

## ANALISIS PELAKSANAAN MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH SEBAGAI UPAYA PENINGKATAN KEAKTIFAN PROSES PEMBELAJARAN DI PONDOK PESANTREN ISLAMIC CENTRE ALHIDAYAH KAMPAR

Munjiatun<sup>1</sup>

Isjoni<sup>2</sup>

Marzuki<sup>2</sup>

<sup>1,2,3</sup>Magister Administrasi Pendidikan Pascasarjana Universitas Riau

**Abstract:** The basic concept of school-based management is the transfer of authority or responsibility in school management from the central government to the school level. The background of this research is to find out the authority and responsibility of the government, schools and madrasah committees in school management. The purpose of this study was to: (1) analyze the implementation of SBM; (2) describe the increased activity of the SBM learning process; (3) describe obstacles to implementing SBM, and (4) describe the efforts made to overcome obstacles in implementing SBM. This study uses a descriptive method with a qualitative approach. The data used in this study is how to implement SBM and want to cover the improvement of the activeness of processes, obstacles, and efforts made to implement SBM. Islamic Boarding School in Kampar, Riau Province. The results of this study appear in all students. This learning process is delivered by the teacher. Then the obstacle faced by the foundation for implementing school-based management at the Islamic Center of Al-Hidayah Kampar Islamic Boarding School is the low commitment of teachers. Next, the teacher tries to package learning using various approaches, methods, and media. Variations in the method of discussion and question and answer, choosing words that are suitable for students, which is a means of enhancing students' activeness, in addition to teachers also trying to motivate students by giving stars activeness when there are students who can answer the quiz given by the teacher.

**Key words:** school-based management; active learning process; Islamic Center of Al-Hidayah Kampar

**Abstrak:** Konsep dasar manajemen berbasis sekolah adalah terjadinya transfer otoritas atau wewenang dan tanggung jawab dalam pengelolaan sekolah dari pemerintah pusat ke tingkat sekolah. Latar belakang penelitian ini adalah ingin mengetahui otoritas dan tanggung jawab yang dimiliki oleh pemerintah, sekolah dan komite madrasah dalam pengelolaan sekolah. Tujuan penelitian ini adalah untuk: (1) menganalisis pelaksanaan MBS; (2) mendeskripsikan peningkatan keaktifan proses pembelajaran MBS; (3) mendeskripsikan hambatan dalam menerapkan MBS; dan (4) mendeskripsikan upaya yang dilakukan untuk mengatasi hambatan dalam menerapkan MBS. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah bagaimana pelaksanaan MBS dan ingin meliputi peningkatan keaktifan proses, hambatan dan upaya yang dilakukan untuk menerapkan MBS. Penelitian ini dilaksanakan di Pondok Pesantren Islamic Centre Alhidayah Kampar, Provinsi Riau. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pada umumnya kemampuan keaktifan proses dalam mengintegrasikan informasi ini muncul pada seluruh santri. Hal ini ditunjukkan oleh wujud aktifnya santri dalam proses pembelajaran yang disampaikan oleh guru. Kemudian hambatan yang dihadapi pihak yayasan dalam menerapkan manajemen berbasis sekolah di Pondok Pesantren Islamic Centre Al-Hidayah Kampar adalah rendahnya komitmen guru dalam bekerja yang dapat memberikan pengaruh terhadap penerapan MBS. Selanjutnya guru berupaya mengemas pembelajaran dengan menggunakan pendekatan, metode serta media yang bervariasi. Variasi metode diskusi dan tanya jawab, memilih kata-kata yang cocok untuk disampaikan kepada santri serta memberikan kesempatan kepada santri untuk bekerjasama dalam kelompok diskusinya yang merupakan sarana dalam meningkatkan keaktifan santri, selain itu guru juga berupaya

memotivasi santri dengan memberikan bintang keaktifan saat ada santri yang bisa menjawab kuis yang diberikan oleh gurunya.

**Kata Kunci:** manajemen berbasis sekolah; keaktifan proses pembelajaran; Islamic Center of Al-Hidayah Kampar

## PENDAHULUAN

Perkembangan ilmu pengetahuan sangat ditentukan oleh perkembangan dunia pendidikan, dimana dunia pendidikan mempunyai peran yang sangat strategis dalam menentukan arah maju mundurnya kualitas pendidikan. Upaya peningkatan mutu beralih menjadi tanggung jawab sekolah dengan diberlakukannya manajemen berbasis sekolah (MBS), sejalan dengan era otonomi daerah yang memberikan wewenang kepada pihak sekolah dalam mengelola sekolah untuk meningkatkan mutu pendidikan. Dari berbagai permasalahan dan tantangan yang menyertainya, baik secara konseptual maupun secara operasional pelaksanaan model manajemen berbasis sekolah, maka urgensi penelitian ini dilaksanakan untuk mengkaji lebih mendalam pada tingkat aktualisasi realitanya yang lebih riil. Untuk itu, maka muncullah sistem baru yaitu sistem Manajemen Berbasis Sekolah. Konsep Manajemen Berbasis sekolah (MBS) ini pertama kali muncul di Amerika Serikat.

Latar belakangnya ketika itu masyarakat mempertanyakan tentang relevansi dan korelasi pendidikan yang diselenggarakan di sekolah dengan tuntutan kebutuhan masyarakat. Bertitik tolak dari kondisi tersebut, dipandang perlu membangun suatu sistem persekolahan yang mampu memberikan kemampuan dasar bagi peserta didik. Muncullah penataan sekolah melalui konsep MBS yang diartikan sebagai model pengelolaan yang memberikan otonomi (kewenangan dan tanggung jawab yang lebih besar kepada kepala sekolah), memberikan fleksibilitas/ keluwesan kepada sekolah, mendorong partisipasi secara langsung dari warga sekolah dan masyarakat dan meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional serta peraturan perundang-undangan yang berlaku (Rohiat, 2012: 47).

Tujuan utama MBS adalah meningkatkan efisiensi, mutu, dan pemerataan pendidikan. Peningkatan efisiensi diperoleh melalui keleluasaan mengelola sumber daya yang ada, partisipasi masyarakat dan penyederhanaan birokrasi. Peningkatan mutu diperoleh melalui partisipasi orang tua, kelenturan pengelolaan sekolah, peningkatan profesionalisme guru, adanya hadiah dan hukuman sebagai kontrol serta hal-hal lain yang dapat menumbuhkan suasana yang kondusif. Pemerataan pendidikan tampak pada tumbuhnya partisipasi masyarakat terutama yang mampu dan peduli, sementara yang kurang mampu akan menjadi tanggung jawab pemerintah (Mulyasa, 2011 : 13). Sehingga tujuan utama MBS ini dapat menjadi penentu keberhasilan pendidikan dalam sistem MBS.

Istilah Manajemen Berbasis Sekolah merupakan terjemahan dari “ *School Based Management* ”. Istilah ini pertama kali muncul di Amerika Serikat ketika masyarakat mulai mempertanyakan relevansi pendidikan dengan tuntutan dan perkembangan masyarakat setempat.

Salah satu upaya untuk meningkatkan kualitas pendidikan di Indonesia adalah dengan diterapkannya Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). MBS merupakan alternatif dalam pengelolaan pendidikan yang lebih menekankan pada kemandirian dan kreativitas sekolah. Hal ini ditandai dengan keberadaan otonomi luas di tingkat sekolah sehingga lebih bisa memenuhi aspirasi masyarakat setempat. Pengertian Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) secara leksikal berasal dari tiga kata, yaitu: manajemen, berbasis, dan sekolah.

Kata “*manajemen*” berasal dari bahasa latin, yaitu dari asal kata ‘*manus*’ yang berarti tangan, dan ‘*agere*’ yang berarti melakukan. Kata-kata ini digabung menjadi kata kerja ‘*managere*’ yang artinya menanganai. *Managere* diterjemahkan ke dalam bahasa Inggris dalam bentuk kata kerja *to manage*, dengan kata benda *management*, dan *manager* untuk orang yang melakukan kegiatan manajemen. Akhirnya, *management* diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia menjadi *manajemen* atau *pengelolaan*.

Pada dasarnya model manajemen berbasis sekolah adalah model pengelolaan pendidikan yang mencoba diterapkan oleh sekolah-sekolah negeri maupun swasta, tidak terkecuali dengan Pondok Pesantren Islamic Centre Al-Hidayah Kampar yang juga telah menggunakan model manajemen berbasis sekolah. Berdasarkan observasi awal Sebagai implementasi dari konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) yang demokratis berciri pada pemberian wewenang luas pada sekolah untuk mengatur

pendidikan dan pengajaran sebagai aspirasi dari masyarakat kepada sekolah merupakan inti dari konsep MBS, maka di ketahui bahwa Pondok Pesantren Islamic Centre Al-Hidayah Kampar adalah salah satu lembaga yang mencoba memelopori dan menerapkan konsep MBS.

Pondok Pesantren Islamic Centre Al-Hidayah Kampar sebagai sebuah lembaga pendidikan yang telah berdiri cukup lama dikenal sebagai sebuah lembaga yang memiliki segudang prestasi yang sangat membanggakan baik di tingkat Kabupaten, Provinsi bahkan sampai pada tingkat Nasional. Sebagai sebuah lembaga pendidikan yang di bawah naungan pemerintah, maka *policy* yang dilakukan tentu saja didasarkan pada peraturan-peraturan yang dikeluarkan oleh pemerintah, baik dalam bidang administrasi, proses pendidikan, proses pengelolaan dan lain sebagainya. Karena orientasi kurikulum sekarang mengacu pada peningkatan kualitas manajemen yang berbasis sekolah, maka penekanan pengembangan yang semula berorientasi pada kuantitas berubah menjadi kualitas, mandiri, dan desentralisasi. Namun realitasnya bahwa belum sepenuhnya sekolah ini mampu melaksanakan *School Based Management* atau MBS yang diharapkan dalam meningkatkan kualitas pendidikan karena beberapa hambatan yang menjadi kendala dalam pelaksanaan MBS di Pondok Pesantren Islamic Centre Al-Hidayah Kampar.

Adapun tujuan dalam penelitian ini adalah untuk: 1) Menganalisis pelaksanaan manajemen berbasis sekolah di Pondok Pesantren Islamic Centre Al-Hidayah Kampar; 2) Mendeskripsikan peningkatan keaktifan proses pembelajaran Manajemen Berbasis Sekolah di Pondok Pesantren Islamic Centre Al-Hidayah Kampar; 3) Mendeskripsikan hambatan dalam menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah di Pondok Pesantren Islamic Centre Al-Hidayah Kampar; dan 4) Mendeskripsikan upaya yang dilakukan untuk mengatasi hambatan dalam menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah di Pondok Pesantren Islamic Centre Al-Hidayah Kampar.

Berdasarkan hasil eksplorasi peneliti terdapat beberapa hasil penelitian yang memiliki relevansi dengan penelitian ini, diantaranya: Hasil penelitian Sulaiman (2015) yang berjudul “Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di SD Negeri 10 Banda Aceh” menunjukkan bahwa kepala sekolah melakukan diskusi untuk pengambilan kebijakan yang akan diterapkan oleh sekolah, kepala sekolah melakukan evaluasi dengan memeriksa perangkat pembelajaran, kehadiran guru, prestasi belajar siswa dan keaktifan pada UKG yang dilakukan di gugus. Kelulusan siswa setiap tahunnya mencapai 100% lulus. Ini membuktikan prestasi sekolah yang diperoleh melalui keberhasilan siswa, guru-guru memanfaatkan waktu dengan sebaik-baiknya pada proses belajar mengajar, guru menggunakan berbagai media pembelajaran. Siswa memiliki peningkatan pada hasil belajar dan dengan demikian terlihat peningkatan profesionalisme guru melalui implementasi manajemen berbasis sekolah.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Fitriyani (2014) yang berjudul “Implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah dalam Pemberdayaan Sekolah Pada SD Kemala Bhayangkari Kota Banda Aceh”. Dari hasil penelitian ini ditemukan hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Pelaksanaan manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah di SD Kemala Bhayangkari Kota Banda Aceh dilakukan melalui: (a) tahapan sosialisasi, (b) perumusan visi, misi dan tujuan sekolah, (c) melibatkan sejumlah sumber daya pendidikan untuk ketercapaian program sekolah, (d) melakukan analisis SWOT terhadap program pendidikan yang sudah dilaksanakan, (e) penyusunan rencana dan program kerja peningkatan mutu, dan (f) pelaksanaan program dan evaluasi; (2) Peran kepala sekolah dalam implementasi manajemen berbasis sekolah sudah difungsikan dengan baik dan benar, hanya saja dalam aspek manajemen tenaga kependidikan dan manajemen keuangan dan pembiayaan perannya belum dijalankan secara optimal; dan (3) Faktor yang dominan yang mempengaruhi pelaksanaan MPMBS antara lain kemandirian sekolah dan manajemen pengelolaan anggaran belum dilaksanakan secara transparan dan akuntabel.

Selanjutnya penelitian yang telah dilakukan oleh Misra dan Rika Maria (2013) pada Jurnal Al-Ta’lim yang berjudul “Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di MTsN BatuSangkar”, yang mana hasil penelitiannya menggambarkan: 1) MTsN Batusangkar telah melaksanakan MBS dengan cukup baik. Hal ini terbukti dari beberapa karakteristik MBS baik dari segi manajemen, Proses Belajar Mengajar (PBM), Sumber Daya Manusia (SDM), sumber dana dan administrasi telah dilaksanakan dengan baik meskipun secara sederhana; 2). Manajemen MTsN Batusangkar juga telah cukup berhasil memberikan kontribusi terhadap *output/ outcomenya*, hal initerbukti secara bertahap mampu meningkatkan prestasi siswa, kepuasan kerja guru dan karyawan serta memiliki penampilan organisasi

yang cukup baik, dan; 3). Faktor pendukung dalam pelaksanaan MBS di MTsN Batusangkar, antara lain adalah: kepemimpinan yang kharismatik dan dukungan masyarakat, pemerintah yang cukup tinggi. Sedangkan faktor penghambatnya adalah *input* siswa yang masih rendah, keterbatasan sarana dan prasarana, sumber dana dari para orang tua siswa yang kurang menjanjikan disebabkan mayoritas mereka adalah berprofesi sebagai buruh.

Pelaksanaan pembelajaran PAKEM, mempunyai implikasi bahwa guru dan siswa di SD Negeri Tuban 01 Kecamatan Gondangrejo Kabupaten Karanganyar telah mempunyai kesiapan yang cukup untuk melaksanakan PAKEM, guru mempunyai pengalaman yang cukup dan siswa telah siap untuk menerima pembelajaran PAKEM. Dengan adanya persyaratan seperti yang dikemukakan pada kesimpulan di atas mempunyai implikasi bahwa untuk melaksanakan PAKEM, diperlukan guru yang berpengalaman, mempunyai motivasi dan inovasi untuk berpikir pada peningkatan prestasi belajar siswa.

Berbeda dengan beberapa hasil penelitian yang telah dipaparkan di atas, penelitian yang peneliti laksanakan ini difokuskan pada analisis pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah sebagai upaya peningkatan keaktifan proses pembelajaran di Pondok Pesantren Islamic Centre Al-Hidayah Kampar.

### METODOLOGI PENELITIAN

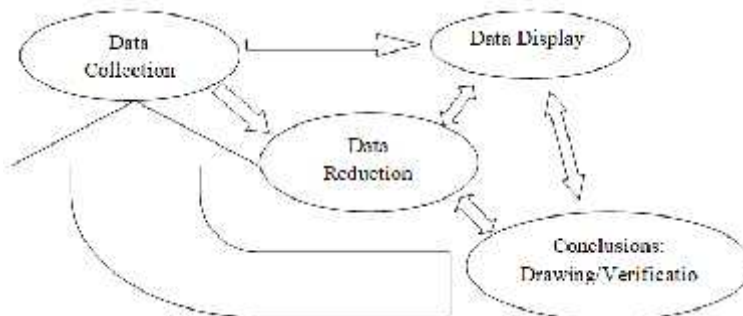
Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Di mana penelitian ini menurut Supardi dalam Nana Suraiya (2015: 5) penelitian deskriptif adalah jenis penelitian yang berusaha untuk menggambarkan dan menginterpretasi objek dengan apa adanya. Dalam penelitian ini peneliti mencari dan memberikan gambaran umum mengenai hasil penelitian yang didapat dari lapangan dan menghubungkannya dengan teori atau pendapat para ahli.

Selanjutnya menurut Danim (2013: 41) penelitian deskriptif dimaksudkan untuk memotret fenomena individual, situasi, atau kelompok tertentu yang terjadi secara kekinian. Dari penelitian ini dapat memberikan gambaran secara jelas (deskripsi) tentang pelaksanaan, keaktifan proses pembelajaran, hambatan dan upaya penerapan manajemen berbasis sekolah di Pondok Pesantren Islamic Centre Al-Hidayah Kampar.

Data penelitian kualitatif ini berbentuk naratif, meskipun tidak tertutup kemungkinan data berupa angka-angka, namun tidak bermaksud menverifikasi data angka tersebut. Data dimaksud dalam penelitian ini adalah aspek manajerial Pondok Pesantren Islamic Center Al-Hidayah Kampar, berupa: perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, pemberian motivasi, pengawasan, dan evaluasi, serta data yang berkaitan dengan pengelolaan pesantren.

Adapun yang menjadi instrumen utama dalam penelitian ini adalah peneliti sendiri. Oleh sebab itu, peneliti harus memahami dan mampu menginterpretasikan perkataan dan tindakan narasumber saat dalam wawancara maupun dalam mengumpulkan dan menganalisis data.

Selama di lapangan analisis dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung, dan setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu. Jika setelah dianalisis terasa belum memuaskan, maka peneliti melanjutkan lagi penelitian ke lapangan sampai data yang terkumpul sudah terasa lengkap. dalam Mulyatiningsih (2013: 45) bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus-menerus sampai tuntas dan datanya sudah jenuh. Adapun aktivitas dalam analisis data ini meliputi data *reduction*, data *display*, dan *conclusions: drawing/verification*, seperti tampak pada gambar sebagai berikut:



Gambar 1. Komponen dalam Analisis Data



Dari gambar di atas, dapat dijelaskan bahwa langkah yang dilakukan dalam analisis data pada penelitian ini adalah dari data yang sudah terkumpul, peneliti segera mereduksi data tersebut, reduksi data yang dimaksud dalam penelitian ini yaitu suatu bentuk analisis yang mengacu pada proses menajamkan, menggolongkan informasi, membuang yang tidak perlu, dan mengorganisasikan data mentah yang diperoleh dari lapangan.

Setelah data direduksi langkah selanjutnya mendisplay data (menyajikan data) dalam bentuk teks yang bersifat naratif, berupa grafik, dan *chart*. Pada penelitian ini, peneliti akan menyajikan data penelitian dalam bentuk deskripsi siswa. Dalam mendisplay data, pada saat reduksi data disusun ke dalam urutan sehingga strukturnya dapat dipahami.

Langkah ketiga yang dilakukan peneliti dalam analisis data, yaitu: *verification* atau membuat kesimpulan. Pada tahap ini peneliti menggunakan hasil analisis pada tahap penyajian data untuk menyususndeskripsi siswa sehingga peneliti bisa membuat laporan penelitian.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan studi dokumentasi, wawancara dengan ketua yayasan, catatan lapangan, dan hasil observasi dalam penelitian ini, maka diketahui bahwa pelaksanaan manajemen berbasis sekolah di Pondok Pesantren Islamic Centre Al-Hidayah Kampar sudah dilakukan sejak berdirinya pondok pesantren ini.

Pondok Pesantren Islamic Centre Al-Hidayah Kampar ini mengembangkan *system fullday school* yang menjadi salah satu pilihan pondok pesantren masa kini. Rentang waktu yang panjang di pondok pesantren memungkinkan pengembangan potensi dan karakter siswa yang lebih terpadu. Pengembangan ilmu pengetahuan, keterampilan dan sikap siswa dibangun melalui program-program yang terintegrasi dalam membentuk karakter siswa berakhlak mulia, calon pemimpin masa depan melalui *leadership lifeskill* dan bertanggungjawab terhadap lingkungan melalui *green education*. Pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi diarahkan kepada keterampilan siswa dan guru dalam mengembangkan media dan sumber belajar.

Jadwal belajar di Pondok Pesantren Islamic Centre Al-Hidayah Kampar, tempat penelitian ini dilaksanakan selama enam hari, yaitu hari Senin sampai dengan hari Sabtu pada pukul 07.30 sampai pukul 16.00 yang diselingi dengan kegiatan keagamaan pada setiap harinya.

Kurikulum yang digunakan di Pondok Pesantren Islamic Centre Al-Hidayah Kampar ini merupakan gabungan dari kurikulum nasional, kurikulum agama, kurikulum *leadership*, serta kurikulum *green education*. Penggabungan ini diupayakan agar senantiasa dapat saling mengisi dalam membentuk pola pikir dan pola sikap anak didik yang sangat bermanfaat dalam kehidupannya kelak di tengah masyarakat.

Struktur kurikulum yang digunakan pada Pondok Pesantren Islamic Centre Al-Hidayah Kampar ini sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan Pasal 6 Ayat (1) menyatakan bahwa kurikulum untuk jenis pendidikan umum, kejuruan, dan khusus pada pendidikan dasar dan menengah terdiri atas beberapa kelompok, yaitu: 1) Kelompok mata pelajaran agama dan akhlak mulia; 2) Kelompok mata pelajaran kewarganegaraan dan kepribadian; 3) Kelompok mata pelajaran ilmu pengetahuan dan teknologi; 4) Kelompok mata pelajaran estetika; dan 5) Kelompok mata pelajaran jasmani, olahraga, dan kesehatan.

Pondok Pesantren Islamic Centre Al-Hidayah Kampar juga memiliki kegiatan pengembangan diri untuk para siswanya. Kegiatan pengembangan diri ini bertujuan memberikan kesempatan kepada siswa untuk mengembangkan dan mengekspresikan diri sesuai dengan kebutuhan, bakat, dan minat setiap siswa sesuai dengan kondisi sekolah. Kegiatan pengembangan diri difasilitasi dan atau dibimbing oleh guru atau tenaga kependidikan yang dapat dilakukan dalam bentuk kegiatan ekstrakurikuler. Kegiatan pengembangan diri dilakukan melalui kegiatan yang berkenaan dengan masalah diri pribadi dan kehidupan sosial, belajar, dan pengembangan karir siswa.

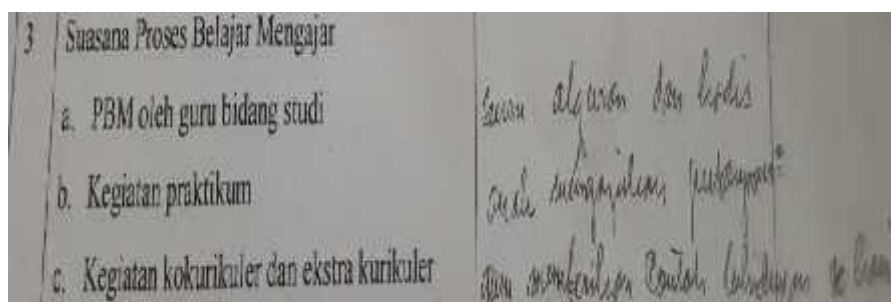
Selain itu para siswa juga dibekali dengan mata pelajaran muatan lokal. Di mana muatan lokal merupakan salah satu mata pelajaran yang harus diajarkan di Pondok Pesantren Islamic Centre Al-Hidayah Kampar. Muatan Lokal adalah kegiatan kurikuler yang disesuaikan dengan ciri khas dan potensi daerah. Potensi daerah meliputi Sumber Daya Alam, Sumber Daya Manusia, Geografis, Budaya dan

Histori. Muatan Lokal yang dikembangkan di Pondok Pesantren Islamic Centre Al-Hidayah Kampar ditinjau dari jenisnya, yaitu terdiri dari: Qowaid (Tata Bahasa Arab) dan Tata Boga.

Sedangkan pelayanan pendidikannya terdiri dari Madrasah Tsanawiyah dengan masa pendidikan 3 tahun, yaitu: MTS Umum dan MTS Persiapan Madrasah Aliyah Program Keagamaan (MAPK) dan Madrasah Aliyah dengan masa pendidikan 3 tahun yang terbagi pada: Madrasah Aliyah program keagamaan (MAPK), Ilmu Pengetahuan Alam (IPA), dan Ilmu Pengetahuan Sosial (IPS).

Berdasarkan hasil observasi, catatan lapangan, dan wawancara kepada guru, sudah jelas bahwa keaktifan proses muncul pada semua siswa, namun tidak pada setiap siswa. Hal ini terjadi karena perbedaan kemampuan dan karakter siswa. Siswa yang berkemampuan tinggi dan sedang berbeda dalam keaktifan proses dengan siswa yang berkemampuan rendah, namun demikian secara keseluruhan keaktifan proses siswa sudah cukup baik.

Hasil observasi diketahui bahwa ada beberapa orang siswa yang tidak memiliki kesempatan untuk menyampaikan ide/pendapatnya saat merespon pertanyaan yang diberikan guru dan mengajukan pertanyaan pada saat pembelajaran alqur'an dan hadist dikarenakan alokasi waktu karena guru menjelaskan sampai dengan memberikan contoh dalam kehidupan sehari-hari. Hal ini dapat terlihat pada gambar lembar observasi suasana proses belajar mengajar (PBM) sebagai berikut:



**Gambar 2.** Lembar Observasi Suasana Proses Belajar Mengajar (PBM)

Berdasarkan data catatan lapangan terungkap bahwa hal ini terjadi dikarenakan keterbatasan alokasi waktu sehingga guru hanya menunjuk beberapa orang siswa yang mengangkat tangan untuk menyampaikan idenya ataupun menyampaikan pertanyaan.

Berdasarkan beberapa data di atas tentang keaktifan proses siswa, terlihat jelas bahwa tidak semua Siswa ikut terlibat aktif dalam proses pembelajaran. Hal ini disebabkan adanya siswa yang asyik mengobrol dengan temannya. Namun guru selalu mengimbuu untuk meminta siswa agar dapat fokus dalam mengikuti proses pembelajaran.

Selain dari data di atas, kemampuan siswa dalam mengintegrasikan informasi terlihat juga pada saat presentasi di mana beberapa orang siswa mencoba menjelaskan tentang apa yang ditanyakan oleh temannya dari kelompok lain, walaupun beberapa orang Siswa masih terlihat malu dan ragu-ragu saat menjawab pertanyaan tersebut. Di sana terlihat jelas pembagian tugas masing-masing anggota kelompok, sebagian membacakan hasil diskusinya dan yang lain mencatat hasil diskusi kelompoknya.

Penggunaan tahap kegiatan pembelajaran yang meliputi beberapa tahapan, yaitu: apersepsi pada kegiatan awal, tahap pemecahan masalah dan penemuan konsep, diskusi kelas dan refleksi pada kegiatan akhir menjadi peluang yang dominan dalam meningkatkan keaktifan siswa, didukung lagi dengan penggunaan metode tanya jawab dan diskusi serta penggunaan alat dan media pembelajaran yang digunakan guru. Selain itu berdasarkan hasil wawancara dengan ketua yayasan dan guru di Pondok Pesantren Islamic Centre Al-Hidayah Kampar. Kemunculan keaktifan siswadidukung pula oleh faktor kemampuan siswa dan pembiasaan yang dilakukan guru selama kegiatan pembelajaran.

Pembiasaan yang dilakukan guru selama kegiatan pembelajaran berlangsung dalam membangkitkan minat dan motivasi siswa untuk berpartisipasi aktif dalam pembelajaran termasuk di dalamnya pembiasaan pemberian penghargaan atas prestasi yang diraih siswa dari keaktifan yang ditunjukkan siswa selama mengikuti pembelajaran merupakan faktor yang turut berperan dalam membantu meningkatkan keaktifan siswa.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa untuk meningkatkan keaktifan proses pada siswa di samping didukung oleh pembawaan dan kemampuan/potensi yang dimiliki siswa, namun diperlukan juga peran guru sebagai ujung tombak di dalam kelas untuk dapat mengelola dan mengemas pembelajaran menjadi sesuatu yang menarik dan bermakna bagi siswa sehingga pemahaman siswa lebih bertahan lama dalam ingatannya tentang materi yang diajarkan selama kegiatan pembelajaran berlangsung yang bermuara pada pencapaian hasil belajar siswa.

Hal tersebut sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Usman (2009: 9) bahwa guru yang berkompeten akan lebih mampu menciptakan lingkungan belajar yang efektif dan akan lebih mampu mengelola kelasnya sehingga hasil belajar siswa berada pada tingkat yang optimal. Hal senada juga dikemukakan oleh Marno dan Idris (2012: 141) agar siswa *fresh* dan bersemangat untuk melakukan kegiatan pembelajaran, maka guru perlu menciptakan suasana pembelajaran yang lebih menyenangkan kepada siswa.

Dapat disimpulkan bahwa pada umumnya kemampuan keaktifan proses pembelajaran dalam mengintegrasikan informasi ini muncul pada seluruh siswa di Pondok Pesantren Islamic Centre Al-Hidayah Kampar. Hal ini ditunjukkan oleh wujud aktifnya siswa dalam proses pembelajaran yang disampaikan oleh guru.

Peneliti melakukan wawancara langsung dengan Ketua Yayasan Pondok Pesantren Islamic Centre Al-Hidayah Kampar. Berikut disajikan cuplikan wawancara antara peneliti dengan Ketua Yayasan tentang hambatan dalam menerapkan manajemen berbasis sekolah di Pondok Pesantren Islamic Centre Al-Hidayah Kampar, yaitu:

Peneliti	:	Menurut Bapak, faktor apa saja yang menjadi penghambat dalam menerapkan manajemen berbasis sekolah di Pondok Pesantren Islamic Centre Al-Hidayah Kampar?
Ketua Yayasan	:	Menurut saya faktor yang menjadi penghambatnya adalah banyaknya guru yang mempunyai komitmen kerja yang rendah.
Peneliti	:	Boleh disebutkan contohnya Pak?
Ketua Yayasan	:	Contohnya seperti guru ketika mendapatkan pekerjaan yang menarik di tempat lain maka guru tersebut dengan mudah memilih tempat lain untuk bekerja.

Dari cuplikan wawancara tersebut, diperoleh beberapa hambatan yang dihadapi pihak yayasan dalam menerapkan manajemen berbasis sekolah di Pondok Pesantren Islamic Centre Al-Hidayah Kampar, diantaranya: rendahnya kebanyakan guru yang mempunyai komitmen kerja seperti mudahnya guru pindah ke tempat pekerjaan yang mungkin lebih menarik di bandingkan di sekolah tersebut.

Pernyataan tersebut didukung oleh hasil wawancara peneliti dengan beberapa guru yang lebih memilih tempat bekerja disebabkan oleh beberapa faktor salah satunya adalah jarak yang tidak terlalu jauh dari rumah dan tempat guru-guru tersebut bekerja karena kebanyakan guru di Pondok Pesantren Islamic Centre Al-Hidayah Kampar berasal dari jarak rumah yang jauh. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hambatan yang dihadapi pihak yayasan dalam menerapkan manajemen berbasis sekolah di Pondok Pesantren Islamic Centre Al-Hidayah Kampar lebih terfokus kepada faktor komitmen kerja guru yang rendah dengan pihak pondok.

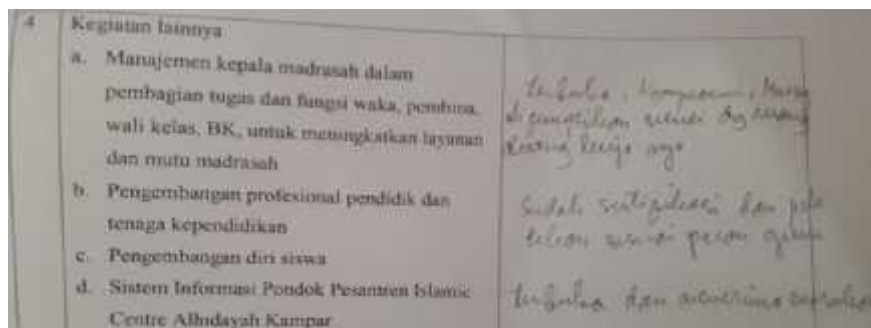
Hal ini sudah barang tentu menjadi tugas pihak yayasan yang memegang peran sentral untuk mencari solusi agar guru sehingga guru merasa memiliki tanggungjawab yang tinggi terhadap pihak yayasan. Pihak yayasan juga harus dapat mengidentifikasi faktor penyebab munculnya masalah tersebut sehingga yayasan dapat menemukan strategi dan dapat mengikis semua kendala tersebut terutama dalam meningkatkan komitmen kerja dan kualitas guru dalam proses pembelajaran.

Hal ini sudah barang tentu menjadi tugas yayasan yang memegang peran sentral di dalam sekolah untuk mencari solusi agar para guru memiliki rasa percaya diri, tanggung jawab, motivasi dan komitmen kerja yang tinggi dengan Pondok Pesantren Islamic Centre Al-Hidayah Kampar. Menurut Rusman (2011: 58) bahwa kegiatan pembelajaran mengandung serangkaian multiperan dari guru dan siswa atas hubungan timbal balik yang berlangsung dalam situasi edukatif untuk mencapai tujuan tertentu. Peranan guru meliputi banyak hal, yaitu guru dapat berperan sebagai pengajar, pemimpin kelas, pembimbing,

pengatur lingkungan belajar, perencana pembelajaran, supervisor, motivator, dan sebagai evaluator dalam pembelajaran.

Dari paparan tersebut dapat disimpulkan bahwa hambatan yang dihadapi pihak yayasan dalam menerapkan manajemen berbasis sekolah di Pondok Pesantren Islamic Centre Al-Hidayah Kampar adalah rendahnya komitmen guru dalam bekerja yang dapat memberikan pengaruh terhadap penerapan manajemen berbasis sekolah di Pondok Pesantren Islamic Centre Al-Hidayah Kampar.

Dari data observasi memberikan gambaran bahwa kegiatan pembelajaran berlangsung dengan model pembelajaran inovatif di dalam kelas yang dapat mengembangkan kemampuan siswa secara optimal dan manajemen kepala madrasah dalam pembagian tugas dalam memberikan layanan dan mutu madrasah. Hal ini pun didukung oleh data lembar observasi sebagai berikut:



**Gambar 3.** Lembar Manajemen Kepala Madrasah dalam Pembagian Tugas

Tahapan kegiatan pembelajaran yang meliputi: apersepsi, tahapan pemecahan masalah dan penemuan konsep, tahap diskusi kelas, dan refleksi sangat memungkinkan untuk memunculkan keaktifan siswa saat proses pembelajaran berlangsung. Selain itu strategi yang digunakan guru yang didukung dengan penggunaan metode diskusi dan tanya jawab lebih menekankan pada keterlibatan siswa secara aktif dalam kegiatan pembelajaran. Guru banyak memberikan kesempatan dan keleluasaan pada siswa untuk menyampaikan idenya terhadap permasalahan yang muncul. Hal ini dilakukan guru sebagai upaya dalam meningkatkan keaktifan siswa baik secara lisan maupun tulisan. Secara rinci RPP yang digunakan guru terlampir pada bagian lampiran dalam penelitian ini.

Pada saat kegiatan pembelajaran berlangsung, guru lebih berperan sebagai fasilitator dan mediator bagi siswa, sehingga pembelajaran diprioritaskan pada aktivitas siswa sebagai subyek dalam pembelajaran dan juga upaya yang dilakukan guru dalam mengembangkan keaktifan siswa. Dalam hal ini guru memfasilitasi siswa dengan kegiatan tanya jawab, diskusi, dan presentasi baik diskusi berkelompok maupun diskusi kelas sebagai upaya untuk memancing ide-ide siswa yang dikemukakan oleh siswa baik secara lisan maupun secara tulisan dan untuk lebih meningkatkan pemahaman siswa terhadap isi pelajaran. Hal ini sejalan dengan pendapat yang dikemukakan Tjokrodihardjo (dalam Trianto, 2010: 124) bahwa ada beberapa kelebihan diskusi kelas antara lain, yaitu: dapat meningkatkan cara berpikir siswa dengan jalan membantu siswa membangkitkan pemahaman isi pelajaran, menumbuhkan keterlibatan dan partisipasi siswa, serta membantu siswa mempelajari keterampilan komunikasi dan kegiatan berpikirnya.

Pemberian kesempatan dan keleluasaan pada siswa untuk menyampaikan ide/tanggapannya terhadap permasalahan yang muncul, penggunaan alat peraga dan media pembelajaran yang dapat membangkitkan motivasi siswa, serta pemberian penghargaan dengan menggunakan bintang keaktifan juga menjadi stimulan bagi siswa dalam mengembangkan keaktifan proses siswa. Hal ini sejalan dengan pendapat Bahri (2011: 152) bahwa motivasi ekstrinsik yang positif seperti angka, ijazah, pujian, hadiah dan sebagainya dapat merangsang anak untuk belajar dengan giat. Pendapat yang senada dikemukakan oleh Wlodkowski dan Jaynes (2004: 104) bahwa jika guru atau orang tua dapat memberikan motivasi yang baik pada anak-anak, maka timbullah dalam diri anak itu dorongan dan hasrat untuk belajar lebih baik. Anak dapat menyadari gunanya belajar dan apa tujuan yang hendak dicapai dalam pembelajaran itu jika diberi perangsang serta diberi motivasi yang baik dan sesuai.



Di samping itu, guru juga memberikan latihan-latihan soal baik yang dikerjakan secara kelompok melalui LKS maupun secara individual melalui lembar ulangan harian siswa yang mengandung keaktifan proses siswa. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa upaya utama yang dilakukan guru dalam mengembangkan keaktifan proses siswa lebih difokuskan pada kegiatan mengemas pembelajaran menjadi sesuatu yang menarik dan bermakna bagi siswa sehingga siswa termotivasi dan terinspirasi dalam mengembangkan ide-idenya termasuk di dalamnya kegiatan pengkondisian siswa sebagai subjek dalam pembelajaran agar siswa memiliki keleluasaan dalam mengembangkan aktivitasnya selama kegiatan proses pembelajaran.

Guru berupaya mengemas pembelajaran dengan menggunakan pendekatan, metode serta media yang bervariasi. Variasi metode diskusi dan tanya jawab, memilih kata-kata yang cocok untuk disampaikan kepada siswa serta memberikan kesempatan kepada siswa untuk bekerjasama dalam kelompok diskusinya yang merupakan sarana dalam meningkatkan keaktifan siswa, selain itu guru juga berupaya memotivasi siswa dengan memberikan bintang keaktifan saat ada siswa yang bisa menjawab kuis yang diberikan oleh gurunya.

Berdasarkan hasil penelitian yang diuraikan di atas, maka diperoleh beberapa temuan esensial diantaranya, yaitu: 1) Pelaksanaan manajemen berbasis sekolah di Pondok Pesantren Islamic Centre Al-Hidayah Kampar sudah dilaksanakan sejak awal berdirinya pesantren ini; 2) Indikator keaktifan proses siswa muncul melalui pembelajaran dengan menggunakan tahap kegiatan pembelajaran yang dilakukan oleh guru; 3) Metode diskusi, tanya jawab dan presentasi dipandang efektif dalam membantu mengembangkan keaktifan proses siswa, karena melalui metode tersebut siswa dapat mengembangkan potensi yang dimilikinya secara optimal; 4) Siswa berkemampuan tinggi memiliki peluang lebih besar dalam meningkatkan keaktifan siswa dibandingkan dengan siswa yang berkemampuan rendah. Hal ini dapat dilihat dari hasil lembar observasi, catatan lapangan, serta transkrip rekaman audio-video pembelajaran dan pengamatan yang dilakukan peneliti selama kegiatan pembelajaran berlangsung; 5) Motivasi, pembiasaan dan pujian atau penghargaan berupa bintang keaktifan dapat menjadi stimulasi dalam meningkatkan keaktifan siswa; dan 6) Menggunakan model pembelajaran yang inovatif, strategi, metode, dan media pembelajaran yang bervariasi merupakan beberapa upaya guru dalam meningkatkan keaktifan siswa selama kegiatan pembelajaran berlangsung.

## SIMPULAN

Temuan dan pembahasan yang disajikan menghasilkan simpulan-simpulan yang berkaitan dengan masing-masing pertanyaan penelitian, yaitu: 1) Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah di Pondok Pesantren Islamic Centre Al-Hidayah Kampar sudah dilaksanakan sejak awal berdirinya hingga sekarang dan sudah berjalan dengan cukup baik; 2) Terdapat peningkatan keaktifan proses pembelajaran Manajemen Berbasis Sekolah di Pondok Pesantren Islamic Centre Al-Hidayah Kampar yang telah dilakukan oleh pihak sekolah dengan bermacam cara seperti menggunakan berbagai model pembelajaran yang inovatif, strategi, metode, dan media pembelajaran yang bervariasi kepada santri selama kegiatan pembelajaran berlangsung; 3) Adapun yang menjadi hambatan dalam menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah di Pondok Pesantren Islamic Centre Al-Hidayah Kampar adalah rendahnya komitmen kerja kebanyakan guru karena berpindah tempat kerja yang mungkin lebih menarik baginya dan menumbuhkan motivasi dan semangat belajar para santri; dan 4) Sedangkan upaya yang dilakukan untuk mengatasi hambatan dalam menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah di Pondok Pesantren Islamic Centre Al-Hidayah Kampar tersebut, antara lain: diberikannya kesadaran kepada guru tentang keprofesionalan kerja, menggunakan model pembelajaran inovatif yang didukung dengan penggunaan metode diskusi, tanya jawab, memberikan kesempatan dan keleluasaan pada siswa dalam mengeluarkan pemikiran dan usahanya terhadap permasalahan yang muncul, menggunakan alat peraga dan media pembelajaran yang dapat membangkitkan motivasi siswa, serta pemberian penghargaan dengan menggunakan bintang keaktifan juga menjadi stimulan bagi siswa dalam mengembangkan keaktifan dalam proses pembelajaran.

Adapun kendala yang dihadapi peneliti secara umum berkaitan dengan keterbatasan waktu, biaya dan tenaga yang tersedia selama melakukan penelitian ini. Karena jarak tempat penelitian yang lumayan jauh dan merupakan salah satu jalan lintas dari Kota Pekanbaru menuju Provinsi Sumatra Barat.

Sedangkan sebagai respon terhadap temuan-temuan di lapangan, maka peneliti memberikan rekomendasi, yaitu: 1) Perlunya seorang ketua yayasan sebagai pemimpin (*leader*) dalam memperhatikan dan mengawasi pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah di Pondok Pesantren Islamic Centre Al-Hidayah Kamar; 2) Menjaga konsistensi dalam peningkatan keaktifan proses pembelajaran Manajemen Berbasis Sekolah di Pondok Pesantren Islamic Centre Al-Hidayah Kamar dengan memperbarui pengetahuan dan wawasan yang terus berkembang seiring dengan perkembangan zaman; 3) Perlunya pihak sekolah yayasan dalam mengelola dan mengantisipasi hambatan lain yang mungkin ditemui dalam menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah di Pondok Pesantren Islamic Centre Al-Hidayah Kamar; dan 4) Direkomendasikan juga untuk selalu berupaya dengan berbagai pihak untuk mengatasi hambatan dalam menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah di Pondok Pesantren Islamic Centre Al-Hidayah Kamar.

### DAFTAR PUSTAKA

- Bahri, S. D. (2011, hal: 152). Psikologi Belajar. Jakarta: Rineka Cipta.
- Danim, Sudarwan. (2013, hal: 41 ). MenjadiPeneliti Kualitatif. Bandung: Pustaka Setia.
- Fitriyani ., Nasir Usman, Djailani AR (2014) Implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah Dalam Pemberdayaan Sekolah Pada Sd Kemala Bhayangkari Kota Banda Aceh. Jurnal Administrasi Pendidikan : Program Pascasarjana Unsyiah 2(2)
- Marno & Idris, M. (2012, hal: 141). Strategi dan Metode Pengajaran (Menciptakan Keterampilan Mengajar yang Efektif dan Edukatif). Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Mulyasa, E. (2011, hal: 13, 39). Manajemen Berbasis Sekolah. Bandung: Rosdakarya.
- Mulyatiningsih, E. (2013, hal: 43 dan 45). Metode Penelitian Terapan Bidang Pendidikan. Bandung: Alfabeta.
- Rohiat. (2012, hal: 47 dan 58). Manajemen Sekolah: Teori Dasar dan Praktik. Bandung: Refika Aditama.
- Rusman. (2011, hal: 58). Model-Model Pembelajaran (Mengembangkan Profesionalisme Guru). Bandung: Raja Grafindo Persada.
- Suraiya, Nana. Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di MAN Darussalam Aceh Besar.Jurnal Serambi Edukasi Volume 3 Nomor 2 September 2015. Hlm: 1-14.
- Trianto. (2010). Mendesain Model Pembelajaran Inovatif-Progresif: Konsep, Landasan, dan Implementasinya pada Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP). Jakarta: Kencana.
- Usman, M. U. (2009, hal: 9). Menjadi Guru Profesional. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Wlodkowski. R. J. & Jaynes J. H. (2004, hal: 104). Hasrat Untuk Belajar (Membantu Anak-Anak Termotivasi dan Mencintai Belajar). Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Misra Misra .(2013). Pelaksanaan manajemen berbasis sekolah (mbs) di MTSN Batusangkar. Al-Ta'lim Journal. 20(2)