHAMAN WARGA MADRASAH TENTANG MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH PADA MTsN 1 PONOROGO

Manajemen Berbasis Sekolah adalah penyerasian sumber daya yang dilakukan secara mandiri oleh madrasah dengan melibatkan semua kelompok kepentingan (*stakeholder*) yang terkait dengan sekolah secara langsung dalam proses pengambilan keputusan untuk memenuhi kebutuhan peningkatan mutu sekolah. Pengambilan keputusan yang melibatkan semua pihak yang berkepentingan, akan meningkatkan motivasi serta komunikasi pada akhirnya meningkatkan prestasi belajar murid.⁹

Pada sebuah lembaga madrasah sumber daya manusia sangatlah penting dalam mengelola, mengatur, dan memanfaatkan seluruh sumber daya yang ada, agar dapat produktif sehingga tujuan pendidikan dapat berjalan. Pengelolaan sumber daya manusia berada pada unsur penting dalam sebuah lembaga. Hal pertama yang harus dilakukan yakni perencanaan sumber daya manusia yang harus diperhatikan dengan baik oleh para pemimpin lembaga yang berkaitan dengan pemilihan sumber daya manusia yang tepat dan dapat berkontribusi dalam menjalankan tanggung jawabnya. Hal ini didasari bahwa potensi sumber daya manusia sangat berpengaruh dalam mencapai tujuan lembaga sekolah dan memiliki peran yang strategis dalam menunjang kemajuan pendidikan di masa yang akan datang. Sebagaimana madrasah perlu meningkatkan kualitas, salah satunya adalah kualitas guru atau tenaga pendidik, karena terlepas dari kualitas kurikulum yang telah dibuat dan ketersediaan infrastruktur yang memadai yang tergantung pada kebutuhan pendidikan, pada akhirnya keberhasilan pendidikan secara profesional terletak pada pendidikannya.¹⁰

Pihak MTsN 1 Ponorogo telah menerapkan manajemen berbasis sekolah dalam menjalankan roda pendidikan yang ada pada lembaga ini. Hal pertama yang dilakukan oleh kepala madrasah dengan melakukan pendekatan *Total Quality Management* (TQM) dengan menggunakan salah satu strategi yaitu *zero defect* untuk mengukur kinerja para *stakeholder* dengan sistem nol cacat kesalahan sesuai dengan hasil kinerja yang telah mereka lakukan. Terdapat SOP dengan evaluasi model *progress report* dilaksanakan setiap enam bulan sekali. Kedua sebelum melakukan MBS kepala madrasah melakukan pemetaan kompetensi seluruh *stakeholder* yang ada di madrasah ini. Dalam pelaksanaan manajemen berbasis sekolah selalu ada pemberdayaan sumber daya manusia (kepala madrasah, guru, karyawan orang tua)

⁹ Jamal Ma'ruf Asmani, *Tips Aplikasi Manajemen Sekolah* (Yogyakarta: Diva Press, 2012), 38.

¹⁰ Ari Laksami, *Manajemen Sumber Daya Manusia Masa Kini* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2013), 15.

melalui beberapa program pelatihan atau *workshop* yang diseleggarakan oleh madrasah maupun dengan mengikuti di luar madrasah artinya sekolah atau madrasah melakukan beberapa kegiatan dalam pengembangan inovasi untuk mewujudkan sekolah yang maju.¹¹

Beberapa komponen pendukung berjalannya manajemen berbasis sekolah agar berjalan secara efektif dan efisien terdapat beberapa komponen yang ikut andil antara lain: *Pertama*, manajemen kurikulum, sesuai dengan tujuan manajemen berbasis sekolah bahwa dengan adanya manajemen kurikulum berfungsi untuk membentuk kurikulum yang inklusif sesuai dengan kondisi sekolah dan siswa, pada pelaksanaannya di madrasah ini kepala madrasah dan waka kurikulum membuat beberapa pengembangan program pengajaran sesuai dengan kondisi peserta didik dengan ada pengelompokan siswa kedalam empat kelas yakni kelas unggulan akademik, unggulan tahfidz, unggulan olahraga, dan regular. *Kedua*, manajemen kesiswaan yang melakukan pengaturan terhadap peserta didik dalam kaitannya dengan kegiatan pembelajaran agar tetap lancar. Dalam pelaksanaannya di madrasah ini selain membekali siswa pada kemampuan akademik juga dibekali pada bidang ketrampilan agar mereka dapat pergunakan dan berdaya saing di luar sekolah. *Ketiga*, manajemen hubungan sekolah dengan masyarakat yang memberikan gambaran akan program yang di laksanakan di madrasah, dalam pelaksanaannya pada madrasah ini pihak humas memberikan gambaran kegiatan siswa lewat jejaring sosial yang dimiliki madrasah, melakukan kerja sama dengan pihak luar untuk meningkatkan kualitas layanan di madrasah ini. *Keempat*, manajemen sarana prasarana yang ikut andil dalam memberikan layanan sarana prasarana pada madrasah ini dengan selalu melakukan *controlling* pada setiap bagian dan melakukan perawatan. *Kelima*, manajemen pembiayaan yang sangat berperan penting dalam penyelenggaraan pendidikan yang ada di madrasah ini dengan melakukan transparansi dan akuntabilitas pada program pembiayaan yang ada pada madrasah ini, mengalokasikan biaya sesuai pada anggaran rencana awal yang telah disusun bersama waktu ada kegiatan rapat tahunan.

Dalam proses pemahaman warga madrasah MTsN 1 Ponorogo akan manajemen berbasis sekolah, tidak lepas dari upaya kemampuan kepala madrasah untuk mendorong seluruh komponen *stakeholder* untuk dapat saling bekerja sama dalam menjalankan roda penyelenggaraan pendidikan lewat berbagai kegiatan yang di laksanakan pada madrasah ini. Sebagaimana yang Penulis paparkan di atas, pemahaman warga madrasah akan MBS terdiri dari lima pemahaman. Dari kelima pemahaman ini dijadikan ciri khas akan penyelenggaraan manajemen berbasis sekolah pada lembaga ini, secara lebih rinci sebagai berikut:

¹¹ Asmani, *Tips Aplikasi Manajemen* (Yogyakarta: Diva Press, 2012), 52.

1. Pemahaman warga sekolah tentang manajemen berbasis sekolah bahwa MBS merupakan manajemen yang menonjolkan kearifan lokal dan potensi yang dimiliki madrasah, antara lain dengan mengagas madrasah literasi, mendapatkan penghargaan menjadi madrasah riset, pengelolaan kompetensi kelulusan di bidang kesiswaan dengan meningkatkan banyak ekstrakurikuler yang terdiri dari dua puluh satu kegiatan siswa yang dikelompokkan ke dalam lima bagian yakni bidang spiritual, teknologi, olahraga, seni dan iptek (ilmu pengetahuan dan teknologi). serta dalam melaksanakan pendidikan pada madrasah ini selalu ada pemberdayaan sumber daya manusia. Dari berbagai kearifan lokal dan potensi yang dimiliki madrasah dalam mewujudkan semua ini, dilakukan dengan pendekatan *Total Quality Management* (TQM) dan mengimplementasikannya dengan strategi *zero defect* dalam melaksanakan seluruh layanan di madrasah ini. Mengukurnya dengan SOP yang telah dibuat sebagai tolak ukur nol cacat kesalahan. Dan selalu melakukan evaluasi dalam bentuk *progress report* untuk mengetahui ketercapaian program yang dilakukan. Dari beberapa kearifan lokal dan potensi yang dimiliki madrasah dalam memahami MBS sejalan dengan teori yang dikemukakan Djam'an Satori tujuan adanya manajemen berbasis sekolah adalah untuk meningkatkan mutu pendidikan dengan cara memberdayakan seluruh potensi sekolah dan *stakeholder* nya sesuai dengan kebijakan pemerintah dengan menerapkan kaidah-kaidah manajemen pendidikan atau sekolah profesional.¹²
2. Kerja sama *teamwork* yang solid diwujudkan dengan membangun kerja sama seluruh komponen baik dari tenaga pendidik dan kependidikan yang ada dalam madrasah dalam mencapai tujuan pendidikan yang ada pada madrasah ini. Dimulai dari beberapa komponen kurikulum, kesiswaan, sarana prasarana, hubungan masyarakat, pembiayaan, guru serta terdapat litbang yang saling terkait satu dengan yang lain dalam menentukan program kegiatan yang akan diselenggarakan. Melalui rapat dibahas program-program yang perlu dilakukan, pihak yang terlibat dalam pelaksanaan program, dana yang diperlukan dalam pelaksanaan program. Kemudian sampailah pada mufakat dibuatlah SOP untuk mengukur ketercapaian program. Selain itu kepala madrasah memberikan tanggung jawab kepada seluruh *stakeholder* yang ada di madrasah ini dengan tujuan agar mereka dapat cinta pada madrasah dan memulai untuk saling terkait bekerjasama untuk mewujudkan visi dan misi madrasah ini. Dari beberapa kegiatan yang dilakukan secara bekerjasama dengan *teamwork* terdapat dalam teori yang dikemukakan oleh Saud bahwa dalam keberhasilan program sekolah didukung dengan kinerja *teamwork* yang kompak

¹²Asmani, *Tips Aplikasi Manajemen*. Yogyakarta: Diva Press, 2012,49.

dan transparan dari berbagai pihak yang terkait secara profesional sehingga keberhasilan manajemen berbasis sekolah hasil sinergi (*synergis effect*) dari kolaborasi tim yang kompak dan transparan.¹³

3. Kompetensi lulusan yang berdaya saing, dalam menjalankan proses belajar mengajar di madrasah ini terdapat berbagai pengembangan *skill* lewat keterampilan yang diwujudkan pada program ekstrakurikuler. Hasil dari pengelolaan seluruh manajerial di madrasah ini baik dari segi pengetahuan maupun keterampilan antara lain dihasilkan produk batik “Marwah”, buku novel serta ontologi puisi. Selain itu terdapat kerja sama dengan Times Indonesia Madiun Raya dengan menganggas madrasah literasi. Dari segi pengetahuan pun juga terdapat beberapa prestasi yang didapat madrasah ini. Semua prestasi yang didapatkan madrasah ini hasil kerja keras kita bersama terutama pada bagian penanggung jawab untuk mewujudkan madrasah berprestasi. Hal ini sesuai dengan teori Soegito bahwa pendekatan sistem *input-proses-output* digunakan untuk memandu karakteristik manajemen berbasis sekolah (MBS) dan dapat memaksimalkan *output* sekolah yang dapat menghasilkan berbagai prestasi sekolah.¹⁴
4. Transparansi dan akuntabel dalam pengelolaan pembiayaan di madrasah, sumber pembiayaan pendidikan yang berasal dari dana BOS, SPP atau komite sekolah, dan sumbangan dari pihak luar. Kesemua pembiayaan yang masuk dikelola mulai dari *planning*, penggunaan pembiayaan, pengawasan dan pelaporan serta tanggung jawab pembiayaan. Dana yang didapatkan dibelanjakan untuk berbagai keperluan penyelenggaraan pendidikan yang mencakup gaji guru, peningkatan kemampuan profesional guru, pengadaan perabot, penggunaan alat-alat pembelajaran, pengadaan buku-buku pelajaran, alat tulis kantor, kegiatan ekstrakurikuler, kegiatan pengelolaan pendidikan dan supervisi pembinaan pendidikan serta ketatausahaan sekolah, dan sarana prasarana. Hal ini sesuai dengan teori Jones bahwa tugas manajemen keuangan dapat dibagi menjadi tiga fase yaitu *financial planning, implementation, and evaluation*.¹⁵
5. Partisipasi masyarakat yang diwadahi dengan adanya pelayanan satu pintu yang ada pada lembaga ini akan memberikan gambaran yang jelas akan kondisi madrasah baik program pembelajaran. ataupun dalam hal yang terkait dengan pembiayaan. Dikegiatan hubungan masyarakat (humas) ini akan menampilkan citra positif dari Madrasah dengan prestasi yang dimiliki, beberapa kegiatan program yang dilakukan di madrasah ini, ataupun melakukan kerjasama dengan pihak luar untuk mendukung berlangsungnya

¹³ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: Rosda Karya, 2007) ,35.

¹⁴ AT Soegito, *Kepemimpinan Manajemen Berbasis Sekolah* (UNNES Press:Semarang, 2010), 37.

¹⁵AT Soegito, *Kepemimpinan Manajemen* (UNNES Press:Semarang, 2010,48).

penyelenggaraan proses pendidikan pada madrasah ini. Semua ini dilakukan agar kualitas madrasah dapat lebih baik lagi dan diketahui oleh khalayak luas. Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan Mulyasa bahwa MBS perlu didukung oleh partisipasi masyarakat dan orang tua wali murid yang tinggi. Dengan tidak hanya mendukung dalam bentuk keuangan saja akan tetapi dengan komite sekolah dan dewan pendidikan merumuskan serta mengembangkan program-program yang meningkatkan kualitas sekolah.¹⁶

Dari berbagai pemaparan di atas dapat dipahami bahwa pemahaman warga sekolah (*stakeholder*) akan pemahaman manajemen berbasis sekolah yakni manajemen berbasis sekolah merupakan pengelolaan sekolah secara mandiri dengan mengoptimalkan sumber daya yang dimiliki untuk menciptakan proses penyelenggaraan pendidikan yang lebih maju dan memiliki *output* yang berkualitas. Kaitannya dengan pelaksanaan MBS ada berbagai substansi yang mendukung berlangsungnya program penyelenggaraan pendidikan agar tetap lancar, dan dapat benar-benar terintegrasi dengan menonjolkan kearifan lokal yang dimiliki madrasah, *teamwork* yang saling mendukung, mengutamakan kompetensi lulusan yang berdaya saing, transparansi dan akuntabel, partisipasi masyarakat, mengoptimalkan seluruh komponen yang ada pada lembaga ini dalam mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH DALAM PENINGKATAN KUALITAS SUMBER DAYA MANUSIA PADA MTsN 1 PONOROGO

Penerapan MBS akan terlaksana secara efektif dan efisien, berkat sumber daya manusia yang profesional untuk mengoperasikan sekolah, dana yang cukup untuk sekolah membiayai stafnya dengan baik, infrastruktur yang memadai dan mendukung proses pengajaran, dan dukungan masyarakat (orang tua) yang tinggi.¹⁷ Kepala madrasah telah berusaha mengaktualisasikannya ke dalam langkah-langkah dalam pelaksanaan MBS dalam peningkatan kualitas SDM yang mencakup sepuluh tahap yang harus dilakukan kepala madrasah dan seluruh *stakeholder* yang terdiri dari perencanaan, mengidentifikasi tantangan madrasah, perumusan visi, misi dan tujuan madrasah, mengidentifikasi kesiapan komponen, analisis potensi madrasah, memilih langkah alternatif, menyusun rencana peningkatan mutu, melaksanakan peningkatan mutu, evaluasi program, merumuskan sasaran peningkatan mutu baru.¹⁸ Secara teoretis akan dianalisis dari konteks implementasi MBS dalam peningkatan kualitas SDM berdasarkan paparan data sebagai berikut:

¹⁶Ibid., 36.

¹⁷ Asmani, *Tips Aplikasi Manajemen Berbasis Sekolah* (Yogyakarta: Diva Press, 2012), 114.

¹⁸Ibid, 114.

1. Menyusun rancangan madrasah yang berbasis MBS kepala madrasah melakukan pemetaan kompetensi *stakeholdernya* sesuai pada bidang keahliannya (kompetensinya) untuk memudahkan dalam menjalankan tugasnya dan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhannya. Selain itu dengan pemetaan kompetensi akan memudahkan dalam penyusunan program kerja untuk dapat mengembangkan kreativitasnya. Dalam penyusunan program kerja disesuaikan pada skala prioritas kemajuan madrasah. Hal ini sejalan dengan pemikiran Tillar terdapat tiga tuntutan terhadap sumber daya manusia dalam bidang pendidikan dalam era globalisasi yaitu sumber daya manusia yang unggul, sumber daya manusia yang terus belajar, dan sumber daya manusia yang memiliki nilai-nilai *indigeneous*.¹⁹
2. Kepala madrasah mengidentifikasi tantangan nyata madrasah dengan melihat perkembangan pendidikan di madrasah ini, dari segi kualitas sumber daya manusia yang dimiliki dalam proses pelaksanaan penyelenggaraan pendidikan. Dalam melihat kualitas sumber daya manusia, kepala madrasah melakukan *control* setiap komponen yang ada di madrasah ini untuk melihat sejauh mana perkembangannya. Nantinya akan berdampak pada *output* hasil pendidikan yaitu berupa prestasi peserta didik, guru ataupun madrasah. Hal ini sejalan Tillar bahwa dalam melaksanakan tugasnya sumber daya manusia dituntut dapat mengaktualisasikan kemampuannya, baik berfikir atau daya fisik secara terintegrasi, dan kecerdasan emosional (*Emotional Intelligence*) yang berdampak pada keberhasilan program pendidikan.²⁰
3. Kepala madrasah memimpin rapat secara terbuka dengan seluruh *stakeholder* dalam merumuskan visi, misi dan tujuan madrasah kearah madrasah yang lebih baik dengan melakukan beberapa pengaturan dan pengelolaan setiap komponen. Tujuan dari pengaturan pengelolaan ini agar dalam menyusun program sejalan dengan visi, misi dan tujuan madrasah, sehingga madrasah dapat mengendalikan dengan membuat program sesuai keadaan kondisi madrasah. Hal ini sejalan pendapat Sutrisno bahwa kepala sekolah sebagai manajer tugasnya mengatur dan mengelola suatu lembaga dengan merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan, dan mengevaluasi semua sumber daya yang ada baik yang untuk mencapai visi, misi, dan tujuan yang telah disepakati bersama.²¹
4. Kepala madrasah mengidentifikasi kesiapan seluruh komponen dalam menjalankan tugasnya dengan melakukan *controlling* pada setiap bagian unit komponen kegiatan. Pada tahap ini kepala madrasah akan melakukan motivasi kepada *stakeholder* untuk melihat kesiapan

¹⁹Epon Ningrum, *Pengembangan Sumber Daya Manusia Bidang Pendidikan* (Bandung:UPI PRESS,2014), 54.

²⁰ Ningrum, *Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Bandung:UPI PRESS,2014),54.

²¹Sutrisno, *Kepemimpinan Pendidikan* (Yogyakarta: Insan Mandani, 2012), 29.

dalam program yang akan dijalankan, sehingga mendapat hasil yang maksimal. Selain itu setiap unit komponen juga harus memiliki rencana program dan berurutan dan jelas untuk memudahkan melihat kekurangannya. Hal ini sejalan dengan pendapat Sutrisno bahwa kepala madrasah sebagai orang yang memiliki otoritas legal formal, bertanggung jawab pada terselenggaranya proses pendidikan di sekolah secara efektif dalam mencapai tujuan.²²

5. Kepala madrasah melakukan analisis potensi yang dimiliki baik dari segi kualitas sumber daya manusia ataupun sumber daya lain yang mendukung terselenggaranya pendidikan yang meliputi kelebihan, kelemahan, hambatan dan peluang serta analisis 4C, yakni *change, competitor, customer, company*. Selain itu kepala madrasah bersama seluruh *stakeholder*, harus dapat menutupi kelemahan dengan kelebihan yang dimiliki madrasah serta menanggulangi hambatan agar bisa melihat peluang yang ada. Hal ini sejalan dengan Sudarwan Danim bahwa dengan melihat potensi lokal (*locally autonomous school*) program internal madrasah dapat dirancang sesuai potensi yang dimiliki yang bisa diakses bersama, sehingga hambatan dan kelemahan dan teratasi.²³
6. Kepala madrasah beserta *stakeholder* melakukan musyawarah mufakat bersama dalam memilih langkah alternatif permasalahan yang timbul. Dengan mengkaji potensi yang dimiliki madrasah, melakukan pendekatan personal pemecahan masalah, memilih langkah solusi yang sesuai serta memunculkan ide kreatif. Dalam memunculkan ide kreatif disesuaikan pada kondisi madrasah, dan kepala madrasah melakukannya dengan strategi *zero defect* (nol cacat kesalahan) untuk dapat memunculkan inovasi. Hal ini sejalan dengan pendapat Nurkholis berkaitan dengan prinsip desentralisasi dimana sekolah melakukan pemecahan masalah bukan menghindari masalah dan memberikan peluang yang luas kepada sekolah untuk mengelola sumber daya yang dimiliki.²⁴
7. Kepala madrasah melakukan koordinasi ke seluruh komponen unit kegiatan untuk menyusun rencana program madrasah ke depan dalam meningkatkan mutu serta melakukan pemberdayaan kualitas sumber daya manusia. Penyusunan rencana dilakukan dengan penuh saksama membuat dokumen KTSP sesuai kondisi madrasah, melihat SOP yang telah ada dan disesuaikan dengan keadaan sekarang, serta merumuskan program kerja sesuai dengan kondisi perkembangan pendidikan. Hal ini sejalan pendapat Djam'an Satori bahwa indikator penerapan MBS meningkatkan kinerja profesional kepala madrasah dan

²²Ibid, 29.

²³ Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2007), 33.

²⁴ Nurkholis, *Manajemen Berbasis Sekolah, Teori, Model dan Aplikasi* (Jakarta: PT Grasindo, 2005), 52.

guru dengan menciptakan program sekolah realistik dan berorientasi pada penciptaan mutu.²⁵

8. Kepala madrasah mendorong ke seluruh unit komponen untuk menjalankan program secara optimal dan bertanggung jawab, konsisten dalam melaksanakannya. Dalam melaksanakan program yang telah dibuat setiap komponen dilaksanakan dengan penuh kerjasama bersama *teamwork* nya untuk memudahkan dalam pengkondisian jalannya pelaksanaan program yang sedang dijalankan. Hal ini sejalan menurut Mulyasa dalam bukunya Wadib Su'udi mengatakan kepala sekolah adalah orang yang dapat menggerakkan semua individu dalam satuan pendidikan untuk melaksanakan tugas-tugasnya yang dapat mendorong sekolah untuk menyusun rencana dan melaksanakan rencana untuk mencapai visi, misi, tujuan dan sasaran sekolah secara bertahap.²⁶
9. Kepala madrasah selalu melakukan evaluasi program kerja yang telah di laksanakan untuk mengetahui tingkat keberhasilan program, ketepatan dalam pelaksanaan program, hambatan dan kendala. Hal ini sejalan pendapat Nurkholis monitoring dan evaluasi merupakan bagian tahapan manajemen berbasis sekolah guna melakukan perbaikan.²⁷Kesepuluh Kepala madrasah memimpin rapat bersama tindak lanjut evaluasi program perbaikan untuk mencapai keberhasilan program berikutnya. Hal ini sejalan dengan pendapat Nurkholis dengan evaluasi berkelanjutan akan berpengaruh terhadap keberhasilan MBS.²⁸

Dari pemaparan kepala madrasah dan beberapa *stakeholder* yang ada pada madrasah ini dapat dipahami bahwa MTsN 1 Ponorogo dalam melakukan menerapkan manajemen berbasis sekolah dalam peningkatan kualitas sumber daya manusia dengan beberapa langkah yang perlu dilakukan dengan kesungguhan serta kepala madrasah melakukan dengan beberapa kegiatan pemberdayaan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia (SDM) pada lembaga ini.

MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH DALAM PENINGKATAN KUALITAS SUMBER DAYA MANUSIA PADA MTsN 1 PONOROGO

Dalam menjalankan manajemen berbasis sekolah agar lebih optimal dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia dapat dilakukan dengan melakukan pemberdayaan seluruh *stakeholder* yang dilakukan oleh kepala madrasah. Manajemen berbasis sekolah diartikan sebagai penyelenggaraan kegiatan sekolah dengan memaksimalkan atau mengoptimalkan semua anggota pendidik dan tenaga kependidikan, sarana prasarana,

²⁵Ibid., 98.

²⁶Nurkholis, *Manajemen Berbasis* (Jakarta:PT Grasindo, 2005) 42.

²⁷Ibid.,54.

²⁸Ibid., 54.

dan semua masyarakat yang peduli terhadap pendidikan. Penyelenggaraan kegiatan sekolah atau madrasah melibatkan semua komponen yang harus sesuai dengan perundang-undangan pendidikan dalam rangka mencapai prestasi sekolah.²⁹

Optimalisasi manajemen berbasis sekolah dalam peningkatan kualitas sumber daya manusia pada MTsN 1 Ponorogo, dilakukan dengan kepala madrasah menerapkan beberapa langkah kegiatan untuk dapat mengoptimalkan MBS antara lain:

1. Melakukan pengaturan terkait kompetensi yang dimiliki *stakeholder* yang ada dalam madrasah. Tujuan pengaturan ini, untuk memberdayakan *stakeholder* dan pengembangan potensi yang dimiliki untuk dapat mendukung dalam menjalankan tugas sekolah. Selain itu dengan menyesuaikan tanggung jawab keahlian kompetensi yang dimiliki, membuat *stakeholder* mempunyai rasa tanggung jawab dan cinta akan madrasah yang lebih tinggi. Hal ini merupakan wujud dari transparansi pengelolaan staf atau personalia dengan kebutuhan akan kualifikasi, kemampuan dan kelemahan kebutuhan pengembangan profesional.³⁰
2. Dalam menyelenggarakan optimalisasi MBS dibutuhkan kerja sama *teamwork* yang solid dengan melakukan berbagai keraja sama untuk mewujudkan keberhasilan madrasah dengan berbagai program yang telah dibuat bersama dengan selalu ada pengecekan melalui *progress report* yang setiap komponen penanggung jawab melaporkan kegiatan yang sudah dan yang belum terlaksana. Kesanggupan dalam menjalankan tugas yang sudah diberikan wewenang oleh kepala madrasah kepada masing-masing *stakeholder* harus dikerjakan dengan penuh tanggung jawab dan solidaritas yang tinggi. Seperti yang dikutip dari pendapat Nurkholis bahwa terdapat empat unsur sumber daya manusia yang harus didesentralisasikan salah satunya pengetahuan (*knowledge*). Sumber daya manusia yang didesentralisasikan nantinya akan mampu memberikan kontribusi yang berarti bagi kinerja sekolah, dengan ketrampilan pemecahan masalah, pengambilan keputusan, dan ketrampilan berkomunikasi. Keterampilan yang didesentralisasikan meliputi keterampilan terkait pekerjaannya (*job skill*) ketrampilan kelompok (*teamwork skills*), dan pengetahuan keorganisasian (*organizational knowledge*).³¹
3. Meningkatkan kemampuan dan kesanggupan kinerja dengan melaksanakan program kerja penuh kesungguhan, komitmen dan tanggung jawab. Serta dapat memunculkan ide kreatif dalam melaksanakan program, sehingga bisa menambah nilai kualitas. Peningkatan kemampuan dan kesanggupan bisa berkembang dan berjalan selaras dengan

²⁹Ikbal Barlian, *Manajemen Berbasis Sekolah Menuju Madrasah Berprestasi* (Yogyakarta: Erlangga Groups, 2013), 7.

³⁰Asmani., *Tips Aplikasi Manajemen*, 46.

³¹Ibid, 64.

menumbuhkembangkan rasa cinta akan madrasah. Hal ini sejalan dengan pendapat Hasibuan bahwa sumber daya manusia yang unggul merupakan sumber daya yang berkualitas yang memiliki kemampuan lebih dibandingkan dengan lainnya. Dengan kemampuannya akan mendapat prestasi untuk kemajuan dirinyadan lembaga.³²

4. Kepala madrasah memberikan wewenang dan pengawasan program madrasah. Dengan memberikan wewenang kepada seluruh *stakeholder* untuk dapat berpartisipasi aktif dalam mengembangkan program yang ada di madrasah, kepala madrasah akan melihat kemampuan *stakeholder* dalam menjalankan program kerja yang telah dibuat sebelumnya. Pengawasan akan dilakukan secara bertahap dengan melihat perkembangan yang sedang terjadi. Hal ini sesuai dengan pendapat Yeti bahwa dalam tahap ini pengawasan merupakan proses melihat apa yang terjadi sesuai dengan apa yang dikehendaki. Dengan kata lain, pengawasan adalah proses memastikan bahwa yang dikerjakan sesuai dengan rencana yang dibuat.³³
5. Merumuskan visi, misi dan tujuan madrasah dengan melakukan kajian bersama dengan seluruh komponen madrasah. Hal ini dilakukan untuk memudahkan berjalannya implementasi MBS yang membutuhkan langkah-langkah yang strategis agar madrasah dapat berhasil dalam menjalankan penyelenggaraan pendidikan yang bermuara kepada kualitas pendidikan seperti halnya melakukan pengelolaan pendidikan dengan pendekatan *Total Quality manajemen* dan menggunakan *zero defect* (nol cacat kesalahan) yang dapat dijadikan pijakan dalam roda pengelolaan madrasah. Hal ini sejalan dengan pendapat Jamal bahwa dalam mewujudkan MBS secara optimal membutuhkan kerangka visi, misi, dan tujuan madrasah secara jelas, terukur, dan spesifik.³⁴
6. Kepala madrasah memberikan informasi berkaitan dengan MBS keseluruhan *stakeholder*, terkait dengan visi misi sasaran dan tujuan madrasah, keuangan dan struktur biaya, kinerja madrasah, dan pelanggan (peserta didik dan masyarakat). Hal ini merupakan rentetan program kerja yang harus dikerjakan secara bersama dengan komponen yang telah diberikan wewenang. Dengan melakukan informasi yang luas akan dapat meningkatkan komunikasi dialogis dan efektif sehingga semua pihak yang terlibat dalam penyelenggaraan pendidikan dapat berbagi informasi. Hal ini sesuai dengan pendapat Nurkholis salah satu hakikat yang didesentralisaikan yakni informasi (*information*) dengan

³²Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*(Jakarta:Bumi Aksara, 2007), 73.

³³Yeti Haryati, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung:CV. Pustaka setia,2014), 43.

³⁴Ibid., 111.

memberikan informasi dari pemimpin puncak kepada seluruh *constituent* bahkan ke seluruh *stakeholder* untuk mengetahui perkembangan kemajuan madrasah.³⁵

7. Kepala madrasah selalu melakukan pemberdayaan kepada seluruh *stakeholder* baik tenaga kependidikan dan pendidik yang dilakukan di internal madrasah selama satu tahun dua kali. Tugas pemberdayaan ini selain tanggung jawab kepala madrasah juga ada komponen yang membidangi yaitu Litbang sumber daya manusia. Pemberdayaan ini berupa pelatihan, *workshop*, dan diklat peningkatan kompetensi seluruh *stakeholder* yang ada di madrasah ini dan mewajibkan seluruh peserta untuk dapat membuat *product* dari hasil pelatihan yang diharapkan dapat menambah kreativitas dan inovasi program madrasah. Dengan pemberdayaan akan berdampak pada prinsip dasar kehidupan dan kesuksesan dengan bangga dan memiliki rasa sukses yang datang dari rasa memiliki pada suatu pekerjaan dan rasa tanggung jawab terhadap hasil kerja.³⁶
8. Dalam proses pemberdayaan memerlukan dukungan dari semua komponen baik sumber daya manusia maupun non sumber daya manusia serta kreativitas kepala madrasah dalam mengelola madrasah, mulai dari pemilihan dan pengaturan staf yang sesuai kompetensi, menyusun program yang dapat berdaya saing dengan madrasah lain, kerja sama yang solid, komitmen dalam menjalankan tugas yang telah dibuat bersama. Hal ini dilakukan untuk memberikan pelayanan yang terbaik kepada peserta didik dengan capaian hasil *output* yang bisa dirasakan, serta masyarakat (wali murid) dapat melihat pelaksanaan program yang telah dilakukan madrasah. Sesuai dengan pendapat Caldweell bahwa penerapan MBS dengan pembuatan keputusan dan lingkungan sekolah berupa desentralisasi alokasi bebrapa sumber daya bagi staf akademik dan alternatif, peralatan, pembekalan, dan pelayanan.³⁷

Dari pemaparan di atas, dapat dipahami bahwa dalam melakukan optimalisasi MBS, kepala madrasah melakukan beberapa kegiatan kreativitasnya dalam meningkatkan kualitas SDM yang meliputi meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab, kerja sama kelompok, meningkatkan kemampuan dan kesanggupan dalam menjalankan kerja, memberikan wewenang dan pengawasan, menyusun visi, misi, dan tujuan madrasah yang jelas, melakukan komunikasi yang terarah, melakukan pemberdayaan kepada semua stakeholder baik dari tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, menyediakan sumber daya yang lengkap untuk menunjang kinerja tenaga pendidik dan kependidikan.

³⁵Ibid.,64.

³⁶ Berlian, *Manajemen Berbasis Sekolah*, 11.

³⁷Ibid., 9.

KESIMPULAN

Optimalisasi manajemen berbasis sekolah dalam peningkatan kualitas sumber daya manusia pada MTsN 1 Ponorogo yaitu pemahaman warga madrasah tentang manajemen berbasis sekolah merupakan manajemen yang menonjolkan kearifan lokal dan potensi madrasah dengan melakukan kerjasamanya antar semua komponen, melakukan transparansi dalam pengelolaan madrasah sehingga menghasilkan kompetensi kelulusan yang berdaya saing. Dalam penerapannya kepala madrasah melakukan beberapa langkah untuk meningkatkan kemampuan *stakeholder* dengan kegiatan pemberdayaan yang harus diikuti oleh seluruh *stakeholder* dalam meningkatkan kualitas SDM pada lembaga ini. Optimalisasi manajemen berbasis sekolah dalam peningkatan kualitas sumber daya manusia dilakukan kepala madrasah dengan beberapa kegiatan yang memunculkan kreativitas dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia meliputi meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab, kerja sama kelompok, meningkatkan kemampuan dan kesanggupan dalam menjalankan kerja, memberikan wewenang dan pengawasan, menyusun visi, misi, dan tujuan madrasah yang jelas, melakukan komunikasi yang terarah, melakukan pemberdayaan kepada semua stakeholder baik dari tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, menyediakan sumber daya yang lengkap untuk menunjang kinerja tenaga pendidik dan kependidikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Asmani, Jamal Ma'ruf. *Tips Aplikasi Manajemen Sekolah*. (Yogyakarta: Diva Press, 2012)
- Berlian, Iqbal. *Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) Berprestasi*. (Yogyakarta: Erlangga, 2013).
- Danim, Sudarwan. *Visi Baru Manajemen Sekolah*. (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2004).
- Haryati, Yeti. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Bandung: CV. Pustaka setia, 2014).
- Hasibuan, Malayu. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2007).
- Laksami, Ari. *Manajemen Sumber Daya Manusia Masa Kini*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2013).
- Mulyasa, E. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: Rosda Karya, 2007).
- Ningrum, Epon. *Pengembangan Sumber Daya Manusia Bidang Pendidikan*, (Bandung: UPI PRESS, 2014).
- Nurkolis. *Manajemen Berbasis Sekolah Teori, Model, Dan Aplikasi*. (Jakarta: PT Grasindo, 2005).
- Rohiat. *Manajemen Sekolah Teori Dasar dan Praktek*. (Bandung: PT. Rafika Aditama, 2012).
- Soegito, AT. *Kepemimpinan Manajemen Berbasis Sekolah*. (UNNES Press: Semarang, 2010).
- Supriyadi, Dedi. *Mengangkat Citra Dan Martabat Guru*. (Yogyakarta: Adi Cipta Karya Nusa, 2012).
- Sutrisno. *Kepemimpinan Pendidikan*, (Yogyakarta: Insan Mandani, 2012).

Yunita, Sylfia. *Manajemen Berbasis Sekolah Dalam Meningkatkan Kuitas Sekolah*.
Padang:Universitas Negeri Padang. Volume 8 Nomor 2 (2020).