

## IMPLEMENTASI GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH YANG DEMOKRATIS MENUJU SEKOLAH BERPRESTASI

### SURATMAN

**Abstract.** *Madrasah Aliyah Negeri 2 Samarinda is a public school that characterized typical Islamic. Efforts to realize that school achievement in the implementation overlooks the socialization of school, making a situation analysis of school and outside school, situasional formulate goals to be achieved, identify functions that need to be involved to achieve the goals set situasional, make SWOT analysis (Strength, Weaknes , Opportunity, and Threat), select the steps splitting problem, plan a short-term, medium and long term, implement programs to realize the short-term plan, monitoring and evaluation process on an ongoing basis. Operasionalnya techniques to achieve a superior school, achievement and self-starting is the effectiveness of the learning process, school leadership is strong, the management staff's effective; school has a culture of quality, "teamwork" a compact, intelligent, and dynamic; Schools have autonomy, participation of schools and communities; School have transparency, the school has a willingness to change (psychological and physical), and evaluating school improvement in a sustainable, schools responsive to the needs and antisipatif; School has accountability, and sustansibilitas. Output, is the achievement of schools, the emphasis digit drop out, and staff satisfaction. Constraints in the implementation of the power source is low, less socialization, the ability of human resources is low, less monitoring, the level of economic development and education is low, the implementation of the civil laws that are not consistent, the passive attitude of teachers, the level of public education about the low and the implementation of school autonomy is not in accordance with the concept of school-based management. Is a factor supporting a conducive environment, transparent management, the direct form of contract performance, the performance of a conducive relationship, socio-economic condition of a stable society, government support, the ease of madrasah formed a team and communication with otherparties involved in efforts to improve the quality of madrasah . Alternative development, madrasah make regular pattern of the class, class and superior class boarding school. Innovation is doing interviews*

---

*Suratman adalah Guru di Madrasah Aliyah Negeri 2 Samarinda*

---

*with all parents dig for data supporting the report and questioned the financial dibarengi a tribute to the teachers, staff and students achievement.*

*Keyword : Leadership Style, Democratic School achievement.*

## **PENDAHULUAN**

### **Latar Belakang Masalah**

Madrasah Aliyah Negeri 2 (MAN2) Samarinda, merupakan salah satu madrasah yang dijadikan model atau percontohan di Kalimantan Timur. Madrasah ini diharapkan mampu memberikan dampak yang positif terhadap madrasah yang lain. Menurut (Rahim, 1997 : 43), MAN 2 dijadikan contoh sejak tahun 1998 dengan Surat Keputusan Dirjen Kelembagaan Agama Islam Departemen Republik Indonesia Nomor. E.IV/PP.06.6/Kep/17.A/1998, dengan mendapatkan bantuan berupa gedung Pusat Sumber Belajar Bersama (PSBB) dan mengirimkan 5 (lima) orang guru untuk melanjutkan S-2 di Jawa.

Perjalanan sekolah sebagai sekolah unggulan belum dibarengi dengan perubahan sektor lain. Sehingga prestasi sekolah masih sangat minim di tingkat kota, provinsi, apalagi tingkat nasional. Siswa yang berprestasi bidang akademik masih didominasi oleh sekolah umum, terutama pada kelompok sains dan teknologi. Begitu pula kelulusan madrasah belum banyak yang mampu melanjutkan ke perguruan tinggi ternama di Indonesia.

Salah satu penyebabnya prestasi siswa yang minim adalah, masih adanya guru yang mengajar tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya. Selain itu kemampuan tenaga pendidik dan kependidikan dalam penguasaan ilmu dan teknologi masih sangat minim, terutama teknologi komputer sebagai sarana utama pendukung kegiatan proses belajar dan mengajar dan peningkatan kemampuan profesi guru.

Peningkatan profesi guru belum mengoptimalkan pemberdayaan orang tua dan masyarakat. Indikator ini terlihat saat bantuan partisipasi siswa baru masih di bawah satu juta rupiah. Begitu pula, iuran komite masih di bawah lima puluh ribu rupiah tiap bulannya. Kondisi ini mengakibatkan kegiatan siswa melalui ekstrakurikuler belum dapat dibarengi dengan prestasi siswa yang tinggi, baik bidang akademik maupun nonakademik.

Mengingat kegiatan tersebut memerlukan dana pembinaan yang relatif cukup besar.

Belum optimalnya pemberdayaan orang tua dan masyarakat juga terlihat dari masih terdapatnya sarana olah raga utama atau halaman sekolah yang becek. Hal ini menyebabkan para siswa tidak dapat melaksanakan upacara bendera setelah hari turun hujan. Fasilitas kantin belum dikelola secara maksimal untuk mendukung program usaha kesehatan sekolah dan pembiasaan hidup yang bersih dan sehat. Hal ini juga terlihat bahwa media pembelajaran tidak sesuai dengan rasio siswa. Komputer siswa hanya berjumlah sepuluh set, sedangkan siswa per kelas berjumlah 36 orang. Kondisi ini mengakibatkan proses pembelajaran tidak berjalan dengan efektif.

Pemberdayaan kemampuan sekolah terutama dalam bentuk koperasi belum memiliki dampak positif terhadap keberadaan sekolah. Hal ini disebabkan koperasi guru masih bergerak simpan pinjam, belum pada usaha ekonomi lainnya. Begitu pula jumlah siswa yang relatif banyak belum dimanfaatkan sebagai anggota koperasi yang dapat membantu anggotanya. Terutama dalam keperluan sehari-hari, makan dan minum, alat tulis menulis dan keperluan sekolah lainnya.

Sarana penunjang belajar lainnya seperti perpustakaan, belum menjadi sarana belajar siswa. Hal ini mengingat, referensi dan buku penunjang masih berupa buku cetakan lama yang tidak terpakai. Tata ruangan perpustakaan juga belum menarik. Hal ini menyebabkan siswa, guru, dan pegawai tidak tertarik untuk membaca di perpustakaan, sehingga dalam perlombaan belum dapat juara. Berdasarkan latar belakang tersebut penulis ingin mengungkap, belum tepatnya implementasi gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam rangka mewujudkan sekolah yang berprestasi.

### **Permasalahan**

Berdasarkan latar belakang tersebut, penulis membuat rumusan masalah yang akan diungkap yaitu "Bagaimanakah Implementasi Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah yang Demokratis Menuju Sekolah yang Berprestasi?". Permasalahan dibatasi pada prestasi siswa terutama akademik dan nonakademik dan prestasi manajemen sekolah.

## **Strategi Pemecahan Masalah**

### **Deskripsi Strategi Pemecahan Masalah**

Strategi pemecahan masalah adalah dalam upaya meningkatkan mutu sekolah dengan cara mensosialisasikan konsep manajemen berbasis sekolah ke seluruh warga sekolah: Melakukan analisis situasi sekolah dan luar sekolah, merumuskan tujuan situasional yang akan dicapai dari pelaksanaan manajemen berbasis sekolah berdasarkan tantangan nyata yang dihadapi sekolah; Mengidentifikasi fungsi-fungsi yang perlu dilibatkan untuk mencapai tujuan situasional yang telah ditetapkan; Membuat analisis SWOT (*Strength, Weaknes, Opportunity, and Threat*); Memilih langkah-langkah pemecahan persoalan, yakni tindakan yang diperlukan untuk mengubah fungsi yang tidak siap menjadi fungsi yang siap; Membuat rencana jangka pendek, menengah, dan panjang, beserta program-programnya untuk merealisasikan rencana tersebut; Melaksanakan program-program untuk merealisasikan program jangka pendek; Pelaksanaan pemantauan terhadap proses dan evaluasi secara berkesinambungan.

### **Tahapan Operasional Pelaksanaannya.**

Tahapan operasional pelaksanaan untuk menjadikan sekolah yang berprestasi dengan langkah-langkah sebagai berikut : Efektivitas proses pembelajaran; Kepemimpinan sekolah yang kuat, pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif; Sekolah memiliki budaya mutu, "*teamwork*" yang kompak, cerdas, dan dinamis; Sekolah memiliki kemandirian, partisipasi warga sekolah dan msyarakat; Sekolah memiliki transparansi, dan kemauan untuk berubah (psikologi dan fisik); Sekolah melakukan evaluasi dan perbaikan secara berkelanjutan; Sekolah responsif dan antisipatif terhadap kebutuhan; sekolah memiliki akuntabilitas, dan sustanbilitas; *Output* adalah prestasi sekolah, penekanan angka *drop out*, dan kepuasan staf .

## **PEMBAHASAN**

### **Alasan Pemilihan Strategi Pemecahan Masalah**

Menurut Indrafachrudi (1993 : 23), kepala sekolah dengan kepemimpinan gaya demokratis menerapkan prinsip-prinsip musyawarah untuk mufakat. Meskipun demikian suatu saat ia dapat pula menjalankan kepemimpinan situasional, prinsip kekeluargaan dengan menciptakan dan membina hubungan sosial yang akrab dan harmonis, prinsip kesederhanaan dan kemandirian; Menjalankan kepemimpinan

kependidikan menghendaki semua bawahan bekerja untuk mencapai tujuan bersama. Kepala sekolah menghormati dan menghargai pendapat tiap-tiap guru, memberi kesempatan kepada guru-guru untuk mengembangkan inisiatif dan daya kreatifnya.

Berdasarkan gaya kepemimpinan tersebut, pemilihan strategi dan pemecahan masalah adalah sebagai berikut :

1. Keberhasilan sekolah tidak hanya ditentukan oleh kepala sekolah, tetapi memerlukan banyak pihak. Sehingga dalam rencana dan pelaksanaan program dengan tahapan pembuatan konsep, sosialisai, pelaksanaan, monitoring dan evaluasi secara berkesinambungan.
2. Sebelum melaksanakan program kegiatan peningkatan mutu perlu melakukan analisis diri dan membuat analisis SWOT. Hal ini dilakukan untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman terhadap program, sehingga secara dini dapat diminimalisir ketidakberhasilannya.
3. Agar program terarah, perlu ditentukan langkah-langkahnya sehingga kegiatan jangka pendek, menengah dan jangka panjang dapat dilaksanakan dengan baik, dengan mempertimbangkan prioritas pelaksanaan program pengembangan sekolah.
4. Pelaksanaan strategi program memerlukan komunikasi yang harmonis, pemikiran dari para ahli, sehingga memerlukan jalinan kerja sama dengan PTN, PTS, institusi pendidikan, pengusaha, tokoh politik, tokoh agama dan masyarakat.
5. Pelaksanaan program perlu mendapatkan dukungan tenaga pendidik dan kependidikan yang menguasai teknologi komputer, sehingga proses penyelesaian program dapat dilaksanakan tepat waktu, rapi, terarah dan sekaligus sebagai arsip elektronik.

### **Hasil atau Dampak yang Dicapai dari Strategi yang Dipilih**

Menurut Kamus Besar Indonesia (2009: 4), berprestasi dapat diartikan mempunyai prestasi disuatu hal dari yang telah dilakukan / dikerjakan. Dampak dari strategi pengembangan untuk menjadi sekolah yang berprestasi adalah :

1. Mensosialisasikan konsep manajemen berbasis sekolah ke seluruh warga sekolah. Hasil yang dicapai adalah; Memiliki pemahaman konsep; Tersosialisasikannya program ke semua warga sekolah, orang tua siswa dan masyarakat melalui pemberitaan di koran dan TVRI Kalimantan Timur.

2. Melakukan analisis situasi dalam dan luar sekolah, hasilnya berupa tantangan yang nyata, dimana sekolah ini dijadikan contoh namun dalam operasional pembiayaan masih sama dengan sekolah reguler. Kebijakan politik “pendidikan gratis” akan tetapi masih jauh di bawah standar sekolah. Hasil pelaksanaan berupa penambahan dana partisipasi dari masyarakat.
3. Merumuskan tujuan situasional yang akan dicapai dari pelaksanaan manajemen berbasis sekolah berdasarkan tantangan nyata yang dihadapi sekolah. Kondisi situasional ini mengakibatkan sekolah membuat anggaran dan membuat tim kerja dengan komite, dengan hasil penyusunan program kerja, dokumentasi pelaksanaan program yang telah diselesaikan.
4. Mengidentifikasi fungsi-fungsi yang perlu dilibatkan untuk mencapai tujuan situasional yang telah ditetapkan. Hasil dari identifikasi terhadap kesiapan pengembangan kurikulum berupa dokumen KTSP, penguasaan guru terhadap komputer dan *active learning*, pengembangan perpustakaan (juara 1 tingkat kota), pengembangan iklim akademik dengan meningkatkan kelulusan, juara satu Olimpiade Fisika tingkat provinsi, juara tiga OSN kebumian. Sedangkan prestasi nonakademik tingkat nasional bulu tangkis juara 3, pidato bahasa Arab juara 2, kasidah juara 1. Hasil pengembangan hubungan sekolah, masyarakat, dan pemerintah terhadap pengembangan fasilitas dan fungsi lain adalah sebagai berikut ; membangun 12 lokal RKB, menambah komputer laborotorium siswa 40 unit, laptop guru 28 buah, 2 hospot, LCD, kelas ber-AC, koperasi siswa, ruang UKS, membangun asrama siswa 24 kamar, ruang makan, pengaspalan jalan, dan rehab ruang media.
5. Membuat analisis SWOT, memilih langkah-langkah pemecahan persoalan. Hasil yang diperoleh adalah kesiapan fungsi masing-masing faktor dengan tersusunnya renstra sekolah dan rencana induk pengembangan sekolah.
6. Tindakan yang diperlukan untuk mengubah fungsi yang tidak siap menjadi fungsi yang siap, dengan membentuk tim dan kerjasama pihak lain, membuat proposal kontrak prestasi. Hasilnya berupa bantuan dana dari APBN dan faktor yang tidak siap telah menjadi siap, penguasaan guru terhadap komputer, internet dan penggunaan multimedia sebagai sarana pengajaran, nilai akreditasi “A” (amat baik), dan juara pertama madrasah berprestasi tingkat Kalimantan Timur tahun 2009.



7. Membuat rencana jangka pendek, menengah, dan panjang, dampak dari strategi ini adalah sekolah memiliki program dan dalam pelaksanaannya juga kerja sama dengan mitra sekolah.
8. Program untuk merealisasikan rencana tersebut, melaksanakan program-program untuk merealisasikan rencana jangka pendek. Hasil program jangka pendek selain berupa dokumen juga peningkatan fasilitas sekolah, penunjang praktik siswa, pengembangan kegiatan siswa dalam bentuk klub. Misalnya klub Fisika, Biologi, dan bahasa Inggris, serta klub olah raga dan seni. Prestasi yang didapatkan juara pertama Olimpiade Fisika di UNMUL *Spealing Bee*, Futsal tingkat Kota, Nasyid Tingkat Provinsi dan lain-lain.
9. Pemantauan terhadap proses dan evaluasi secara berkesinambungan, yang dilakukan oleh sekolah adalah meliputi peningkatan kualitas pengajaran guru umum melalui supervisi klinis dengan pengawas. Selain itu sekolah melakukan evaluasi dengan tim penegakan disiplin pegawai yang meliputi kepegawaian Kantor Wilayah dan Departemen Agama Kota Samarinda. Hasilnya berupa teguran disiplin dan pembinaan pegawai, dengan dampak semakin meningkatkan disiplin kerja guru dan pegawai. Dampaknya berupa penegakan disiplin dan peningkatan kualitas pengajaran berupa pelaksanaan supervisi klinis.

### **Kendala-Kendala yang Dihadapi dalam Melaksanakan Strategi yang Dipilih.**

Pelaksanaan strategi yang dilakukan tidak mulus, tetapi mengalami beberapa hambatan yang ditemukan dalam pelaksanaan antara lain : 1) Kesiapan sumber daya masih rendah, indikator dapat dilihat masih kurangnya buku-buku bacaan penunjang di perpustakaan sekolah. Tingginya tingkat ketergantungan sekolah terhadap bantuan dari pemerintah, sehingga mengakibatkan pihak sekolah kurang kreatif/inisiatif untuk menggali potensi di sekolah bersangkutan. Rendahnya profesionalisme sumber daya manusia dalam mengelola dan melaksanakan pendidikan di sekolah; 2) Sosialisasi kebijakan MBS (Manajemen Berbasis Sekolah) intensitasnya masih kurang, temporer, dan dilakukan tidak secara menyeluruh (komprehensif), sehingga tidak dipahaminya konsep dan tujuan MBS tersebut secara baik oleh "stakeholders" dan semua warga sekolah; 3) Adanya kebijakan MBS dengan pengimplementasiannya, dipandang oleh sebagian pihak warga sekolah sebagai suatu beban (meliputi waktu, administrasi dan persyaratan tertentu lainnya) karena semua ini tidak diimbangi oleh

kontribusi yang memadai, yang mereka terima sebagai dampak dari program ini; 4) Pemantauan yang melibatkan pihak luar sekolah sering terhambat, manakala tuntutan instrumen yang disediakan oleh sekolah adalah merupakan tuntutan peningkatan profesionalisme guru; 5) Belum dimilikinya kewenangan, kemandirian dan kebebasan kepala sekolah dan guru yang lebih luas dalam mengelola sekolah dan melaksanakan kebijakan MBS, bahkan kebijakan politik yang terlalu dominan, namun dalam pelaksanaannya membatasi kreativitas madrasah dalam melakukan kerja sama dengan masyarakat; 6) Masyarakat yang memilih menyekolahkan anaknya ke sekolah adalah berada pada tingkat pendidikan dan kelompok ekonomi menengah ke bawah; 7) Sebagian pejabat masih membedakan antara pendidikan sekolah umum dan madrasah; 8) Undang-undang tentang pegawai negeri sipil yang dilaksanakan saat ini, dalam pelaksanaannya tidak memiliki ketegasan hukum yang pasti. Banyak tenaga pendidik dan kependidikan yang memiliki komitmen masih kurang, bahkan rendah dalam pelaksanaan tugasnya, tetapi dalam menerima imbalan gaji mendapat perlakuan yang sama; 9) Adanya sikap dari para pendidik yang telah terkondisi bersikap pasif dan tidak kreatif (menunggu juklak dan juknis), dan banyaknya kegiatan administrasi tambahan yang harus ditangani kepala sekolah dan guru. Bahkan pada penguasaan teknologi komputer, sebagai penguatan profesi pendidik, bagi guru-guru senior jauh ketinggalan dibandingkan guru-guru yang muda.

### **Faktor-Faktor Pendukung**

Faktor pendukung internal implementasi program untuk menuju sekolah yang berprestasi diantaranya: Adanya lingkungan sekolah yang kondusif, lokasi yang di tengah kota sehingga mudah dijangkau oleh semua alat angkutan kota; Adanya transparansi pengelolaan sekolah; Adanya hubungan kerja yang kondusif dan harmonis semua warga sekolah, sebagai modal dalam peningkatan kinerja guru dan pegawai; Sekolah memiliki tim pengembang; Memiliki sarana dan prasarana yang cukup memadai.

Faktor eksternal berupa komunikasi yang baik antara pihak madrasah dengan unsur orang tua siswa, komite, Perguruan Tinggi, dan departemen pengelola pendidikan; Kondisi sosial ekonomi masyarakat yang semakin baik dalam mendukung pembiayaan pendidikan; Dukungan pemerintah yang berupa dana APBN, APBD Provinsi dan sebagian APBD kota; Adanya dana bantuan langsung berupa dana



kontrak prestasi sekolah; peran serta masyarakat dan partisipasi masyarakat yang semakin meningkat dalam membantu sekolah.

Faktor pendukung lain berupa ; standar pendidik (S1 = 41 orang, S2 = 10 orang), dan tenaga kependidikan (S1 = 6, SMA =15 orang); standar sarana dan prasarana, isi, penilaian, kompetensi kelulusan, sedangkan standar biaya, proses dan pengelolaan masih dalam proses menuju Standar Nasional Pendidikan tersebut sesuai PP. No. 19 tahun 2005.

### **Alternatif Pengembangan**

Kepala madrasah sebagai *top leader* membuat berbagai macam terobosan agar sekolahnya berprestasi. Adapun usaha sebagai alternatif pengembangan yang dilakukan adalah sebagai berikut :

1. Kelas siswa baru akan dikelompokkan menjadi tiga kelas yaitu : a) Kelas reguler proses pembelajaran diberlakukan umum dengan kurikulum KTSP belajar dari 07.30 s.d. 15.00 wita, siswa dijaring melalui PSB umum Kota Samarinda. b) Kelas unggulan dikhususkan siswa yang memiliki kemampuan dasar IPA, Matematika dan Bahasa Inggris dari kelas VII, VIII dan IX minimal 75 atau memiliki ranking kelas 10 besar. Siswa dijaring melalui PSB jalur nontest dan jalur test. Proses pembelajaran dimulai 07.30 s.d. 16.00. c) Kelas *Boarding Shool* adalah siswa yang memiliki kemampuan sama kelas unggulan, dan atau memiliki prestasi nonakademik peringkat 1, 2 dan 3 minimal tingkat Kabupaten/Kota. Kelas dirancang khusus, dari jumlah siswa maksimal 30 orang, kelas ber-AC, LCD dan proses akademik digunakan KTSP dari jam 07.30 s.d. 16.00 dan pendalaman materi di asrama, terutama malam hari.
2. Inovasi lain dalam upaya mendongkrak pengembangan madrasah adalah dengan melakukan laporan pertanggungjawaban keuangan komite tiap semester secara terbuka ke masyarakat dengan prinsip akuntabilitas publik. Kegiatan ini juga dibarengi dengan pemberian penghargaan akademik dan nonakademik.
3. Kemampuan ekonomi orang tua siswa dalam membantu sekolah tidak disamaratakan, tetapi melalui proses subsidi silang. Teknik ini diubah pola penentuan kemampuan sumbangan orang tua, tidak hanya melalui rapat terbuka, tetapi menggunakan wawancara khusus.
4. Pembiayaan siswa yang tidak mampu juga menggunakan pola kegiatan Jum'at ikhlas dari siswa ke siswa, zakat profesi 2,5% setiap bulan untuk menyantuni siswa yang tidak mampu.

## SIMPULAN DAN REKOMENDASI

### Simpulan

Berdasarkan hasil pembahasan gaya kepemimpinan kepala sekolah yang demokratis menuju sekolah berprestasi adalah sebagai berikut :

1. Strategi digunakan dalam upaya untuk mewujudkan sekolah berprestasi adalah menggunakan prinsip pengelolaan sekolah yang efektif dan efisien serta memiliki akuntabilitas publik yang benar.
2. Hasil pelaksanaan dari strategi yang digunakan dalam pengembangan sekolah memiliki dampak yang positif terhadap kemajuan prestasi siswa baik akademik dan nonakademik, peningkatan kemampuan komputer sebagai media pembelajaran oleh guru, pengembangan fasilitas penunjang dan media pembelajaran siswa, serta bahan praktikum siswa.
3. Faktor penghambat dalam upaya menjadikan sekolah berprestasi adalah berasal dari faktor eksternal, dan internal madrasah. Untuk itu perlu adanya sikap kepala sekolah yang mampu membaca kedua faktor tersebut, sebagai tantangan dan peluang untuk dapat mewujudkan visi dan misi sekolah yang sudah ditetapkan.
4. Faktor penunjang sekolah untuk menjadikan kualitas sekolah berprestasi adalah faktor kepemimpinan dan manajemen yang baik, kondisi sosial ekonomi masyarakat yang baik, dukungan pemerintah dan profesionalisme guru serta pegawai yang baik, dalam melaksanakan tugas sehari-hari.
5. Faktor pendukung lain yang dominan adalah kepemimpinan kepala sekolah yang merupakan kunci utama untuk membawa perubahan, baik akademis, non akademis dan bagaimana mengoptimalkan sumberdaya yang telah dimiliki, kemampuan untuk menjalin kerja sama dengan berbagai pihak, seperti komite, masyarakat, dan pihak-pihak lain yang terkait.
6. Madrasah Aliyah Negeri 2 Samarinda adalah merupakan sekolah umum yang, bercirikan khas islami, menanamkan akidah akhlak lebih dominan dan mempunyai kemampuan akademik, ilmu pengetahuan dan teknologi yang sama dengan sekolah umum.

### Rekomendasi

Hasil pengalaman mengelola Madrasah Aliyah Negeri 2 Samarinda, agar mampu menunjukkan eksistensinya, maka penulis perlu merekomendasikan pelaksanaan secara operasional sebagai berikut :

1. Kepala sekolah diberi kewenangan yang lebih luas dalam melakukan inovasi, sesuai konsep MBS di sekolah yang dipimpinnya, dan

kebijakan politik yang menggratiskan masyarakat dalam menyekolahkan anaknya, harus ada indikator yang jelas, dan tidak mematikan partisipasi masyarakat yang selama ini memiliki kontribusi pengembangan pendidikan, sehingga subsidi silang dari keluarga yang mampu ke keluarga yang kurang mampu dapat berjalan dengan optimal.

2. Pihak sekolah perlu mengembangkan unit-unit usaha (koperasi sekolah dan koperasi siswa) yang mampu mendukung pengembangan madrasah dengan lebih mengedepankan pemanfaatan sumber daya yang telah dimiliki.
3. Sekolah agar menyediakan kelas khusus untuk menampung keinginan masyarakat yang memiliki kehendak mendapatkan pelayanan pendidikan lebih maksimal, melalui prinsip *Boarding School*, dalam rangka menyeimbangkan kemampuan IMTAQ dan IPTEK, serta pembentukan klub-klub kegiatan ekstrakurikuler.
4. Memberikan penghargaan terhadap prestasi siswa, guru dan pegawai untuk memotivasi yang lain dalam upaya meningkatkan prestasi secara keseluruhan.
5. Mengkondisikan iklim kerja yang kondusif, kepemimpinan yang demokratis dalam rangka pemberdayaan semua komponen sekolah dan menjalin komunikasi yang harmonis dengan semua pihak yang terlibat dalam pengelolaan pendidikan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anonim, [http://idb4.wikispaces.com/Kamus Besar Bahasa Indonesia /file/view/dv4004.pdf](http://idb4.wikispaces.com/Kamus_Besar_Bahasa_Indonesia/file/view/dv4004.pdf)
- Indrafachrudi, Sukarton, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*. Jakarta: Ghalia Indonesia, 1993
- Panitia Nasional Pemilihan Kepala Sekolah Berprestasi, *Pedoman Pemilihan Kepala Sekolah Berprestasi*. (Direktorat Jendral Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan), Jakarta, 2008
- Rahim, Husni., *Pedoman Madrasah Aliyah Model*, Jakarta : Direktorat Pembinaan Perguruan Agama Islam, 1997
- Slamet, PH., *Menuju Pengelolaan Pendidikan Berbasis Sekolah*. Makalah Disampaikan Dalam Seminar Regional dengan Tema "Otonomi

*Pendidikan dan Implementasinya dalam EBTANAS” pada Tanggal 8 Mei 2000 di Universitas Panca Marga Probolinggo, Jawa Timur 9*

Tim Pokja MBS Dinas Pendidikan Jabar, *Pedoman Implementasi manajemen Berbasis Sekolah di Jawa Barat* (Dinas Pendidikan Propinsi Jawa Barat: 2002)

Umedi, *Peningkatan Mutu Pendidikan Berbasis Sekolah* (PMPBS) (Depdikbud, Ditjen Dikbud Ditdikmenum:), Jakarta , 1999.