

# STRATEGI MENGATASI MADRASAH MISKIN MELALUI PENGEMBANGAN MODEL MANAJEMEN BERBASIS KOLABORASI (PENELITIAN TINDAKAN KEPENDIDIKAN DI BERBAGAI JENJANG MADRASAH DI PROVINSI BENGKULU)

Rambat Nur Sasongko

Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Bengkulu

Jl. W.R. Supratman, Kandang Limun, Kota Bengkulu 38371

E-mail: rambatnur@yahoo.co.id

**Abstract:** *The Strategy in Improving Under Developed Islamic School through Developing Collaboration Based Management (a Study of Educational Action research in Any Levels of Islamic School in Bengkulu).* This research is aimed at developing the model of collaboration based Islamic school (*madrasah*) management in order to solve many problems in poor madrasah. The study absolutely used educational action research method. The subject of this study consists of head masters, teachers, administration staffs, parents, and others stakeholders in several Islamic schools in Bengkulu. The data were collected by using questionnaire, interview, observation, and documentation. The collected data analyzed were used by quantitative and qualitative technique. The result of this study shows that the developing model of collaboration based Islamic school management can increase fully equipped national standard of education in poor Islamic school. The model of collaboration based Islamic school management needs optimal head master role, timing flexibility, solid teamwork, and community role. Such model is capable of solving many problems owned by poor Islamic school in Bengkulu.

**Keywords:** Islamic school management; collaboration; education national standard

**Abstrak:** *Strategi Mengatasi Madrasah Miskin Melalui Pengembangan Model Manajemen Berbasis Kolaborasi (Penelitian Tindakan Kependidikan di Berbagai Jenjang Madrasah di Provinsi Bengkulu).* Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan model manajemen madrasah berbasis kolaborasi guna mengatasi madrasah miskin. Penelitian ini menggunakan metode penelitian tindakan kependidikan. Subyek penelitian terdiri atas kepala madrasah, guru, staf tata usaha, orang tua siswa, dan stake holders lainnya di berbagai jenjang madrasah di provinsi Bengkulu. Data dikumpulkan dengan teknik kuesioner, wawancara, observasi, dan studi dokumentasi. Data yang terkumpul dianalisis dengan teknik kuantitatif dan kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan model manajemen madrasah berbasis kolaborasi dapat meningkatkan keterpenuhan butir standar nasional pendidikan pada madrasah miskin. Model manajemen madrasah membutuhkan peran kepala madrasah yang optimal, fleksibilitas waktu, tim kerja yang solid, dan peran masyarakat. Model ini mampu membantu menyelesaikan madrasah miskin di Bengkulu.

**Kata kunci:** manajemen madrasah; kolaborasi; standar nasional pendidikan.

## Pendahuluan

Pemerintah telah menggariskan dalam UU No.20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional bahwa dalam penyelenggaraan pendidikan harus memenuhi Standar Nasional Pendidikan (SNP). Cikal bakal upaya pemerintah untuk menstandarkan penyelenggaraan pendidikan sesungguhnya telah digagas sejak lama dengan menerapkan Standar Pelayanan Minimal (SPM). Implementasi SNP ini kemudian direalisasikan dalam PP No. 19 Tahun 2005 tentang SNP dan direvisi kembali dengan PP

No. 32 Tahun 2013. Pemerintah dalam hal ini Kemdikbud atau Kemenag yang mengurus soal penyelenggaraan sekolah dan madrasah belum sepenuhnya mempublikasikan evaluasi keberhasilan implementasi peraturan tersebut.

Beberapa hasil penelitian dari para peneliti menunjukkan bahwa sekolah dan madrasah belum sepenuhnya memenuhi SNP. Sasongko<sup>1</sup> yang melakukan penelitian pada beberapa sekolah

<sup>1</sup> Sasongko, Rambat Nur, Potret Manajemen Sekolah Miskin (Studi Deskriptif Kualitatif di Provinsi Bengkulu). *Jurnal Manajer Pendidikan*, 2009, Vol.3 No.5, 31-38 (Juli 2009)

kota dan kabupaten di provinsi Bengkulu menunjukkan bahwa keterpenuhan SPM oleh sekolah masih memprihatinkan. SD banyak yang belum memenuhi SPM sebesar 59%, SMP sebesar 38 %, dan SMA sebesar 34%. Demikian pula sintesis hasil penelitian Susanti (2007), Saipul (2008), dan Rahmi (2008) yang memperkuat belum terpenuhinya SPM di berbagai sekolah.

Hasil studi lain dari Sasongko<sup>2</sup> pada beberapa sekolah dan madrasah juga mengindikasikan bahwa SNP belum sepenuhnya diimplementasikan dengan baik. Kondisi ini menunjukkan bahwa dampak ketidakterpenuhan SPM dan SNP menyebabkan sekolah dan madrasah kurang bermutu (prestasi rendah dan banyak siswa yang tidak lulus ujian nasional dan sekolah), kurang mampu bersaing (jarang memenangkan lomba dan tidak mengikuti berbagai aktivitas kompetisi), dan penyelenggaraan sekolah asal jalan (seadanya). Kondisi tersebut memberikan implikasi pada manajemen pendidikan yang kurang bermutu.

Pada dekade akhir ini Kemdikbud telah mewajibkan sekolah dan madrasah menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS). Model ini telah lama diterapkan dan memberikan kewenangan kepada sekolah untuk menyelenggarakan pendidikan dengan prinsip partisipasi, transparansi, dan akuntabilitas. Sekolah menyusun rencana, melaksanakan, monev, dan pelaporan pertanggungjawaban. Namun implementasi MBS ini masih menjumpai berbagai permasalahan pendidikan, seperti kebutuhan sekolah belum terpenuhi dengan maksimal, pengelolaan berbagai bidang garapan kurang optimal, dan mutu sekolah kurang berhasil.

Sebagai bentuk partisipasi peduli terhadap dunia pendidikan, Sasongko melakukan studi tentang "Potret Manajemen Sekolah Miskin". Sekolah miskin yang dimaksudkan disini adalah sekolah atau madrasah yang belum sepenuhnya memenuhi SNP. Studi ini menghasilkan pengembangan model Manajemen Pendidikan Berbasis Solusi (MPBS). Model ini pun setelah diterapkan

juga kurang optimal hasilnya dalam mengatasi sekolah miskin<sup>3</sup>. Oleh karena itu model ini direvisi dengan memfusikan antara MBS dengan MPBS dengan penekanan kepada kolaborasi. Model ini selanjutnya disebut model Manajemen Sekolah Berbasis Kolaborasi (MSBK). Model ini merupakan proses merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, dan mengevaluasi penyelenggaraan sekolah yang didasarkan kepada upaya memenuhi SNP melalui kerjasama secara sinergi diantara *stakeholders* sekolah. Melalui model ini diharapkan mampu mengatasi keterpenuhan SNP di berbagai jenjang sekolah dan madrasah serta sekaligus mengurangi jumlah sekolah dan madrasah miskin.

Tujuan model MSBK yaitu untuk mengatasi sekolah dan madrasah miskin melalui pemenuhan SNP. Mekanismenya melalui penekanan peran kepala sekolah agar melakukan kolaborasi dan memberdayakan seluruh *stakeholders* utamanya orang tua siswa, masyarakat, Dinas Dikbud, Kemenag, dan pemerintah daerah agar terlibat dan turut aktif mengatasi sekolah miskin. Desain penerapan model ini langkah kegiatannya sebagai berikut: (1) perencanaan dengan menganalisis kebutuhan dan permasalahan yang dihadapi, serta perumusan program pengatasan masalah ketidakterpenuhan SNP; (2) pengorganisasian mencakup pendistribusian tupoksi operasionalisasi program dan penyediaan fasilitas pendukung secara berkolaborasi, (3) pelaksanaan program yang menyangkut langkah-langkah pengatasan masalah secara berkolaborasi, (4) monev program yang menyangkut pengumpulan data/informasi tentang program yang sedang dan akhir dilaksanakan, sehingga dapat dijadikan refleksi modifikasi, perbaikan dan peningkatan program berikutnya. Monev dilakukan secara kuantitatif dan kualitatif. Indikator keberhasilan model yaitu jika SNP dapat dipenuhi dan jumlah sekolah dan madrasah miskin berkurang.

Pengembangan model MSBK didesain untuk mendukung keterlaksanaan PP No.19/2005 tentang SNP dan telah direvisi dengan PP No. 32 Tahun 2013. SNP adalah ketentuan atau kriteria minimal tentang penyelenggaraan sistem pendidikan di seluruh wilayah hukum NKRI. Tujuan SNP untuk

<sup>2</sup> Sasongko, Rambat Nur, Tingkat Inovasi Kepala Sekolah Dalam Mengelola Program Kerja, *Jurnal Manajer Pendidikan*, Vol. 19, No. 2, Desember 2015, hal. 1-10.

<sup>3</sup> Sasongko, Rambat Nur. 2011. Model Manajemen Pendidikan Berbasis Solusi Untuk Mengatasi Sekolah Miskin. *Jurnal Manajer Pendidikan*, Vol. 19, No. 2, Desember 2015, hal. 1-10.

menjamin mutu pendidikan nasional dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat. SNP terdiri atas delapan standar yakni standar isi, proses, kompetensi lulusan, pendidik dan tenaga kependidikan, sarana dan prasarana pendidikan, pembiayaan, pengelolaan dan penilaian (PP No.19/2005).

Permasalahan belum terpenuhinya SNP terjadi di wilayah provinsi Bengkulu. Hal ini berarti jumlah sekolah dan madrasah miskin juga banyak terjadi di wilayah ini. Implikasinya bahwa sekolah dan madrasah miskin perlu segera diatasi. Pada penelitian ini difokuskan pada upaya mengatasi madrasah miskin di Bengkulu melalui pengembangan model Manajemen Sekolah Berbasis Kolaborasi (MSBK). Sekaitan dengan hal tersebut, maka rumusan masalah umum penelitian ini yaitu: *"Apakah model Manajemen Sekolah Berbasis Kolaborasi (MSBK) dapat mengatasi madrasah miskin pada berbagai jenjang pendidikan di provinsi Bengkulu?"*

Permasalahan di atas dibagi menjadi tiga sub masalah yakni: (1) bagaimanakah kondisi keterpenuhan SNP pada madrasah di provinsi Bengkulu?; (2) apakah model MSBK dapat mengatasi keterpenuhan SNP pada madrasah yang berkategori miskin?; dan (3) bagaimana strategi yang efektif penerapan model MSBK agar dapat mengatasi madrasah miskin?

Penelitian ini bertujuan untuk mengatasi madrasah miskin melalui strategi pengembangan model MSBK pada berbagai madrasah di provinsi Bengkulu. Secara khusus penelitian ini bertujuan untuk memperoleh gambaran tentang kondisi keterpenuhan SNP pada madrasah di provinsi Bengkulu, menguji efektivitas penerapan model MSBK dalam mengatasi keterpenuhan SNP pada madrasah yang berkategori miskin, dan merumuskan strategi yang efektif penerapan model MSBK agar dapat mengatasi madrasah miskin. Melalui penelitian ini diharapkan dapat mengatasi dan mengurangi jumlah madrasah yang berkategori miskin.

## Kajian Pustaka

Madrasah miskin belum banyak dikemukakan dan dikaji dalam literatur ilmiah. Studi Sasongko<sup>4</sup>

(2009) yang telah melakukan rintisan penelitian tentang "Potret Manajemen Sekolah dan Madrasah Miskin". Hasil studi berupa pengetahuan baru tentang pengetahuan dan terminologi sekolah dan madrasah miskin serta model manajemen pendidikan. Madrasah miskin sesungguhnya tidak sempit hanya pada satu sisi analisis. Madrasah atau sekolah miskin sesungguhnya mempunyai makna luas, yakni miskin atau kekurangan dari standar baku penyelenggaraan pendidikan.

Menurut Sasongko<sup>5</sup> *sekolah atau madrasah miskin* didefinisikan sebagai *ketidak mampuan sekolah/madrasah mencukupi Standar Nasional Pendidikan (SNP) penyelenggaraan pendidikan yang telah ditetapkan oleh pemerintah (PP No.19/2005 tentang Standar Nasional Pendidikan; Permendiknas No. 19/2007 tentang Standar Pengelolaan Santunan Pendidikan; dan PP No. 32/2013 tentang Revisi SNP)*. Dengan kata lain sekolah/madrasah miskin yaitu satuan pendidikan kurang memenuhi dari standar nasional berupa standar isi, proses, kompetensi lulusan, pendidik dan tenaga kependidikan, sarana, pengelolaan, pembiayaan dan penilaian

Madrasah dan sekolah sebagai penyelenggara pendidikan harus memenuhi SNP yang ditentukan oleh pemerintah. SNP tersebut mengatur standar isi, proses, kompetensi lulusan, pendidik dan tenaga kependidikan, sarana, pengelolaan, pembiayaan dan penilaian. SNP tidak hanya mengatur di SD/MI, namun juga TK/RA, SMP/MTs, dan SMA/MA. Sebagai contoh penyelenggaraan sekolah dalam bidang kurikulum harus memenuhi minimal: (a) ada kurikulum nasional (KTSP/K-13), (b) ada kurikulum lokal, (c) 90% kurikulum dilaksanakan, dan (d) 75% daya serap terhadap kurikulum. Jika sekolah tersebut telah memiliki dokumen kurikulum nasional dan lokal yang telah dirumuskan, namun keterlaksanaan kurikulum dan daya serap kurang hanya 70%; maka sekolah tersebut termasuk kategori sekolah miskin dalam bidang kurikulum. Demikian pula kajian terhadap bidang yang lain, juga harus memenuhi SNP bidang tersebut. Dengan demikian indikator

Miskin... (Studi Deskriptif Kualitatif di Provinsi Bengkulu). *Jurnal Manajer Pendidikan*, 2009, Vol.3 No.5, 31-38 (Juli 2009)

<sup>5</sup> Sasongko, Rambat Nur. 2011. Model Manajemen Pendidikan Berbasis Solusi Untuk Mengatasi Sekolah Miskin. *Jurnal Manajer Pendidikan*, 2011, Vol.3 No.5, 31-38 (Juli 2009)

sekolah miskin yakni yang kurang dari SNP yang mencakup standar isi, proses, kompetensi lulusan, pendidik dan tenaga kependidikan, sarana, pengelolaan, pembiayaan dan penilaian.

Pemenuhan terhadap SNP terdapat berbagai faktor yang turut mempengaruhi. Kepala sekolah (*school manager*) merupakan faktor yang dominan menentukan sekolah menjadi kurang dari standar minimal. Hal itu disebabkan jika kepala sekolah kurang kreatif berupaya membangun energi dan dukungan dari berbagai pihak, maka sekolah/madrasah tersebut kurang bermutu. Demikian pula menurut Gramage<sup>6</sup> dan Hofman, Dijkstra, dan Hofman (2011) bahwa faktor manusia merupakan komponen penentu ketidakmampuan sekolah memenuhi standar yang ditentukan oleh pemerintah. Faktor manusia tersebut terdiri atas penanggung jawab, pengawas, kepala sekolah/ madrasah, guru, staf, dan siswa. Sumber daya manusia tersebut merupakan komponen utama sebagai perencana, pelaksana, dan evaluator dari keterpenuhan standar. Faktor lain yakni ketersediaan dana pendidikan amat menentukan dalam pemenuhan standar.

Kualitas penyelenggaraan sekolah/maadrasah amat tergantung dari sistem pengelolaannya<sup>7</sup>. Para pengelola sekolah/madrasah yang mengelola bidang kurikulum, personalia, kesiswaan, keuangan, sarana dan prasarana, dan hubungan masyarakat turut menentukan mutu pendidikan. Manajemen pendidikan yang dikelola dengan memenuhi standar yang baik, maka akan menghasilkan mutu sekolah/madrasah yang baik pula. Kondisi ini dapat diwujudkan bila manajer pendidikan di sekolah/madrasah tersebut yakni kepala sekolah/madrasah memiliki visi dan inovasi ke arah peningkatan mutu sekolah. Tanpa visi dan inovasi, sekolah kurang mampu memberikan kontribusi yang signifikan bagi perbaikan mutu pendidikan. Demikian pula sebaliknya, manajer sekolah/madrasah yang kurang memiliki visi dan inovasi akan memberikan dampak terhadap pembentukan sekolah/madrasah miskin.

Sesungguhnya teori tentang sekolah atau madrasah miskin tidak dijumpai. Namun teori manajemen pendidikan banyak ditemukan. Teori manajemen pendidikan sesungguhnya juga berkaitan dengan terbentuknya sekolah atau madrasah miskin. Misalnya teori sistem dalam manajemen pendidikan menjelaskan bahwa mutu pendidikan ditentukan oleh berbagai komponen, yakni konteks, *input*, proses, *out put* dan *feed back*. Komponen-komponen tersebut secara sinergi menentukan mutu pendidikan. Di lain pihak teori nilai ekonomi pendidikan menjelaskan bahwa nilai ekonomi yang berfungsi sebagai administrasi, produksi psikologis, dan produksi ekonomi turut andil dalam menentukan mutu pendidikan.<sup>8</sup> Demikian pula teori kepemimpinan juga menjelaskan bahwa manajer pendidikan menentukan efektivitas dan mutu pendidikan. Beberapa nukilan teori tersebut memberikan isyarat bahwa sekolah atau madrasah miskin berkaitan dengan mutu pendidikan. Terjadinya sekolah/ madrasah miskin diduga amat berkaitan dengan sistem pendidikan, nilai ekonomi pendidikan, dan manajer pendidikan itu sendiri.

Pemerintah melalui Kementerian Pendidikan Nasional dan Kementerian Agama telah mengintruksikan agar sekolah dan madrasah menerapkan model Manajemen Berbasis Sekolah/ Madrasah (MBS/MBM) dan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah/Madrasah (MPMBS/MPMBM). Model ini memberikan kewenangan kepada sekolah atau madrasah untuk menyelenggarakan pendidikan dengan prinsip partisipasi, transparansi, dan akuntabilitas. Sekolah/madrasah menyusun rencana, melaksanakan, monev, dan pelaporan pertanggungjawaban. Namun implementasi MBS ini masih menjumpai berbagai permasalahan pendidikan, seperti kebutuhan sekolah tidak terpenuhi, pengelolaan berbagai bidang garapan kurang optimal, dan mutu sekolah kurang berhasil.

Studi Sasongko<sup>9</sup> yang telah melakukan penelitian tentang kajian manajemen sekolah

<sup>6</sup> Gramage, David T, *Three Decades of Implementation of School Based Management in the Australian Capital Territory and Victoria in Australia*. <http://nces.ed.gov/surveys/databased/Ed34652312> (Diunduh 11 Maret 2010)

<sup>7</sup> Bush, Tony and Bell, Les, *The Principles and Practice of Educational Management*, (London: Paul Chapman Publishing, 2002)

<sup>8</sup> Zainuddin, *Reformasi Pendidikan: Kritik Kurikulum dan Manajemen Berbasis Sekolah*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2008)

<sup>9</sup> Sasongko, Rambat Nur, *Potret Manajemen Sekolah Miskin... (Studi Deskriptif Kualitatif di Provinsi Bengkulu)*. (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2010)

miskin menghasilkan model Manajemen Pendidikan Berbasis Solusi (MPBS). Model ini pun setelah diterapkan juga kurang optimal dalam mengatasi sekolah/madrasah miskin. Model tersebut difusikan antara MBS dengan MPBS dengan penekanan kepada kolaborasi. Model ini selanjutnya disebut model Manajemen Sekolah Berbasis Kolaborasi (MSBK). Model ini merupakan proses merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, dan mengevaluasi penyelenggaraan sekolah yang didasarkan kepada upaya memenuhi SNP melalui kerjasama sinergis diantara *stakeholders* yang ada di sekolah atau madrasah.

Model MSBK ditujukan untuk mengatasi ketidakstandaran SNP pada satuan pendidikan utamanya sekolah/madrasah miskin. Kepala sekolah/madrasah melakukan kolaborasi dan memberdayakan seluruh *stakeholders* utamanya orang tua siswa, masyarakat, Dinas Dikbud, Kemenag, pemerintah daerah, dan semua komponen yang mampu memberikan donatur (materiil maupun non materiil) agar terlibat dan turut aktif mengatasi sekolah / madrasah miskin.

Penerapan model dilakukan dengan langkah sebagai berikut: (1) perencanaan yang menyangkut analisis kebutuhan dan permasalahan yang dihadapi, serta perumusan program pengatasan masalah ketidakterpenuhan SPM; (2) pengorganisasian mencakup pendistribusian tupoksi operasionalisasi program dan penyediaan fasilitas pendukung, (3) pelaksanaan program yang menyangkut langkah-langkah pengatasan masalah, dan (4) monev program yang menyangkut pengumpulan data/informasi tentang program yang sedang dan akhir dilaksanakan, sehingga dapat dijadikan refleksi modifikasi, perbaikan dan peningkatan program berikutnya. Monev dilakukan secara kuantitatif dan kualitatif. Indikator keberhasilan model yaitu jika SPM dan standar nasional dapat dipenuhi.

Karakteristik model MSBK ini terdiri atas karakteristik input, proses, dan output<sup>10</sup>. Karakteristik *input* mencakup: (1) sekolah/ madrasah memiliki kebijakan, visi, misi, tujuan, sasaran mutu yang jelas; (2) sumber daya tersedia dan siap menjalin

kolaborasi antar *stakeholders*; (3) kepala sekolah/ madrasah, guru, dan staf yang kompeten dan berdedikasi tinggi; (4) memiliki harapan prestasi tinggi; (5) fokus pada pemenuhan SNP; (6) memiliki tugas, rencana, program, ketentuan yang jelas.

Karakteristik proses mencakup: (1) pengelolaan sekolah/madrasah berorientasi kepada pemenuhan SNP; (2) kepemimpinan kepala sekolah/ madrasah yang kuat; (3) sekolah/ madrasah memiliki budaya mutu; (4) sekolah/ madrasah memiliki teamwork yang kompak, cerdas, dan dinamis; (5) sekolah/ madrasah memiliki kewewenangan menjalin kemitraan/kolaborasi secara luas; (6) partisipasi warga sekolah dan masyarakat yang tinggi; (7) sekolah/madrasah menerapkan prinsip manajemen: transparansi, partisipasi, efektif, efisien, akuntabilitas, produktivitas, dan sustainabilitas; (8) sekolah/ madrasah memiliki kemauan untuk memenuhi SNP; (9) sekolah/ madrasah melakukan evaluasi dan perbaikan yang berkelanjutan; (10) sekolah/madrasah responsif dan antisipatif terhadap kebutuhan; (11) sekolah/ madrasah memiliki iklim dan komunikasi yang kondusif.

Karakteristik *out put* mencakup: (1) sekolah/ madrasah dapat memenuhi SNP; (2) sekolah/ madrasah meraih prestasi akademik yang tinggi, seperti prestasi hasil belajar tinggi, rata-rata hasil UN tinggi, juara olimpiade mapel, dan seterusnya; (3) sekolah/ madrasah meraih prestasi non akademik yang tinggi, seperti juara berbagai lomba, penguasaan *soft dan life skill* yang tinggi, prestasi sekolah yang tinggi, akreditasi sekolah yang unggul, dan seterusnya.

Diharapkan melalui penerapan model MSBK dapat memberikan kontribusi positif terhadap pemenuhan SNP pada keseluruhan butir standar kelulusan, isi, proses, tenaga pendidik dan kependidikan, sarana dan prasarana pendidikan, pengelolaan, pembiayaan, dan penilaian. Pemenuhan 8 SNP ini merupakan prasarat bagi sekolah dan madrasah agar memiliki kompetisi atau daya saing yang sama dengan sekolah atau madrasah lainnya.

## Metode Penelitian

Penelitian ini bersifat terapan. Oleh karena itu desainnya menggunakan metode penelitian tindakan kependidikan (*educational action*

<sup>10</sup> Sasongko, Rambat Nur. 2011. Model Manajemen Pendidikan Berbasis Solusi Untuk Mengatasi Sekolah Miskin. In: *Kontribusi Solusi Madrasah Miskin*.

research)<sup>11</sup>. Penelitian dilakukan dengan menerapkan model MSBK di madrasah. Model MSBK ini telah dikembangkan Sasongko sejak tahun 2013. Tahun 2014 penelitian ini direvisi, dilanjutkan dan diterapkan kembali melalui penelitian Hibah Pascasarjana Ditjen Dikti. Desain penelitian dilakukan sebanyak tiga siklus<sup>12</sup>. Masing-masing siklus terdiri atas empat langkah yakni: (1) perencanaan penerapan model MSBK, (2) pelaksanaan penerapan model MSBK, (3) monitoring dan evaluasi, dan (4) refleksi yang dilakukan secara sirkuler dan terus menerus hingga indikator dapat tercapai. Setiap siklus akan menghasilkan rekomendasi dan modifikasi perbaikan model serta direncanakan dan diterapkan kembali.

Subjek penelitian ini terdiri atas *stakeholders* dan mitra sekolah, seperti Kepala Sekolah, Guru, Kepala Kemenag setempat, Kepala Dinas Pendidikan setempat, Pengawas, Staf Tata Usaha, Siswa, orang tua siswa, pengelola Komite Sekolah, tokoh masyarakat, pemerintah daerah, dan lembaga donatur. Subyek penelitian ditentukan secara *purposive* (bertujuan). Subyek penelitian berjumlah 18 madrasah di provinsi Bengkulu. Di Kota Bengkulu terdiri atas 1 MI, 1 MTs, 1 MA. Di Kabupaten Seluma terdiri atas 1 MI, 1 MTs, 1MA. Di Kabupaten Bengkulu Tengah terdiri atas: 1 MI, 1 MTs, 1 MA. Di Kabupaten Bengkulu Utara terdiri atas 1 MI, 1 MTs, 1 MA. Di Kabupaten Rejang Lebong terdiri atas 1 MI, 1 MTs, 1 MA. Di Kabupaten Kepahyang terdiri atas 1 MI, 1 MTs, 1 MA.

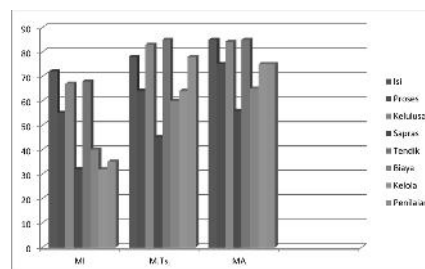
Pengumpulan data dengan teknik wawancara, observasi, dan studi dokumentasi. Instrumen pengumpulan data dikembangkan dengan melalui prosedur yang ketat sesuai dengan ketentuan. Analisis data dilakukan secara kuantitatif dan kualitatif. Data kuantitatif berupa dampak penerapan model MSBK terhadap keterpenuhan SNP dianalisis dengan statistik deskriptif (persentase/% dan *weighted mean score/ π*). Data kualitatif dianalisis dengan analisis induktif. Penjaminan mutu penelitian dilakukan dengan melakukan analisis kredibilitas yaitu dengan analisis validitas, reliabilitas, obyektivitas, tranferabilitas, auditabilitas, dan konfirmabilitas. Hasil analisis data kuantitatif dan kualitatif diramu

dan dipolakan saling melengkapi, memberikan makna, menjawab permasalahan penelitian, serta menghasilkan temua baru.

## Hasil Penelitian

Penelitian ini menggunakan desain penelitian terapan dengan menerapkan model MSBK di MI, MTs, dan MA provinsi Bengkulu. Hasil secara umum menunjukkan bahwa model MSBK dapat meningkatkan keterpenuhan butir-butir SNP di berbagai jenjang madrasah. Butir-butir SNP belum seluruhnya dapat dipenuhi, namun mampu meningkatkan persentase butir standar isi, proses, kompetensi lulusan, pembiayaan, pengelolaan dan penilaian. Sedangkan standar pendidik dan tenaga kependidikan serta sarana dan prasarana sulit terpenuhi secara maksimal.

Adapun hasil penelitian secara khusus dapat diuraikan berikut ini. *Pertama*, kondisi madrasah pada berbagai jenjang pendidikan di provinsi Bengkulu, baik pada jenjang MI, M.Ts., dan MA termasuk dalam kondisi madrasah miskin. Madrasah yang berada di bawah naungan Kemenag menyelenggarakan pendidikan dengan muatan kurikulum agama Islam seluruhnya hampir kurang standar. Kondisi madrasah amatlah berbeda dengan sekolah. Masyarakat kadang kala menyebutnya sebagai sebagai jalur pendidikan kelas dua. Hal itu disebabkan kepedulian pemerintah yang amat kurang dibandingkan dengan sekolah. Terlebih pada jenjang MI kondisinya rata-rata amat memprihatinkan, dibandingkan M.Ts. dan MA serta SD, SMP, dan SMA. Demikian pula untuk keterpenuhan 8 SNP, seluruhnya pada butir-butir SNP tidak ada yang terpenuhi lebih dari 85%. Hal ini berarti madrasah di provinsi Bengkulu tergolong madrasah miskin. Madrasah-madrasah ini terutama pada jenjang MI baik negeri maupun swasta memerlukan bantuan agar mereka sejajar dengan SD. Gambaran umum keterpenuhan SNP sebagai berikut.

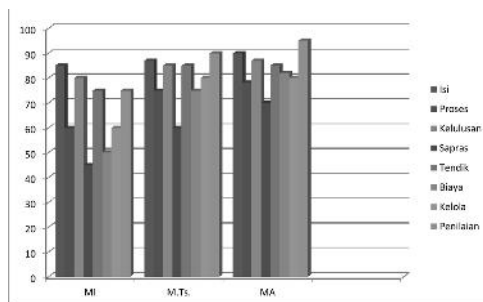


Gambar 1. Kondisi Keterpenuhan 8 SNP di Madrasah Ditinjau Berdasarkan

<sup>11</sup> Burn, Robert B, *Research Methods: Action Research*, (Sidney: Longman, 2009).

<sup>12</sup> Depdiknas, *Petunjuk Teknis Penelitian Tindakan Sekolah (School Action Research)* (Jakarta: Direktorat Tenaga Kependidikan, Ditjen PMPTK, 2007).

Kedua, penerapan model MSBK di madrasah umumnya mampu meningkatkan persentase butir-butir 8 SNP. Keseluruhan butir-butir pada 8 SN mampu ditingkatkan, meski tidak sampai 100 %. Butir SNP yang sangat sulit dipenuhi adalah standar proses, pendidik dan tenaga kependidikan, standar pembiayaan dan sarana dan prasarana sekolah. Standar isi, kompetensi lulusan, pengelolaan, dan penilaian umumnya telah mampu ditingkatkan secara signifikan dan terlihat hasilnya secara drastis. Gambaran keterpenuhan 8 SNP setelah diterapkan model MSBK sebagaimana grafik di bawah ini.



Gambar 2. Kondisi Keterpenuhan 8 SNP Setelah Diterapkan Model MSBK di Madrasah Provinsi Bengkulu

Penerapan model MSBK dalam setiap siklus selalu diperbaiki dan dimodifikasi agar memperoleh model yang terbaik. Model yang mampu meningkatkan keterpenuhan SNP di madrasah adalah dengan merancang model kolaborasi berbasis penekanan kepada peran optimal kepala sekolah, penyediaan waktu yang memadai, pembentukan tim yang solid, dan perbaikan peran masyarakat/pihak lain yang optimal.

Model MSBK yang efektif meningkatkan butir-butir SNP mencakup komponen input, proses, dan output. Komponen *input* terdiri atas (1) madrasah memiliki kebijakan, visi, misi, tujuan, sasaran mutu yang jelas, (2) penyediaan sumber daya dan siap menjalin kolaborasi antar *stakeholders* dengan pro aktif, (3) perbaikan peran kepala madrasah, guru, dan staf yang kompeten dan berdedikasi tinggi, (4) memiliki harapan prestasi tinggi, (5) fokus pada pemenuhan SNP, dan (6) memiliki pedoman tugas, rencana, program, ketentuan yang jelas. Komponen proses terdiri atas (a) pengelolaan madrasah berorientasi kepada pemenuhan SNP, (b) kepemimpinan kepala madrasah yang kuat, (c) madrasah memiliki budaya mutu, (d) sekolah memiliki *teamwork* yang kompak,

kewenangan menjalin kemitraan/kolaborasi secara luas, (f) partisipasi warga madrasah dan masyarakat yang tinggi, (g) sekolah menerapkan prinsip manajemen: transparansi, partisipasi, efektif, efisien, akuntabilitas, produktivitas, dan sustainabilitas, (h) sekolah memiliki kemauan untuk memenuhi SNP, (i) madrasah melakukan evaluasi dan perbaikan yang berkelanjutan, (j) sekolah responsif dan antisipatif terhadap kebutuhan, (k) madrasah memiliki iklim dan komunikasi yang kondusif. Komponen *output* terdiri atas (i) madrasah dapat memenuhi SNP, (ii) madrasah meraih prestasi akademik yang tinggi, seperti prestasi hasil belajar tinggi, rata-rata hasil UN tinggi, juara olimpiade mapel, dan seterusnya, dan (iii) madrasah meraih prestasi non akademik yang tinggi, seperti juara berbagai lomba, penguasaan *soft dan life skill* yang tinggi, prestasi madrasah yang tinggi, dan akreditasi sekolah yang unggul.

Ketiga, strategi yang efektif agar model MSBK dapat mengatasi madrasah miskin memenuhi SNP yaitu dengan memilih kepala madrasah yang kompeten dan berdedikasi tinggi meningkatkan SNP, merumuskan kebijakan yang tepat, menerapkan prinsip-prinsip yang berpihak kepada madrasah, merumuskan struktur dan job deskripsi yang jelas, penyediaan sarana dan prasarana yang memadai, pembiayaan yang cukup, dan sistem pengawasan yang efektif.

Strategi yang pertama, dengan memilih kepala madrasah yang kompeten dan berdedikasi tinggi meningkatkan butir-butir SNP. Kepala madrasah dipilih yang cakap, memiliki visi yang inovatif, benar-benar kompeten, lincah, dan taktis menggalang kolaborasi dengan seluruh stake holder madrasah sehingga meningkatkan partisipasi dan donasi kepada madrasah. Kepala madrasah yang hanya menjalankan tugas rutin, hanya duduk-duduk di kantor, dan kurang memiliki visi inovasi memperbaiki 8 SNP, tidak bisa diharapkan untuk mengatasi madrasah miskin.

Strategi kedua, dengan merumuskan kebijakan yang tepat. Kebijakannya yaitu agar Kepala Kemenag dan Dinas Pendidikan di Kota/Kabupaten mengintruksikan kepada kepala madrasah untuk menerapkan model MSBK secara penuh. Selain hal tersebut juga perlu diinstruksikan kepada guru

dan warga sekolah untuk berpartisipasi secara penuh. Instruksi tersebut dibarengi dengan sistem manajemen yang baik, mulai dengan perencanaan, koordinasi, implementasi, monev, dan pelaporan yang benar.

Strategi ketiga, menerapkan prinsip-prinsip yang berpihak kepada pengatasan madrasah miskin antara lain (1) prinsip pemberdayaan sumber daya yang ada, (2) prinsip kemitraan dengan masyarakat dan pihak lain yang mampu dan mempunyai komitmen membantu madrasah meningkatkan butir SNP, dan (3) prinsip transparansi, partisipasi, efektif, efisien, akuntabilitas, produktivitas, dan sustainabilitas.

Strategi keempat, merumuskan struktur organisasi dan job deskripsi yang benar. Struktur organisasi penerapan model MSBK disusun di tingkat madrasah agar lebih otonom. Struktur organisasi diserahkan kepada kepala madrasah dan selanjutnya dijelaskan peran dan fungsi tugas tim organisasi. Mereka diberdayakan agar mandiri.

Strategi kelima, penyediaan sarana dan prasarana yang memadai. Faktor utama yang menjadi keberhasilan implementasi model MSBK yaitu kelengkapan sarana dan prasarana. Sarana dan prasarana hendaknya yang memadai, seperti untuk keperluan menjalin kemitraan (alat komunikasi dan alat transportasi).

Strategi keenam, dukungan pembiayaan yang mencukupi. Kemitraan membutuhkan biaya stimulus untuk merangsang mengadakan hubungan dengan masyarakat dan pihak lain. Pembiayaan dibutuhkan dalam rangka membeli pulsa, ongkos pergi ke tempat di mana masyarakat dan pihak lain, dan pembelian ATK menulis proposal dan laporan kegiatan.

Strategi ketujuh, penerapan sistem pengawasan dan penjaminan mutu yang tepat. Pengawasan dilakukan untuk menjamin mutu agar implementasi model MSBK berjalan dengan semestinya. Pengawasan dilakukan mulai dari perencanaan, koordinasi, implementasi dan pelaporan. Prinsip-prinsip akuntabilitas kegiatan dan laporan perlu dicermati untuk menjamin keseluruhan kegiatan dapat berjalan dengan berhasil. Target akhir yaitu madrasah dapat meningkatkan 8 butir SNP secara mandiri dalam

## Pembahasan Penelitian

Penelitian ini menghasilkan bahwa penerapan model MSBK mampu meningkatkan keterpenuhan butir-butir SNP di berbagai jenjang madrasah di provinsi Bengkulu. Upaya mengatasi madrasah miskin belum berhasil, karena kesulitan memenuhi SNP secara menyeluruh. Namun model ini mampu meningkatkan persentase butir standar isi, proses, kompetensi lulusan, tenaga pendidik dan kependidikan, pembiayaan, sarana dan prasarana, pengelolaan, dan penilaian. Meski tidak dapat dipenuhi secara menyeluruh, setiap butir-butir 8 SNP ini dapat diperbaiki dan secara kuantitatif meningkat persentasenya secara signifikan.

Penelitian ini bisa jadi sama nasibnya dengan penerapan model MBS (Manajemen Berbasis Sekolah) yang hingga kini pemerintah belum merilis efektivitas model tersebut. Model ini belum sepenuhnya diakui efektif mengatasi permasalahan penyelenggaraan pendidikan di sekolah<sup>13</sup>. Banyak permasalahan yang muncul ketika MBS diterapkan di sekolah, seperti belum dipahaminya MBS oleh sekolah dan dinas pendidikan secara benar, penyelenggaraan sekolah asal jalan, dan bersifat rutinitas. Demikian pula halnya hasil studi Bandur yang berupaya mencermati penerapan MBS di sekolah, juga kurang signifikan memberikan hasil positif<sup>14</sup>.

Penelitian Sasongko yang telah menerapkan model Manajemen Berbasis Solusi dengan menekankan kepada upaya mengatasi permasalahan di sekolah juga belum sepenuhnya mampu mengatasi segala aspek permasalahan di sekolah. Penelitian lain oleh Susanti<sup>15</sup> dan Rahmi<sup>16</sup>, yang mendalami keterpenuhan standar layanan minimal, pemerintah dan sekolah dinilai belum mampu mengatasi layanan yang memuaskan bagi

<sup>13</sup> Zainuddin, *Reformasi Pendidikan: Kritik Kurikulum dan Manajemen Berbasis Sekolah*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2008.

<sup>14</sup> Bandur, Agustinus, *The Implementation of School Based Management in Indonesia: Creating Conflict in Regional Level*. *Journal of NTT Studies*, Vol. 1, No. 1, 16-27 (2009).

<sup>15</sup> Susanti, Erfi, *Standar Pendidikan dan Tenaga Kependidikan di SD Provinsi Bengkulu*. (Bengkulu: Hasil Penelitian pada Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan Provinsi Bengkulu, 2007).

<sup>16</sup> Rahmi, Ratu Ya, *Kondisi Keterpenuhan Standar Penyelenggaraan TK dan Upaya untuk Memenuhinya*, (Bengkulu: Hasil Penelitian pada Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan Provinsi Bengkulu, 2007).



anak didik. Demikian pula Cahyana<sup>17</sup> bahwa dalam penerapan manajemen sekolah otonomi yang luas dalam mengatasi permasalahan penyelenggaraan sekolah agar bisa keluar dari kekurangan dan keterbelakangan.

Model MSBK yang diterapkan sebagai salah satu alternatif yang dikembangkan sebagai solusi mengatasi keterpenuhan SNP. Model ini secara umum mampu memperbaiki persentase 8 (delapan) SNP yang diimplementasikan di madrasah. Model MSBK ini sebelum diterapkan persentase keterpenuhan perbutir SNP rendah. Namun setelah diterapkan menunjukkan persentase yang tinggi. Butir standar yang sangat sulit dipenuhi adalah pendidik dan tenaga kependidikan serta standar sarana dan prasarana sekolah. Standar isi, proses, kompetensi lulusan, pembiayaan, pengelolaan, dan penilaian secara umum telah mampu diperbaiki. Studi Bandur<sup>18</sup> tentang implementasi MBS di Indonesia menunjukkan bahwa setiap upaya sekolah untuk memperbaiki permasalahan, dipastikan memberikan hasil positif walau sedikit. Kecenderungan sekolah kurang menekankan kepada upaya mencari solusi baru dan hanya lebih bersifat pragmatis dan rutinitas belaka. Kondisi ini musti dijadikan masukan bagi madrasah agar terhindar dari kemelut permasalahan kekurangan standar dari tolok ukur nasional.

Dalam konteks yang demikian ini Zainuddin<sup>19</sup> telah mengkritik terhadap implementasi MBS yang kurang sinergis. Beliau menyarankan agar kepala sekolah atau madrasah selalu mereformasi penyelenggaraan pendidikan untuk memperbaiki dan meningkatkan mutu sekolah ke arah yang lebih baik. Pihak sekolah diharapkan lebih proaktif mengatasi permasalahan, karena pihak pengelola utamanya kepala sekolah yang lebih tahu permasalahan yang dihadapi. Demikian pula dengan penerapan model MSBK diupayakan agar efektif mengatasi keterpenuhan SNP di madrasah.

Saran yang diharapkan pihak sekolah yaitu dengan mendesain kembali yang berbasiskan penekanan kepada peran optimal kepala sekolah, penyediaan waktu yang memadai, pembentukan tim yang solid, dan perbaikan peran masyarakat/pihak lain.

Studi ini telah menghasilkan bahwa strategi yang efektif mengatasi madrasah miskin utamanya mengatasi keterpenuhan SNP yaitu dengan memilih kepala madrasah yang kompeten, merumuskan kebijakan yang tepat, menerapkan prinsip-prinsip yang berpihak kepada madrasah, merumuskan struktur dan job deskripsi yang jelas, penyediaan sarana dan prasarana yang memadai, pembiayaan yang cukup, dan sistem pengawasan yang efektif. Prinsip utama dalam mengatasi madrasah miskin adalah komitmen semua pihak secara sinergis berkolaborasi terhadap permasalahan ini. Kepala madrasah sebagai orang nomor satu di lembaganya agar lebih berdaya (powerfull), memiliki visi inovatif, lincah, dan membina jejaring kolaborasi mengatasi kekurangstandaran nasional ini.

## Simpulan

Penelitian ini dapat disimpulkan bahwa upaya mengatasi madrasah miskin dapat diatasi melalui strategi penerapan model MSBK. Meski belum mampu mengurangi jumlah madrasah miskin, model ini telah dapat memperbaiki dan meningkatkan persentase keterpenuhan butir-butir 8 SNP yang terdiri atas standar isi, proses, kompetensi lulusan, tenaga pendidik dan kependidikan, sarana prasarana, pembiayaan, pengelolaan, dan penilaian.

Strategi penerapan model MSBK yang efektif mengatasi keterpenuhan SNP di madrasah yaitu dengan berbasiskan penekanan kepada pemilihan kepala madrasah yang kompeten dan berdedikasi tinggi mengatasi SNP, penyediaan waktu yang memadai, pembentukan tim yang solid, dan perbaikan peran masyarakat/pihak lain secara pro aktif. Demikian pula strategi lain untuk menjalin kolaborasi dengan merumuskan kebijakan yang tepat, menerapkan prinsip-prinsip yang berpihak kepada madrasah, merumuskan struktur dan job deskripsi yang jelas, penyediaan sarana dan prasarana yang memadai, pembiayaan yang cukup, dan sistem pengawasan yang efektif.

<sup>17</sup> Cahyana, Ade, Upaya Peningkatan Mutu Sekolah Melalui Otonomi Satuan Pendidikan. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*. Vol.16, No.2, 109-117 (Maret 2010).

<sup>18</sup> Bandur, Agustinus, The Implementation of School Based Management in Indonesia: Creating Conflict in Regional Level. *Journal of NTT Studies*, Vol. 1, No. 1, 16-27 (2009).

<sup>19</sup> Zainuddin, *Reformasi Pendidikan: Kritik Kurikulum dan*

Keseluruhan diimplementasikan secara sinergi dan berkesinambungan.

### Pustaka Acuan

- Bandur, Agustinus, *The Implementation of School Based Management in Indonesia: Creating Conflict in Regional Level*. *Journal of NTT Studies*, Vol. 1, No. 1, 16-27 (2009).
- Burn, Robert B, *Research Methods: Action Research*, Sidney: Longman, 2009.
- Bush, Tony and Bell, Les, *The Principles and Practice of Educational Management*. London: Paul Chapman Publishing, 2008.
- Cahyana, Ade, *Upaya Peningkatan Mutu Sekolah Melalui Otonomi Satuan Pendidikan*. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*. Vol.16, No.2, 109-117 (Maret 2010).
- Depdiknas, *Petunjuk Teknis Penelitian Tindakan Sekolah (School Action Research)* Jakarta: Direktorat Tenaga Kependidikan Dirjen PMPTK, 2007.
- Gramage, David T. 2010. *Three Decades of Implementation of School Based Management in the Australian Capital Territory and Victoria in Australia*. <http://nces.ed.gov/surveys/databased/Ed34652312> (Diunduh 11 Maret 2010)
- Haeniah, Een Y. , *Kondisi Pendidikan di kecamatan Bahuga Sebagai Daerah Perbatasan Sumatera Selatan dengan Lampung*, *Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran FKIP Unila*, Vol. 6, No.1, 83-90 (2008).
- Hofman, Roelande H.; Dijkstra, Nynke J.; Hofman, W. H. Adrian. 2011. *Internal versus xternal Quality Management*. <http://www.eric.ed.gov/ERICWebPortal/Home.portal> (Diunduh 5 Maret 2011)
- Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan
- Peraturan Pemerintah No. 32 Tahun 2013 Tentang Revisi Standar Nasional Pendidikan
- Rahmi, Ratu Ya, *Kondisi Keterpenuhan Standar Penyelenggaraan TK dan Upaya untuk Memenuhinya*, Bengkulu: Tesis S2 Prodi MMP Unib, 2008.
- Saiful, *Kondisi Sarana dan Prasarana di SMA Kabupaten Bengkulu Utara*. Bengkulu: Tesis S2 Prodi MMP Unib, 2008.
- Sasongko, Rambat Nur, *Manajemen Pendidikan Pada Sekolah Unggul (Studi Deskriptif Kualitatif pada SMP Unggul di Kota Bengkulu)*, Bengkulu: Hasil Penelitian yang Tidak Diterbitkan pada Prodi MMP Unib, 2006
- Sasongko, Rambat Nur, *Potret Manajemen Sekolah Miskin (Studi Deskriptif Kualitatif di Provinsi Bengkulu)*. *Jurnal Manajer Pendidikan*, Vol.3 No.5, Juli 2009, 31-38 (5 Juni 2009)
- Sasongko, Rambat Nur, *Tingkat Inovasi Kepala Sekolah Dalam Mengelola Program Kerja*. *Jurnal Manajer Pendidikan*, Vol.4 No.3, 1-7 (Juli 2010)
- Sasongko, Rambat Nur, *Model Manajemen Pendidikan Berbasis Solusi Untuk Mengatasi Sekolah Miskin*. *Jurnal Kependidikan*, Vol. 41 No.2, 1-13 (November 2010).
- Sasongko, Rambat Nur, *Inovasi Pengelolaan Pendidikan*, Bengkulu: Prodi Manajemen Pendidikan PPs FKIP Unib, 2012
- Sasongko, Rambat Nur, *Strategi Mengatasi Sekolah Miskin Melalui Pengembangan Model Manajemen Sekolah Berbasis Kolaborasi*. Bengkulu: Hasil Penelitian Tahap I dan II, LPPM Universitas Bengkulu, 2013 dan 2014.
- Sasongko, Rambat Nur, *Pengembangan Model MSBK Untuk Meningkatkan Keterpenuhan SNP*. *Proceeding International Seminar*. Jember: Universitas Jember, 463-473 (2014)
- Suhartanta, Sukoco, Zainal Arifin, *Model Networking Sekolah Sebagai Basis Peningkatan Kualitas Pendidikan di SMK*. *Jurnal Pendidikan*, Vol.41, No.1, Mei 2011, 1-16 (Mei 2011)
- Susanti, Erfi, *Standar Pendidikan dan Tenaga Kependidikan di SD Provinsi Bengkulu*. Bengkulu: Hasil Penelitian pada Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan Provinsi Bengkulu, 2007.
- Zainuddin, *Reformasi Pendidikan: Kritik Kurikulum dan Manajemen Berbasis Sekolah*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2008.

