

# EVALUASI PROGRAM PELAKSANAAN OTONOMI PENDIDIKAN DI MADRASAH ALIYAH NEGERI I PROBOLINGGO

Oleh: Khoiriyah M.PdI

[Riyaahmad89@gmail.com](mailto:Riyaahmad89@gmail.com)

Aris Nurlailiyah

[Arieslailiyah@gmail.com](mailto:Arieslailiyah@gmail.com)

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengungkapkan proses pengambilan keputusan, pengelolaan kelembagaan, pengelolaan program, proses belajar mengajar, proses evaluasi, hubungan kerjasama dan partisipasi, sikap kemandirian, keterbukaan, keberlanjutan program, dan prestasi akademik maupun non akademik siswa Madrasah Aliyah Negeri 1 Probolinggo Jawa Timur.

Penelitian ini menggunakan pendekatan evaluasi program model CIPP yang dikembangkan oleh Stufflebeam. Data dikumpulkan melalui observasi, wawancara, dokumentasi dan dianalisis berdasarkan model analisis interaktif yang dikembangkan oleh Miles & Huberman (1994) yang meliputi, reduksi data, display data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi. Hasilnya kemudian dikaitkan dengan dengan kriteria yang ditetapkan dengan langkah-langkah editing, koding, dan tabulasi.

Hasil penelitian mengungkapkan bahwa: (1) Proses pengambilan keputusan belum dapat berjalan dengan baik, karena tidak sesuai dengan rambu-rambu yang telah disepakati. (2) Proses pengelolaan kelembagaan belum dapat berjalan dengan baik, karena sering terjadi tumpang tindih dalam tugas dan tanggungjawab. (3) Proses pengelolaan program belum baik, karena tidak bisa melibatkan seluruh warga madrasah khususnya para guru dan pegawai. (4) Proses pembelajaran masih sulit dilaksanakan dengan baik karena kurangnya ruangan. (5) Proses evaluasi telah berjalan baik, karena madrasah telah mengembangkan pola evaluasi prestasi akademik dan non akademik sesuai dengan kurikulum. (6) Proses kerjasama dan partisipasi sudah baik, karena telah terbentuk jaringan kerjasama dengan pihak-pihak terkait lebih-lebih dengan masyarakat. (7) Proses akuntabilitas belum baik, karena belum dapat memberikan kepuasan terhadap warga madrasah. (8) Proses kemandirian madrasah sudah bagus, hal ini nampak pada aktivitas madrasah mengenai penggalian sumber-sumber dana, pemanfaatan sumber daya madrasah, dan pengadaan unit produksi. (9) Proses keterbukaan madrasah masih kurang, karena pemanfaatan wadah informasi yang disediakan untuk menampung aspirasi warga madrasah dan masyarakat belum optimal. (10) Proses keberlanjutan program sudah baik, dimana kepala madrasah beserta warga madrasah lainnya selalu melakukan inovasi-inovasi baru untuk membenahi program yang sudah ada sebelumnya. (11) Nilai ujian dan nilai raport siswa sudah mengalami peningkatan yang signifikan, namun karya ilmiah siswa masih minim.

## A. PENDAHULUAN

Reformasi di bidang pendidikan merupakan upaya demokratisasi pengelolaan pendidikan yang membutuhkan proses panjang dan berkelanjutan. Reformasi pendidikan memerlukan kepedulian dan perhatian penuh serta sungguh-sungguh baik dari pemerintah pusat, pemerintah daerah maupun masyarakat pada umumnya. Sebagai proses demokratisasi yang sedang berkembang, hal itu tidak bisa dilakukan sembarangan dan serampangan oleh orang-orang yang tidak kompeten meskipun mereka duduk dalam jajaran birokrasi pengelolaan pendidikan.

Salah satu hakikat hidup demokratis ialah kebebasan untuk mencari kebenaran. Kebenaran di dalam kehidupan demokratis merupakan perpaduan antara universal yang tidak pernah dapat dicapai dengan kebenaran yang lahir dari kondisi sosial obyektif pada suatu masa. Kebenaran adalah kemungkinan-kemungkinan yang terus menerus untuk disempurnakan.

Gelombang demokratisasi mempunyai konsekuensi lebih lanjut dalam desentralisasi penyelenggaraan pendidikan. Meskipun desentralisasi pendidikan bukanlah suatu hal yang mudah dilaksanakan, namun demikian sejalan dengan arus demokratisasi di dalam kehidupan manusia, maka desentralisasi pendidikan akan memberikan dampak terhadap kurikulum, efisiensi administrasi, pendapatan dan biaya pendidikan, serta pemerataan.

Demokratisasi pendidikan memungkinkan terbukanya peluang yang seluas-luasnya bagi masyarakat untuk berpartisipasi dalam penyelenggaraan pendidikan. Masyarakat menjadi subyek yang aktif dalam keseluruhan sistem pendidikan dengan ikut menentukan arah kebijakan, merumuskan strategi, sasaran, dan tujuan pendidikan serta ikut terlibat aktif dalam implementasi.

Demokratisasi pendidikan merefleksikan pengakuan adanya potensi dan kekuatan masyarakat yang dapat memperkuat pendidikan. Demokratisasi pendidikan menjadi kian relevan untuk menjawab tuntutan desentralisasi dan otonomi daerah, seperti halnya desentralisasi dan otonomi di bidang administrasi pemerintahan, sebagian besar kewenangan penyelenggaraan pendidikan bergeser dari pusat ke daerah, bahkan bergeser ke institusi pelaksana pendidikan. Desentralisasi pendidikan harus senantiasa diterapkan dalam kerangka sistem pendidikan nasional sebagai wahana untuk memelihara persatuan dan kesatuan bangsa serta untuk meningkatkan daya saing daerah.

Era desentralisasi yang dimulai Tahun 2001 membuka kesempatan bagi daerah. Dimana daerah diberi kewenangan yang cukup besar dalam mengelola daerahnya dan lebih khusus lagi mengenai penyelenggaraan pendidikan. Dengan demikian kabupaten/kota harus bersaing dalam memperbaiki kualitas pendidikan di daerahnya. Dalam proses pengelolaan pendidikan, desentralisasi pendidikan tidak identik dengan memindahkan kekuasaan dan perilaku birokrat pemerintah pusat ke daerah. Desentralisasi pendidikan memerlukan kesiapan pemerintah daerah dan kapabilitas sumber daya manusia.

Sebagai usaha untuk memperbaiki kualitas sumber daya manusia, pemerintah melaksanakan keinginan reformasi dan demokrasi dalam penyelenggaraan pendidikan seperti yang dituangkan dalam Proenas Tahun 2000. Di samping itu, pemerintah menerbitkan berbagai peraturan perundangan di bidang pendidikan dengan harapan pengelolaan pendidikan menjadi lebih efektif dan efisien.

Kebanyakan para pengelola pendidikan meyakini bahwa perubahan-perubahan signifikan yang dikehendaki lebih dari sekedar sikap positif. Sekolah sendiri harus memiliki kapasitas untuk

berubah. Kapasitas tersebut merupakan kombinasi antara aspek individu dengan aspek kelembagaan. Kombinasi itu akan menelorkan visi, struktur, dan sumber-sumber yang mendukung reformasi.

Berdasarkan hasil studi pada delapan negara bagian di Amerika Serikat, Diane Massell (Sudarwan Danim, 2003: 40) mengidentifikasi ada tujuh elemen kapasitas untuk melakukan reformasi sekolah, yaitu: (1) pengetahuan dan keterampilan guru, (2) motivasi siswa, (3) materi kurikulum, (4) kualitas dan tipe-tipe orang yang mendukung proses pembelajaran di kelas, (5) kuantitas dan kualitas interaksi para pihak pada tingkat organisasi sekolah, (6) sumber-sumber material, dan (7) organisasi dan alokasi sumber-sumber sekolah di tingkat organisasi yang membawahi sekolah itu sendiri. Lebih lanjut, dikatakan bahwa ketika kebijakan reformasi pendidikan ingin diimplementasikan, kemampuan finansial untuk mendukungnya tidak terhindari. Pemikiran ini beranjak dari realitas bahwa kemampuan di bidang keuangan merupakan sumber frustrasi bagi para pengelola. Alokasi anggaran yang diperoleh dari pemerintah makin terbatas dan tidak kontinu, demikian juga dari masyarakat. Akibatnya, arus uang kontan mengalami kendala, karena tidak ada garansi dari pemerintah.

Dalam kaitannya dengan masa transisi implementasi perubahan-perubahan itu, sekolah dan kelas sebagai ujung tombak dalam proses pendidikan, adalah unit terkecil yang merasa paling berkepentingan dan terkena dampak perubahan-perubahan itu. Di satu sisi, perubahan-perubahan dan tuntutan serta kebutuhan masyarakat masih akan senantiasa berlangsung, di sisi lain sekolah sudah harus melangkah menerjemahkan perubahan-perubahan itu dalam wujud proses manajemen dan pembelajaran di kelas.

Sebagaimana yang disebutkan dalam Undang-undang Nomor 25 Tahun 2000 tentang Program Pembangunan

Nasional khususnya dalam pembangunan pendidikan, bahwa pada era dan semangat demokratisasi dan otonomi daerah, tiap sekolah dituntut untuk selalu membenahi manajemennya yang didasarkan atas potensi sekolah atau daerah sekitarnya. Oleh karenanya dalam perumusan berbagai kebijakan maupun program, sekolah harus mengacu dan sesuai dengan potensi yang dimiliki. Dengan kata lain program-program yang dirumuskan haruslah realistis supaya dalam pelaksanaannya nanti tidak mendapatkan kendala yang cukup berarti.

Demikian halnya dengan Madrasah Aliyah Negeri 1 Probolinggo, maka mau tidak mau harus segera membenah diri dalam memperbaiki dan meningkatkan kualitas pendidikannya, walaupun berada dalam posisi dilematis. Karena itu ada kesan otonomi daerah direspon oleh kalangan madrasah dengan setengah hati. Dengan mengabaikan unsur politis, madrasah kelihatannya masih hendak digantung antara berada dalam kuasa pusat dengan berada dalam kuasa daerah. Genggaman dalam kuasa pusat dengan alasan yaitu karena madrasah berada pada wilayah agama. Secara teknis, apabila hal ini dilakukan, maka berarti madrasah akan mendapatkan anggaran pembiayaan terbatas, sesuai dengan tradisi anggaran bidang agama.

Apabila kita simak Undang-undang No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah, dikatakan bahwa otonomi daerah adalah hak mengurus sendiri, wewenang dan kewajiban daerah otonom untuk mengatur urusan pemerintahan daerah dan kepentingan masyarakat setempat menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi masyarakat dalam sistem Negara Kesatuan Republik Indonesia. Rumusan tersebut kiranya sesuai dan memang hidup di dalam penyelenggaraan madrasah. Salah satu urusan yang diserahkan kepada daerah adalah urusan mengenai pendidikan sebagaimana yang diatur dalam pasal 14 Ayat (1).

Masalah desentralisasi dan otonomi daerah merupakan nilai-nilai yang melekat di dalam kehidupan madrasah. Oleh karena itu, dalam rangka menunjang pelaksanaan otonomi daerah maka diperlukan reaktualisasi nilai-nilai yang hidup dan yang menghidupi madrasah.

Harus diakui bahwa madrasah mempunyai nilai-nilai positif di samping tentunya ada berbagai kelemahan yang perlu dibenahi. Salah satu kelemahan madrasah karena perkembangan historisnya serta perkembangan yuridisnya telah menghasilkan mutu yang masih rendah serta manajemennya yang masih perlu dibenahi. Namun banyak nilai yang merupakan jiwa madrasah yang sungguh sesuai dengan jiwa reformasi dalam bidang pendidikan itu sendiri. Akan tetapi selama ini instansi terkait terutama para pemegang kebijakan dalam pendidikan masih memandang keberadaan madrasah dengan apriori, tanpa melihat kelebihan-kelebihan yang telah disumbangkan oleh madrasah terhadap dunia pendidikan. Sehingga terkesan bahwa madrasah dianaktirikan baik dari sisi kebijakan maupun pada pengembangan lembaga pendidikan.

Dari latar belakang masalah di atas, maka diperlukan suatu penelitian yang bersifat evaluatif untuk mengetahui keberlangsungan program pelaksanaan otonomi pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri 1 Probolinggo, serta kendala-kendala yang dihadapi untuk segera mendapatkan solusi demi terwujudnya pendidikan berkualitas yang menjadi idaman masyarakat.

## **B. PEMBAHASAN**

### **1. Otonomi Pendidikan**

#### **a) Arti Otonomi Pendidikan**

Menurut Slamet PH. (2005: 1), Otonomi pendidikan merupakan reformasi yang sangat populer di dunia saat ini, namun arti, tujuan, upaya-upaya yang ditempuh, dan

hasilnya berbeda-beda sesuai dengan jumlah perbedaan negara yang melakukan otonomi itu sendiri. Misalnya, USAID (2000) mendefinisikan otonomi sebagai berikut: "Otonomi adalah proses penyerahan kekuasaan kepada pemerintah daerah yang dipilih oleh masyarakat melalui pemilihan umum". Otonomi, sebagaimana yang dirumuskan pada pasal 1, ayat 7 dalam Undang-undang RI No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah, adalah penyerahan wewenang pemerintahan kepada daerah otonom untuk mengatur dan mengurus pemerintahan dalam sistem Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Hanson (Slamet PH., 2005: 1) mendefinisikan otonomi sebagai kewenangan pengambilan keputusan, tanggungjawab, dan tugas-tugas dari organisasi tingkat yang lebih tinggi ke organisasi yang lebih rendah. Namun kebanyakan analisis otonomi pendidikan sepakat dengan definisi yang ditulis Dennis Rondinelli (Slamet PH., 2005:1) yaitu, otonomi adalah penyerahan kewenangan dan tanggungjawab mengenai fungsi-fungsi publik dari pemerintahan pusat ke pemerintahan daerah atau ke sektor swasta.

Dari beberapa pendapat di atas, maka esensi otonomi pendidikan sangat jelas yaitu daerah otonom (pemerintah daerah) memiliki tugas dan fungsi, kewenangan dan tanggungjawab yang lebih besar dalam penyelenggaraan pendidikan.

#### **b) Penyelenggaraan Otonomi Pendidikan**

Otonomi dalam bidang pendidikan belum sepenuhnya siap dilakukan oleh daerah-daerah tingkat kabupaten/ kota. Selain itu,

daerah-daerah itu ternyata belum memosisikan pendidikan sebagai aspek yang diutamakan. Ini terlihat dari penetapan anggaran pendidikan yang masih rendah dibanding sektor lain. Hal tersebut disampaikan Inspektur Jenderal (Irijen) Departemen Pendidikan Nasional (Depdiknas). Muljani A. Nurhadi dalam seminar "Pemberdayaan Masyarakat dalam Pendidikan", dalam rangka Dies Natalis ke-37 Universitas Negeri Yogyakarta (UNY) di kampus setempat, Sabtu (19/5).

Dalam melaksanakan otonomi pendidikan, visi dan misi utama adalah pemberdayaan masyarakat dan madrasah dalam mengelola kegiatan pembelajaran di madrasah. Ada tiga komponen "pemilik" yang berkepentingan (*stakeholders*) terhadap mutu layanan pendidikan yaitu keluarga, masyarakat, dan pemerintah. Kepentingan keluarga dicerminkan oleh harapan orang tua tentang masa depan putra dan putrinya yang diwakili oleh pengurus BP3/ komite sekolah. Kepentingan masyarakat dicerminkan oleh harapan tentang kesejahteraan masyarakat setempat dengan visi dan misi untuk membangun kesejahteraan masyarakat sesuai nilai sosial-budaya, potensi ekonomi dan SDM. Sedangkan kepentingan pemerintah dalam pendidikan adalah untuk mencerdaskan bangsa yang diterjemahkan ke dalam kebijakan pendidikan secara nasional yang menjadi visi dan misi pengelola pendidikan di tingkat pusat (Departemen), propinsi (Kanwil/ Dinas) dan kabupaten (Kandep/ Sub-Dinas). Peran guru dan kepala sekolah adalah mengemban misi dari ketiga *stakeholders* tersebut di tingkat sekolah. Untuk mengendalikan pelayanan pendidikan yang diselenggarakan oleh lembaga pendidikan kepentingan masyarakat perlu diwakili oleh Dewan

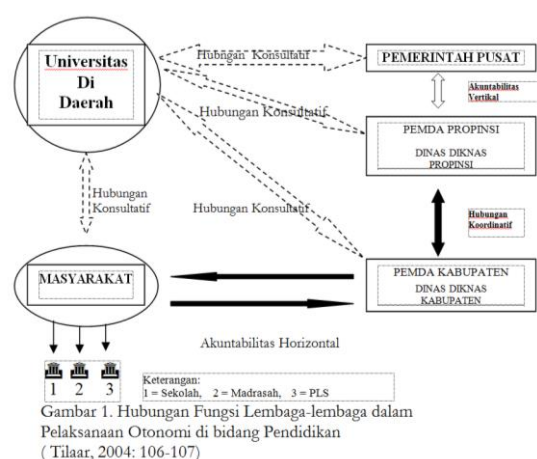
Pertimbangan Pendidikan Daerah (Kabupaten/ Kota). Tugas utama dari Dewan tersebut adalah memberikan persetujuan tentang organisasi, anggaran, kurikulum, pengangkatan guru dan kepala sekolah, dan pendirian lembaga pendidikan.

Setidaknya ada sembilan hal yang menjadi sasaran utama program restrukturisasi sistem dan manajemen pendidikan di Indonesia dalam rangka penyelenggaraan otonomi pendidikan sebagaimana yang dirumuskan Musa (Hadiyanto, 2004: 49-50) yakni:

- ❖ Struktur organisasi pendidikan hendaknya terbuka dan dinamis, mencerminkan desentralisasi dan pemberdayaan masyarakat dalam menyelenggarakan pendidikan.
- ❖ Sarana pendidikan dan fasilitas pembelajaran dibakukan berdasarkan prinsip edukatif sehingga lembaga pendidikan merupakan tempat yang menyenangkan untuk belajar, berprestasi, berkreasi, berkomunikasi, berolahraga, serta menjalankan syari'at agama.
- ❖ Tenaga kependidikan, terutama tenaga pengajar harus direkrut melalui proses seleksi sejak memasuki LPTK disertai dengan sistem tunjangan ikatan dinas dan wajib mengajar.
- ❖ Struktur kurikulum pendidikan hendaknya mengacu pada penerapan sistem pembelajaran tuntas, tidak terikat pada penyelesaian target kurikulum secara seragam per catur wulan dan tahun ajaran.
- ❖ Proses pembelajaran tuntas diterapkan dengan berbagai modus pendekatan pembelajaran, peserta didik aktif sesuai dengan tingkat kesulitan konsep-konsep dasar yang dipelajari.

- ❖ Sistem penilaian hasil belajar secara berkelanjutan perlu diterapkan di setiap lembaga pendidikan sebagai kosekuensi dari pelaksanaan pembelajaran tuntas.
- ❖ Dilakukan supervisi dan akreditasi. Supervisi dan pembinaan administrasi dan akademik dilakukan oleh unsur manajemen tingkat pusat dan propinsi yang bertujuan untuk pengendalian mutu (*quality control*). Sedangkan akreditasi dilakukan untuk menjamin mutu (*quality assurance*) pelayanan kelembagaan.
- ❖ Pendidikan berbasis masyarakat seperti pondok pesantren, kursus-kursus keterampilan, pemagangan di tempat kerja dalam rangka pendidikan sistem ganda harus menjadi bagian dari sistem pendidikan nasional.
- ❖ Formula pembiayaan pendidikan atau unit cost dan subsidi pendidikan harus didasarkan pada bobot beban penyelenggaraan<sup>2</sup> pendidikan yang memperhatikan jumlah peserta didik, kesulitan komunikasi, tingkat kesejahteraan masyarakat dan tingkat partisipasi pendidikan serta kontribusi masyarakat terhadap pendidikan pada setiap sekolah.

Adapun fungsi lembaga-lembaga dalam pelaksanaan otonomi di bidang pendidikan ditunjukkan pada skema berikut:



Dari gambaran di atas, dapat disimpulkan bahwa fungsi universitas di daerah sebagai pusat yang mempunyai kemampuan dan kedudukan yang otonom, maka lembaga universitas di daerah dapat dijadikan pusat jaringan kerja sama untuk masing-masing propinsi. Universitas di daerah tersebut berfungsi bukan hanya sebagai *clearing house* dari hasil uji-coba dan pusat informasi, tetapi juga dapat dijadikan sebagai mitra penarik dari gerbong reformasi pendidikan di daerah.

## Proses pengambilan keputusan di Madrasah Aliyah Negeri 1 Probolinggo kaitannya dengan pelaksanaan otonomi pendidikan.

### a. Tahapan Proses

Pada tahapan ini yang menjadi kajian evaluasi adalah: a) pengambilan keputusan, b) pengelolaan kelembagaan, c) pengelolaan program, d) proses belajar mengajar, e) evaluasi, f) kerjasama dan partisipasi, g) akuntabilitas, h) kemandirian, i) keterbukaan, dan j) keberlanjutan program.

#### ▪ Pengambilan Keputusan

Dalam otonomi pendidikan yang dikembangkan di MAN 1 Probolinggo, proses pengambilan keputusan ini merupakan salah satu aspek yang diterapkan oleh madrasah dalam setiap mengambil

kebijakan melibatkan warga madrasah dan masyarakat dengan semangat demokratisasi.

Sehingga dalam merumuskan maupun memutuskan berbagai program pendidikan untuk terselenggaranya pendidikan yang bermutu dan pelayanan yang memuaskan di madrasah, kepala madrasah senantiasa melibatkan berbagai pihak/ kepentingan terhadap kelangsungan program tersebut. Hal tersebut dijelaskan oleh kepala madrasah sebagai berikut:

Kami senantiasa mengajak dewan guru dan atau melalui para wakil kepala madrasah untuk merumuskan berbagai program atau kebijakan di madrasah. Selain itu tidak lupa meminta pertimbangan dan masukan dari yayasan dan majelis madrasah. Kami tidak berani bertindak sendirian sebab di madrasah ini untuk kelancaran semua program pendidikan harus ada dukungan dari semua pihak. Lebih-lebih yayasan dan majelis madrasah merupakan representasi masyarakat (*stakeholder*) pendidikan pada satuan pendidikan. Masyarakat memiliki kepentingan terhadap madrasah dan begitu juga madrasah memiliki kepentingan terhadap masyarakat.

Hal tersebut sejalan dengan pendapat ketua majelis madrasah bahwa kepala madrasah senantiasa mengajak majelis untuk berunding dalam memutuskan berbagai kebijakan di madrasah. Kerja sama kepala madrasah dengan guru dan majelis madrasah lebih banyak terlihat pada penentuan berbagai kebijakan madrasah seperti pada saat perumusan program, perumusan anggaran pendidikan, dan penetapan berbagai keputusan

lainnya. Selain itu ditegaskan pula oleh Kh salah seorang guru (wawancara tanggal 14 Maret 2006) bahwa kepala madrasah senantiasa memanggil para guru atau perwakilan guru dalam merumuskan suatu kebijakan di madrasah.

#### ▪ **Pengelolaan Kelembagaan**

Proses pengelolaan kelembagaan merupakan langkah strategis dan menjadi prioritas dalam meningkatkan kualitas layanan pendidikan. Program pengelolaan kelembagaan tersebut mengacu kepada visi dan misi. Dengan pengelolaan kelembagaan yang mapan dalam pengelolaan lembaga dan dinamis dalam perumusan program-program madrasah, maka peningkatan mutu pendidikan tercapai.

Dalam pengelolaan kelembagaan ini, MAN 1 Probolinggo telah memiliki struktur organisasi baku yang dikembangkan atas dasar kepentingan madrasah dengan mengacu rambu-rambu ketentuan pemerintah daerah dalam hal ini Dinas Pendidikan dan Kebudayaan. Bentuk struktur organisasi dengan segala komponen/ bidang telah memperhatikan aspek desentralisasi dan otonomi madrasah, dimana penyelenggaraan pendidikan mengoptimalkan potensi madrasah/ daerah. Keorganisasian madrasah juga mempertimbangkan asas efisiensi dan efektivitas kerja serta bagian/ bidang/ fungsi dalam keorganisasian madrasah telah berjalan secara fungsional dan walaupun masih belum sinergis.

Dalam menggerakkan roda organisasi madrasah, antara masing-masing fungsi/ bagian dalam organisasi tersebut terdapat kewenangan yang jelas, tugas dan tanggungjawab yang pasti, tidak terjadi tumpang tindih dalam tugas dan tanggungjawab, serta pelaksanaan tugas-tugas harus sesuai dengan misi dan tujuan madrasah.

Dalam rangka pengembangan visi dan misi tersebut, langkah strategis yang dilakukan MAN 1 Probolinggo adalah dengan memotivasi dan mendinamisasi seluruh komponen madrasah melalui pembinaan, pemeliharaan, peningkatan, penambahan, dan pemanfaatan berbagai bidang kegiatan penyelenggaraan pendidikan. Dari dokumen dan hasil wawancara diperoleh informasi tentang prioritas pengembangan madrasah di MAN 1 Probolinggo yang mencakup beberapa komponen yang meliputi:

#### Sumber Daya Manusia (SDM)

Peningkatan tenaga guru baik guru tetap maupun tidak tetap dilaksanakan melalui: (a) rapat permulaan awal tahun pelajaran baru pada tanggal 15, 16, 17 Juli, (b) memberikan tugas dan pengarahan kepada guru, (c) mengirim guru untuk mengikuti pertemuan MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran), (d) mengadakan supervisi kelas pada bulan September sampai Desember, (e) mengadakan pertemuan dengan guru secara pribadi; (f) mengadakan pertemuan dengan guru sejenis di madrasah, (g) mengadakan pertemuan dengan guru BP/BK untuk mengaktifkan sesuai fungsinya; (h) mengadakan pertemuan dengan guru wali kelas untuk mengoptimalkan tugasnya. Sedangkan terhadap tenaga administrasi dilaksanakan melalui : (a) Memberikan tugas dan pengarahan; (b) Mengadakan supervisi atas tugas yang diberikan secara berencana pada bulan Agustus sampai Desember; (c) Memberikan teguran dan peringatan jika perlu; (d) Mengirim pegawai untuk mengikuti penataran (Komputer, kepegawaian, keuangan, dan lainnya).

#### Sarana dan Prasarana

Dalam hal ini madrasah mengadakan pemeliharaan dan pengadaan terhadap sarana dan prasarana madrasah. Kegiatan penambahan atau pengadaan dilakukan terhadap: (a) Buku Perpustakaan, dengan menggunakan dana BP3, direncanakan

penambahan buku-buku untuk perpustakaan khususnya yang menunjang pada peningkatan mutu pendidikan (buku pelajaran, penyelesaian soal UN/S, UMPTN dan lain-lain); (b) Alat-alat laboratorium dengan memanfaatkan ruang laboratorium IPA, bahasa, dan ruang multimedia dengan dana BP3; (c) Mengadakan praktek IPA dan bahasa yang merupakan sarana pembelajaran di laboratorium; dan (d) Pengadaan Laptop dan LCD (fokus) untuk mendukung pelaksanaan PBM.

Sedangkan kegiatan pemeliharaan/perawatan dilakukan terhadap berbagai peralatan sarana dan prasarana madrasah, yaitu terhadap: (a) Alat laboratorium seperti service mikroskop, dan laboratorium bahasa; (b) Alat kantor seperti mesin stensil, mesin tik, dan komputer; (c) Meja kursi siswa dan guru seperti perbaikan meja dan kursi serta pemasangan siku penyangga; (d) Gedung madrasah, perbaikan dan pemasangan keramik lepas; dan (e) Halaman madrasah dan taman, perawatan taman secara terus menerus.

#### Kurikulum

Bidang kurikulum mencakup: (a) Pendalaman, pengkajian, dan pengembangan GBPP; (b) Penyusunan program pengajaran, meliputi program semester, satuan pelajaran, dan rencana pelajaran, serta pelaksanaannya; (c) Penyampaian laporan kemajuan belajar; (d) Program pengayaan dengan menambah jam pelajaran kelas II & III pada semester genap sebanyak 8 jam setiap minggu guna meningkatkan kualitas pembelajaran dalam mencapai tujuan kelas unggul yang direncanakan pada kelas III IPA yang telah diadakan tes intelegensi atau tes psikologis yang diadakan oleh guru BP dalam penentuan penjurusan siswa sejak kelas II setelah selesai semester ganjil.

#### Kesiswaan



Kegiatan bidang kesiswaan mencakup: (a) Penerimaan Siswa Baru (PSB); (b) Penyusunan kelas; (c) Pelaksanaan Masa Orientasi Siswa (MOS) bagi siswa baru, (d) penyusunan pengurus OSIS termasuk di dalamnya penyusunan pengurus kegiatan ekstra kurikuler seperti: PMR, Pramuka, LKIR, dan Keterampilan; serta (e) Pembinaan kerohanian melalui peringatan hari besar agama.

#### Keuangan

Peningkatan bidang keuangan dilakukan melalui: (a) Peningkatan sistem pengamanan dan pengelolaan keuangan yang berlaku; (b) meningkatkan frakuensi pemeriksaan dalam upaya pengamanan anggaran; (c) Menerima dan mendayagunakan uang rutin selain gaji sesuai dengan mata anggaran yang relevan untuk kelancaran kerja madrasah; (d) Mengadakan musyawarah dengan pengurus yayasan dan majelis madrasah serta orang tua siswa dalam upaya mencari dukungan dana program madrasah; (e) peningkatan akuntabilitas keuangan madrasah baik dana rutin kepada pihak pemerintah maupun dana majelis madrasah kepada masyarakat melalui wadah majelis madrasah; dan (f) mencari sumber dana lain dengan membuka usaha koperasi dan melakukan kerjasama dengan pihak-pihak tertentu.

#### Hubungan dengan Masyarakat

Kegiatan bidang hubungan masyarakat dilakukan dengan: (a) Penyempurnaan pengurus majelis madrasah yang disertai rapat-rapat; (b) Pertemuan dengan orang tua siswa kelas III dalam rangka penyampaian program kegiatan kelas III; (c) Pertemuan dengan orang tua kelas siswa kelas I dalam rangka mengenalkan program madrasah; dan (d) Menjalin hubungan dengan perguruan tinggi, lembaga pendidikan lain dan lembaga psikologi melalui guru BK dalam penjurusan.

#### ▪ **Pengelolaan Program**

Program kerja MAN 1 Probolinggo telah dibuat secara bertahap dan berkelanjutan. Dalam pelaksanaan program madrasah telah melibatkan warga madrasah sesuai dengan sasaran yang dicanangkan. Untuk program kerja yang bersifat akademik misalnya peningkatan sistem pengajaran oleh para guru telah dapat dilaksanakan dengan baik termasuk program kerja yang bersifat non akademik seperti bidang IMTAQ, kesenian, olah raga, dan lain-lain telah didukung sepenuhnya oleh warga madrasah.

Berdasarkan dokumen yang ada, program MAN 1 Probolinggo telah dibuat dengan tolok ukur atau indikator keberhasilan yang jelas dan terukur. Secara kuantitatis program tersebut dibuat dengan variasi dan jumlah sesuai dengan potensi dan kemampuan madrasah.

Dalam pelaksanaan program kerja tersebut, MAN 1 Probolinggo menerapkan beberapa strategi sesuai dengan sasaran yang akan dicapai. Strategi pelaksanaan yang direncanakan didasarkan atas potensi dan kemampuan madrasah serta pentahapannya.

Disamping itu, program kerja yang ada juga dilaksanakan dengan strategi lain seperti analisis SWOT. Dari analisis SWOT tersebut diperoleh berbagai faktor pendukung dan penghambat program kerja, sehingga dapat mempermudah menentukan strategi pelaksanaan program.

#### ➤ **Proses Pembelajaran**

Proses pembelajaran di MAN 1 Probolinggo sudah cukup lancar dan berhasil, dimana pelaksanaannya melibatkan tenaga guru yang profesional sesuai dengan bidang keahliannya. Guru dalam melakukan pembelajaran telah melakukan perubahan-perubahan

atau inovasi sesuai dengan perkembangan siswa. Hal ini terlihat ketika pembelajaran dilakukan dengan multimedia sehingga lebih bervariasi. Selain itu guru telah mengembangkan sistem evaluasi baku untuk mengukur prestasi siswa baik akademik maupun non akademik.

Dari hasil pengamatan di lapangan, guru dalam pengelolaan kelas memperhatikan perbedaan kemampuan siswa, dan diaplikasikan dalam proses pembelajaran. Agar tidak terjadi kejenuhan siswa, MAN 1 Probolinggo melakukan rotasi duduk siswa dengan memperhatikan gender. Kelas dibuat sebagai miniatur organisasi yang dikelola sebagaimana mestinya.

Pembimbingan siswa dilakukan berdasarkan program pembimbingan dalam rangka peningkatan kemampuan/ prestasi siswa. Model pembimbingan siswa yang dikembangkan oleh madrasah/ guru adalah melayani perbedaan kemampuan intelektual, ekonomi, dan perilaku siswa. Termasuk pemberian penghargaan kepada siswa yang berprestasi dilakukan dalam rangka melaksanakan pembimbingan.

Keberhasilan proses pembelajaran dipengaruhi oleh beberapa faktor yang ada di sekelilingnya. Faktor-faktor tersebut ada yang menjadi faktor pendukung dan ada juga yang menjadi penghambat untuk pencapaian tujuan.

Beberapa faktor pendukung yang mempengaruhi keberhasilan pendidikan di MAN 1 Probolinggo antara lain:

- ❖ Lokasi madrasah yang cukup strategis karena transportasinya lancar dan mudah dijangkau oleh siswa.
- ❖ Tersedia guru yang memadai baik jumlah maupun kualifikasi pendidikannya untuk mengajar pada tingkat aliyah.
- ❖ Keadaan lingkungan madrasah yang bersih dan tenang sehingga kondusif untuk pelaksanaan kegiatan belajar mengajar.
- ❖ Adanya dukungan dari semua warga madrasah dalam melaksanakan proses pendidikan dengan penuh tanggung jawab.
- ❖ Tersedianya berbagai fasilitas pendidikan seperti laboratorium, perpustakaan, lapangan olah raga dan sebagainya.
- ❖ Adanya dukungan dari orang tua siswa dan masyarakat sekitar baik dari segi dana, tenaga, maupun sumbangan pemikiran demi kemajuan madrasah.

Sedangkan faktor penghambat berlangsungnya proses pembelajaran di MAN 1 Probolinggo dan cukup mempengaruhi tingkat keberhasilan program pendidikan, antara lain:

- ❖ Belum memadainya buku paket terutama untuk pegangan siswa pada beberapa mata pelajaran.
- ❖ Belum adanya laboran yang spesifik dalam membantu kegiatan praktikum di laboratorium.
- ❖ Belum adanya pustakawan yang ahli dalam membantu kelancaran pengelolaan perpustakaan.
- ❖ Media dan sarana pembelajaran masih belum memadai dibandingkan dengan jumlah kelas yang dimiliki.

## • Evaluasi

Bentuk evaluasi yang dilakukan untuk mengetahui sejauhmana keberhasilan program kerja madrasah antara lain: (1) madrasah mengembangkan pola evaluasi prestasi akademik pada awal pelajaran, akhir pelajaran, tengah semester, akhir semester, dan ujian akhir; (2) madrasah mengembangkan evaluasi pada aspek non akademik seperti IMTAQ, olah raga, dan kesenian; (3) materi evaluasi dikembangkan ke arah kompetensi sesuai tuntutan kurikulum; dan (4) jenis soal evaluasi antara lain: pilihan ganda, dan uraian.

MAN 1 Probolinggo menyelenggarakan evaluasi pada tiap tengah semester dan akhir semester sesuai dengan kalender akademik. Dalam pelaksanaannya madrasah sepenuhnya menoptimalkan sumber daya madrasah yang ada. Sedangkan instrumen soal yang dipergunakan untuk evaluasi siswa menggunakan standar madrasah dan nasional.

## • Kerjasama dan Partisipasi

Dalam pelaksanaan otonomi pendidikan, faktor kerjasama merupakan salah satu aspek manajemen yang harus dikembangkan oleh madrasah. Maka dalam hal ini MAN1 Probolinggo memiliki jalinan kerjasama dengan masyarakat terinstitusi, stakeholder, masyarakat lain, lembaga, dan instansi terkait secara sinergis serta saling menguntungkan tanpa ada ikatan yang memberatkan sebelah pihak.

Implementasi kerjasama atau partisipasi tersebut difasilitasi oleh madrasah terkait dengan kepentingan lembagalain/ masyarakat yang memberikan bantuan baik berupa dana, barang atau pemikiran. Madrasah selalu proaktif dalam menggalang kelancaran dan kelanggengan kerjasama dengan cara antara lain mengadakan pertemuan

baik formal maupun informal secara teratur/ kontinu.

Ada beberapa jenis kerjasama yang dijalin madrasah dengan masyarakat, yaitu:

- ❖ Kerjasama dalam aspek input; pihak masyarakat ikut serta memberikan masukan misalnya dalam hal kriteria calon siswa baru, fasilitas pendukung PBM, dan lain-lain.
- ❖ Kerjasama dalam penanganan proses kelembagaan dan belajar mengajar ditekankan pada peningkatan metodik dan didaktik sehingga lulusan madrasah makin bermutu.
- ❖ Kerjasama dalam aspek keluaran; pihak lembaga/ masyarakat ikut serta memberikan masukan tentang kriteria evaluasi yang dipergunakan. Tidak tertutup kemungkinan membantu mencarikan pekerjaan lulusan atau pendidikan yang lebih tinggi.

Sedangkan yang menyangkut isi kerjasama madrasah dengan pihak lain antara lain:

- ❖ Moral; para orang tua siswa/ masyarakat membantu mendidik siswa untuk bersikap, berperilaku atau berbudi pekerti yang luhur.
- ❖ Barang; masyarakat membantu madrasah berupa fisik/ barang.
- ❖ Pemikiran; masyarakat memberikan pertimbangan, usul, dan saran kepada madrasah demi mutu pendidikan.
- ❖ Tenaga; masyarakat memberikan bantuan kepada madrasah berupa tenaga untuk program-program tertentu.

Upaya peningkatan kerjasama dan partisipasi masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan di MAN 1 Probolinggo juga dilakukan dengan

menggunakan berbagai strategi, antara lain sebagai berikut.

1. Mengadakan pertemuan secara rutin dengan pengurus harian yayasan dan majelis madrasah setiap bulan untuk membahas dan mencari solusi masalah-masalah yang ditemukan di lapangan.
2. Jika dalam memecahkan masalah tersebut belum selesai, maka masalah tersebut dibawa ke pertemuan pleno dengan anggota majelis madrasah yang diadakan setiap tiga bulan sekali untuk diselesaikan.
3. Mengadakan pertemuan langsung dengan masyarakat, kegiatan ini dilakukan madrasah dengan cara menumpang pada kegiatan-kegiatan yang sudah dijadwalkan untuk mengadakan pertemuan langsung dengan masyarakat. Contohnya pada acara-acara peringatan hari besar keagamaan, upacara adat, dan pertemuan-pertemuan non formal lainnya.

Upaya meningkatkan peranserta masyarakat dalam pelaksanaan pendidikan tersebut dilakukan dengan memperhatikan prinsip-prinsip kemitraan, kesetaraan, dan kebersamaan dengan memperhatikan bahwa: (a) partisipasi akan datang jika ada pengakuan keberadaan dan hak dari masyarakat, (b) masyarakat akan berpartisipasi aktif jika akan memperoleh mamfaat atau keuntungan, dan (c) pengelolaan manajemen madrasah harus transparan dan akuntabel.

MAN 1 Probolinggo mengupayakan peningkatan peran serta masyarakat melalui pendekatan dengan pejabat daerah, tokoh masyarakat, dan dunia usaha Semuanya diajak kerja sama dalam rangka untuk meningkatkan peranaannya dalam pengelolaan pendidikan di sekolah.

Upaya meningkatkan peranserta masyarakat tersebut secara umum dilakukan dengan melalui langkah-langkah sebagai berikut: 1) mengidentifikasi masalah yang berkaitan dengan peningkatan peranserta masyarakat dalam pelaksanaan pendidikan di madrasah; 2) melibatkan masyarakat dalam proses kegiatan pendidikan di madrasah secara aktif; dan 3) penguatan perlakuan peningkatan peranserta masyarakat dalam proses pendidikan di madrasah melalui menjalin hubungan baik dan mengadakan pertemuan dengan yang bersangkutan.

Menurut keterangan salah seorang orang tua siswa bahwa masyarakat dan orang tua siswa sangat antusias dalam mengikuti kegiatan-kegiatan yang ada di madrasah. Selain itu dukungan dan partisipasi masyarakat diwujudkan dalam bentuk pembinaan dan sumbangan pikiran terhadap beberapa hal, antara lain: (1) melakukan pembinaan anak (siswa) dalam lingkungan keluarga terutama dalam mengawasi dan memberi motivasi dalam belajar; (2) mengajukan gagasan, ide, saran positif seputar peningkatan mutu pendidikan; (3) memberikan dukungan dalam bentuk bantuan tenaga maupun biaya terutama dalam pemeliharaan dan pembangunan sarana dan prasarana pendidikan di madrasah; dan (4) menyampaikan saran dan kritik konstruktif terhadap penyelenggaraan pendidikan yang disampaikan secara langsung maupun secara tertulis.

#### • Akuntabilitas

Dalam pelaksanaan otonomi pendidikan di madrasah diperlukan adanya aspek manajemen tentang akuntabilitas, terutama menyangkut program madrasah dan keuangan madrasah. Terkait dengan pertanggungjawaban program,

madrasah dalam membuat, melaksanakan, dan hasil-hasil dari program kerja madrasah disampaikan atau diberitahukan kepada semua warga madrasah dan masyarakat terkait. Bentuk pertanggungjawaban ini dilakukan dengan format proposal, progress report, laporan akhir, dan leaflet. Sedangkan mekanisme pertanggungjawaban dilakukan melalui rapat, upacara, loka karya, dan melalui media.

Perencanaan keuangan madrasah untuk pembiayaan program madrasah dilakukan bersama warga madrasah dan masyarakat dalam hal ini majelis madrasah sebagai perwakilan masyarakat. Hal ini menyangkut sumber dana maupun perincian rencana penggunaan. Dalam membelanjakan dan menggunakan dana diketahui oleh warga madrasah dan masyarakat. Madrasah juga mempertanggungjawabkan keuangan mulai dari perencanaan, penggunaan, sampai dengan akhir program kepada warga madrasah dan masyarakat.

Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Madrasah (RAPBM) merupakan arah kebijakan dalam pengelolaan keuangan madrasah. RAPBM MAN 1 Probolinggo disusun berdasarkan program kerja tahunan madrasah dan dengan membuat dugaan sumber dana dan jumlah anggaran yang diperlukan serta mengacu pada RAPBM tahun sebelumnya.

Penyusunan RAPBM diselesaikan dalam beberapa kali perundingan melalui pencermatan, dan dugaan serta analisis terhadap beberapa program kegiatan dengan menggunakan skala prioritas dan perkiraan biaya yang dibutuhkan. Perundingan tersebut melibatkan seluruh komponen madrasah termasuk para guru dan karyawan serta majelis madrasah. Hasil pertemuan tersebut kemudian diajukan

lagi pada rapat pleno dengan semua wali murid untuk mendapatkan kepastian berapa kesanggupan dana yang akan diberikan untuk biaya pendidikan putra-putrinya.

Adapun mekanisme pertanggungjawaban keuangan madrasah dengan membuat suatu wadah khusus untuk memberikan informasi kepada semua pihak tentang program dan keuangan. Wadah yang dibuat berupa rapat-rapat khusus yang dilakukan untuk itu.

Namun warga madrasah belum merasakan kepuasan terhadap pertanggungjawaban tersebut. Karena banyaknya pembelanjaan madrasah yang masih dirasakan kurang jelas. Akan tetapi secara dokumen, bukti-bukti pembelanjaan ada.

#### • Kemandirian

Adanya program otonomi pendidikan menuntut madrasah makin lama makin mandiri sesuai dengan semangat otonomi dan desentralisasi madrasah yang sejak awal memang sudah terbiasa dengan sistem swadaya. Maka dalam hal ini madrasah tidak terlalu kesulitan menyelenggarakan pendidikannya.

Penggalian-penggalian sumber dana selalu dilakukan dengan usaha-usaha terobosan baru baik di intern madrasah maupun luar madrasah. Proses penggalian dana ini melibatkan semua warga madrasah serta lembaga pendamping yakni yayasan dan majelis madrasah. Untuk kebutuhan penggalian dana tersebut, madrasah juga menyediakan fasilitas/ alat/ instrumen seperti proposal dan VCD profil madrasah yang dikirimkan kepada donatur.

Dalam penggalian dana madrasah memanfaatkan sumber daya madrasah dengan mengadakan usaha-usaha tertentu seperti koperasi

termasuk pada pemberian tugas-tugas khusus kepada warga madrasah dalam rangka membantu pendanaan madrasah baik berupa barang, uang, tenaga maupun pemikiran.

- **Keterbukaan**

Dalam pelaksanaan otonomi pendidikan, maka madrasah dituntut juga bersikap transparan dalam hal program maupun keuangan khususnya, maupun bidang-bidang lain. Untuk kebutuhan keterbukaan ini, madrasah membuat wadah untuk menampung aspirasi warga madrasah dan masyarakat. Ada mekanisme yang jelas dari madrasah dalam memberikan informasi kepada semua pihak tentang sasaran, program, dan keuangan misalnya dengan menggelar rapat atau pertemuan.

Implikasi dari keterbukaan madrasah ini memberikan sedikit kepuasan kepada warga madrasah dan masyarakat, karena merasa memperoleh informasi yang cukup tentang program madrasah maupun keuangan madrasah. Disamping itu, warga madrasah dan masyarakat diberikan kesempatan komplain atau protes terhadap implementasi program maupun penggunaan keuangan madrasah.

- **Keberlanjutan Program**

Program otonomi pendidikan pada dasarnya memberikan keleluasaan kepada madrasah untuk selalu berusaha meningkatkan mutu pendidikan, dimana program-program yang dicanangkan dan dijalankan dapat bersifat terus menerus hingga dicapai suatu tingkat kualitas yang maksimal, baik menyangkut akademik maupun non akademik.

Upaya untuk keberlanjutan program dilakukan dengan merumuskan sasaran lanjutan, dimana terdapat program-program yang belum sepenuhnya dapat terlaksana. Sehingga

dengan adanya sasaran lanjutan tersebut program yang belum terlaksana dapat dilaksanakan.

Setelah program terdahulu dirasakan sudah terlaksana maksimal, maka madrasah merumuskan program lanjutan dari sasaran yang dibuat sebagai lanjutan program sebelumnya. Selain itu, madrasah juga merumuskan program baru sesuai dengan sasaran baru yang dicanangkan.

Dalam keberlanjutan program ini, madrasah membuat strategi-strategi lanjutan untuk mencapai program baru yang disusun serta membuat strategi-strategi baru untuk mencapai program baru tersebut. Dalam pelaksanaan program lanjutan, madrasah melakukan pentahapan-pentahapan dengan menyusun pentahapan baru untuk melaksanakan program baru.

- b. Tahapan Produk**

Pada tahapan ini yang menjadi kajian evaluasi adalah: a) prestasi akademik siswa dan b) prestasi non akademik siswa.

- ❖ **Prestasi Akademik Siswa**

Prestasi akademik siswa ketika MTs/ SMP terjadi peningkatan setelah ada di MAN 1 Probolinggo untuk seluruh mata pelajaran yang di UN kan. Hal ini terlihat dari dokumen hasil evaluasi hasil belajar siswa yang terdapat pada nilai raport untuk seluruh mata pelajaran. Disamping itu hasil ujian negara dari tahun ke tahun selalu meningkat.

Selain prestasi akademik yang menyangkut aspek kognitif, terdapat hasil-hasil karya ilmiah siswa. Para siswa telah banyak mengikuti lomba-lomba karya ilmiah yang walaupun masih berprestasi rendah. Hal ini terkait dengan pembinaan untuk pengembangan potensi siswa yang masih kurang dalam bimbingan karya ilmiah.

### ❖ Prestasi Non Akademik

Di MAN 1 Probolinggo terdapat beberapa aspek non akademik, yaitu:

- Olah raga; Madrasah menyiapkan fasilitas olahraga bagi siswa yang nantinya bisa dimanfaatkan bersama guru olahraga. Prestasi olah raga siswa masih dibilang cukup karena sistem pembinaan olah raga bagi siswa masih kurang, sehingga harapan untuk memperoleh juara pada setiap event olah raga baik di tingkat daerah maupun di atasnya belum dapat diraih.
- Kesenian; Sama halnya dengan olah raga, madrasah menyiapkan fasilitas kesenian. Program kesenian masih bersifat insidental atau tidak terlalu mendapat perhatian madrasah.
- Keterampilan; Secara kebetulan MAN 1 Probolinggo diberikan kepercayaan pemerintah pusat mengelola keterampilan, maka kegiatan keterampilan siswa sudah terprogram dan terlaksanakan dengan baik.
- Kreativitas; Siswa selalu diarahkan untuk berkreasi namun selalu terbentur dengan kegiatan akademik, dimana kegiatan belajar mengajar lebih-lebih kelas dua dan tiga sampai menjelang sore.
- Motivasi belajar; Terdapat peningkatan motivasi belajar siswa yang ditandai dengan meningkatnya semangat dan prestasi-prestasi akademik siswa. Termasuk adanya peningkatan dalam hal kerajinan dan ketaatan siswa terhadap peraturan madrasah.
- Gemar membaca; Adanya peningkatan gemar membaca siswa yang ditandai dengan meningkatnya jumlah pengunjung ke perpustakaan dan lama kunjungan siswa ke perpustakaan dengan kegiatan membaca.

- Kebersihan, Keindahan, dan Keamanan Madrasah; Lingkungan madrasah baik di dalam maupun di luar madrasah bertambah bersih, aman dari gangguan luar, dan madrasah semakin indah.
- Tatakrama; Ada tata tertib yang diterbitkan madrasah untuk dijalankan oleh siswa menyangkut tatakrama kehidupan madrasah. Selain itu, siswa diberikan pembinaan tentang tatakrama, baik integrasi dengan PBM maupun diselenggarakan secara khusus. Adanya peningkatan tatakrama siswa baik sesama teman maupun terhadap guru.
- Kedisiplinan warga madrasah; Ketaatan warga madrasah terhadap peraturan madrasah semakin meningkat yang ditandai dengan jumlah pelanggaran oleh warga madrasah sedikit

## PEMBAHASAN

### 1. Tahapan Proses

#### a. Pengambilan Keputusan

Dalam proses pengambilan keputusan di MAN 1 Probolinggo telah terbentuk suatu kondisi dimana aktivitas kegiatan pertemuan sudah direncanakan sebelumnya disamping adanya pertemuan-pertemuan insidental. Selain itu, peran warga madrasah dan masyarakat dalam hal pengambilan keputusan di madrasah sudah mulai terbangun komitmen pro aktif, dimana setiap ada pertemuan-pertemuan yang menyangkut bagaimana meningkatkan kinerja madrasah, warga madrasah dan masyarakat senantiasa memberikan masukan, dukungan terhadap program-program yang dirumuskan.

Bentuk pengambilan keputusan dalam setiap mengadakan pertemuan dan lain-lain yang

melibatkan warga madrasah dan masyarakat mengedepankan asas musyawarah dan mufakat serta mengembangkan asas demokratis, seperti menghargai pendapat/ usul orang lain, menjunjung tinggi kebersamaan, dan komitmen kebersamaan tiap keputusan yang disepakati.

Berdasarkan hasil wawancara, keputusan yang telah disepakati kadang-kadang masih terjadi sedikit pergeseran dari pihak kepala madrasah, misalnya keputusan yang telah ada bisa saja berubah tanpa diketahui oleh sebagian warga madrasah. Namun, menurut kepala madrasah hal itu dilakukan semata-mata untuk menyempurnakan keputusan yang ada dan tidak bertentangan dengan substansi keputusan sebelumnya.

#### **b. Pengelolaan Kelembagaan**

Berdasarkan dokumen proses pengelolaan kelembagaan sesungguhnya sudah kelihatan mapan dalam pengelolaan lembaga dan dinamis dalam perumusan program, ditunjukkan bahwa madrasah telah memiliki struktur organisasi baku yang dikembangkan atas dasar kepentingan madrasah dengan mengacu pada rambu-rambu pemerintah. Selain itu tugas dan tanggungjawab masing-masing pejabat madrasah seperti kepala, wakil kepala, kepala TU, sampai di tingkat yang paling bawah sudah dirumuskan. Sehingga yang bersangkutan dapat memahami fungsi dan tanggungjawab masing-masing.

Namun di sisi lain pada tataran praksis fungsi, tugas, dan tanggungjawab tersebut tidak berjalan dengan semestinya. Hal ini disebabkan karena ada diantara pejabat yang diberikan tanggungjawab tidak begitu paham dengan tugas dan fungsinya yang disebabkan kurangnya

komunikasi, koordinasi, dan musyawarah antar pejabat yang bersangkutan dengan kepala madrasah. Sehingga terjadi pengambil alihan tugas yang dilakukan sendiri oleh kepala madrasah, dengan pertimbangan bahwa pejabat yang belum paham tadi agar melihat apa yang seharusnya dilakukan.

#### **c. Pengelolaan Program**

Program madrasah merupakan acuan dan pedoman dalam penyelenggaraan pendidikan di MAN 1 Probolinggo. Kepala madrasah meyakini bahwa pelaksanaan program madrasah merupakan tanggung jawab bersama semua komponen madrasah. Dalam pengelolaan program madrasah di MA NW Pancor, kepala madrasah senantiasa menjalin kerjasama dengan semua warga madrasah.

Bentuk kerja sama yang dilakukan oleh kepala madrasah dengan warga madrasah dalam mengelola program madrasah antara lain: (1) Kepala madrasah meminta kepada warga madrasah untuk selalu membicarakan masalah-masalah apa yang menjadi aspirasi, harapan dan keinginan masyarakat untuk ditindaklanjuti. (2) Kepala madrasah mengadakan pertemuan dengan warga madrasah untuk menyatukan persepsi tentang program madrasah yang telah disusun. (3) Kepala madrasah mensosialisasikan program madrasah kepada orang tua siswa dan masyarakat.

Namun demikian, sebagai sebuah organisasi MAN 1 Probolinggo masih mengalami kendala-kendala seperti belum sepenuhnya warga madrasah melakukan peran dan fungsinya dengan baik karena keterbatasan pemahaman akan tugas dan tanggung jawabnya dalam membantu penyelenggaraan pendidikan di madrasah. Masih ada anggapan bahwa tugas dan fungsi yang ada dapat



diselesaikan oleh beberapa orang saja. Hal tersebut berdampak pada belum maksimalnya kinerja madrasah dalam melaksanakan programnya.

#### **d. Proses Pembelajaran**

Peran guru selaku tenaga edukatif dan pegawai tata usaha selaku tenaga administratif dalam pembelajaran merupakan komponen yang berharga dalam upaya peningkatan layanan pendidikan yang bermutu di madrasah. Peningkatan mutu pendidikan akan bertumpu pada potensi dan kemampuan yang dimiliki madrasah yang bersangkutan. Peran guru akan optimal apabila dibina dan dikembangkan dengan sebaik-baiknya. Langkah nyata yang telah dilakukan MAN 1 Probolinggo yaitu dengan memberikan tugas dan fungsi yang jelas kepada setiap personil sesuai dengan tugas fungsional maupun strukturalnya. Kegiatan mengikuti berbagai penataran atau melanjutkan studi senantiasa diberikan kesempatan seluas-luasnya kepada setiap guru dan karyawan selama tidak mengganggu tugas pokok dan fungsinya.

Proses belajar mengajar di MAN 1 Probolinggo dari waktu ke waktu mengalami perubahan-perubahan ke arah yang lebih baik sesuai dengan perkembangan siswa. Hal ini dapat terlihat dengan penggunaan multimedia dalam pembelajaran, pengelolaan kelas yang kondusif sehingga tidak terjadi kejenuhan belajar pada siswa. Selain itu, adanya pembimbingan siswa secara teratur dari madrasah baik berupa pengayaan materi maupun motivasi berprestasi bagi siswa. Sehingga secara emosional siswa merasa ada perhatian khusus dari madrasah untuk masa depan mereka.

Namun demikian, proses belajar mengajar tetap saja mengalami kendala umum, yaitu kurangnya fasilitas

pendukung. Akan tetapi secara bertahap dan terus menerus perlu diupayakan agar tercipta layanan pendidikan yang bermutu di madrasah.

#### **e. Evaluasi**

Proses evaluasi di MAN 1 Probolinggo sebagaimana yang telah diungkap terdahulu sudah mengalami peningkatan yang cukup signifikan. Dimana madrasah telah mengembangkan pola evaluasi prestasi akademik, yang dilaksanakan pada awal pelajaran, tengah pelajaran, akhir pelajaran, tengah semester, akhir semester, dan ujian akhir. Evaluasi ini dikembangkan ke arah kompetensi sesuai tuntutan kurikulum.

MAN 1 Probolinggo juga mengembangkan evaluasi pada aspek non akademik. Namun dalam hal ini masih terdapat kekuarangan karena aspek non akademik tidak terlalu menjadi perhatian madrasah. Sehingga untuk menghadapi event-event/ lomba-lomba di luar madrasah jarang mendapat prestasi yang memuaskan.

#### **f. Kerjasama dan Partisipasi**

Dalam perumusan berbagai kebijakan madrasah senantiasa meminta pertimbangan, arahan, saran, dan dukungan dari berbagai komponen madrasah termasuk masyarakat (*stakeholder*) dalam penyelenggaraan pendidikan yang difungsikan dan dilibatkan dalam setiap kegiatan termasuk dalam perumusan berbagai kebijakan madrasah.

Prinsip yang selalu dipegang oleh kepala madrasah dalam menjalin hubungan kerjasama, yaitu warga madrasah dan masyarakat adalah mitra kerja kepala madrasah dan bersama-sama bertanggung jawab terhadap kelancaran penyelenggaraan pendidikan di madrasah.

Namun kadang-kadang dalam berbagai kebijakan yang sifatnya urgen dan mendesak kepala madrasah kurang membangun komunikasi dengan anggapan hal-hal yang sifatnya mendesak cukup diselesaikan oleh beberapa orang saja.

#### **g. Akuntabilitas**

Pada masa sebelum adanya otonomi daerah satu-satunya pihak yang berwenang meminta pertanggungjawaban pendidikan ke madrasah adalah pemerintah pusat melalui badan pemeriksa, pengawas, dan penilik madrasah. Dalam era demokrasi dan otonomi, akuntabilitas pendidikan tidak hanya terletak pada pemerintah, namun bahkan lebih banyak pada masyarakat selaku *stakeholder*.

MA NW Pancor dalam menanggapi hal ini telah melakukan langkah-langkah agar proses akuntabilitas pendidikan di madrasah berjalan sesuai dengan keinginan warga madrasah dan masyarakat. Namun demikian proses akuntabilitas yang ada belum dapat memuaskan warga madrasah dan masyarakat. Hal ini disebabkan karena belum optimalnya wadah yang dibentuk untuk itu seperti dalam rapat-rapat yang diadakan kurang dimanfaatkan sebagai tempat menyampaikan proses akuntabilitas tersebut.

#### **h. Kemandirian**

Proses kemandirian yang ada di MAN 1 Probolinggo sudah cukup membanggakan dengan dirumuskannya terobosan-terobosan madrasah, misalnya dalam penggalan sumber-sumber dana, pemanfaatan sumber daya madrasah, serta pengadaan *income generating unit/* unit produksi.

Selain dari itu karena menjadi sebuah kebiasaan dalam kehidupan masyarakat masyarakat untuk hidup mandiri, sehingga dalam pelaksanaan pendidikan di madrasah berjalan apa adanya tanpa terlalu banyak berharap kepada pihak-pihak luar, yang walaupun madrasah tidak menutup diri untuk membuka peluang menjalin kerjasama dengan pihak-pihak tertentu untuk bersama-sama memajukan pendidikan.

#### **i. Keterbukaan**

Proses keterbukaan yang ada di MAN 1 Probolinggo masih kelihatan sangat kurang, walaupun madrasah sudah menyiapkan wadah informasi untuk menampung aspirasi warga madrasah dan masyarakat. Optimalisasi wadah tersebut masih sangat minim, sehingga sepenuhnya tidak berarti. Hal ini juga terkait dengan budaya di madrasah yang kurang memperhatikan prinsip keterbukaan.

Dengan demikian tingkat kepuasan warga madrasah dan masyarakat kurang karena informasi yang diperoleh tidak sesuai dengan yang diharapkan.

#### **j. Keberlanjutan Program**

Dari hasil penelitian proses keberlanjutan program di MAN 1 Probolinggo sudah mulai dikembangkan. Madrasah sudah merumuskan sasaran lanjutan dari program yang telah ada sebelumnya.

Upaya pengembangan dukungan dan pencapaian sasaran, madrasah memberdayakan potensi yang ada untuk mendukung tercapainya program lanjutan dan yang baru. Madrasah juga mengoptimalkan kerjasama dengan pihak lain untuk mendukung program lanjutan tersebut.

## 2. Tahapan Produk

### a. Prestasi Akademik Siswa

Prestasi akademik siswa MAN 1 Probolinggo dari waktu ke waktu mengalami peningkatan yang cukup signifikan. Terdapat peningkatan prestasi pada nilai raport siswa untuk seluruh mata pelajaran dan terdapat peningkatan rata-rata nilai ujian nasional.

Namun di sisi lain karya ilmiah siswa masih sangat kurang yang disebabkan oleh kurangnya perhatian madrasah untuk membina dan mengarahkan kemampuan siswa melakukan penelitian-penelitian sederhana.

### b. Prestasi Non Akademik

Terdapat peningkatan motivasi belajar siswa yang merupakan salah satu prestasi non akademik yang telah diraih madrasah. Selain itu peningkatan dalam hal kerajinan dan ketaatan siswa terhadap peraturan madrasah sudah meningkat.

Para siswa sudah mulai gemar membaca yang ditandai dengan makin meningkatnya jumlah pengunjung perpustakaan madrasah serta lama kunjungan siswa ke perpustakaan sudah meningkat.

Kedisiplinan siswa terhadap peraturan madrasah semakin meningkat dan tatakrama siswa baik sesama teman maupun kepada guru sudah baik. Hal ini disebabkan karena adanya kurikulum muatan lokal yang dikembangkan madrasah, yaitu pelajaran *Ta'limul Muta'allim* yang semata-mata mengajarkan kepada siswa bagaimana bertatakrama yang baik lebih-lebih kepada guru.

Dari pembahasan di atas, secara umum dapat ditarik beberapa hal mengenai otonomi pendidikan di madrasah yang dilaksanakan dalam rangka meningkatkan

mutu pendidikan khususnya di MAN 1 Probolinggo antara lain sebagai berikut:

1. Dalam pengambilan keputusan berbagai kebijakan madrasah terutama dalam penyusunan program, rencana anggaran belanja madrasah, pengelolaan kurikulum, dan pengelolaan sumber daya masih belum dapat berjalan sesuai rencana. Aktivitas pertemuan kadang tidak sesuai rencana dan peran warga madrasah serta masyarakat belum optimal.
2. Dalam proses pengelolaan kelembagaan, tugas dan tanggungjawab (job description) belum banyak dilakukan dengan baik walaupun sudah terdapat kewenangan yang jelas dan pasti, sehingga sering terjadi tumpang tindih dalam tugas dan tanggungjawab. Hal ini disebabkan kurangnya pemahaman tentang tugas dan tanggungjawab masing-masing.
3. Dalam proses pengelolaan program, pelaksanaan program belum bisa sepenuhnya melibatkan warga madrasah khususnya para guru dan pegawai. Hal tersebut disebabkan antara lain oleh keterbatasan pemahaman warga madrasah terhadap strategi pelaksanaan program yang telah dirumuskan. Sehingga pelaksanaan program hanya oleh beberapa orang terutama kepala madrasah.
4. Dalam proses belajar mengajar, pengelolaan kelas masih sulit dilaksanakan dengan baik karena kurangnya ruangan yang tersedia. Lebih-lebih saat ini ada ruangan yang rusak untuk pembangunan gedung lembaga pendidikan lain. Sehingga dampaknya sering terjadi perubahan atau pergeseran ruangan yang secara tidak langsung dapat mengganggu PBM.

5. Dalam proses evaluasi, madrasah telah mengembangkan pola evaluasi prestasi akademik, yang dilaksanakan pada awal pelajaran, pertengahan pelajaran, akhir pelajaran, dan evaluasi akhir (UN). Selain itu, madrasah juga mengembangkan evaluasi pada aspek non akademik (IMTAQ, olahraga, dan kesenian). Sedangkan materi evaluasi dikembangkan ke arah kompetensi sesuai tuntutan kurikulum. Sehingga pada tahun 2005 MA NW Pancor berhasil meluluskan siswanya sebesar 99%.
6. Dalam proses kerjasama dan partisipasi, telah terbentuk jaringan kerjasama serta pelaksanaannya dengan cukup baik. Namun isi kerjasama masih kurang spesifik, sehingga madrasah tidak berani memasang target yang jelas terkait dengan implementasi kerjasama tersebut.
7. Proses akuntabilitas madrasah dilakukan dengan menyampaikan atau disosialisasikan kepada warga madrasah dan masyarakat terkait menyangkut program dan keuangan madrasah. Namun belum dapat memberikan kepuasan terhadap warga madrasah yang disebabkan oleh antara lain kepala madrasah masih sibuk membenahi program yang ada. Sehingga masih terdapat keluhan dari warga madrasah dan masyarakat mengenai akuntabilitas madrasah yang masih kurang.
8. Dalam proses kemandirian madrasah nampak pada penggalan sumber-sumber dana, pemanfaatan sumber daya madrasah, dan pengadaan unit produksi. Karena memang sudah menjadi kebiasaan madrasah sejak awal berdirinya menggunakan prinsip swadaya.
9. Proses keterbukaan madrasah masih kelihatan sangat kurang, walaupun madrasah sudah menyiapkan wadah informasi untuk menampung aspirasi warga madrasah dan masyarakat. Optimalisasi wadah tersebut masih sangat minim, sehingga sepenuhnya tidak berarti. Sehingga muncul anggapan bahwa MAN 1 Probolinggo tidak bisa bekerjasama dengan pihak lain.
10. Proses keberlanjutan program sudah baik, dimana kepala madrasah beserta warga madrasah lainnya selalu melakukan inovasi-inovasi baru untuk membenahi program yang sudah ada sebelumnya.
11. Nilai ujian dan nilai raport siswa sudah mengalami peningkatan yang signifikan, namun karya ilmiah siswa masih minim. Hal ini disebabkan karena madrasah lebih menekankan prestasi akademik siswa pada aspek kognitif.

## PENUTUP

### 1. Tahapan Proses

Proses pengambilan keputusan; kondisi program/ perencanaan program/ pelaksanaan program/ hasil program/ peran dan tanggung jawab warga madrasah sebagian kecil telah selesai/ mendukung/ berhasil (memuaskan) dengan sebagian besar ditingkatkan dan mendesak. Sehingga pada aspek ini MAN 1 Probolinggo masih dalam kategori cukup.

Proses pengelolaan kelembagaan; kondisi program/ perencanaan program/ pelaksanaan program/ hasil program/ peran dan tanggung jawab warga madrasah sebagian kecil telah selesai/ mendukung/ berhasil (memuaskan) dengan sebagian besar ditingkatkan dan mendesak. Sehingga pada aspek ini MAN 1 Probolinggo masih dalam kategori cukup.

Proses pengelolaan program; kondisi program/ perencanaan program/ pelaksanaan program/ hasil program/ peran dan tanggung jawab warga madrasah sebagian kecil telah selesai/ mendukung/ berhasil (memuaskan) dengan sebagian besar ditingkatkan dan mendesak. Sehingga pada aspek ini MAN 1 Probolinggo masih dalam kategori cukup.

Proses pembelajaran, kondisi program/ perencanaan program/ pelaksanaan program/ hasil program/ peran dan tanggung jawab warga madrasah sebagian kecil telah selesai/ mendukung/ berhasil (memuaskan) dengan sebagian besar ditingkatkan dan mendesak. Sehingga pada aspek ini MAN 1 Probolinggo masih dalam kategori cukup.

Proses evaluasi; kondisi program/ perencanaan program/ pelaksanaan program/ hasil program/ peran dan tanggung jawab warga madrasah telah selesai/ mendukung/ berhasil (memuaskan) dengan peningkatan sebagian kecil dan mendesak. Sehingga pada aspek ini MAN 1 Probolinggo masih dalam kategori baik.

Proses kerjasama dan partisipasi; kondisi program/ perencanaan program/ pelaksanaan program/ hasil program/ peran dan tanggung jawab warga madrasah sebagian kecil telah selesai/ mendukung/ berhasil (memuaskan) dengan sebagian besar ditingkatkan dan mendesak. Sehingga pada aspek ini MAN 1 Probolinggo masih dalam kategori cukup.

Proses akuntabilitas; kondisi program/ perencanaan program/ pelaksanaan program/ hasil program/ peran dan tanggung jawab warga madrasah sebagian kecil telah selesai/ mendukung/ berhasil (memuaskan) dengan sebagian besar ditingkatkan dan mendesak. Sehingga pada aspek ini

MAN 1 Probolinggo masih dalam kategori cukup.

Proses kemandirian; kondisi program/ perencanaan program/ pelaksanaan program/ hasil program/ peran dan tanggung jawab warga madrasah telah selesai/ mendukung/ berhasil (memuaskan) dengan peningkatan sebagian kecil dan mendesak. Sehingga pada aspek ini MAN 1 Probolinggo masih dalam kategori baik.

Proses keterbukaan; kondisi program/ perencanaan program/ pelaksanaan program/ hasil program/ peran dan tanggung jawab warga madrasah belum dilaksanakan/ dicapai/ respon yang ditunjukkan (kurang mendukung). Sehingga pada aspek ini MAN 1 Probolinggo masih dalam kategori kurang.

Proses keberlanjutan program; kondisi program/ perencanaan program/ pelaksanaan program/ hasil program/ peran dan tanggung jawab warga madrasah telah selesai/ mendukung/ berhasil (memuaskan) dengan peningkatan sebagian kecil dan mendesak. Sehingga pada aspek ini MAN 1 Probolinggo Pancor masih dalam kategori baik.

Dari kesimpulan yang ditarik pada tahapan proses tersebut di atas, maka ada beberapa aspek yang perlu mendapat perhatian khusus untuk ditingkatkan, yaitu: proses pengambilan keputusan, proses pengelolaan program, proses belajar mengajar, proses kerja sama dan partisipasi, proses akuntabilitas, dan proses keterbukaan madrasah. Semua aspek tersebut masih pada kategori cukup, hanya pada aspek keterbukaan yang masih kurang dan harus segera ditingkatkan. Dan secara tidak langsung dapat mempengaruhi pelaksanaan otonomi pendidikan di MAN 1 Probolinggo.

Oleh karena itu, sebagai keharusan bagi MAN 1 Probolinggo untuk segera membenahi aspek-aspek tersebut agar pelaksanaan otonomi pendidikan betul-betul berkualitas.

Sedangkan pada aspek yang lain seperti proses evaluasi, kemandirian, dan keberlanjutan program sudah masuk pada kategori baik. Namun demikian aspek-aspek ini harus tetap dipertahankan dan ditingkatkan.

## 2. Tahapan Produk

- ❖ Prestasi akademik siswa; kondisi program/ perencanaan program/ pelaksanaan program/ hasil program/ peran dan tanggung jawab warga madrasah telah selesai/ mendukung/ berhasil (memuaskan) dengan peningkatan sebagian kecil dan mendesak. Sehingga pada aspek ini MAN 1 Probolinggo dalam kategori baik.
- ❖ Prestasi non akademik siswa; kondisi program/ perencanaan program/ pelaksanaan program/ hasil program/ peran dan tanggung jawab warga madrasah sebagian kecil telah selesai/ mendukung/ berhasil (memuaskan) dengan sebagian besar ditingkatkan dan mendesak. Sehingga pada aspek ini MAN 1 Probolinggo masih dalam kategori cukup.

Pada tahapan produk sebagaimana yang tersebut di atas, antara prestasi akademik dan prestasi non akademik masih terjadi kesenjangan. Sehingga produk yang dihasilkan MAN 1 Probolinggo belum dapat mencapai target jika dikaitkan dengan proses-proses yang telah dilalui. Prestasi akademik siswa sudah baik, namun prestasi non akademik siswa sangat kurang.

### DAFTAR PUSTAKA

Abbas M.S. & Suyanto (2004). *Wajah dan dinamika pendidikan anak bangsa*. Yogyakarta. Adicita Karya Nusa. h 157, 158

Abidin, M. R. (2003). Hal 157-158 *Evaluasi pelaksanaan manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah (MPMBS) pada SLTP Negeri Rintisan Se Kota Palu*. Tesis magister, tidak diterbitkan, Universitas Negeri Yogyakarta.

Ade Irawan, dkk. (2004). *Mendagangkan sekolah: studi kebijakan manajemen berbasis sekolah di DKI Jakarta*. Jakarta: ICW.

Direktorat Jenderal Otonomi Daerah (2004). *Undang-undang RI No. 32 Tahun 2004 tentang pemerintah daerah*. Jakarta. Diambil pada tanggal 5 September 2005, dari <http://www.ditjen-otda.go.id/otonomi/uu.php>

F. O. William (2002). *Ideologi-ideologi pendidikan*. Edisi Indonesia. Yogyakarta. Pustaka Pelajar. H 78

Farida Yusuf (2000). *Evaluasi program*. Jakarta. Rineka Cipta.h 3

Husni Rahim, dkk. (2001). *Pola manajemen penyelenggaraan pondok pesantren*. Jakarta. Proyek Peningkatan Pondok Pesantren Tahun Anggaran 2001. Direktorat Pembinaan Perguruan Agama Islam. Direktorat Jenderal Pembinaan Kelembagaan Agama Islam. Depag RI.

H.J.X. Fernandes (1984). *Evaluation of Educational Program*. Jakarta. : National Educational Planning. Evaluation and Curriculum Development.h 1, 7

Hadiyanto (2004). *Mencari sosok desentralisasi manajemen pendidikan di Indonesia*. Jakarta. Rineka Cipta. H 49, 50, 69

H.A.R. Tilaar (2004). *Paradigma baru pendidikan nasional*. Jakarta. Rineka Cipta. H 102, 106, 107

Hari Suderadjat. (2004). *Implementasi kurikulum berbasis kompetensi (KBK); pembaharuan pendidikan dalam Undang-undang Sisdiknas 2003*. Bandung : Cipta Cemas Grafika. H 142

Hamid Muhammad. (2004). *Permasalahan manajemen sekolah dan pemecabannya*, Makalah disampaikan pada Seminar Internasional Menggali

Manajemen Pendidikan yang Efektif di Hotel Cempaka-Jakarta tanggal 29 – 31 Agustus 2004. H 5

Ikhwanuddin Syarief, dkk.. (2002). *Pendidikan untuk masyarakat Indonesia baru*. Jakarta. Grasindo. H 61, 408, 413, 433, 437-439

Koster (2001). *Kapasitas sekolah pada SLTP Negeri di DKI Jakarta dalam rangka desentralisasi pendidikan*. Tesis magister, tidak diterbitkan, Universitas Negeri Yogyakarta.

Limerick, B., & Anderson, C. (October 1999). Female administrators and school based management, *Educational Management & Administration*. Volume 27. London:Sage Publications. P.401-414. H 401

Malik Fadjar (1998). *Visi pembaruan pendidikan islam*. Jakarta. Lembaga Pengembangan dan Penyusunan Naskah Indonesia (LP3NI) h 63

Mohrman. (1994). *School based management*. Virginia Alexandria : Association For Supervision And Curriculum Development 1250 N. Pitt Street. H 56

Mohrman, S.A., Wohlstetter, P., & Associates. (1994). *School-based management : Organizing for high performance*. San Fransisco : Jossey-Bass Publisher .

Miles, M.B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analyss : An expanded sourcebook*. London : Sage Publications. H 12

Muljani A Nurhadi. (2005). *Pemberdayaan masyarakat dalam pendidikan*.

Makalah disajikan dalam Seminar Dies Natalis Ke-37 Universitas Negeri Yogyakarta, di UNY, diambil pada tanggal 3 September 2005, dari <http://www.indonesia.com/bernas/052001/21/UTAMA/21pel1.htm>.

Muhamad Jaeni. (2004). *Pola manajemen keuangan berbasis sekolah dan hubungannya dengan kinerja sekolah. Studi kasus di SLTP Negeri 1, 5, dan 8 Yogyakarta*. Tesis magister, tidak diterbitkan, Universitas Negeri Yogyakarta.

Nanang Fattah & Mohammad Ali. (2003). *Materi pokok manajemen berbasis sekolah; 1-9; PGSD4408*. Jakarta : Universitas Terbuka. H 15

Nanang Fatah, (1999). *Landasan manajemen pendidikan*. Bandung. Remaja Rosdakarya.h 112

Office of Research The U.S. Department of Education. (1996). *School-Based Management: Changing Roles for Principals*. Diambil pada tanggal 21 Juni 2005 dari: <http://www.ed.gov/pubs/SER/SchBasedMgmt/roles.html>.

Orlosky, D.E., McLearly, L.E., Shapiro, A., & Webb, L.A.. (1984). *Educational administration today*. Columbus, Ohio : Charles E.Meril publishing Company. h 209, 279

Oliva, P.F. (1992). *Developing the curriculum, third edition*. New York : Harper Collins Publishers.

PPs. UNY. (2004). *Pedoman tesis dan disertasi*. Yogyakarta. Program Pascasarjana Universitas Negeri Yogyakarta. H 7