

MANAJEMEN PENGEMBANGAN SARANA DAN PRASARANA DALAM IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH DI MA AL-FALAH NAGREG

M Hijrah M Saway
UIN Sunan Gunung Djati Bandung
sawayhijrah@gmail.com

Abstract

Facilities and infrastructure are one of the aspect which is needed to be concerned in implementing Management Based School and the foundation is the authority and responsibility of the school. This research is the field research that was chosen by purposive. The purpose of this research is to analyze the results of research relating to planning, implementing, monitoring the problems and efforts to handle the problems in implementing the facilities and infrastructure at school. In this research, the writer uses descriptive analysis method that is started with observing, interviewing, and documenting as the steps of data collection to collect all sources that related to problems of the research. Then, the writer verifies the accuracy of the data using the technic of triangulism. After doing this research, the writer concludes that: Management based school means the changing in taking adjustments from the education center to the school. The planning of implementation the facilities and infrastructure starts with analyzing the needs, doing survey, choosing the main need and implementing educational specification, The implementation of development facilities and infrastructure is carried out through assistance of school's comitee, students' parents and government. The supervision of development facilities and infrastructure is done through a directly approach and non directly approach. The hading problems in implementing facilities and infrastructure is the lack of involvement of businessmen in educational environments, lack of the skills in schools; managerial comitee, lack of the competency of the students' parents and society, and the lack of involvement of the students in the process of maintaining the facilities and infrastructure in the school. The efforts that have been done to handle this problems in implementing facilitites and infrastructure is personal coaching personnel, improving the management's quality, developing the main commitment with the students; parents and prospective students, and also making the relation together with another school.

Keywords: *Management Development, Infrastructure, Management Based School*

Abstrak : Bidang Sarana dan prasarana adalah salah satu aspek yang perlu diperhatikan dalam implementasi MBS dan pengadaannya merupakan kewenangan serta tanggung jawab sekolah. Penelitian ini merupakan penelitian lapangan yang dipilih secara *purposive* dengan tujuan untuk menganalisis hasil temuan-temuan penelitian yang berkaitan dengan perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, kendala dan upaya mengatasi kendala dalam pengembangan sarana dan prasarana di sekolah. Dalam penelitian ini menggunakan metode analisis deskriptif yang diawali dengan tahapan pengumpulan data dalam bentuk observasi, wawancara dan dokumentasi.

Sehingga terkumpul berbagai jenis data yang berkaitan dengan masalah penelitian, lalu verifikasi keabsahan data menggunakan teknik triangulasi. Penelitian ini memperoleh kesimpulan bahwa: MBS diartikan sebagai pengalihan dalam pengambilan keputusan dari tingkat pusat sampai ke tingkat sekolah, perencanaan pengembangan sarana prasarana dimulai dari menganalisis kebutuhan, melakukan survei, memilih kebutuhan utama dan mengembangkan *educational specification*, pelaksanaan pengembangan sarana prasarana dilaksanakan melalui bantuan dari komite sekolah, orang tua siswa dan pemerintah, pengawasan pengembangan sarana prasarana dilakukan melalui pendekatan langsung dan pendekatan tidak langsung, kendala yang dihadapi dalam pengembangan sarana dan prasarana yaitu rendahnya keterlibatan kalangan pengusaha di lingkungan pendidikan, belum meratanya kemampuan manajerial komite sekolah, belum meratanya kompetensi orang tua dan masyarakat, masih rendahnya keterlibatan siswa dalam proses pemeliharaan sarana prasarana sekolah, upaya yang dilakukan dalam mengatasi kendala dalam pengembangan sarana prasarana yaitu pembinaan personal, peningkatan kualitas manajemen, membangun komitmen awal orang tua dan calon siswa, dan mengadakan kerja sama dengan sekolah/lembaga lain.

Kata Kunci: Manajemen Pengembangan, Sarana Prasarana, Manajemen Berbasis Sekolah

PENDAHULUAN

Desentralisasi dalam bidang pendidikan merupakan suatu terobosan peningkatan mutu pendidikan. Desentralisasi pendidikan memberikan suatu keleluasaan kepada daerah yang mengetahui persis tentang permasalahan pendidikan di tempatnya sebagai pengambil keputusan sehingga meningkatkan daya kreatifitas personil pendidikan terutama sekolah dan menciptakan kesesuaian antara pendidikan yang diselenggarakan dengan kebutuhan masyarakat setempat, yang pada akhirnya proses belajar mengajar menjadi efektif.¹ Implementasi otonomi daerah dalam bidang pendidikan adalah adanya desentralisasi pengelolaan pendidikan, di mana daerah kabupaten, dan kota memiliki kekuasaan dalam mengelola penyelenggaraan pendidikan dasar dan menengah mulai dari pengambilan keputusan, pemrograman, implementasi monitoring program dan pengadaan sarana serta prasarana pendidikan. Peran pemerintah pusat dalam hal ini hanyalah menghasilkan kebijaksanaan mendasar dan strategis yakni menetapkan standar dan mengendalikan mutu pendidikan dalam lingkup nasional. Salah satu model desentralisasi pendidikan adalah Manajemen Berbasis Sekolah (MBS).

¹ Supriadi, Dedi, *Reformasi Pendidikan dalam Konteks Otonomi Daerah* (Yogyakarta: Adi Cipta, 2006), 56.

Dalam manajemen sekolah model MBS ini berarti tugas-tugas manajemen sekolah ditetapkan menurut karakteristik-karakteristik dan kebutuhan-kebutuhan sekolah itu sendiri. Oleh karena itu, pihak sekolah sudah seharusnya memiliki otonomi dan tanggung jawab besar atas penggunaan sumber daya sekolah untuk memecahkan masalah sekolah dan menciptakan aktivitas pendidikan yang efektif demi perkembangan jangka panjang sekolah.

MBS adalah bentuk lain dari sekolah sebagai hasil dari desentralisasi pendidikan. MBS sendiri memiliki prinsip yang bertumpu pada sekolah dan masyarakat serta terlepas dari urusan birokrasi yang sentralistik. MBS memiliki potensi untuk meningkatkan partisipasi masyarakat, pemerataan, efisiensi, juga manajemen yang bertumpu pada tingkat sekolah. MBS bertujuan untuk meningkatkan otonomi sekolah, berdikari dan mampu menentukan sendiri apa yang perlu dikembangkan, dan berupaya dalam mengelola sumber daya dalam berinovasi. MBS juga berpotensi dalam membentuk kepala sekolah, staf dan guru yang profesional. Dengan demikian, sekolah akan selalu bersifat responsif terhadap seluruh kebutuhan Pendidikan baik kebutuhan siswa atau warga sekolah lainnya. Prestasi belajar siswa dapat dioptimalkan melalui partisipasi langsung orang tua dan masyarakat. Dengan Manajemen Berbasis Sekolah, sekolah dapat memanfaatkan dan mengembangkan sarana dan prasarana yang ada dan dapat meningkatkan kepedulian warga sekolah dan warga masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki.

MBS menjadi sarana efektif untuk meningkatkan kemajuan sekolah. Pertanyaannya adalah kemajuan dari segi apa? MBS dapat membuat kemajuan dalam dua wilayah yang saling tergantung, yaitu (a) maju dalam menggagas program pendidikan dan pelayanan kepada siswa, orang tua, dan masyarakat; dan (b) kualitas lingkungan kerja untuk semua anggota organisasi.²

Unit penyelenggaraan pendidikan dituntut untuk dapat mandiri dalam penyelenggaraan kegiatan belajar mengajarnya, dan harus mampu menghasilkan output pendidikan yang adaptif terhadap kemajuan perkembangan ilmu dan teknologi. Salah satu upaya sekolah untuk mewujudkan visi tersebut adalah melalui

² Umaedi, *Peningkatan Mutu Pendidikan Melalui Manajemen Berbasis Sekolah* (Jakarta: Dekdikbud, 2008).

suatu alasan tatanan manajemen, yang berorientasi pada pengembangan sumber-sumber daya yang dimiliki sekolah, yang pada prinsipnya sekolah mendapat kewajiban (*responsibility*), wewenang (*authority*), dan tanggung jawab (*accountability*) yang tinggi dalam meningkatkan kinerja terhadap pihak yang bersangkutan atau berkepentingan (*Stakeholder*) yang memiliki siswa, guru, masyarakat, pemerintah maupun dunia kerja. Hal ini sejalan dengan konsep MBS yang dikemukakan oleh para ahli yaitu sebagai berikut:

MBS adalah pengalihan dalam pengambilan keputusan dari tingkat pusat sampai ke tingkat sekolah. Pemberian kewenangan dalam pengambilan keputusan dipandang sebagai otonomi di tingkat sekolah dalam pemberdayaan sumber – sumber (*resources*) sehingga sekolah mampu secara mandiri menggali, mengalokasikan, menentukan prioritas, memanfaatkan, mengendalikan dan mempertanggung jawabkan (*accountability*) kepada setiap yang berkepentingan.³

Berdasarkan pendapat di atas, dalam Manajemen Berbasis Sekolah kontrol pemerintah pusat akan semakin rendah sehingga sekolah dapat menentukan sendiri terhadap yang diperlukan dan mengelola sumber daya yang ada untuk berinovasi, artinya Manajemen Berbasis Sekolah merupakan bentuk desentralisasi yang memandang sekolah sebagai suatu unit dasar pengembangan melalui otoritasnya dalam pengambilan keputusan.

Dalam implementasi MBS, kepala sekolah sebagai manajer dalam pendidikan di sekolah tentu akan dihadapkan kepada berbagai tuntutan baik peningkatan pengetahuan, sikap maupun kemampuan terutama dalam menjalankan fungsi-fungsi manajerialnya. Kepala sekolah dituntut untuk mampu menciptakan kondisi lembaga yang berorientasi pada pencapaian tujuan secara efektif, efisien dan selalu menjaga kesehatan organisasi. Pengembangan organisasi adalah suatu langkah untuk mengembangkan kemampuan lembaga tersebut dalam mencapai tujuannya dengan ketiga ukuran di atas. Akhirnya diharapkan sekolah ini mampu memenuhi tuntutan-

³ Fattah, N, *Manajemen Berbasis Sekolah: Strategi Pemberdayaan Sekolah dalam rangka Peningkatan Mutu dan Kemandirian Sekolah* (Bandung: CV. Andira, 2000), 8.

tuntutan pendidikan dari konsumen pendidikan, baik yang menyangkut peningkatan kualitas, kuantitas dan relevansi mutu lulusan.⁴

Berdasarkan hal tersebut, dalam upaya peningkatan mutu pendidikan secara berencana dan berkala diperlukan adanya standar-standar baik yang bersifat nasional maupun lokal. Standar-standar tersebut mencakup lulusan, isi, pendidik dan tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, pengelolaan, pembiayaan dan penilaian pendidikan.

Sarana dan prasarana merupakan salah satu aspek yang perlu diperhatikan dalam implementasi MBS dan pengadaannya merupakan kewenangan serta tanggung jawab sekolah. Sekolah dituntut untuk mampu menerapkan manajemen sarana dan prasarana yang optimal sehingga mampu memberdayakan yang sudah ada dan bahkan melengkapi kebutuhan yang belum ada. Sarana dan prasarana merupakan alat yang dapat mendukung dan memfasilitasi realisasi program-program pendidikan yang telah ditetapkan dalam perencanaan pendidikan. Sarana pendidikan adalah seluruh peralatan dan juga perlengkapan baik secara langsung dipergunakan seperti menunjang proses pendidikan, khususnya proses belajar mengajar, seperti gedung, ruang kelas, meja, serta alat-alat dan media pengajaran. Sedangkan prasarana adalah kebalikan dari sarana Pendidikan yakni seluruh fasilitas yang secara tidak langsung mendukung berjalannya proses pendidikan atau pengajaran, seperti lokasi sekolah, taman, kebun sekolah, jalan menuju sekolah, namun ketika hal itu dimanfaatkan secara langsung dalam proses belajar mengajar maka komponen tersebut disebut sebagaimana sarana pendidikan.⁵

Manajemen sarana dan prasarana pendidikan bertugas untuk mengatur dan menjaga sarana dan prasarana pendidikan agar dapat memberikan kontribusi secara optimal dan berarti pada jalannya proses pendidikan. Kegiatan pengelolaan ini meliputi kegiatan perencanaan, pengadaan, pengawasan, penyimpanan, penghapusan dan penataan. etnograf

⁴ Umaedi, *Peningkatan Mutu Pendidikan Melalui Manajemen Berbasis Sekolah* (Jakarta: Dedikbud, 2008).

⁵ Barnawi, *Manajemen Sarana dan Prasarana Sekolah*, (Jogjakarta: Ar-Ruz Media, 2012), 47.

METODE DAN PENDEKATAN PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif, dengan pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara dan studi dokumentasi.

Observasi dilakukan terhadap perilaku kepala sekolah, guru dan pengurus komite sekolah dalam pengembangan sumber daya sarana prasarana meliputi proses pengadaan, penggunaan pengawasan dan pemeliharaan. Wawancara penulis lakukan dengan kepala sekolah, guru, siswa dan pengurus komite sekolah dengan materi yang ditanyakan sesuai dengan pertanyaan penelitian. Sedangkan studi dokumentasi penulis mempelajari dokumen-dokumen yang berkaitan dengan pengembangan sumber daya sarana prasarana dalam implementasi MBS.

Data yang diperlukan penulis gali dari berbagai sumber yang berkaitan dengan permasalahan yang diteliti, yaitu kepala sekolah, komite sekolah, guru dan siswa. Penelitian yang dilakukan penulis meliputi pengamatan pengembangan sarana dan prasarana yang ada, sampai pada penafsiran data. Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan metode deskriptif.

Penelitian ini menggunakan desain etnografi. Penelitian atau kajian etnografi bersifat menyeluruh, artinya bahwa penelitian ini tidak hanya mengarahkan perhatian pada salah satu atau beberapa variabel tertentu yang menjadi perhatian peneliti dalam suatu pengkajian. Dalam penelitian kualitatif, etnografi merupakan bentuk yang menonjol sehingga dalam banyak kepustakaan istilah etnografi digunakan dalam salah bentuk penelitian (di samping sebagai desain atau rancangan penelitian) yang meliputi penelitian kualitatif, penelitian studi kasus, penelitian kancah ataupun penelitian antropologi.

Pengambilan sumber data dan informasi dalam penelitian ini menggunakan *purpose sampling* yaitu berdasarkan pilihan dan pertimbangan peneliti, aspek apa dan siapa yang dijadikan fokus pada saat situasi tertentu terus menerus sepanjang pemilihan.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian kualitatif adalah observasi, wawancara dan studi dokumentasi.⁶ Atas dasar konsep tersebut, maka

⁶ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, (Solo: Rineka Cipta), 234.

ketiga teknik pengumpulan data di atas digunakan dalam penelitian ini untuk memperoleh informasi dan diharapkan informasi yang diperoleh saling melengkapi.

Analisis data penulis lakukan sejak awal hingga selesai penulisan laporan penelitian, dengan melalui tahap reduksi, display, dan penarikan kesimpulan.

Kriteria tingkat kepercayaan data didasarkan pada kebermaknaan data sehingga mempunyai arti yang dapat dipercaya. Proses pengajuan kepercayaan tersebut dilakukan melalui kegiatan 1) kredibilitas, 2) Transferbilitas, 3) Dependebilitas, 4) Konfirmabilitas.

Akhirnya panduan yang dituangkan dalam prosedur penelitian ini merupakan rambu-rambu untuk melakukan analisis dan penafsiran data sehubungan dengan pengolahan hasil penelitian. Akan tetapi langkah-langkah penelitian tersebut bisa saja diubah, sepanjang tidak mempengaruhi proses perolehan data dan proses keabsahan penafsiran dalam menyusun suatu kesimpulan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Temuan penelitian ini diuraikan berdasarkan urutan pertanyaan penelitian yang diajukan yaitu 1) perencanaan pengembangan sarana prasarana; 2) pelaksanaan pengembangan sarana prasarana; 3) pengawasan pengembangan sarana prasarana; 4) kendala- kendala yang dihadapi dalam pengembangan sarana prasarana; dan 5) upaya yang dilakukan untuk mengatasi kendala dalam pengembangan sarana prasarana.

1. Perencanaan Pengembangan Sarana dan Prasarana dalam Implementasi MBS di MA Al-Falah Nagreg

Perencanaan pengembangan sarana dan prasarana dianggap merupakan aspek terpenting yang perlu mendapat perhatian bagi penyelenggaraan pendidikan pada tiap sekolah. Hal ini sejalan dengan pendapat kepala sekolah yang mengatakan bahwa “keberadaan sarana dan prasarana pembelajaran sangat menunjang bagi pelaksanaan proses belajar mengajar di sekolah”. Alasan tersebut memaksa pihak sekolah untuk mampu merencanakan pengembangan sarana prasarana pembelajaran sehingga

mampu menunjang terhadap kelancaran penyelenggaraan proses pembelajaran.⁷

Kondisi tersebut menyebabkan sekolah harus mampu menerapkan mekanisme perencanaan pengembangan sarana prasarana pembelajaran yang benar-benar baik sehingga mampu mengondisikan sarana prasarana pembelajaran agar dapat memberikan kontribusi yang sangat besar bagi perwujudan efisiensi dan efektivitas proses pembelajaran, apalagi sekolah dihadapkan pada konsep sistem pengelolaan Manajemen Berbasis Sekolah.

Kepala sekolah lebih jauh menjelaskan bahwa dalam sistem pengelolaan MBS menuntut sekolah untuk mampu secara mandiri dalam mengelola atau menyelenggarakan program pendidikan. Artinya pihak sekolah dituntut untuk secara mandiri mampu mengelola seluruh komponen pendidikan dan salah satunya adalah sarana dan prasarana pendidikan. Sekolah dituntut secara mandiri untuk mengelola sarana prasarana yang dibutuhkan dalam penyelenggaraan pendidikan. Penetapan rencana pengembangan sarana dan prasarana dilakukan pada awal tahun ajaran sebagai tindak lanjut dari hasil analisis evaluasi program pendidikan yang sebelumnya.

Perencanaan pengembangan sarana prasarana merupakan suatu langkah awal yang dilakukan sekolah dalam mengelola pengembangan sarana prasarana pendidikan. Sementara itu, PKS sarana prasarana MA Al-Falah mengatakan bahwa pelaksanaan perencanaan pengembangan sarana prasarana pendidikan yang dilakukan sekolah mekanismenya disesuaikan dengan situasi dan kondisi yang dihadapi oleh sekolah.⁸

Lebih jauh kepala sekolah mengatakan bahwa sebuah sekolah akan mampu mengembangkan atau membentuk sistem pembelajaran yang lebih efektif dan efisien jika dalam prosesnya dibantu oleh sarana prasarana pendidikan yang memadai. Dengan demikian, sarana prasarana pembelajaran akan memberikan dampak bagi pencapaian tujuan pembelajaran.

⁷ Kepala Sekolah, *Wawancara*, Bandung 4 Januari 2019.

⁸ PKS Sarana dan Prasarana, *Wawancara*, Bandung 6 Januari 2019.

Ungkapan kepala sekolah dan PKS di atas senada dengan ungkapan Ketua Komite Sekolah yang mengatakan bahwa keberhasilan suatu proses pembelajaran yang efektif dan efisien banyak ditentukan oleh kemauan guru untuk lebih mengoptimalkan penggunaan fasilitas pembelajaran. Karena fasilitas merupakan salah satu media untuk memperlancar siswa dalam memahami materi pelajaran. Selain itu, penggunaan fasilitas akan dapat mempermudah pencapaian tujuan pengajaran yang telah ditetapkan.⁹

Pengembangan sarana prasarana dipahami oleh pihak sekolah sebagai suatu langkah yang dapat ditetapkan dalam merencanakan langkah untuk memaksimalkan keberadaan sarana prasarana pendidikan secara kualitas dan kuantitas sehingga mampu menunjang optimalisasi penyelenggaraan pengajaran di sekolah.

2. Pelaksanaan Pengembangan Sarana dan Prasarana dalam Implementasi MBS di MA Al-Falah Nagreg

Prosedur pengembangan sarana prasarana pendidikan mencakup penyampaian kebutuhan sarana prasarana pendidikan melalui komite sekolah dan prasarana pengembang pelaksanaan serta pengembang sarana pendidikan.

Pelaksanaan pengembangan sarana prasarana di MA Al-Falah Nagreg melalui; (1) Penyampaian kebutuhan sarana prasarana melalui komite sekolah. Kepala sekolah menyatakan bahwa pengembangan sarana prasarana pendidikan yang dibutuhkan oleh pihak sekolah dalam lingkup implementasi manajemen berbasis sekolah akan sangat tergantung pada kemampuan pihak sekolah beserta masyarakat untuk mampu menanggulangnya secara mandiri. Artinya bahwa pengembangan ini sangat dipengaruhi oleh seberapa besar kerjasama yang mampu diwujudkan oleh sekolah dengan masyarakat.

Lebih jauh kepala sekolah mengatakan bahwa kerjasama ini akan ditunjukkan atau diwujudkan jika didahului dengan adanya suatu keterbukaan dari pihak sekolah itu sendiri terhadap kebutuhan sekolah dan salah satunya mencakup pemberitahuan mengenai kebutuhan yang dirasakan terkait dengan

⁹ Ketua Komite, *Wawancara*, Bandung 6 Januari 2019.

sarana prasarana pendidikan. Selain itu, menurut PKS dan guru yang diwawancarai diketahui bahwa sekolah dalam merencanakan pengembangan sarana prasarana pendidikan terlebih dahulu membicarakannya dengan komite sekolah. Sekolah dan komite sekolah selanjutnya mengkaji data yang ditampilkan sekolah dan usulan draf rencana yang diusulkan pihak sekolah sehingga pada akhirnya menghasilkan suatu mufakat/kesepakatan. Hasil musyawarah yang dilakukan oleh sekolah dan komite sekolah tersebut menghasilkan atau merupakam rencana yang akan ditetapkan dalam rencana anggaran pendapatan sekolah. Dengan demikian penentuan jenis pengembangan sarana prasarana dan juga pendanaan yang digunakan sekolah harus melibatkan pihak komite sekolah. 2) Pelaksanaa pengembangan sarana prasarana Pendidikan. Pelaksanaan pengembangan sarana prasarana pendidikan merupakan langkah penanganan yang diterapkan dalam pengelolaan sehingga keberadaannya mampu memberikan kontribusi besar bagi pelaksanaan proses pembelajaran. Berdasarkan hasil observasi secara garis besarnya bahwa pelaksanaan pengembangan sarana prasarana tersebut yaitu:¹⁰

a. Pengadaan

Menurut kepala sekolah, pengadaan sarana prasarana pendidikan merupakan langkah pertama yang dilakukan oleh pihak sekolah dalam sistem pengembangan sarana prasarana pendidikan. Pihak sekolah memandang bahwa pengadaan sarana prasarana pendidikan harus bisa dijadikan suatu rutinitas tahunan dalam RAPBM. Artinya bahwa pihak sekolah berupaya untuk setiap tahun merencanakan pengadaan sarana prasarana pendidikan dengan disetujui oleh pihak komite sekolah. Hal tersebut dilatarbelakangi oleh pihak sekolah yang menganggap bahwa sarana prasarana pendidikan merupakan unsur yang sangat penting bagi terciptanya kelancaran proses belajar mengajar. Paling tidak tindakan tersebut

¹⁰ Observasi di MA Al-Falah Nagreg 6 Januari 2019.

merupakan upaya untuk melengkapi atau mengganti sarana prasarana pendidikan yang dianggap perlu untuk diganti.

Kepala sekolah menambahkan bahwa pengadaan sarana prasarana pendidikan ini keberadaannya disesuaikan dengan kebutuhan dalam penyelenggaraan program pendidikan sekolah. Dalam pengadaan ini pula disesuaikan dengan kriteria prioritas kemanfaatan dari sarana prasarana pendidikan yang akan digunakan.

b. Penempatan

Penempatan sarana prasarana pendidikan merupakan langkah yang harus atau perlu dilakukan setelah tahap pengadaan. Hal ini penting sekali untuk mengkondisikan sarana prasarana pendidikan tersebut agar mudah digunakan saat dibutuhkan dan terjaga keadaannya. Artinya bahwa penempatan sarana prasarana pendidikan ini memperhitungkan kemudahan bagi guru dan siswa jika memerlukan sarana prasarana pendidikan tersebut serta menjaga keamanan dari kehilangan dan kerusakan.

Penempatan sarana prasarana pendidikan yang dilakukan oleh pihak sekolah ini pada dasarnya tidak mendapat penanganan yang sangat khusus karena adanya keterbatasan ruangan dan alat penyimpanan. Namun pihak sekolah berupaya dalam penempatan sarana prasarana pendidikan yang ada disesuaikan dengan kondisi dan sifat dari sarana prasarana pendidikan tersebut. Hal ini dirasakan sekolah perlu sekali dalam upaya menjaga keamanan, kebersihan dan kemudahan dalam menggunakannya. Buku-buku pelajaran ditempatkan pada rak-rak buku yang telah disediakan dengan diatur menurut jenis-jenis buku agar teratur. begitu pula halnya alat-alat peraga disimpan pada rak-rak yang sudah disiapkan sehingga penyimpanan yang dilakukan mampu menjaga dari kerusakan dan kehilangan.

c. Penggunaan

Penggunaan sarana prasarana pendidikan juga sangat perlu untuk dikelola, untuk menciptakan keteraturan dalam pemakaian. Pengembangan sarana prasarana pendidikan ini merupakan suatu upaya yang dilakukan pihak sekolah guna memberikan pelayanan secara baik dan merata bagi pihak-pihak pemakai sarana prasarana pendidikan.

Menurut kepala sekolah dan para PKS bahwa penggunaan sarana prasarana pendidikan yang diadakan dan diupayakan sesuai dengan kebijakan sekolah. Artinya bahwa kepala sekolah mengharapkan pada para guru dan siswa untuk mampu menggunakan sarana prasarana pendidikan secara optimal. Dalam hal ini para guru ditekankan untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan mengoptimalkan sarana prasarana yang ada. Sementara para siswa dihibau untuk mampu memanfaatkan sarana prasarana pendidikan yang ada secara optimal guna membantu keberhasilan dalam proses pembelajaran yang dilakukan di sekolah.

Dalam penggunaan sarana prasarana pendidikan yang ada di sekolah, diketahui bahwa telah ditetapkan aturan-aturan yang diharapkan mampu menciptakan ketertiban dan keamanan pemakaian dari sarana prasarana pendidikan tersebut. Aturan-aturan yang ditetapkan dalam penggunaan cenderung menerangkan cara penggunaan sarana prasarana dan kegiatan-kegiatan yang harus dilakukan dalam penggunaan serta penyimpanan kembali sarana prasarana pendidikan. Dengan aturan-aturan ini maka kondisi sarana prasarana pendidikan dapat dilindungi keberadaannya dari kerusakan dan kehilangan.

d. Pemeliharaan

Pemeliharaan merupakan suatu hal yang perlu ditangani dengan benar dan baik, hal ini merupakan upaya untuk mengkondisikan sarana prasarana pendidikan yang ada untuk tetap mampu digunakan dalam proses belajar mengajar. Pemeliharaan ini

tentunya merupakan suatu upaya yang dilakukan pihak sekolah dalam menjaga kondisi keamanan dan kebersihan dari sarana tersebut sehingga terhindar dari kerusakan dan kehilangan.

Pemeliharaan sarana prasarana pendidikan yang dilakukan sekolah dilakukan setiap saat. Hal ini dilandasi oleh keinginan dari pihak sekolah untuk menjaga kondisi dari sarana tersebut untuk mampu digunakan secara optimal setiap saat. Pemeliharaan ini tentunya dilakukan dengan cara pencegahan dan perbaikan. Pencegahan disini yaitu upaya pemeliharaan dengan cara merawat barang tersebut untuk tidak mengalami kerusakan, upaya yang dilakukan dengan cara memperhatikan penempatan dan pembersihan secara kontinyu terhadap sarana prasarana pendidikan. Sementara perbaikan merupakan upaya pemeliharaan yang dilakukan dengan cara memperbaiki sarana-sarana yang sudah dianggap rusak selama masih bisa diperbaiki dengan baik. Pemeliharaan ini dilakukan semata-mata untuk menjaga kondisi dari sarana prasarana pendidikan yang ada sehingga tetap mampu digunakan secara optimal. Dalam pemeliharaan sarana prasarana pendidikan ini pihak sekolah menganggarkan anggaran khusus, sehingga pemeliharaan dapat dijalankan setiap saat ketika dibutuhkan.

3. Pengawasan (controlling) pengembangan sarana dan prasarana dalam Implementasi MBS di MA Al-Falah Nagreg

Kepala sekolah memiliki keyakinan bahwa pendidikan sebenarnya adalah tanggung jawab orang tua, sekolah dapat melaksanakan program-programnya hanya apabila semua komponen keluarga besar MA Al-Falah Nagreg dapat bekerja sama secara harmonis. Program-program sekolah yang dimaksud terdiri atas program jangka pendek, menengah dan jangka Panjang.

Program tahunan MA Al-Falah Nagreg tahun ajaran 2018-2019 berdasarkan hasil studi dokumentasi dan wawancara.

a. Bidang Kurikulum

Bidang kurikulum meliputi pengembangan kurikulum, kegiatan belajar mengajar, penilaian, peningkatan kompetensi guru, pengadaan

alat dan media pengajaran, mengadakan lomba-lomba mata pelajaran dan pemilihan siswa teladan serta pembagian tugas guru.

b. Bidang Kesiswaan

Program bidang kesiswaan tahun pelajaran 2018/2019 meliputi a) orientasi siswa baru; b) usaha kesehatan sekolah; c) bimbingan dan konseling; d) kedisiplinan; e) latihan dasar kepemimpinan siswa; f) gelar ekspresi siswa; dan g) ekstrakurikuler. Dalam pengembangan diri yang dilaksanakan setiap hari sabtu khusus untuk bahasa inggris sekolah ini meraih prestasi yang membanggakan yaitu sebagai juara 1 tingkat kabupaten dalam aspek speak dan story.

c. Bidang Hubungan Masyarakat

Program kegiatan dalam hubungan masyarakat terdiri atas (a) PHBN (peringatan hari besar nasional); (b) PHBI (peringatan hari besar Islam); dan (c) Galaksi (gelar aksi dan kreasi).

PHBN dan PHBI merupakan kegiatan memperingati hari-hari besar nasional dan keagamaan. Sedangkan galaksi merupakan kegiatan yang dilaksanakan untuk menampilkan berbagai kreasi siswa/siswi MA Al-Falah Nagreg berupa pentas kreasi, seni dan pameran.

d. Bidang Sarana dan Prasarana

Dalam bidang sarana MA Al-Falah Nagreg memiliki program untuk pengadaan dan pemeliharaan sarana prasarana penunjang kegiatan belajar mengajar (KBM). Pada tahun ajaran 2018/2019 ini MA Al-Falah Nagreg merencanakan untuk melengkapi sarana olahraga, sarana ruang guru, sarana audio visual, sarana dapur, sarana administrasi umum, sarana kebersihan, sarana kesenian, perpustakaan dan penyediaan kebutuhan ruma tangga rutin.

Untuk mengetahui program kegiatan yang dilaksanakan, kepala sekolah beserta pengurus komite sekolah melakukan pengawasan (monitoring) dan evaluasi secara berkesinambungan.

Pengawasan pengembangan sarana prasarana pendidikan dilakukan oleh pihak sekolah secara terus menerus. Hal tersebut ditunjukkan dengan adanya jadwal atau skedjul kerja sekolah yang

merupakan suatu langkah pemantauan dari kegiatan pengembangan tersebut. Pengawasan yang dilakukan mulai dari perencanaan sampai pada pengaplikasian rencana. Kegiatan ini menurut kepala sekolah dirasakan memiliki makna yang penting bagi penjaminan bahwa rencana sekolah yang telah ditetapkan mampu terealisasi dengan baik dan benar. Pengawasan dilakukan oleh kepala sekolah selaku administrator dan komite sekolah.

Pelaksanaan pengawasan yang dilakukan kepala sekolah dan komite sekolah berdasarkan hasil wawancara bertujuan antara lain:¹¹

- a. Untuk memberikan pelayanan pendidikan sesuai dengan perencanaan;
- b. Untuk memberikan pelayanan informasi kepada orang tua siswa dan masyarakat sesuai dengan perencanaan;
- c. Melakukan kerjasama fungsional sesuai dengan rancangan pengembangan kemitraan; dan
- d. Menyelenggarakan pembinaan teknis dalam rangka peningkatan kinerja tenaga kependidikan.

Berdasarkan tujuan tersebut, maka pelaksanaan pengawasan dilakukan dengan dua pendekatan, yaitu pendekatan langsung dan pendekatan tidak langsung.

4. Kendala-kendala yang dihadapi dalam pengembangan sarana prasarana dalam Implementasi MBS di MA Al-Falah Nagreg

Kendala yang dihadapi kepala sekolah dalam pengadaan, penggunaan dan pemeliharaan sarana prasarana dalam implementasi MBS antara lain:¹²

- a. Rendahnya keterlibatan kalangan pengusaha di lingkungan Pendidikan
Keterlibatan (partisipasi) dari kalangan pengusaha sebagai salah satu komponen dari stakeholder pendidikan sangat diperlukan dalam pengembangan sarana dan prasarana. Lingkungan perusahaan di sekitar sekolah dapat dipahami sebagai lingkungan yang secara

¹¹ Kepala Sekolah, *Wawancara*, 12 Januari 2019.

¹² Observasi di MA Al-Falah 12 Januari 2019.

geografis berada di sekitar lingkungan pendidikan yang memiliki potensi untuk terlibat dalam hal subsidi pendanaan pendidikan dengan menggunakan hubungan fungsional. Yang dimaksud dengan kedekatan secara fungsional adalah keterikatan antara sekolah dengan kalangan perusahaan, seperti ada salah satu anak atau keluarga dari kalangan perusahaan yang sekolah di sekolah tersebut.

Untuk dapat mengakses atau melibatkan kalangan perusahaan dalam penyelenggaraan pendidikan tersebut diperlukan kemampuan kepala sekolah untuk merumuskan program-program unggulan sekolah, sehingga dapat ditawarkan kepada kalangan perusahaan/pengusaha. Dengan pola tersebut sekolah memiliki peluang dalam menggali sumber pembiayaan pendidikan dalam rangka pengembangan sarana prasarana.

b. Belum meratanya kemampuan manajerial komite sekolah

Kemampuan manajerial merupakan salah satu variabel utama dalam menjamin keberhasilan pengembangan sarana prasarana. Berdasarkan hasil wawancara dan observasi yang dilakukan tampak bahwa sampai saat ini kemampuan pengurus komite sekolah di sekolah yang diteliti belum merata. Dari hasil observasi tersebut diketahui beberapa faktor yang menyebabkan kemampuan manajerial yang bervariasi, antara lain: 1) Pola rekrutmen ketua komite sekolah yang bervariasi, menggunakan persyaratan kelayakan, tanpa melihat kemampuan manajerial dari pengurus/anggota komite sekolah; 2) latar belakang pendidikan yang dimiliki oleh pengurus komite sekolah; 3) pengalaman kerja yang dimiliki pengurus komite sekolah; dan 4) budaya dan mental kerja pengurus.

Dari keempat faktor tersebut bukanlah merupakan kondisi yang sifatnya absolut, dalam pengertian tidak semua pengurus komite sekolah yang kualifikasi pendidikannya rendah menunjukkan kinerja yang rendah, tetapi sebaliknya menunjukkan kinerja yang baik, dan hal tersebut lebih dikarenakan oleh faktor kemampuan dan kemauan menggerakkan masyarakat untuk kepentingan pendidikan. Hasil

wawancara dengan kepala sekolah terungkap bahwa budaya kerja dan mental kerja pengurus komite sekolah yang bersifat “menunggu perintah dan ajakan” dari pihak luar merupakan faktor penghambat lainnya dalam pengembangan sarana prasarana, padahal salah satu prinsip utama dari pengembangan sarana prasarana terletak pada kemandirian dan kreativitas pengurus komite sekolah untuk mengambil berbagai keputusan strategis dalam rangka meningkatkan pelayanan proses pembelajaran di lingkungan sekolah.¹³

c. Masih rendahnya kinerja guru

Kinerja guru merupakan salah satu faktor yang dapat mendukung keberhasilan dalam mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah. dalam posisi seperti ini, guru memegang peranan yang sangat menentukan dalam melaksanakan proses pembelajaran yang berkualitas sebagai syarat utama untuk menghasilkan output pendidikan/lulusan yang berkualitas.

Kelemahan yang tampak dari pengembangan sarana prasarana pembelajaran yang dilakukan guru tampak bahwa dari jumlah guru yang ada, terdapat beberapa orang guru senior yang dalam waktu tidak lama lagi akan memasuki masa pensiun sehingga inovasi dan kreativitas mereka dalam pengembangan sarana prasarana kurang optimal, padahal mereka adalah guru-guru yang memiliki pengalaman. Namun, pengalaman yang mereka miliki tidak diikuti dengan adaptasi terhadap tuntutan kurikulum. Selain itu, bila dilihat dari proses pembelajaran yang dilaksanakan, tampak bahwa para guru kurang mengoptimalkan peran lingkungan sebagai sumber belajar, sehingga dalam pelaksanaannya hanya dilakukan di kelas saja dan para guru kurang mengkaitkan antara materi pembelajaran dengan kehidupan sehari-hari yang dialami siswa, sehingga makna yang dapat diraih siswa kurang maksimal/optimal.

¹³ Kepala Sekolah, *Wawancara* 16 Januari 2019.

Berdasarkan observasi yang dilakukan pada sebagian guru tampak bahwa sikap dan persepsinya masih jauh dari upaya peningkatan mutu PBM sebagai tujuan utama dari pelaksanaan manajemen berbasis sekolah. Dari hasil wawancara dengan kepala sekolah terungkap bahwa kinerja guru yang ada di sekolahnya ditandai dengan indikator-indikator seperti: 1) fasilitas sekolah belum digunakan secara maksimal untuk kepentingan KBM; 2) kurang peduli dengan upaya peningkatan mutu pendidikan; dan 3) memanfaatkan persepsi masyarakat yang kurang paham tentang pendidikan dengan alasan untuk mengajukan berbagai bantuan kepada pemerintah. Dengan kondisi seperti itu, berbagai upaya yang dilakukan oleh kepala sekolah kurang mendapatkan respon yang memadai dari para guru.

d. Sarana prasana kurang memadai

Seperti yang sudah dijelaskan dalam paparan sebelumnya, bahwa sarana prasarana pendidikan memiliki fungsi yang sangat penting dalam upaya meningkatkan kualitas pembelajaran. Oleh karena itu, ketersediaan sarana prasarana merupakan hal yang sangat penting untuk tercapainya tujuan pembelajaran yang telah ditentukan.

Temuan lapangan menunjukkan bahwa sarana prasarana pembelajaran yang dimiliki sekolah menunjukkan jumlah yang kurang memadai, antara lain sebagai berikut:

1) Komputer

Pembelajaran teknologi dan informasi komputer (TIK) merupakan salah satu pembelajaran yang dalam prosesnya harus ditunjang dengan pesawat komputer dalam jumlah yang memadai/mencukupi (1 komputer untuk setiap siswa dalam praktik pembelajaran). Namun, temuan lapangan menunjukkan bahwa sampai saat ini pesawat komputer yang dimiliki sekolah untuk pembelajaran TIK hanya berjumlah 20 unit dengan 1 komputer server, sehingga dalam praktek pembelajaran siswa

terbagi dua shift (1 shift berada di laboratorium komputer dan 1 shift lagi menunggu giliran). Dengan kondisi seperti ini, maka konsentrasi guru terpecah, di satu sisi harus membimbing siswa yang sedang melaksanakan praktek dan di sisi lain harus mengawasi siswa yang menunggu giliran.

2) Alat-alat Laboratorium IPA kurang memadai

Laboratorium merupakan sarana penunjang dalam pelaksanaan proses belajar mengajar IPA. Laboratorium memiliki peran yang sangat penting karena merupakan proses belajar mengajar untuk mengadakan percobaan, penyelidikan dan penelitian.

3) Tidak dimilikinya laboratorium bahasa

Temuan lapangan menunjukkan bahwa sampai saat ini laboratorium bahasa dengan berbagai alat peraganya seperti head phone dan player tidak dimiliki oleh sekolah, sehingga untuk melaksanakan praktik pengembangan kemampuan berbahasa seperti bahasa daerah, bahasa indonesia, dan bahasa inggris terutama pada ketrampilan mendengarkan (*listening*) dan ketrampilan berbicara (*speaking*).

5. Upaya-upaya yang dilakukan dalam mengatasi kendala-kendala yang dihadapi

a. Pembinaan proposal

Berdasarkan hasil studi dokumentasi terungkap bahwa sebagian besar guru yang berstatus sebagai pegawai tetap. Hal ini mengandung makna bahwa mereka bekerja penuh untuk MA Al-Falah Nagreg dan tidak mengajar di tempat lain hingga dapat sepenuhnya mencurahkan kemampuannya di sekolah. Oleh karena itu, pihak sekolah dapat dengan leluasa melaksanakan pembinaan guru secara intensif, terencana dan terarah agar tercipta pemahaman yang sama terhadap visi, misi dan tujuan sekolah.

Temuan observasi menunjukkan bahwa setiap seminggu sekali di sekolah ini dilakukan rapat pembinaan (briefing), untuk membahas permasalahan dalam pelaksanaan program kerja yang ditemui dalam waktu seminggu, pertemuan ini juga digunakan untuk membicarakan berbagai hal yang akan dilaksanakan pada waktu-waktu yang akan datang, terutama yang berkaitan dengan pengadaan, penggunaan dan pemeliharaan sarana prasarana sekolah.¹⁴

b. Peningkatan kualitas manajerial

Dengan menerapkan manajemen mutu terpadu dan manajemen partisipatif, kepala sekolah berusaha memperbaiki kinerja sekolah melalui perencanaan program yang baik, pelaksanaan yang efektif dan efisien, serta pertanggungjawaban baik kepada orang tua siswa maupun kepada masyarakat, memperbaiki budaya sekolah sehingga menjadi lebih akrab, kekeluargaan, demokratis, berorientasi kepada mutu pelayanan dan kepuasan pelanggan.

c. Membangun komitmen awal orangtua calon siswa

Pada awal tahun pelajaran baru, orang tua calon siswa diundang ke sekolah, dalam pertemuan tersebut, pihak sekolah menegaskan kepada orang tua bahwa pendidikan sebenarnya adalah tanggungjawab orang tua, sekolah bukanlah tempat penitipan anak sehingga orang tua tidak menyerahkan begitu saja proses pendidikannya kepada sekolah, dan sekolah hanya berperan membantu orang tua mewujudkan pendidikan yang baik bagi anak-anak mereka.

Temua lapangan lain menunjukkan bahwa dalam pertemuan ini pihak sekolah mengajukan beberapa pertanyaan yang berkaitan dengan kesediaan orang tua untuk mau berpartisipasi dan membantu kegiatan sekolah. pertanyaan-pertanyaan tersebut diajukan agar orang tua memiliki komitmen awal yang baik terhadap kemajuan sekolah.

¹⁴ Observasi di MA Al-Falah 21 Januari 2019.

d. Menjalin silaturahmi secara intensif

Kepala sekolah berdasarkan hasil observasi melakukan komunikasi secara proaktif kepada orang tua siswa dan masyarakat baik secara formal maupun nonformal. Secara formal pertemuan dilaksanakan melalui kegiatan-kegiatan mengirimkan surat edaran dan mengadakan pertemuan khusus dengan orang tua siswa baru yang dihadiri oleh seluruh personel sekolah, mengadakan pertemuan awal semester, pembagian raport kenaikan kelas.

Secara tidak formal, komunikasi dengan orang tua siswa dan masyarakat dilaksanakan setiap saat seperti kunjungan tidak resmi ke rumah orang tua siswa, komunikasi lewat telepon, kunjungan tidak resmi orang tua siswa ke sekolah, obrolan santai dan lainnya.

e. Meningkatkan peran komite

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala sekolah terungkap bahwa sampai sekarang ini jaringan atau akses dengan kalangan stakeholder belum berjalan sebagaimana yang diharapkan, padahal perencanaan pengadaan sarana prasarana pendidikan bersumber dari anggaran dari orang tua dan pemerintah. Perencanaan pengadaan sarana prasarana sekolah tidak hanya mengandalkan dari pemerintah dan orang tua saja, tetapi sekolah memiliki akses dengan pihak luar yaitu dengan menggali dari kalangan pengusaha yang ada di lingkungan sekolah, sehingga sarana dan prasarana pendidikan di sekolah akan lebih lengkap dan memadai.

Dengan demikian, berdasarkan hasil observasi terungkap bahwa setelah program pengadaan sarana prasarana sekolah disusun maka kepala sekolah dan pengurus komite sekolah mengusulkan pengadaan item-item sarana prasarana sekolah tersebut sesuai dengan yang direncanakan kepada orang tua siswa, dinas pendidikan dan stakeholder lainnya dalam forum rapat.

f. Menjalin kerja sama yang erat dengan sekolah atau lembaga lain

Kurangnya sarana prasarana pembelajaran seperti diuraikan di atas menunjukkan bahwa sekolah haruslah mengadakan kerja sama secara

formal dengan sekolah atau lembaga lainnya. Seperti, melakukan kerjasama bersifat “kontrak” dengan MA lain dalam penggunaan laboratorium bahasa. Hal ini tampak dengan adanya jadwal penggunaan laboratorium antara MA dan SMK. Sementara untuk mengatasi kurangnya unit komputer sekolah bekerja sama dengan salah satu perusahaan komputer untuk menyediakan unit komputer dengan sistem bagi hasil. Artinya sekolah berkewajiban untuk membayar kepada perusahaan tersebut selama waktu yang telah ditentukan (3 tahun).

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa MA Al-Falah Nagreg memiliki kondisi sarana prasarana yang sudah baik, secara kualitas dan kuantitas. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa sarana prasarana yang dimiliki sekolah akan mampu mendukung proses pembelajaran yang dilakukan. Selain itu, kondisi tersebut menegaskan bahwa masyarakat memiliki respon positif terhadap pendidikan terutama dalam penyediaan sarana prasarana pendidikan yang dibutuhkan sekolah. hal tersebut ditunjukkan dengan kesediaan, kesanggupan dan kedisiplinan mereka dalam membayar SPP, uang bangunan dan sumbangan dari masyarakat.

Sementara itu kelengkapan sarana prasarana sekolah menunjukkan sejauhmana kapasitas kepedulian masyarakat terhadap sekolah karena aspek bantuan dari pemerintah cenderung memiliki prosedur yang tetap dan sama bagi tiap sekolah. maka akhirnya keberadaan sarana prasarana sekolah bisa dikatakan akan ditentukan oleh sejauhmana kepedulian masyarakat dan keberadaan ekonomi masyarakat.

1. Perencanaan pengembangan sarana dan prasarana

Perencanaan adalah proses penentuan tujuan atau sasaran yang hendak dicapai dan sumber yang diperlukan untuk mencapai tujuan itu seefisien dan seefektif mungkin.¹⁵

¹⁵ Fattah N, *Manajemen Berbasis Sekolah: Strategi Pemberdayaan Sekolah dalam rangka peningkatan mutu dan kemandirian sekolah* (Bandung: Cv. Mandiri, 2000), 23.

Mengacu pada pendapat tersebut, maka perencanaan yang disusun berpedoman pada prinsip-prinsip perencanaan yang berlaku, namun perlu diingat bahwa perencanaan yang disusun dapat gagal tetapi tidak harus. Dalam arti bahwa beberapa kendala dan keterbatasan perencanaan yang sangat potensial perlu mendapat perhatian.

Untuk mengetahui kesiapan setiap fungsi dari keseluruhan fungsi yang diperlukan untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan, analisis SWOT harus dilakukan secara menyeluruh dari setiap faktor dalam setiap fungsi, baik faktor internal maupun faktor eksternal. Tingkat kesiapan harus sesuai dengan ekspektasi, artinya minimal memenuhi permintaan kesiapan yang diperlukan untuk mencapai sasaran, yang dinyatakan sebagai kekuatan bagi faktor yang tergolong internal, peluang bagi faktor eksternal. Sedangkan tingkat kesiapan yang tidak sesuai dengan ekspektasi, artinya ukuran yang tidak memenuhi standar kesiapan, dinyatakan bermakna kelemahan bagi faktor yang tergolong internal, dan ancaman bagi faktor yang tergolong eksternal.

Dari hasil analisis SWOT tersebut, maka langkah berikutnya adalah memilih langkah-langkah pemecahan permasalahan, yakni tindakan yang diperlukan untuk mengubah fungsi yang tidak siap untuk menjadi siap. Selama masalah ada persoalan yang sama, artinya dengan adanya ketidaksiapan fungsi maka sasaran yang telah ditetapkan tidak akan tercapai. Oleh karena itu, agar sasaran tercapai perlu dilakukan tindakan-tindakan yang mengubah ketidakpastian menjadi kesiapan fungsi, yang pada hakikatnya merupakan tindakan mengatasi makna kelemahan dan atau ancaman, agar menjadi kekuatan dan atau peluang yakni dengan memanfaatkan adanya satu atau lebih faktor yang bermakna bagi kekuatan dan/atau peluang.

Rencana yang dibuat harus menjelaskan secara detail dan tegas tentang aspek-aspek mutu yang ingin dicapai, kegiatan-kegiatan yang harus dilakukan, siapa yang harus melaksanakan, kapan dan tempat dilaksanakan, dan berapa biaya yang diperlukan, untuk memudahkan dalam menjelaskan dan memperoleh dukungan baik secara formal maupun finansial untuk melaksanakan rencana tersebut.

Hal pokok yang harus diperhatikan dalam penyusunan perencanaan adalah keterbukaan kepada semua pihak yang menjadi stakeholder. Dengan cara demikian, akan diperoleh kejelasan, berapa kemampuan sekolah dan pemerintah untuk menanggung biaya rencana ini, berapa siswa yang harus ditanggung oleh orang tua siswa. Dengan keterbukaan rencana ini maka kemungkinan kesulitan memperoleh sumber dana untuk melaksanakan rencana ini bisa dihindari. Jika rencana adalah deskripsi hasil yang diharapkan dan dapat digunakan untuk keperluan penyelenggaraan program maka program adalah alokasi sumber daya ke dalam kegiatan-kegiatan, menurut jadwal, waktu dan menunjukkan manajemen yang sinkron.

MA Al-Falah Nagreg yang memulai penyusunan perencanaan dengan proses analisis lingkungan dengan menampilkan data dan informasi yang relevan, ternyata tidak hanya sekedar mengumpulkan melainkan secara simultan melakukan klarifikasi informasi sebagai kegiatan pra-analisis sehingga mereka mudah menemukan data internal dan data eksternal. Selanjutnya pihak sekolah mengemas seluruh data dan informasi untuk selanjutnya dianalisis dengan pendekatan SWOT. Hasil analisis dituangkan dalam sebuah format yang memuat tentang upaya memanfaatkan kekuatan untuk merebut peluang (SO), memanfaatkan kekuatan untuk mengatasi ancaman (ST), memanfaatkan peluang dengan meminimalkan kelemahan (WO) serta meminimalkan kelemahan serta menghindari ancaman yang diprediksi dari faktor internal dan eksternal sekolah.

Dari apa yang telah dilakukan pihak sekolah dengan proses analisis lingkungan internal dan eksternal guna menemukan pengembangan yang ideal dalam pengembangan sarana prasarana dalam pandangan teori dinyatakan telah memenuhi kriteria. Sikap ini diambil setelah membandingkan proses analisis serta hasil yang dicapai dan selanjutnya dimuat dalam bentuk format tertentu merupakan bukti disamping sesuai dengan teori yang relevan juga dikategorikan efektif. Efektivitas proses analisis telah menunjukkan kejelasan arah kerja, aturan yang mengacu pada kaedah teori, pemanfaatan semua potensi sekolah sesuai dengan peruntukannya. Termasuk analisis kesediaan dana penunjang serta

memberikan bukti terbaik dari sebuah hasil analisis yang berbuah penyusunan pengembangan.

Berkaitan dengan pernyataan di atas analisis lingkungan yang dilakukan dengan pendekatan SWOT merupakan identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan pengembangan perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), namun diupayakan untuk meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan menghindari ancaman (*threats*). Proses pengambilan keputusan pengembangan selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, pengembangan dan kebijakan organisasi.

2. Pelaksanaan pengembangan sarana dan prasarana dalam Implementasi MBS di MA Al-Falah Nagreg

Dari aspek implemementasi pengembangan tampak bahwa pelaksanaan program ini mengacu pada tiga prinsip yaitu kebermaknaan, keluwesan dan kedinamisan.

Kebermaknaan memberi gambaran bahwa pengorganisasian itu memiliki daya guna dan hasil guna yang tinggi terhadap pelaksanaan kegiatan yang ditetapkan dalam rencana pencapaian tujuan yang telah ditentukan; keluwesan memberi peluang untuk terjadinya perubahan, seperti pengembangan atau modifikasi dalam organisasi pada saat kegiatan sedang berlangsung. Perubahan itu mungkin terjadi sebagai akibat dari adanya perubahan tuntutan, masalah dan kebutuhan baru yang datang dari dalam dan luar organisasi pada saat pelaksanaan kegiatan.

Berdasarkan hal tersebut, maka peningkatan prestasi belajar siswa melalui peningkatan sarana prasarana yang dibutuhkan merupakan proses keseluruhan dalam suatu organisasi sekolah, berjalan dengan nyata, jangka panjang, membudaya, baik bagi personil maupun bagi siswa. Setiap personil, baik kepala sekolah, guru, staf administrasi maupun siswa dituntut untuk memiliki kepedulian yang muncul secara internal, bahwa apa yang dilakukan adalah dalam rangka peningkatan kinerja tenaga kependidikan di sekolah serta pencapaian mutu dan prestasi belajar.

Pengadaan sarana prasarana merupakan suatu tindak lanjut dari program perencanaan yang terkait dengan adanya suatu kebutuhan sarana prasarana pendidikan yang belum dimiliki oleh pihak sekolah. Pengadaan ini merupakan langkah untuk melengkapi sekolah dengan alat-alat yang dibutuhkan untuk mendukung terealisasinya program sekolah. Upaya pengadaan ini di dalamnya mencakup aspek-aspek yang terkait dengan pengusulan pengadaan sarana prasarana pendidikan kepada pihak terkait dan mengadakan sarana prasarana pendidikan sesuai dengan prioritas dan kemampuan sekolah.

Penggunaan sarana prasarana pendidikan yang sudah ada merupakan suatu hal yang penting dalam manajemen komponen ini. Tingkat kontribusi sarana prasarana dalam implementasi MBS akan terkait dengan sejauhmana pemanfaatan atau penggunaan yang dilakukan oleh sekolah. Keberadaan sarana prasarana tidak ada artinya jika penggunaannya tidak dilakukan secara optimal. Maka penggunaan ini memerlukan suatu penanganan yang berarti sehingga manfaat yang dirasakan dan sarana prasarana pendidikan yang ada mampu mendukung terhadap keberhasilan program sekolah.

3. Pengawasan (Controlling) pengembangan sarana prasarana dalam Implementasi MBS di MA Al-Falah Nagreg

Strategi yang digunakan untuk pengembangan sarana prasarana berhasil meningkatkan keterlibatan orang tua dan masyarakat dalam program sekolah. orang tua, baik secara kolektif melalui komite sekolah maupun secara perorangan, ikut berperan aktif dalam perencanaan dan pengambilan keputusan, pelaksanaan dan pengawasan program sekolah, meskipun orang tua lebih sedikit berperan dalam keterlibatannya pada tahap pelaksanaan program yang berkaitan langsung dengan pembelajaran anak-anaknya. Pada tahap perencanaan orang tua (komite sekolah) terlibat diantaranya dalam perumusan visi, misi dan tujuan sekolah, lokakarya penyusunan program sekolah dan RAPBM. Dalam pelaksanaan program, orang tua dan masyarakat terlibat aktif dalam berbagai kegiatan baik sebagai peserta, sponsor maupun panitia seperti kegiatan seminar, pelatihan, penyuluhan, tabliq akbar, bakti sosial dan masih banyak lagi yang lainnya. Pada tataran pembelajaran di kelas,

orang tua selain menjadi guru tamu, membimbing anak-anaknya mengerjakan tugas sekolah di rumah, juga ikut mengedit dan merevisi buku pegangan siswa. Sekolah banyak sekali mendapat sumbangan dari orang tua dan masyarakat, bukan hanya dalam bentuk dana melainkan juga dalam bentuk sarana dan fasilitas lainnya (buku, peralatan laboratorium IPA, perangkat komputer, pinjaman kendaraan, lapangan olahraga, gedung pertemuan dll). Selain itu MA Al-Falah Nagreg juga mendapat kontribusi dalam bentuk lain seperti pelatihan manajemen dan konsultasi, pelayanan untuk mengadakan kegiatan belajar di masyarakat (baik instansi pemerintah maupun swasta) dan tidak kalah pentingnya dukungan moral dan politis dari instansi terkait.

Dalam tahap pengawasan program sekolah orang tua siswa berperan aktif dalam mengontrol pelaksanaan program baik secara langsung maupun tidak langsung. Orang tua dapat menyampaikan keluhan, kritik, saran atas pelaksanaan program sekolah secara leluasa. Selain itu orang tua dalam hal ini komite sekolah dan masyarakat mendapatkan informasi tentang pelaksanaan program sekolah tahunan dalam acara laporan pertanggungjawaban oleh kepala sekolah.

Efektivitas pelaksanaan program ini berdampak sangat baik pada prestasi sekolah. Prestasi MA Al-Falah Nagreg baik yang bersifat akademik maupun non-akademik tergolong sangat menonjol. Dalam bidang akademik tingginya prestasi terlihat dari tingginya perolehan nilai hasil Ujian Nasional (UN) dan Nilai Ujian Akhir Sekolah (UAS), memperoleh banyak kejuaraan dalam bidang akademik dan banyaknya karya tulis (cerita pendek, puisi, MTQ dll) dan karya seni (gambar, lukisan dan kaligrafi) yang dihasilkan. Beberapa hasil karya siswa pernah dimuat di media masa. Dalam bidang non-akademik banyak mendapatkan kejuaraan dalam bidang olahraga dan seni.

4. Kendala-kendala yang dihadapi dalam pengembangan sarana prasarana dalam Implementasi MBS di MA Al-Falah Nagreg

Berdasarkan deskripsi data mengenai masalah-masalah yang dihadapi dalam pengadaan, penggunaan, dan pemeliharaan sumber daya sarana prasarana, tampak bahwa sekolah yang diteliti masih dihadapkan pada beberapa persoalan. Di antara persoalan yang mendasar, antara lain: a)

rendahnya keterlibatan kalangan pengusaha di lingkungan sekolah; b) belum meratanya kemampuan manajerial komite sekolah; c) belum meratanya kompetensi orang tua dan masyarakat; dan d) belum meratanya daya dukung dan partisipasi masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan.

Kendala-kendala di atas sebetulnya merupakan masalah klasik yang dihadapi oleh semua sekolah yang ada di Kabupaten Bandung. Artinya hampir di setiap sekolah permasalahan tersebut selalu ada. Yang diperlukan sekarang adalah bagaimana pihak sekolah mengoptimalkan sumber daya yang menjadi sebuah kekuatan dan modal dasar yang kuat untuk meningkatkan kualitas proses dan hasil pendidikan di sekolah, sehingga secara umum kualitas pembelajaran semakin meningkat yang akan berdampak terhadap kualitas pendidikan secara umum.

5. Upaya-upaya yang dilakukan dalam mengatasi kendala-kendala yang dihadapi dalam pengembangan sarana prasarana

Mencermati kendala-kendala seperti di atas, maka upaya yang perlu dilaksanakan oleh kepala sekolah adalah menggali sumber-sumber pendidikan. Dengan ditemukannya sumber-sumber pendidikan tersebut, maka kepala sekolah akan mendapatkan arahan yang jelas dalam melakukan perannya selaku manajer pendidikan. Kaitannya dengan pelaksanaan pengembangan sarana prasarana, maka beberapa faktor yang menyebabkan seorang kepala sekolah berhasil memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan sekolah adalah faktor kekuatan atau potensi yang berupa kewibawaan (*power*), sifat-sifat atau ketrampilan, perilaku dan fleksibilitas. Hal ini sejalan dalam praktik penampilan kepemimpinan, yaitu:¹⁶

- a) Kepala sekolah harus selalu berusaha untuk mengembangkan serta senantiasa memberikan kesan keahlian yang dimiliki, memelihara dan mempertahankan kredibilitasnya;

¹⁶ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menykseskan MBS dan KBK*. (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005), 47.

- b) Kepala sekolah harus selalu memiliki kepribadian yang positif, merasa memerlukan bawahan untuk memecahkan masalah, dan menunjukkan dedikasi dan tanggung jawab terhadap tugas.

Sisi lain berdasarkan deskripsi data dalam pengembangan sarana prasarana adalah rendahnya partisipasi masyarakat. Dalam implemementasi MBS, hubungan antara sekolah dengan masyarakat pada hakikatnya merupakan suatu sarana yang sangat berperan dalam membina dan mengembangkan pertumbuhan peserta didik di sekolah.

Hubungan yang harmonis antara sekolah dengan masyarakat ini semakin dirasakan pentingnya pada masyarakat yang telah menyadari dan memahami pentingnya pendidikan bagi anak-anak.

Jika hubungan antara sekolah dengan masyarakat berjalan dengan baik, rasa tanggung jawab dan partisipasi masyarakat untuk memajukan sekolah juga akan baik dan tinggi. Agar tercipta hubungan dan kerja sama yang baik antara sekolah dan masyarakat, masyarakat perlu mengetahui dan memiliki gambaran yang jelas tentang sekolah yang bersangkutan. Gambaran dan kondisi sekolah ini dapat diinformasikan kepada masyarakat melalui laporan kepada orang tua siswa, buletin bulanan, penerbitan surat kabar/majalah, pameran sekolah, kunjungan ke sekolah, kunjungan ke rumah siswa, televisi, dan laporan tahunan. Selain itu pemanfaatan komite sekolah sebagai wadah untuk menampung aspirasi dan harapan masyarakat dapat dijadikan sebagai upaya untuk memberikan perhatian dalam pemberdayaan masyarakat.

KESIMPULAN

Berdasarkan analisis paparan data dan temuan penelitian dapat disimpulkan hasil penelitian sebagai berikut :

1. Langkah-langkah yang dilakukan dalam perencanaan pengembangan sarana prasarana adalah (a) menganalisis kebutuhan pendidikan dan menetapkan program untuk masa yang akan datang; (b) melakukan survei ke seluruh unit sekolah untuk menyusun master plan untuk jangka waktu tertentu; (c) memilih kebutuhan utama berdasarkan hasil survei; (d) mengembangkan *educational specification* untuk setiap proyek yang terpisah-pisah dalam usulan

- master plan; (e) merancang proyek yang terpisah-pisah sesuai dengan spesifikasi pendidikan yang diusulkan; (f) mengembangkan atau menguatkan tawaran atau kontrak dan melaksanakan sesuai dengan gambaran kerja yang diusulkan; dan (g) melengkapi perlengkapan gedung dan meletakkannya sehingga siap untuk digunakan. Langkah-langkah tersebut dilakukan dengan mekanismenya disesuaikan dengan situasi dan kondisi yang dihadapi sekolah.
2. Langkah-langkah yang dilakukan dalam pelaksanaan pengembangan sarana prasarana dapat disimpulkan bahwa (a) pengadaan sarana prasarana pendidikan secara garis besarnya berasal dari pemerintah dan juga berasal dari peran serta masyarakat umum dan orang tua siswa. Dan dalam kerangka manajemen berbasis sekolah (MBS), pengadaan perlengkapan sekolah harus dilakukan sendiri oleh sekolah, baik dengan menggunakan dana bantuan pemerintah maupun dana sekolah sendiri; (b) penggunaan sarana prasarana pendidikan bertujuan untuk menciptakan keteraturan dalam pemakaian dan dimanfaatkan guna membantu keberhasilan proses pembelajaran yang dilakukan di sekolah. Aturan-aturan yang ditetapkan dalam penggunaan sarana prasarana pendidikan ini cenderung menerangkan cara penggunaan sarana prasarana pendidikan dan kegiatan-kegiatan yang harus dilakukan dalam penggunaan serta penyimpanan kembali sarana prasarana pendidikan. Dengan aturan-aturan ini maka kondisi sarana prasarana pendidikan dapat dilindungi keberadaannya dari kerusakan dan kehilangan; dan (c) pemeliharaan bertujuan untuk mengkondisikan sarana prasarana pendidikan yang ada untuk tetap mampu digunakan dalam proses belajar mengajar. Pemeliharaan sarana prasarana pendidikan yang dilakukan sekolah dilakukan setiap saat. Hal ini dilandasi oleh keinginan dari pihak sekolah untuk menjaga kondisi sarana tersebut agar tetap mampu digunakan secara optimal setiap saat. Pemeliharaan ini tentunya dilakukan dengan cara pencegahan dan perbaikan.
 3. Langkah awal yang dilakukan sekolah untuk mengetahui hasil yang diperoleh dalam pengembangan sarana prasarana pendidikan adalah dengan melaksanakan pengawasan (monitoring) dan evaluasi secara berkesinambungan. Pengawasan (monitoring) dan evaluasi dilakukan sekolah

dengan dua pendekatan yaitu pendekatan langsung dan pendekatan tidak langsung. Dari hasil pengawasan (monitoring) dan evaluasi tersebut diketahui bahwa strategi yang berhasil meningkatkan keterlibatan orang tua dan masyarakat dalam pengembangan sarana prasarana sekolah. Hal ini ditunjukkan dengan banyaknya sekolah mendapat sumbangan dari orang tua dan masyarakat, bukan hanya dalam bentuk dana melainkan juga dalam bentuk sarana dan fasilitas lainnya.

4. Kendala-kendala yang dihadapi sekolah dalam pengembangan sarana prasarana sekolah antara lain (a) rendahnya keterlibatan kalangan pengusaha di lingkungan pendidikan; (b) belum meratanya kemampuan manajerial komite sekolah; (c) belum meratanya kompetensi orang tua dan masyarakat; (d) rendahnya daya kreativitas dan inovasi guru; (e) sarana prasarana yang dimiliki belum memadai; dan (f) masih rendahnya keterlibatan siswa dalam proses pembelajaran.
5. Upaya-upaya yang dilakukan dalam mengatasi kendala-kendala di atas adalah (a) pembinaan personal; (b) peningkatan kualitas manajemen; (c) membangun komitmen awal orang tua dan calon siswa; (d) menjalin silaturahmi secara intensif; (e) meningkatkan peranan komite sekolah; dan (f) mengadakan kerja sama dengan sekolah dan lembaga lain.

DAFTAR PUSTAKA

- Barnawi, *Manajemen Sarana dan Prasarana Sekolah*, (Jogjakarta: Ar-Ruz Media, 2012).
- E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*. (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005)
- Fattah, N, *Manajemen Berbasis Sekolah: Strategi Pemberdayaan Sekolah dalam rangka Peningkatan Mutu dan Kemandirian Sekolah* (Bandung: CV. Andira, 2000).
- PKS Sarana dan Prasarana, *Wawancara*, Bandung 6 Januari 2019.
- Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, (Solo: Rineka Cipta).
- Supriadi, Dedi, *Reformasi Pendidikan dalam Konteks Otonomi Daerah*. (Yogyakarta: Adi Cipta, 2006)
- Umaedi, *Peningkatan Mutu Pendidikan Melalui Manajemen Berbasis Sekolah* (Jakarta: Dekdikbud, 2008).

Kepala Sekolah, *Wawancara* 16 Januari 2019.
Kepala Sekolah, *Wawancara*, 12 Januari 2019.
Kepala Sekolah, *Wawancara*, Bandung 4 Januari 2019.
Ketua Komite, *Wawancara*, Bandung 6 Januari 2019.
Observasi di MA Al-Falah 12 Januari 2019.
Observasi di MA Al-Falah 21 Januari 2019.
Observasi di MA Al-Falah Nagreg 6 Januari 2019.