

BAB II

KAJIAN TEORI DAN PENELITIAN TERDAHULU

A. Landasan Teoretis

1. Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah

Manajemen dalam kamus Ilmiah Populer, diartikan pengelolaan usaha: kepengurusan, ketatalaksanaan penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran yang diinginkan oleh direksi.¹

Senada dengan itu menurut Hasibuan manajemen berasal dari kata *to manage* yang artinya mengatur. Pengaturan dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutan dan fungsi-fungsi manajemen itu. Jadi, manajemen itu merupakan suatu proses untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan.²

Dari sisi istilah manajemen terdapat tiga pandangan yang berbeda, pertama: Mengartikan administrasi lebih luas dari pada manajemen (manajemen merupakan inti dari administrasi), kedua: Melihat manajemen lebih luas dari pada administrasi dan ketiga: Pandangan yang beranggapan bahwa manajemen identik dengan administrasi.³

Ada bermacam-macam definisi tentang manajemen, dan tergantung dari sudut pandang, keyakinan, dan konprehensi dari pada pendefinisi, antara lain: Kekuatan menjalankan sebuah perusahaan dan bertanggung jawab atas sukses atau kegagalannya.

Dari beberapa pendapat tentang manajemen yang dapat di kutip oleh peneliti, antara lain:

- a) Manajemen adalah tindakan memikirkan dan mencapai hasil-hasil yang diinginkan melalui usaha - usaha kelompok yang terdiri dari tindakan mendaya gunakan bakat-bakat manusia dan sumber daya secara singkat orang pernah menyatakan tindakan manajemen adalah sebagai tindakan merencanakan dan mengimplementasikannya.⁴
- b) Untuk memahami istilah manajemen, pendekatan yang digunakan adalah berdasarkan pengalaman manajer. Manajemen sebagai suatu sistem yang setiap komponennya menampilkan sesuatu untuk memenuhi kebutuhan. Dengan demikian

¹ Widodo, *Kamus Ilmiah Populer (Yogyakarta: Absolut, 2002)*, h. 434.

² Melayu Hasibuan, *Manajemen: Dasar, Pengertian dan Masalah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2001, cet. I), h.

³ Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Bandung: PT. Remaja Rasindo, 2002), h. 19.

⁴ Winardi, *Asas-Asas Manajemen* (Bandung: Penerbit Alumni, 1983), h. 4.

maka manajemen merupakan suatu proses untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Pencapaian tujuan-tujuan organisasi dilaksanakan dengan pengelolaan fungsi-fungsi perencanaan (*planning*), Pengorganisasian (*organizing*), penyusunan personalia atau kepegawaian (*staffing*), pengarahan dan kepemimpinan (*leading*) dan pengawasan (*controlling*).⁵

- c) Menurut Terry yang dikutip Anoraga, menyatakan bahwa manajemen merupakan proses yang khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian yang masing-masing bidang tersebut digunakan baik ilmu pengetahuan maupun keahlian dan yang diikuti secara berurutan dalam rangka usaha mencapai sasaran yang telah ditetapkan semula.⁶
- d) Manajemen diartikan sebagai profesi karena manajemen dilandasi oleh keahlian khusus untuk mencapai suatu prestasi manajer, dan para profesional dituntut oleh suatu kode etik.⁷

Manajemen dipandang dari sudut pendidikan menurut Syafaruddin adalah proses memperoleh suatu tindakan dari orang lain untuk mencapai tujuan yang diinginkan.⁸

Dari definisi-definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa di dalam pengertian manajemen selalu menyangkut adanya tiga hal yang merupakan unsur penting, yaitu: (a). usaha kerjasama, (b). oleh dua orang atau lebih, dan (c) untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam pengertian tersebut sudah menunjukkan adanya gerak, yaitu usaha kerjasama, personil yang melakukan, yaitu dua orang atau lebih, dan untuk apa kegiatan dilakukan, yaitu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Tiga unsur tersebut, yaitu gerak, orang, dan arah dari kegiatan, menunjukkan bahwa manajemen terjadi dalam sebuah organisasi, bukan pada kerja tunggal yang dilakukan oleh seorang individu. Sedangkan makna manajemen sering diartikan sebagai ilmu, kiat dan profesional. Manajemen diartikan sebagai ilmu karena merupakan suatu bidang pengetahuan yang secara sistematis berusaha memahami mengapa dan bagaimana orang bekerja sama. Manajemen diartikan sebagai kiat karena manajemen mencapai sasaran melalui cara-cara dengan mengatur orang lain menjalankan dalam tugas.

⁵ *Ibid.* h. 1.

⁶ Pandji Anoraga, *Manajemen Berbasis* (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 1997), h. 109.

⁷ Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan* (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 1999), h. 1.

⁸ Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam* (Jakarta: Ciputat Press, 2005), h. 42.

Manajemen merupakan sebuah proses kerjasama untuk mencapai tujuan bersama. Walaupun Alquran secara khusus tidak menyebutkan istilah manajemen, akan tetapi menyinggung istilah manajemen dengan menggunakan kalimat *yudabbiru*,⁹ mengandung arti mengarahkan, melaksanakan, menjalankan, mengendalikan, mengatur, mengurus dengan baik, mengkoordinasikan, membuat rencana yang telah ditetapkan.¹⁰ Dengan demikian, yang dimaksud dengan manajemen, ialah proses pencapaian tujuan organisasi melalui pengaturan orang-orang lain untuk melaksanakan berbagai pekerjaan yang diperlukan.

Nanang Fattah menambahkan bahwa manajemen sering diartikan sebagai ilmu, kiat dan profesi. Dikatakan sebagai ilmu oleh Luther Gulick karena manajemen dipandang sebagai suatu bidang pengetahuan yang secara sistematis berusaha memahami mengapa dan bagaimana orang bekerjasama. Dikatakan sebagai kiat oleh Follet karena manajemen mencapai sasaran melalui cara-cara dengan mengatur orang lain menjalankan dalam tugas. Dipandang sebagai profesi karena manajemen dilandasi oleh keahlian khusus untuk mencapai suatu prestasi manajer, dan para profesional dituntut oleh suatu kode etik.¹¹

Batasan manajemen yang telah dideskripsikan dan dijadikan pengangan dalam studi, selanjutnya adalah seni dan ilmu dalam perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pemotivasian dan pengendalian terhadap orang dan mekanisme kerja untuk mencapai tujuan. Berdasarkan definisi tersebut berarti manajer adalah seorang yang bertindak sebagai perencana, pengorganisasian, pengarah, pemotivasi serta pengendalian orang dan mekanisme kerja untuk menjapai tujuan.

Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) atau *School Based Management* dapat didefinisikan dan penyerasian sumber daya yang dilakukan secara mandiri oleh madrasah dengan melibatkan semua kelompok kepentingan yang terkait dengan madrasah secara langsung dalam proses pengambilan keputusan untuk memenuhi kebutuhan mutu madrasah atau untuk mencapai tujuan mutu madrasah dalam pendidikan nasional.¹²

Terlepas dari itu pengertian Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) menurut Mulyasa merupakan suatu konsep yang menawarkan otonomi pada sekolah untuk menentukan kebijakan sekolah dalam rangka meningkatkan mutu, efisiensi dan pemerataan pendidikan agar dapat

⁹ Kata *yudabbiru* terdapat dalam Alquran, antara lain dalam Surat: Yunus ayat 31, Surat Ar- Ra'd ayat 2 dan Surat As-Sajadah ayat 5.

¹⁰ Inu Kencana, *ALquran dan Ilmu Administrasi* (Jakarta: Rineka Cipta, 2000), h. 27.

¹¹ Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, Cet. I, 2008), h. 1

¹² Gunadi, *Wacana Jurnal Ilmu Pengetahuan dan Budaya* h. 90.

mengakomodasi keinginan masyarakat setempat serta menjalin kerja sama yang erat antara sekolah, masyarakat, dan pemerintah.¹³ Dari penjelasan ini dapat dimengerti bahwa pada hakikatnya MBS merupakan pemberian otonomi kepada sekolah, untuk secara aktif serta mandiri mengembangkan dan melakukan berbagai program peningkatan mutu pendidikan sesuai dengan kebutuhan sekolah sendiri.

Esensi dari MPMBS adalah otonomi dan pengambilan keputusan partisipasi untuk mencapai sasaran mutu madrasah. Otonomi dapat diartikan sebagai kewenangan (kemandirian) yaitu kemandirian dalam mengatur dan mengurus dirinya sendiri. Jadi, otonomi madrasah adalah kewenangan madrasah untuk mengatur dan mengurus kepentingan warga madrasah sesuai dengan dengan peraturan perundang-undangan pendidikan nasional yang berlaku. Kemandirian yang dimaksud harus didukung oleh sejumlah kemampuan, yaitu kemampuan untuk mengambil keputusan yang terbaik, kemampuan berdemokrasi/menghargai perbedaan pendapat, kemampuan memobilisasi sumber daya, kemampuan memilih cara pelaksanaan yang terbaik, kemampuan berkomunikasi dengan cara yang efektif, kemampuan memecahkan persoalan-persoalan madrasah, kemampuan *adaptif* dan *antisipatif*, kemampuan bersinergi dan berkolaborasi, dan kemampuan memenuhi kebutuhan sendiri.

Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) didefinisikan sebagai proses manajemen sekolah yang diarahkan pada peningkatan mutu pendidikan, secara otonomi direncanakan, diorganisasikan, dilaksanakan, dan dievaluasi melibatkan semua stakeholder sekolah.¹⁴ Dengan kata lain manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) juga dapat didefinisikan sebagai model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah dan mendorong sekolah untuk melakukan pengambilan keputusan secara partisipatif untuk memenuhi kebutuhan mutu sekolah atau untuk mencapai tujuan mutu sekolah dalam kerangka pendidikan nasional. Oleh karena itu, esensi MPMBS adalah otonomi sekolah dan pengambilan keputusan partisipatif untuk mencapai sasaran mutu sekolah.

Menurut Edmond yang dikutip oleh Umaedi memaparkan bahwa manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah merupakan alternatif baru dalam pengelolaan pendidikan yang lebih menekankan kepada kemandirian dan kreatifitas sekolah. Konsep ini diperkenalkan oleh teori

¹³ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002), h. 11.

¹⁴ Ibrahim Bafadal, *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah dasar* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002), h. 11.

effective school yang lebih memfokuskan diri pada perbaikan proses pendidikan (Edmond, 1979).¹⁵

Beberapa indikator yang menunjukkan karakter dari konsep manajemen ini antara lain sebagai berikut; (i) lingkungan sekolah yang aman dan tertib, (ii) sekolah memiliki misi dan target mutu yang ingin dicapai, (iii) sekolah memiliki kepemimpinan yang kuat, (iv) adanya harapan yang tinggi dari personel sekolah (kepala sekolah, guru, dan staf lainnya termasuk siswa) untuk berprestasi, (v) adanya pengembangan staf sekolah yang terus menerus sesuai tuntutan IPTEK, (vi) adanya pelaksanaan evaluasi yang terus menerus terhadap berbagai aspek akademik dan administratif, dan pemanfaatan hasilnya untuk penyempurnaan/perbaikan mutu, dan (vii) adanya komunikasi dan dukungan intensif dari orang tua murid/masyarakat.

Pengembangan konsep manajemen ini didesain untuk meningkatkan kemampuan sekolah dan masyarakat dalam mengelola perubahan pendidikan kaitannya dengan tujuan keseluruhan, kebijakan, strategi perencanaan, inisiatif kurikulum yang telah ditentukan oleh pemerintah dan otoritas pendidikan.

Pendidikan ini menuntut adanya perubahan sikap dan tingkah laku seluruh komponen sekolah; kepala sekolah, guru dan tenaga/staf administrasi termasuk orang tua dan masyarakat dalam memandang, memahami, membantu sekaligus sebagai pemantau yang melaksanakan monitoring dan evaluasi dalam pengelolaan sekolah yang bersangkutan dengan didukung oleh pengelolaan sistem informasi yang presentatif dan valid. Akhir dari semua itu ditujukan kepada keberhasilan sekolah untuk menyiapkan pendidikan yang berkualitas/bermutu bagi masyarakat.

Pengambilan keputusan partisipatif adalah suatu cara untuk mengambil keputusan melalui penciptaan lingkungan yang terbuka dan demokratik, dimana warga madrasah (guru, karyawan, siswa, orang tua, tokoh masyarakat) didorong untuk terlibat secara langsung dalam proses pengambilan keputusan yang akan dapat berkontribusi terhadap pencapaian tujuan madrasah.

Pengambilan keputusan partisipasi berangkat dari asumsi bahwa jika seseorang dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan tersebut, sehingga yang bersangkutan akan merasa memiliki keputusan tersebut, sehingga yang bersangkutan akan bertanggung jawab dan berdedikasi sepenuhnya untuk mencapai tujuan madrasah. Singkatnya makin besar tingkat

¹⁵ Umaedi, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah, Sebuah pendekatan baru dalam pengelolaan sekolah untuk peningkatan mutu*, artikel Direktur Pendidikan Menengah Umum Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Direktorat Jendral Pendidikan Dasar dan Menengah Direktorat Pendidikan Menengah Umum, April 1999, pada <http://www.ssep.net/director.html> diakses pada 13 Februari 2013.

partisipasi, makin besar pula rasa memiliki, makin besar rasa memiliki, makin besar pula rasa tanggung jawab, dan makin besar rasa tanggung jawab makin besar pula dedikasinya.

Dengan pola MPMBS madrasah memiliki kewenangan (kemandirian) yang lebih besar dalam mengelola manajemennya sendiri. Kemandirian tersebut di antaranya meliputi penetapan sasaran peningkatan mutu, penyusunan rencana peningkatan mutu, pelaksanaan rencana peningkatan mutu dan melakukan evaluasi peningkatan mutu. Di samping itu, madrasah juga memiliki kemandirian dalam menggali partisipasi kelompok yang berkepentingan dengan madrasah. Di sinilah letak ciri khas MPMBS.

Berdasarkan konsep dasar yang telah diuraikan di atas, maka perlu dilakukan penyesuaian diri dari pola lama manajemen pendidikan menuju pola baru manajemen pendidikan masa depan yang lebih bernuansa otonomi yang demokratis. Dimensi-dimensi perubahan pola manajemen dari yang lama menuju yang baru tersebut, dewasa ini secara konseptual maupun praktik tertera dalam MPMBS.

Selanjutnya, melalui penerapan MPMBS akan nampak karakteristik lainnya dari profil madrasah mandiri, di antaranya sebagai berikut:

- 1) Pengelolaan madrasah akan lebih desentralistik.
- 2) Perubahan madrasah akan lebih didorong oleh motivasi internal dari pada diatur oleh luar madrasah.
- 3) Regulasi pendidikan menjadi lebih sederhana.
- 4) Peranan para pengawas bergeser dari mengontrol menjadi mempengaruhi, dari mengarahkan menjadi memfasilitasi dan dari menghindari resiko menjadi mengelola resiko.
- 5) Akan mengalami peningkatan manajemen.
- 6) Dalam bekerja, akan menggunakan *team work*.
- 7) Pengelolaan informasi akan lebih mengarah kesemua kelompok kepentingan madrasah.
- 8) Manajemen madrasah akan lebih menggunakan pemberdayaan dan struktur organisasi akan lebih datar sehingga akan lebih sederhana dan efisien.¹⁶

Senada dengan pendapat di atas, menurut Siahaan, MPMBS adalah paradigma baru manajemen pendidikan dijadikan sebagai tema dasar perubahan pendidikan dalam

¹⁶ *Ibid*, h. 102.

memanusiakan manusia melalui persekolahan dengan berbagai kebijakan sehingga menghasilkan berbagai pola baru dalam berbangsa, bernegara dan bermasyarakat.¹⁷

MPMBS bertujuan untuk memandirikan atau memberdayakan madrasah melalui pemberian kewenangan, keluwesan, dan sumber daya untuk meningkatkan mutu madrasah. Dengan kemandiriannya, maka:

- 1) Madrasah sebagai lembaga pendidikan lebih mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bagi dirinya dibanding dengan lembaga-lembaga lainnya.
- 2) Dengan demikian madrasah dapat mengoptimalkan sumber daya yang tersedia untuk memajukan lembaganya.
- 3) Madrasah lebih mengetahui sumber daya yang dimilikinya dan input pendidikan yang akan dikembangkan serta didayagunakan dalam proses pendidikan sesuai dengan tingkat perkembangan dan kebutuhan peserta didik.
- 4) Madrasah dapat bertanggung jawab tentang mutu pendidikan masing-masing kepada pemerintah, orang tua peserta didik dan masyarakat pada umumnya, sehingga madrasah akan berupaya semaksimal mungkin untuk melaksanakan dan mencapai sasaran mutu pendidikan yang telah direncanakan.
- 5) Madrasah dapat melakukan persaingan sehat dengan madrasah lainnya untuk meningkatkan mutu pendidikan melalui upaya-upaya inovatif dengan dukungan orang tua peserta didik, masyarakat, dan pemerintah daerah setempat.¹⁸

Dengan demikian, secara bertahap akan terbentuk madrasah yang memiliki kemandirian tinggi. Secara umum, madrasah yang mandiri memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- 1) Tingkat kemandirian tinggi sehingga tingkat ketergantungan menjadi rendah.
- 2) Bersifat adaptif dan antisipatif memiliki jiwa kewirausahaan tinggi (ulet, inovatif, gigih, berani mengambil resiko).
- 3) Bertanggung jawab terhadap input manajemen dan sumber dayanya.
- 4) Memiliki kontrol yang kuat terhadap kondisi kerja.
- 5) Komitmen yang tinggi pada dirinya.
- 6) Prestasi merupakan acuan bagi penilaiannya.

¹⁷ Amiruddin Siahaan, Khairuddin W, Irwan Nasution, *Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah* (Jakarta: Quantum Teaching, 2006), h. 19.

¹⁸ Gunadi, *Wacana Jurnal Ilmu Pengetahuan dan Budaya*, h.101.

Dari penjelasan di atas dapat di artikan bahwa dalam upaya menuju madrasah mandiri, terlebih dahulu kita perlu menciptakan madrasah yang efektif. Ciri madrasah yang efektif adalah sebagai berikut:

- 1) Visi dan misi yang jelas dan target mutu yang harus sesuai dengan standar yang telah ditetapkan secara lokal.
- 2) Madrasah memiliki *output* yang selalu meningkat setiap tahun.
- 3) Lingkungan madrasah aman, tertib, dan menyenangkan bagi warga madrasah.
- 4) Seluruh personil madrasah memiliki visi, misi, dan harapan yang tinggi untuk berprestasi secara optimal.
- 5) Madrasah memiliki sistem evaluasi yang kontinyu dan komprehensif terhadap berbagai aspek akademik dan non akademik.

Madrasah merupakan suatu institusi yang di dalamnya terdapat komponen guru, siswa, dan staf administrasi yang masing-masing mempunyai tugas tertentu dalam melancarkan program. Sebagai institusi pendidikan formal, madrasah dituntut menghasilkan lulusan yang mempunyai kemampuan akademis tertentu, keterampilan, sikap dan mental, serta kepribadian lainnya sehingga mereka dapat melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi atau bekerja pada lapangan pekerjaan yang membutuhkan keahlian dan keterampilannya.

Sementara itu, Dipdiknas merumuskan fungsi-fungsi manajemen yang didesentralisasikan ke sekolah adalah sebagai berikut:

- 1) Perencanaan dan Evaluasi program sekolah
Sekolah diberikan kewenangan untuk melakukan perencanaan sesuai dengan kebutuhannya, sekolah juga diberi kewenangan untuk melakukan evaluasi khususnya evaluasi internal atau evaluasi diri.
- 2) Pengelolaan kurikulum
Sekolah dapat mengembangkan, namun tidak boleh mengurangi isi kurikulum yang berlaku secara nasional yang dikembangkan oleh pemerintah pusat. Sekolah juga diberikan kebebasan untuk mengembangkan kurikulum muatan lokal.
- 3) Pengelolaan Proses Belajar Mengajar
Sekolah diberikan kebebasan untuk memilih strategi. Metode dan teknik pembelajaran dan pengajaran yang efektif sesuai dengan karakteristik mata pelajaran, karakteristik siswa, guru dan kondisi sumber daya yang tersedia di sekolah.

4) Pengelolaan Ketenagaan

Pengelolaan ketenagaan mulai dari analisis kebutuhan perencanaan, rekrutmen, pengembangan, penghargaan dan sanksi, hubungan kerja sehingga evaluasi kinerja tenaga kerja sekolah dapat dilakukan oleh sekolah kecuali guru pegawai negeri yang sampai saat ini masih ditangani oleh birokrasi di atasnya.

5) Pengelolaan Kesiswaan

Pengelolaan keuangan terutama pengalokasian atau penggunaan uang sudah sepantasnya dilakukan oleh sekolah. Sekolah juga harus diberikan kebebasan untuk melakukan kegiatan-kegiatan yang mendatangkan penghasilan, sehingga sumber keuangan tidak semata-mata bergantung pada pemerintah.

6) Pengelolaan Keuangan

Pelayanan siswa mulai dari penerimaan siswa baru, pengembangan, pembinaan, pembimbingan, penempatan untuk melanjutkan sekolah atau untuk memasuki dunia kerja sehingga pengurusan alumni dari dulu telah didesentralisasikan, yang diperlukan adalah peningkatan intensitas dan ekstensitasnya.

7) Hubungan Sekolah dan Masyarakat

Esensi hubungan sekolah dan masyarakat adalah untuk meningkatkan kepedulian, kepemilikan dan dukungan dari masyarakat, terutama dukungan moral dan finansial yang dari dulu telah didesentralisasikan. Yang diperlukan adalah peningkatan intensitas dan ekstensitasnya.¹⁹

Keberhasilan madrasah merupakan ukuran bersifat mikro yang didasarkan pada tujuan dan sasaran pendidikan pada tingkat madrasah sejalan dengan tujuan pendidikan nasional serta sejauhmana tujuan itu dapat dicapai pada periode tertentu sesuai dengan lamanya pendidikan yang berlangsung di madrasah.

MBS memiliki karakter yang perlu dipahami oleh sekolah yang akan menerapkannya, karakteristik tersebut merupakan ciri khas yang dimiliki sehingga membedakan dari yang lain. MBS memiliki karakteristik sebagai berikut:

- a. Adanya otonomi yang luas kepada sekolah

¹⁹ Nurkholis, *Manajemen Berbasis Sekolah Teori dan Praktek* (Jakarta: Rosda, 2004), h. 28.

- b. Adanya partisipasi masyarakat dan orang tua siswa yang tinggi
- c. Kepemimpinan sekolah yang demokratis dan profesional
- d. Adanya team work yang tinggi, dinamis dan professional.²⁰

MBS menekankan keterlibatan maksimal berbagai pihak pada sekolah-sekolah, sehingga menjamin partisipasi staf, orang tua, peserta didik, dan masyarakat yang lebih luas dalam perumusan-perumusan keputusan tentang pendidikan, sehingga dapat membawa pengaruh yang besar didalam peningkatan mutu pendidikan.

Peningkatan mutu pendidikan di sekolah perlu didukung kemampuan nanajerial para kepala sekolah. Sekolah perlu berkembang maju dari tahun ke tahun. Karena itu, hubungan baik antar guru perlu diciptakan agar terjalin iklim dan suasana kerja yang kondusif dan menyenangkan. Demikian halnya penataan penampilan fisik dan manajemen sekolah perlu dibina agar sekolah menjadi lingkungan pendidikan yang dapat menumbuhkan kreativitas, disiplin, dan semangat belajar peserta didik. Dalam kerangka inilah dirasakan perlunya implementasi MBS.

Beberapa indikator yang menunjukkan karakter dari konsep manajemen berbasis sekolah antara lain sebagai berikufe

1) Lingkungan sekolah yang aman dan tertib Suasana dan lingkungan sekolah, baik fisik maupun psikologis merupakan prasyarat utama terlaksananya suatu proses belajar mengajar secara optimal, iklim sekolah yang kondusif memberikan perlindungan kepada siswa dan warga sekolah lainnya untuk melaksanakan kegiatan pendidikan sesuai target rencana yang ditetapkan. Karena itu salah satu ciri utama sekolah efektif terlihat dari lingkungan sekolah yang menyenangkan, aman, dan tertib, sehingga siswa merasa betah belajar dan bersosialisasi dengan warga sekolah dalam kegiatan sehari-hari.

2). Kepemimpinan sekolah yang kuat.

Dalam sekolah efektif kepala sekolah mempunyai peran yang sangat sentral dalam mengelola dan menggerakkan semua sumber daya pendidikan yang tersedia. Kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang mendorong sekolah untuk dapat mewujudkan visi dan misi lembaganya melalui pencapaian target-target pendidikan secara terencana dan bertahap. Oleh karena itu, kepala sekolah dituntut

²⁰ Udin Syarifudin Saud, *Implementasi School Based Management, Sebagai Strategi Pengembangan Otonomi Sekolah* (Jakarta: Remaja Rosda Karya 1999), h. 34.

mempunyai kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang memadai agar mampu mengambil inisiatif untuk memperbaiki kinerja sekolah.

3). Harapan prestasi yang tinggi.

Sekolah efektif mempunyai dorongan dan harapan yang tinggi untuk meningkatkan prestasi siswa dan lembaganya. Kepala sekolah mempunyai komitmen dan motivasi yang kuat untuk meningkatkan kinerja sekolah secara optimal. Guru mempunyai harapan yang tinggi bahwa anak didiknya dapat mencapai tingkat prestasi yang maksimal, walaupun dengan segala keterbatasan sumber daya pendidikan yang ada sekolah. Sedangkan murid mempunyai motivasi untuk selalu meningkatkan diri untuk berprestasi sesuai dengan bakat dan kemampuannya. Harapan tinggi dari ketiga unsur ini merupakan salah satu faktor yang menyebabkan sekolah selalu dinamis untuk selalu menjadi lebih baik dari keadaan sebelumnya.

4). Pengembangan staf sekolah secara terus menerus.

Pengembangan staf sekolah baik tenaga kependidikan maupun administratif merupakan salah satu usaha sekolah efektif untuk dapat meningkatkan kualitas pembelajaran siswa disekolah. Pengembangan staf ini berupa *in service* atau *on service training* dilaksanakan berdasarkan kebutuhan para guru dan tenaga lainnya. Bukan berdasarkan permintaan pihak luar sekolah. Karena itu, kepala sekolah secara terus menerus melakukan pengamatan, supervisi, dan peninjauan kebutuhan dan kemampuan setiap staf pengajar dan tenaga lainnya, sehingga mereka mendapatkan *training* yang sesuai dengan kebutuhan individu masing-masing.

5). Evaluasi belajar untuk penyempurnaan PBM.

Evaluasi belajar secara teratur bukan hanya ditujukan untuk mengetahui tingkat daya serap dan kemampuan anak didik, tetapi yang terpenting adalah bagaimana memanfaatkan hasil evaluasi belajar tersebut untuk memperbaiki dan menyempurnakan proses belajar mengajar di sekolah. Oleh karena itu, fungsi evaluasi menjadi sangat penting dalam rangka meningkatkan kemampuan dan prestasi siswa dan kinerja sekolah secara keseluruhan.

6). Komunikasi dan dukungan orang tua dan masyarakat.

Peran serta dan dukungan orang tua dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan memberi andil yang besar bagi efektivitas suatu sekolah. Dukungan ini bukan hanya dalam bentuk sumbangan pemikiran untuk memperbaiki kinerja sekolah dan prestasi siswa. Karena itu sekolah efektif selalu melakukan komunikasi intensif dengan orang tua, tokoh masyarakat dan lembaga sosial kemasyarakatan lainnya dalam perencanaan target mutu, pengambilan keputusan, dan monitoring penyelenggaraan pendidikan secara umum.²¹

Berdasarkan kriteria intrinsik, mutu pendidikan merupakan produk pendidikan yakni manusia yang terdidik, sesuai dengan standar ideal. Berdasarkan kriteria ekstrinsik pendidikan merupakan instrumen untuk mendidik tenaga kerja yang terlatih. Dalam artian deskriptif, mutu ditentukan berdasarkan keadaan senyatanya, misalkan hasil tes prestasi belajar.²²

Korelasi mutu dengan pendidikan, sebagaimana pengertian yang dikemukakan oleh Dzaujak Ahmad, mutu pendidikan adalah kemampuan sekolah dalam pengelolaan secara operasional dan efisien terhadap komponen-komponen yang berkaitan dengan sekolah sehingga menghasilkan nilai tambah terhadap komponen tersebut menurut norma/ standar yang berlaku.²³

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa bicara tentang pendidikan bukanlah upaya yang sederhana, melainkan suatu kegiatan dinamis dan penuh tantangan. Pendidikan selalu berubah seiring dengan perubahan zaman. Oleh karena itu pendidikan senantiasa memerlukan upaya perbaikan dan peningkatan mutu sejalan dengan semakin tingginya kebutuhan dan tuntutan kehidupan masyarakat.

Dalam kebijakan Pemerintah dan UU Sisdiknas No. 20 Tahun 2003, tentang Pendidikan Berbasis Masyarakat pasal 55 ayat 1: "Masyarakat berhak menyelenggarakan pendidikan berbasis masyarakat pada pendidikan formal dan non formal sesuai dengan kekhasan agama, lingkungan sosial, dan budaya untuk kepentingan masyarakat."²⁴

²¹ Mesiono, *Administrasi Pendidikan Menata Pendidikan Untuk Kependidikan Islam*, Apresiasi atas pengukuhan Prof.Dr. Fachruddin M.A sebagai Guru Besar Administrasi Pendidikan Islam IAIN S.U (Bandung: Cita Pustaka Media Perintis, 2010), h. 104.

²² Oemar Hamalik, *Evaluasi Kurikulum* (Bandung: Remaja Rosda Karya, 1990), cet. ke 1 h.33

²³ Dzaujak Ahmad, *Penunjuk Peningkatan Mutu Pendidikan di Sekolah Dasar* (Jakarta: Depdikbud, 1996), h.8.

²⁴ Depdiknas, MPMBS, *Konsep & Pelaksanaan* (Jakarta: Depdiknas Dirjen Diknasmen Direktorat SLTP, 2001), h. 30

Berkaitan dengan pasal tersebut setidaknya ada empat aspek yang dituju dalam penerapan MBS yaitu: 1. Kualitas (mutu) dan Relevansi, 2. Keadilan, 3. Efektifitas dan Efisiensi, serta 4. Akuntabilitas.²⁵

- 1) MBS bertujuan mencapai mutu *quality* dan relevansi pendidikan yang setinggi-tingginya, dengan tolok ukur penilaian pada hasil *output* dan *outcome* bukan pada metodologi atau prosesnya. Mutu dan relevansi ada yang memandangnya sebagai satu kesatuan substansi, artinya hasil pendidikan yang bermutu sekaligus yang relevan dengan berbagai kebutuhan dan konteksnya. Bagi yang memisahkan keduanya, maka mutu lebih merujuk pada dicapainya tujuan spesifik oleh siswa (lulusan), seperti nilai ujian atau prestasi lainnya, sedangkan relevansi lebih merujuk pada manfaat dari apa yang diperoleh siswa melalui pendidikan dalam berbagai lingkup/tuntutan kehidupan (dampak), termasuk juga ranah pendidikan yang tidak diujikan.
- 2) MBS bertujuan menjamin keadilan bagi setiap anak untuk memperoleh layanan pendidikan yang bermutu disekolah yang bersangkutan. Dengan asumsi bahwa setiap anak berpotensi untuk belajar, maka MBS memberi keleluasaan kepada setiap sekolah untuk menangani setiap anak dengan latar belakang sosial ekonomi dan psikologis yang beragam untuk memperoleh kesempatan dan layanan yang memungkinkan semua anak dan masing-masing anak berkembang secara optimal. Sungguhpun antara sekolah harus saling memacu prestasi, tetapi setiap sekolah harus melayani setiap anak (bukan hanya yang pandai), dan secara keseluruhan sekolah harus mencapai standar kompetensi minimal bagi setiap anak yang diluluskan. Keadilan ini begitu penting, sehingga para ahli sekolah efektif menyingkat tujuan sekolah efektif hanya mutu dan keadilan atau *quality and equity*.
- 3) MBS bertujuan meningkatkan efektifitas dan efisiensi. Efektifitas berhubungan dengan proses, prosedur, dan ketepatan-gunaan semua input yang dipaki dalam proses pendidikan disekolah, sehingga menghasilkan hasil belajar siswa seperti yang diharapkan (sesuai tujuan). Efektif-tidaknya suatu sekolah diketahui lebih pasti setelah ada hasil, atau dinilai hasilnya. Sebaliknya untuk mencapai hasil yang baik, diupayakan menerapkan indikator-indikator atau ciri-ciri sekolah efektif. Dengan menerapkan MBS diharapkan setiap sekolah, sesuai kondisi masing-masing, dapat menerapkan metode yang tepat (yang dikuasai), dan input lain yang tepat pula (sesuai lingkungan dan konteks sosial budaya),

²⁵ Umaedi, Manajemen Berbasis Sekolah/Madrasah (Jakarta: CEQM, 2004), h.35

sehingga semua *input* tepat guna dan tepat sasaran. Atau dengan kata lain, efektif untuk (meningkatkan mutu pendidikan. Sementara itu, efisiensi berhubungan dengan nilai uang yang dikeluarkan atau harga (*cost*) untuk memenuhi semua input (proses dan semua input yang digunakan dalam proses) dibandingkan atau dihubungkan dengan hasilnya (hasil belajar siswa).

- 4) MBS bertujuan meningkatkan akuntabilitas sekolah dan komitmen semua *stake holders*. Akuntabilitas adalah pertanggung jawaban atas semua yang dikerjakan sesuai wewenang dan tanggung jawab yang diperolehnya. Selama ini pertanggung jawaban sekolah lebih pada masalah administrative keuangan dan bersifat vertical sesuai jalur birokrasi. Pertanggung jawaban yang bersifat teknis edukatif terbatas pada pelaksanaan program sesuai petunjuk dan pedoman dari pusat (pusat dalam arti nasional, maupun pusatpusat birokrasi di bawahnya), tanpa pertanggungjawaban hasil pelaksanaan program.

Secara umum dapat disimpulkan bahwa implementasi MBS akan berhasil melalui strategi-strategi berikut ini:

Pertama, sekolah harus memiliki otonomi terhadap empat hal, yaitu dimilikinya otonomi dalam kekuasaan dan kewenangan, pengembangan pengetahuan dan keterampilan secara berkesinambungan, akses informasi ke segala bagian dan pemberian penghargaan kepada setiap pihak yang berhasil.

Kedua, adanya peran serta masyarakat secara aktif, dalam hal pembiayaan, proses pengambilan keputusan terhadap kurikulum. Sekolah harus lebih banyak mengajak lingkungan dalam mengelola sekolah karena bagaimanapun sekolah adalah bagian dari masyarakat luas.

Ketiga, kepala sekolah harus menjadi sumber inspirasi atas pembangunan dan pengembangan sekolah secara umum. Kepala sekolah dalam MBS berperan sebagai designer, motivator, fasilitator. Bagaimanapun kepala sekolah adalah pimpinan yang memiliki kekuatan untuk itu. Oleh karena itu, pengangkatan kepala sekolah harus didasarkan atas kemampuan manajerial dan kepemimpinan dan bukan lagi didasarkan atas jenjang kepangkatan.

Keempat, adanya proses pengambilan keputusan yang demokratis dalam kehidupan dewan sekolah yang aktif. Dalam pengambilan keputusan kepala sekolah harus mengembangkan iklim demokratis dan memperhatikan aspirasi dari bawah. Konsumen yang harus dilayani kepala sekolah adalah murid dan orang tuanya, masyarakat dan para guru. Kepala sekolah jangan selalu melihat ke atas sehingga hanya menyenangkan pimpinannya namun mengorbankan masyarakat pendidikan yang utama.

Kelima, semua pihak harus memahami peran dan tanggung jawabnya secara bersungguh-sungguh. Untuk bisa memahami peran dan tanggung jawabnya masing-masing harus ada sosialisasi terhadap konsep MBS itu sendiri. Siapa kebagian peran apa dan melakukan apa, sampai batas-batas nyata perlu dijelaskan secara nyata.

Keenam, adanya guidelines dari departemen pendidikan terkait sehingga mampu mendorong proses pendidikan di sekolah secara efisien dan efektif. Guidelines itu jangan sampai berupa peraturan-peraturan yang mengekang dan membelenggu sekolah. Artinya, tidak perlu lagi petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis dalam pelaksanaan MBS, yang diperlukan adalah rambu-rambu yang membimbing.

Ketujuh, sekolah harus memiliki transparansi dan akuntabilitas yang minimal diwujudkan dalam laporan pertanggung jawabannya setiap tahunnya. Akuntabilitas sebagai bentuk pertanggungjawaban sekolah terhadap semua stakeholder. Untuk itu, sekolah harus dijalankan secara transparan, demokratis, dan terbuka terhadap segala bidang yang dijalankan dan kepada setiap pihak terkait.

Kedelapan, Penerapan MBS harus diarahkan untuk pencapaian kinerja sekolah dan lebih khusus lagi adalah meningkatkan pencapaian belajar siswa. Perlu dikemukakan lagi bahwa MBS tidak bisa langsung meningkatkan kinerja belajar siswa namun berpotensi untuk itu. Oleh karena itu, usaha MBS harus lebih terfokus pada pencapaian prestasi belajar siswa.

Kesembilan, implementasi diawali dengan sosialisasi dari konsep MBS, identifikasi peran masing-masing pembangunan kelembagaan *capacity building* mengadakan pelatihan pelatihan terhadap peranbarunya, implementasi pada proses

pembelajaran, evaluasi atas pelaksanaan dilapangan dan dilakukan perbaikan-perbaikan.²⁶

Rumtini dan Jiyono mengatakan bagi sekolah yang sudah mengimplementasikan MBS paling tidak ada 6 (enam) langkah yang perlu di perhatikan, yaitu: 1). Evaluasi diri (*self assessment*). 2). Perumusan visi, misi, dan tujuan. 3). Perencanaan. 4). Pelaksanaan. 5). Evaluasi, dan 6). Pelaporan.²⁷

Masing-masing langkah tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

(1) Evaluasi diri (*self assessment*).

Evaluasi diri sebagai langkah awal bagi sekolah yang ingin, atau akan melaksanakan manajemen mutu berbasis sekolah. Kegiatan ini dimulai dengan curah pendapat *brainstorming* yang di ikuti oleh kepala sekolah, guru, dan seluruh staf, dan diikuti juga anggota komite sekolah. Prakarsa dan pimpinan rapat adalah kepala sekolah.

Untuk memancing minat acara rapat dapat dimulai dengan pertanyaan seperti: Perlukah kita meningkatkan mutu? seperti apakah kondisi sekolah kita dalam hal mutu saat ini? Mengapa sekolah kita tidak/belum bermutu? Kegiatan ini bertujuan:

- a) Mengetahui kondisi sekolah saat ini dalam segala aspeknya (seluruh komponen sekolah), kemajuan yang telah dicapai, maupun masalah-masalah yang dihadapi ataupun kelemahan yang dialami.
- b) Refleksi/Mawas diri, untuk membangkitkan kesadaran dan keprihatinan akan pentingnya pendidikan yang bermutu, sehingga timbul komitmen bersama untuk meningkatkan mutu *sense of quality*.
- c) Merumuskan titik tolak *point of departure* bagi sekolah yang ingin atau akan mengembangkan diri terutama dalam hal mutu. Titik awal ini penting karena sekolah yang sudah berjalan untuk memperbaiki mutu, mereka tidak berangkat dari nol, melainkan dari kondisi yang dimiliki.

(2) Perumusan Visi, Misi, dan tujuan

²⁶ Nurkholis, *Manajemen Berbasis Sekolah*, h. 132.

²⁷ Rumtini dan Jiyono, *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep dan Kemungkinannya Strategi dan Pelaksanaannya di Indonesia* (Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan: 1990), h.3

Bagi sekolah yang baru berdiri atau baru didirikan, perumusan visi dan misi serta tujuan merupakan langkah awal yang harus dilakukan yang menjelaskan kemana arah pendidikan yang ingin dituju oleh penyelenggara pendidikan.

Dalam kasus sekolah negeri, kepala sekolah/ madrasah bersama guru mewakili pemerintah Kab/Kota sebagai pendiri dan bersama wakil masyarakat setempat ataupun orang tua siswa harus merumuskan kemana sekolah kemas depan akan dibawa, sejauh tidak bertentangan dengan tujuan pendidikan nasional seperti tercantum dalam UU No. 23 th 2003 tentang Sisdiknas.

Kondisi yang diharapkan dan di impikan dalam jangka panjang itu, kalau dirumuskan secara singkat dan menyeluruh disebut visi. Keadaan yang diinginkan tersebut hendaklah ada kaitannya dengan idealisme dan mutu pendidikan . Idealisme disini dapat berkaitan dengan kebangsaan, kemanusiaan, keadilan, keluhuran budi pekerti, ataupun kualitas pendidikan sebagaimana telah didefinisikan sebelumnya.²⁸ Sedangkan misi, merupakan jabaran dan visi atau merupakan komponen-komponen pokok yang harus direalisasikan untuk mencapai visi yang telah ditetapkan.²⁹ Dengan kata lain, misi merupakan tugas-tugas pokok yang harus dilakukan untuk mewujudkan visi.

(3) Perencanaan

Perencanaan pada tingkat sekolah adalah kegiatan yang ditujukan untuk menjawab apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya untuk mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan pada sekolah yang bersangkutan, termasuk anggaran yang diperlukan untuk membiayai kegiatan yang direncanakan.

Dengan kata lain perencanaan adalah kegiatan menetapkan lebih dulu tentang apa yang harus dilakukan, prosedurnya serta metode pelaksanaannya untuk mencapai suatu tujuan organisasi atau satuan organisasi.

(4) Pelaksanaan

Tahap pelaksanaan, dalam hal ini pada dasarnya menjawab bagaimana semua fungsi manajemen sebagai suatu proses untuk mencapai tujuan lembaga yang telah ditetapkan melalui kerjasama dengan orang lain dan dengan sumber daya yang ada, dapat berjalan

²⁸ Eti Rochaeti, dkk, *Sistem Informasi Manajemen Pendidikan* (Jakarta: Bumi aksara, 2005), cetlh.119.

²⁹ Doretea Wahyu Ariyani, *Manajemen Kualitas* (Yogyakarta: Andi Ofset, 1999), h. 34.

sebagaimana mestinya (efektif dan efisien). Pelaksanaan juga dapat diartikan sebagai suatu proses kegiatan merealisasikan apa-apa yang telah direncanakan.

Peran yang perlu disoroti dalam manajemen mutu berbasis sekolah yaitu:

a) Peran kepala sekolah

Dengan kedudukan sebagai manajer kepala sekolah bertanggung jawab atas terlaksananya fungsi-fungsi manajemen. Sebagai perencana, kepala sekolah mengidentifikasi dan merumuskan hasil kerja yang ingin dicapai oleh sekolah dan mengidentifikasi serta merumuskan cara-cara (metoda) untuk mencapai hasil yang diharapkan. Peran dalam fungsi ini mencakup penetapan tujuan dan standar, penentuan aturan dan prosedur kerja di sekolah, pembuatan rencana, dan peramalan apa yang akan terjadi untuk masa yang akan datang.

b) Peran Guru dan Staf Sekolah

Peran guru (staf pengajar) sebenarnya tidak jauh berbeda dengan peran kepala sekolah, hanya lingkupnya yang berbeda. Dalam lingkup yang lebih kecil (mikro) yaitu mengelola proses pembelajaran sesuai kelompok belajar atau bidang studi yang dipegangnya, setiap guru memahami visi dan misi sekolah, merencanakan proses pembelajaran, (mengorganisasikan bahan, siswa, mensinergikan dengan metoda dan sumber belajar yang tepat yang ia kuasai), menerapkan kepemimpinan yang demokratis dan memberdayakan siswa dengan mengambil keputusan sesuai kewenangan yang ia miliki dan menjalin hubungan komunikasi yang baik dengan guru lain, dengan siswa, dengan kepala sekolah dan orang tua. Ia juga memonitor kemajuan siswa, serta melakukan evaluasi perkembangan setiap anak sebagai masukan bagi perbaikan pelaksanaan proses pembelajaran secara terus menerus. Guru juga memberi penghargaan bagi siswa yang menunjukkan kemajuan dalam belajar (berprestasi) serta memberikan semangat/ dorongan (motivasi) serta membantu siswa yang prestasinya kurang/ belum memuaskan.

c) Peran Orang Tua Siswa dan Masyarakat

Peran orang tua siswa dan masyarakat sudah lama dikenal sebagai pusat-pusat pendidikan yang penting di dalam mengembangkan anak (menjadi pribadi mandiri dengan segala keterampilan hidupnya) bersama-sama dengan sekolah sebagai institusi formal yang terencana, terstruktur, dan teratur melaksanakan fungsi pendidikan.

d) Peran Siswa

Siswa atau murid merupakan subjek utama dan konsumen utama primebeneficiary dari segala upaya yang dilaksanakan oleh penyelenggara satuan pendidikan bersama manajemen yang terlibat didalamnya. Dalam posisinya yang menjadi subjek tujuan pendidikan itu, maka keinginan dan harapan mereka, motivasi mereka, serta komitmen keterlibatan mereka menjadi penting. Salah satu cara untuk mengakomodasi kepentingan mereka adalah dengan mendengarkan suara mereka.³⁰

(5) Evaluasi

Evaluasi sebagai salah satu tahapan dalam MBS merupakan kegiatan yang penting untuk mengetahui kemajuan ataupun hasil yang dicapai oleh sekolah didalam melaksanakan fungsinya sesuai rencana yang telah dibuat sendiri oleh masing-masing sekolah.

Evaluasi pada tahap ini adalah evaluasi menyeluruh, menyangkut pengelolaan semua bidang dalam satuan pendidikan yaitu bidang teknis edukatif (pelaksanaan kurikulum/proses pembelajaran dengan segala aspeknya), bidang ketenagaan, bidang keuangan, bidang sarana prasarana dan administrasi ketatalaksanaan sekolah. Sungguhpun demikian, bidang teknis edukatif harus menjadi sorotan utama dengan fokus pada pencapaian hasil (prestasi belajar siswa).

(6) Pelaporan

Pelaporan di sini di artikan sebagai pemberian atau penyampaian informasi tertulis dan resmi kepada berbagai pihak yang berkepentingan, mengenai aktifitas manajemen satuan pendidikan dan hasil yang dicapai dalam kurun waktu tertentu berdasarkan rencana dan aturan yang telah di tetapkan sebagai bentuk pertanggung jawaban atas tugas dan fungsi yang di emban oleh satuan pendidikan tersebut.³¹

Kegiatan pelaporan sebenarnya merupakan kelanjutan kegiatan evaluasi dalam bentuk mengkomunikasikan hasil evaluasi secara resmi kepada berbagai pihak sebagai pertanggungjawaban mengenai apa-apa yang telah dikerjakan oleh sekolah beserta hasil-hasilnya. Hanya perlu dicatat disini bahwa sesuai keperluan dan urgensinya tidak semua hasil evaluasi masuk kedalam laporan. Ada hasil evaluasi tertentu yang pemanfaatannya bersifat

³⁰ Udin Syarifudin Saud, *Implementasi School Based Managemen*..h. 36.

³¹ Rumtini dan Jiyono, *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep*..h. 45.

internal (untuk kalangan dalam sekolah sendiri), ada yang untuk kepentingan eksternal (pihak luar), bahkan masing-masing *stake holder* mungkin memerlukan laporan yang berbeda fokusnya.

Efektivitas MBS dapat dilihat dari efektifitas kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya, yang oleh Sergiovanni (1987) dalam Mulyasa dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. *Produktivitas*; bagaimana peserta didik, guru, kelompok dan sekolah pada umumnya mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
2. *Efisiensi*; perbandingan individu dan prestasi sekolah dengan biaya yang dikeluarkan untuk mencapai prestasi tersebut.
3. *Kualitas*; tingkat dan kualitas usaha, tujuan, jasa, hasil, dan kemampuan yang dihasilkan oleh peserta didik dan sekolah.
4. *Pertumbuhan*; perbaikan kualitas kepedulian dan inovasi, tantangan dan prestasi dibandingkan dengan kondisi masa lalu.
5. *Ketidakhadiran*; yang berkaitan dengan jumlah waktu dan frekuensi ketidakhadiran para peserta didik, guru dan pegawai sekolah lainnya.
6. *Perpindahan*; jumlah perpindahan dan tetapnya peserta didik, kepala sekolah, dan pegawai lainnya.
7. *Kepuasan kerja guru*; bagaimana tingkat kesenangan yang dirasakan guru terhadap berbagai macam pekerjaan yang dilakukannya.
8. *Kepuasan peserta didik*; bagaimana peserta didik merasa senang menerima pelajaran untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
9. *Motivasi*; kekuatan kecenderungan dan keinginan guru, peserta didik, dan pekerja sekolah untuk melibatkan diri dalam kegiatan atau pekerjaan sekolah. Hal tersebut bukanlah perasaan senang yang relatif terhadap hasil berbagai pekerjaan sebagaimana halnya kepuasan, tetapi lebih merupakan sedia atau rela bekerja untuk mencapai tujuan pekerjaan tertentu.
10. *Semangat, kepaduan, keluwesan dan adaptasi*; perasaan senang, bekerja sama dengan baik, dan bisa merespons perubahan-perubahan yang terjadi.
11. *Perencanaan, konsensus tujuan, internalisasi tujuan organisasi*; bagaimana anggota sekolah merencanakan langkah-langkah kedepan, dan menyepakatinya, dan memberikan keyakinan pada para orang tua, peserta didik dan guru bahwa tujuan sekolah benar dan layak.

12. *Keahlian manajemen dan kepemimpinan, manajemen informasi dan komunikasi;* keseluruhan merupakan tingkat kemampuan yang harus dimiliki oleh kepala sekolah, supervisor, dan pemimpin lainnya dalam melaksanakan tugas-tugas sekolah.
13. *Kesiagaan, pemanfaatan lingkungan, penilaian oleh pihak luar:* penilaian menyeluruh sehubungan dengan kemungkinan bahwa sekolah mampu menyelesaikan sesuatu atau mencapai beberapa tujuan dengan baik jika diminta, dan bagaimana sekolah berhasil berinteraksi dengan masyarakat, lingkungan dan lainnya, serta memperoleh dukungan dan sumber daya yang langka dan berharga yang diperlukan untuk operasi yang efektif, dan kesemuanya bisa dinilai oleh individu, organisasi, dan kelompok yang berhubungan dengan sekolah.
14. *Stabilitas, penyebaran pengaruh, dan latihan dan pengembangan;* dalam priode-priode sulit sekolah mampu memelihara struktur, fungsi, dan sumber daya, sepanjang waktu, dan dapat mempengaruhi individu dalam berpartisipasi dalam mengambil keputusan secara langsung. Dan pelatihan untuk pengembangan kemampuan guru dan lainnya.³²

Berdasarkan sudut pandang keberhasilan madrasah, dikenal madrasah efektif dan madrasah tidak efektif yang mengacu pada sejauh mana madrasah dapat mencapai tujuan dan sasaran pendidikan yang telah ditetapkan. Dengan kata lain, madrasah disebut efektif jika dapat mencapai apa yang telah direncanakan. Pengertian umum madrasah efektif juga berkaitan dengan perumusan apa yang harus dikerjakan dengan apa yang telah dicapai. Sehingga suatu madrasah akan disebut efektif jika terdapat hubungan yang kuat antara apa yang telah dirumuskan untuk dikerjakan dengan hasil-hasil yang dicapai oleh madrasah, sebaliknya madrasah dikatakan tidak efektif bila hubungan tersebut rendah.

Squires, berhasil merumuskan ciri-ciri madrasah efektif yaitu:

- 1) Adanya standar disiplin yang berlaku bagi kepala madrasah, guru, siswa, dan pegawai di madrasah.
- 2) Memiliki suatu keteraturan dalam rutinitas kegiatan di kelas.
- 3) Mempunyai standar prestasi sekolah yang sangat tinggi.
- 4) Siswa diharapkan mampu mencapai tujuan yang telah direncanakan.

³² E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis*. h. 85.

- 5) Siswa diharapkan lulus dengan menguasai pengetahuan akademik.
- 6) Adanya penghargaan bagi siswa yang berprestasi.
- 7) Siswa berpendapat kerja keras lebih penting dari pada faktor keberuntungan dalam meraih prestasi.
- 8) Para siswa diharapkan mempunyai tanggungjawab yang diakui secara umum.
- 9) Kepala madrasah mempunyai program *inservice*, pengawasan, supervisi, serta menyediakan waktu untuk membuat rencana bersama-sama dengan para guru dan memungkinkan adanya umpan balik demi keberhasilan prestasi akademiknya.³³

Sedangkan Scheerens, menyatakan bahwa madrasah yang efektif mempunyai lima ciri penting yaitu:

- 1) Kepemimpinan yang kuat.
- 2) Penekanan pada pencapaian kemampuan dasar.
- 3) Adanya lingkungan yang nyaman.
- 4) Harapan yang tinggi pada prestasi siswa.
- 5) Penilaian secara rutin mengenai program yang dibuat siswa.³⁴

Dengan demikian karakteristik madrasah efektif yaitu kepemimpinan dan perhatian kepala madrasah terhadap kualitas pengajaran, pemahaman yang mendalam terhadap pengajaran, iklim yang nyaman dan tertib bagi berlangsungnya pengajaran dan pembelajaran, harapan bahwa semua siswa minimal akan menguasai ilmu pengetahuan tertentu, dan penilaian siswa yang didasarkan pada hasil pengukuran hasil belajar siswa. Pengetahuan lain mengenai madrasah efektif adalah mampu mendemonstrasikan kebolehnya mengenai seperangkat kriteria, menetapkan sasaran yang jelas dan upaya untuk mencapainya, adanya kepemimpinan yang kuat, adanya hubungan yang baik antara madrasah dengan orangtua siswa dan pengembangan staf dan iklim madrasah yang kondusif untuk belajar.

Metode lain yang dipakai untuk mengidentifikasi madrasah yang efektif adalah penggunaan standar tes, pendekatan reputasi, dan penggunaan evaluasi madrasah dari siswa, sikap yang positif dari para guru, peraturan dan disiplin, kurikulum yang terorganisir, adanya

³³ A. David Squires, Huitt G. William, dan John K. Segars. *Effective School and Class Room : A Research Based Perspective* (Virginia: Association for Supervision Curriculum Development, 1983), h. 95.

³⁴ Jaap Scheerens, *Effective Schooling: Research, Theory, and Practice* (London: Cassel, 1992), h. 64.

penghargaan dan insentif, waktu pembelajaran yang cukup, variasi strategi pengajaran, frekuensi pekerjaan rumah, dan adanya penilaian dan umpan balik sesering mungkin.

Bertitik tolak pada deskripsi teori tersebut, terungkap bahwa pengertian madrasah efektif memandang madrasah sebagai suatu sistem yang mencakup banyak aspek baik *input*, proses, *output* maupun *outcome* serta tatanan yang ada dalam madrasah tersebut. Dalam kaitan ini Bosker dan Guldemon, mengembangkan sistem madrasah efektif yang terdiri dari lima komponen yaitu: Konteks, input, proses, *output*, dan *outcome*. Komponen konteks, misalnya adalah kebutuhan masyarakat, lingkungan madrasah, dan kebijakan pendidikan; komponen input, misalnya, adalah sumber daya dan kualitas guru. Komponen proses, misalnya adalah iklim madrasah dan kurikulum dan komponen *output*, misalnya, adalah hasil belajar siswa dan pencapaian keseluruhan. Sedangkan komponen *outcome* misalnya adalah kesempatan kerja dan penghasilan.³⁵

Komponen keefektifan madrasah yaitu *input*, proses, dan *outcome* yang dikembangkan sesuai dengan kebutuhan, kondisi serta keterbatasan yang ada baik model, teori, serta metodologi maupun hal-hal yang bersifat teknis. Komponen proses ditinjau dari tiga variabel yaitu kepuasan kerja guru, partisipasi orangtua siswa dan iklim madrasah. Sedangkan komponen *outcome* terdiri dari dua variabel yaitu hasil belajar siswa dan konsep diri siswa.

Pengertian *input* madrasah, kepuasan kerja guru, partisipasi orang tua siswa, iklim madrasah, hasil belajar siswa, dan konsep diri siswa, masing-masing diuraikan sebagai berikut:

Input madrasah adalah keseluruhan sumber daya madrasah yang mencakup tiga aspek, yaitu karakteristik madrasah, karakteristik guru, dan karakteristik siswa. Karakteristik madrasah terdiri dari (enam) 6 indikator, yaitu:

- 1) Luas gedung.
- 2) Luas laboratorium.
- 3) Luas perpustakaan.
- 4) Banyaknya ruang kelas.
- 5) Banyaknya siswa.
- 6) Banyaknya dana yang dialokasikan di madrasah.

Karakteristik guru terdiri dari (empat) 4 indikator yaitu:

³⁵ J. R. Bosker dan H. Guldemon, *Interdependent of Performance Indicators an Empirical Study in a Catarogical School Systems* (New York : Academic Press, Inc. 1991), h. 78.

- 1) Umur.
- 2) Pendidikan.
- 3) Pengalaman mengajar.
- 4) Gaji guru.

Sedangkan karakteristik siswa terdiri dari (empat) 4 indikator yaitu:

- 1) Jumlah jam belajar siswa di rumah.
- 2) Jumlah jam les mata pelajaran.
- 3) Pendidikan orang tua siswa.
- 4) Besarnya penghasilan orangtua siswa.

Kepuasan kerja guru adalah keseluruhan perasaan guru berkenaan dengan berbagai aspek pekerjaannya yang meliputi lima aspek yaitu: (1) sumber daya pendidikan, (2) proses belajar mengajar, (3) prestasi madrasah, (4) penghasilan dan penghargaan, dan (5) kebebasan melakukan aktifitas. Iklim madrasah adalah keseluruhan harapan, pendapat, dan pengalaman yang dirasakan oleh guru berkenaan dengan situasi kerjanya yang meliputi lima aspek yaitu: (1) kondisi fisik dan fasilitas madrasah, (2) cara kerja dan gaya kepemimpinan kepala madrasah, (3) harapan pada prestasi madrasah, (4) hubungan kerja, (5) ketertiban/disiplin madrasah.

Partisipasi orangtua siswa pada penelitian ini terdiri dari 9 indikator yaitu partisipasi dalam: (1) ikut menentukan kebijakan dan program madrasah, (2) ikut mengawasi pelaksanaan kebijakan dan program madrasah, (3) pertemuan rutin di madrasah, (4) kegiatan ekstrakurikuler, (5) mengawasi mutu madrasah, (6) pertemuan BP3, (7) membiayai pendidikan, (8) mengembangkan iklim madrasah, dan (9) partisipasi dalam pengembangan sarana dan prasarana madrasah.

Hasil belajar siswa merupakan pengetahuan yang dicapai siswa pada sejumlah mata pelajaran di madrasah. Sedangkan konsep diri siswa adalah pandangan dan penilaian siswa mengenai keseluruhan dirinya yang meliputi dua aspek yaitu: Aspek internal diri yang terdiri dari identitas diri, perilaku diri, dan penilaian diri; dan aspek eksternal diri yang terdiri dari fisik diri, etika moral diri, personal diri, famili diri, dan sosial diri.

Sistem manajemen pendidikan yang sentralistis telah terbukti tidak membawa kemajuan yang berarti bagi peningkatan kualitas pendidikan pada umumnya. Bahkan dalam kasus-kasus tertentu, manajemen yang sentralistis telah menyebabkan terjadinya pemandulan kreativitas pada

satuan pendidikan pada berbagai jenis dan jenjang pendidikan. Untuk mengatasi terjadinya stagnasi di bidang pendidikan ini diperlukan adanya paradigma baru dibidang pendidikan.

Seiring dengan bergulirnya era otonomi daerah, terbukalah peluang untuk melakukan reorientasi paradigma pendidikan menuju ke arah desentralisasi pengelolaan pendidikan. Peluang tersebut semakin tampak nyata setelah dikeluarkannya kebijakan mengenai otonomi pendidikan melalui strategi pemberlakuan MPMBS yang bukan sekedar mengubah pendekatan pengelolaan madrasah dari yang sentralistis ke desentralistis, tetapi lebih dari itu melalui MPMBS diyakini akan muncul kemandirian madrasah.

Melalui penerapan MPMBS, kepedulian masyarakat untuk ikut serta mengontrol dan menjaga kualitas layanan pendidikan akan lebih terbuka untuk dibangkitkan. Dengan demikian kemandirian madrasah akan diikuti oleh daya kompetisi yang tinggi akan akuntabilitas publik yang memadai.

Untuk menata manajemen pendidikan yang efektif, diperlukan *need assessment*. *Need assessment* dilakukan untuk mengakomodasikan kebutuhan-kebutuhan yang sesuai dengan karakteristik daerah. Daerah yang miskin menurut Bray, perlu mendapat bantuan dari pusat atau daerah lainnya yang kaya. Faktor keuangan daerah tersebut cukup dominan dalam keberhasilan otonomi. *Need assessment* dilakukan terhadap kurikulum, kesiswaan, guru dan pegawai madrasah, keuangan, sarana dan prasarana, hubungan masyarakat, dan aktivitas lain yang mendukung pendidikan.³⁶

Penataan manajemen pendidikan selanjutnya yaitu mengoperasionalkan paradigma *school based management* (SBM) ke dalam *school based budgeting* (SBB). Hal itu berarti penganggaran keuangan didasarkan kepada kebutuhan madrasah. Kalau madrasah ingin menfokuskan kepada peningkatan kualitas guru, berarti membawa implikasi bahwa segala kebutuhan guru harus terakomodasi. Misalnya pemenuhan gaji, honor, insentif, penghargaan, promosi, pemotongan birokrasi, pengembangan karier dan sebagainya. Penerapan SBB ini cukup efektif dalam meningkatkan kualitas guru. Penataan manajemen pendidikan, utamanya untuk perbaikan kualitas dan gaji guru, memerlukan persyaratan. Menurut Bray, ada lima syarat yang disebut *five C'S* (*Commitment, Collaboration, Concern, Consideration, and Change*). Dinas Pendidikan Nasional harus mempunyai komitmen untuk meningkatkan kualitas dan gaji guru.

³⁶ Mark Bray, *Decentralization of Education: Community Financing* (Washington, D.C: The World Bank, 1996), h. 9.

Tanpa adanya *leadership commitment* ini, otonomi daerah tidak berhasil. Demikian pula syarat kolaborasi, juga harus dipenuhi. Antara Pemerintah Daerah, Dinas, LPTK, dan lembaga lain yang terkait harus bekerja sama secara erat merencanakan dan memecahkan masalah. Kemudian, kepedulian untuk menerapkan peningkatan juga perlu dioperasionalkan dalam praktik nyata, utamanya dukungan dana yang cukup dari Pemerintah Daerah. Penyelewengan terhadap rencana harus segera dimodifikasi dengan pertimbangan yang matang, sehingga perubahan yang diharapkan dapat tercapai.³⁷

2. Manfaat dan Kendala-Kendala Penerapan

Salah satu masalah pendidikan yang kita hadapi dewasa ini adalah rendahnya mutu pendidikan pada setiap jenjang dan satuan pendidikan khususnya pendidikan dasar dan menengah. Berbagai usaha telah dilakukan, antara lain melalui berbagai pelatihan dan peningkatan kualifikasi guru, penyediaan dan perbaikan sarana/prasarana pendidikan, serta peningkatan mutu manajemen madrasah. Namun demikian, berbagai indikator mutu pendidikan belum menunjukkan peningkatan yang merata. Sebagaimana madrasah, terutama di kota-kota, menunjukkan peningkatan mutu yang cukup menggembirakan, namun sebagian lainnya masih memprihatinkan.

Dari berbagai pengamatan dan analisis, sedikitnya ada tiga faktor yang menyebabkan mutu pendidikan tidak mengalami peningkatan secara merata.³⁸

Pertama, kebijakan dan penyelenggaraan pendidikan nasional menggunakan pendekatan *educational production function* yang tidak dilaksanakan secara konsekuen. Pendekatan ini melihat bahwa lembaga pendidikan berfungsi sebagai pusat produksi yang apabila dipilih semua input (masukan) yang diperlukan dalam kegiatan produksi tersebut, maka lembaga ini akan menghasilkan *output* yang dikehendaki.

Dalam kenyataan, mutu pendidikan yang diharapkan tidak terjadi, karena selama ini dalam menerapkan pendekatan *education production function* terlalu memusatkan pada *input* pendidikan dan kurang memperhatikan pada proses pendidikan. Padahal, proses pendidikan sangat menentukan *output* pendidikan.

³⁷ Mark Bray, *Decentralization*, h. 14.

³⁸ Gunadi, *Wacana Jurnal Ilmu Pengetahuan dan Budaya*, h.109.

Kedua, penyelenggaraan pendidikan dilakukan secara sentralistik, sehingga madrasah sebagai penyelenggara pendidikan sangat tergantung pada keputusan birokrasi, yang kadang-kadang kebijakan yang dikeluarkan tidak sesuai dengan kondisi madrasah setempat. Dengan demikian madrasah kehilangan kemandirian, motivasi, dan inisiatif untuk mengembangkan dan memajukan lembaganya termasuk peningkatan mutu pendidikan sebagai salah satu tujuan pendidikan nasional.

Ketiga, peran serta masyarakat, khususnya orang tua siswa dalam penyelenggaraan pendidikan selama ini sangat minim. Partisipasi masyarakat pada umumnya selama ini lebih banyak bersifat dukungan dana, bukan pada proses pendidikan (pengambilan keputusan, monitoring, evaluasi, dan akuntabilitas). Berkaitan dengan akuntabilitas, madrasah tidak mempunyai beban untuk mempertanggungjawabkan hasil pelaksanaan pendidikan kepada masyarakat, khususnya orang tua siswa, sebagai salah satu pihak utama yang berkepentingan dengan pendidikan.

Berdasarkan kenyataan-kenyataan tersebut, perlu dilakukan upaya-upaya perbaikan, salah satunya yang sekarang sedang dikembangkan adalah reorientasi penyelenggaraan pendidikan, melalui manajemen (*School Based Management*).

Bervariasinya kebutuhan siswa akan belajar, beragamnya kebutuhan guru dan staf lain dalam pengembangan profesionalnya, berbedanya lingkungan madrasah satu dengan lainnya dan ditambah dengan harapan orang tua/masyarakat akan pendidikan yang bermutu bagi anak dan tuntutan dunia usaha untuk memperoleh tenaga bermutu, berdampak kepada keharusan bagi setiap individu terutama pimpinan kelompok harus mampu merespon dan mengapresiasi kondisi tersebut di dalam proses pengambilan keputusan. Ini memberi keyakinan bahwa di dalam proses pengambilan keputusan untuk peningkatan mutu pendidikan mungkin dapat dipergunakan berbagai teori, perspektif dan kerangka acuan (*framework*) dengan melibatkan berbagai kelompok masyarakat terutama yang memiliki kepedulian kepada pendidikan. Karena madrasah berada pada bagian terdepan dari pada proses pendidikan, maka diskusi ini memberi konsekuensi bahwa madrasah harus menjadi bagian utama di dalam proses pembuatan keputusan dalam rangka peningkatan mutu pendidikan. Sementara, masyarakat dituntut partisipasinya agar lebih memahami pendidikan, sedangkan pemerintah pusat berperan sebagai pendukung dalam hal menentukan kerangka dasar kebijakan pendidikan.

Strategi ini berbeda dengan konsep mengenai pengelolaan madrasah yang selama ini dikenal. Dalam sistem lama, birokrasi pusat sangat mendominasi proses pengambilan atau pembuatan keputusan pendidikan, yang bukan hanya kebijakan bersifat makro saja tetapi lebih jauh kepada hal-hal yang bersifat mikro. Sementara madrasah cenderung hanya melaksanakan kebijakan-kebijakan tersebut yang belum tentu sesuai dengan kebutuhan belajar siswa, lingkungan madrasah dan harapan orang tua. Pengalaman menunjukkan bahwa sistem lama seringkali menimbulkan kontradiksi antara apa yang menjadi kebutuhan madrasah dengan kebijakan yang harus dilaksanakan di dalam proses peningkatan mutu pendidikan.

Fenomena pemberian kemandirian kepada madrasah ini memperlihatkan suatu perubahan cara berpikir dari yang bersifat rasional, normatif dan pendekatan preskriptif di dalam pengambilan keputusan pendidikan kepada suatu kesadaran akan kompleksnya pengambilan keputusan di dalam sistem pendidikan dan organisasi yang mungkin tidak dapat diapresiasi secara utuh oleh birokrat pusat. Hal inilah yang kemudian mendorong munculnya pemikiran untuk beralih kepada konsep manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah sebagai pendekatan baru di Indonesia, yang merupakan bagian dari desentralisasi pendidikan yang tengah dikembangkan.

3. Indikator Konsep Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS)

Dalam pengertian umum, mutu mengandung makna derajat (tingkat) keunggulan suatu produk (hasil kerja /upaya) baik berupa barang maupun jasa. Dalam hal ini konteks pendidikan pengertian mutu, mengacu pada proses pendidikan. Dalam "proses pendidikan" yang bermutu terlibat berbagai input, seperti: Bahan ajar (kognitif) afektif dan psikomotorik), metodologi (bervariasi sesuai kemampuan guru), sarana madrasah, dukungan administrasi dan sarana prasarana dan sumber daya lainnya serta penciptaan suasana yang kondusif.

Manajemen madrasah dan manajemen kelas berfungsi mensinkronkan berbagai *input* tersebut atau mensinergikan semua komponen dalam interaksi (proses) belajar mengajar baik antara guru, siswa dan sarana pendukung di kelas maupun di luar kelas; baik konteks kurikuler maupun ekstra kurikuler, baik dalam lingkup substansi yang akademis maupun non akademis dalam suasana yang mendukung proses pembelajaran. Mutu dalam konteks "hasil pendidikan" mengacu pada prestasi yang dicapai oleh madrasah pada setiap kurun waktu tertentu (apakah tiap akhir semester, akhir tahun, dua tahun atau lima tahun, bahkan sepuluh tahun).

Prestasi yang dicapai atau hasil pendidikan (*student achievement*) dapat berupa hasil tes kemampuan akademis (misalnya ulangan umum). Dapat pula prestasi di bidang lain seperti prestasi di suatu cabang olahraga, seni atau keterampilan tambahan tertentu misalnya: Komputer, beragam jenis teknik, jasa. Bahkan prestasi madrasah dapat berupa kondisi yang tidak dapat dipegang (*intangable*) seperti suasana disiplin, keakraban, saling menghormati, kebersihan.

Antara proses dan hasil pendidikan yang bermutu saling berhubungan. Akan tetapi agar proses yang baik itu tidak salah arah, maka mutu dalam artian hasil harus dirumuskan lebih dahulu oleh madrasah dan harus jelas target yang akan dicapai untuk setiap tahun atau kurun waktu lainnya. Berbagai *input* dan proses harus selalu mengacu mutu-hasil yang ingin dicapai. Dengan kata lain tanggung jawab madrasah dalam *school based quality improvement* bukan hanya pada proses, tetapi tanggung jawab akhirnya adalah pada hasil yang dicapai. Untuk mengetahui hasil/prestasi yang dicapai oleh madrasah, terutama yang menyangkut aspek kemauan akademik atau "kognitif" dapat dilakukan *benchmarking* (menggunakan titik acuan standar untuk nasional atau hasil ulangan umum bersama yang dirancang oleh Majelis Guru Mata Pelajaran (MGMP)).

Evaluasi terhadap seluruh hasil pendidikan pada tiap madrasah baik yang sudah ada patokannya (*benchmarking*) maupun yang lain (kegiatan ekstra kurikuler) dilakukan oleh individu madrasah sebagai evaluasi diri dan dimanfaatkan untuk memperbaiki target mutu dan proses pendidikan tahun berikutnya. Dalam hal ini Rancangan Anggaran dan Pendapatan Belanja Madrasah (RAPBM) harus merupakan penjabaran dari target mutu yang ingin dicapai dan skenario bagaimana mencapainya.

Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) merupakan alternatif baru dalam pengelolaan pendidikan yang lebih menekankan kepada kemandirian dan kreativitas madrasah. Konsep ini diperkenalkan oleh teori *effective school* yang lebih memfokuskan diri pada perbaikan proses pendidikan. Beberapa indikator yang menunjukkan karakter dari konsep manajemen ini antara lain sebagai berikut;

- 1) Lingkungan madrasah yang aman dan tertib.
- 2) Madrasah memiliki misi dan target mutu yang ingin dicapai.
- 3) Madrasah memiliki kepemimpinan yang kuat.
- 4) Adanya harapan yang tinggi dari personel madrasah (kepala madrasah, guru, dan staf lainnya termasuk siswa) untuk berprestasi.

- 5) Adanya pengembangan staf sekolah yang terus menerus sesuai tuntutan IPTEK.
- 6) Adanya pelaksanaan evaluasi yang terus menerus terhadap berbagai aspek akademik dan administratif, dan pemanfaatan hasilnya untuk penyempurnaan/perbaikan mutu.
- 7) Adanya komunikasi dan dukungan intensif dari orang tua murid/masyarakat.³⁹

Pengembangan konsep manajemen ini didesain untuk meningkatkan kemampuan madrasah dan masyarakat dalam mengelola perubahan pendidikan kaitannya dengan tujuan keseluruhan, kebijakan, strategi perencanaan, inisiatif kurikulum yang telah ditentukan oleh pemerintah dan otoritas pendidikan. Pendidikan ini menuntut adanya perubahan sikap dan tingkah laku seluruh komponen madrasah; kepala madrasah, guru dan tenaga/staf administrasi termasuk orang tua dan masyarakat dalam memandang, memahami, membantu sekaligus sebagai pemantau yang melaksanakan monitoring dan evaluasi dalam pengelolaan madrasah yang bersangkutan dengan didukung oleh pengelolaan sistem informasi yang presentatif dan valid.

Dalam pengimplementasian konsep ini, madrasah memiliki tanggung jawab untuk mengelola dirinya berkaitan dengan permasalahan administrasi, keuangan dan fungsi setiap personel madrasah di dalam kerangka arah dan kebijakan yang telah dirumuskan oleh pemerintah. Kepala madrasah harus tampil sebagai koordinator dari sejumlah orang yang mewakili berbagai kelompok yang berbeda di dalam masyarakat madrasah dan secara profesional harus terlibat dalam setiap proses perubahan di madrasah melalui penerapan prinsip-prinsip pengelolaan kualitas total dengan menciptakan kompetisi dan penghargaan di dalam madrasah itu sendiri maupun madrasah lain.

Ada (empat) 4 hal yang terkait dengan prinsip-prinsip pengelolaan kualitas total yaitu;

- 1) Perhatian harus ditekankan kepada proses dengan terus-menerus mengumandangkan peningkatan mutu.
- 2) Kualitas/mutu harus ditentukan oleh pengguna jasa madrasah.
- 3) Prestasi harus diperoleh melalui pemahaman visi bukan dengan pemaksaan aturan.
- 4) Madrasah harus menghasilkan siswa yang memiliki ilmu pengetahuan, keterampilan, sikap arif bijaksana, karakter, dan memiliki kematangan emosional. Sistem kompetisi tersebut akan mendorong madrasah untuk terus meningkatkan diri, sedangkan penghargaan akan dapat

³⁹ Umaedi Direktur Pendidikan Menengah Umum, *Peningkatan Mutu Pendidikan Berbasis Sekolah: Suatu Konsepsi Otonomi Sekolah (paper kerja)* (Jakarta: Depdikbud, 1999), h.3.

memberikan motivasi dan meningkatkan kepercayaan diri setiap personel madrasah, khususnya siswa.

Jadi madrasah harus mengontrol semua sumberdaya termasuk sumber daya manusia yang ada, dan lebih lanjut harus menggunakan secara lebih efisien sumber daya tersebut untuk hal-hal yang bermanfaat bagi peningkatan mutu khususnya. Sementara itu, kebijakan makro yang dirumuskan oleh pemerintah atau otoritas pendidikan lainnya masih diperlukan dalam rangka menjamin tujuan-tujuan yang bersifat nasional dan akuntabilitas yang berlingkup nasional.⁴⁰

Dari penjelasan di atas dapat diartikan bahwa pelaksanaan manajemen mutu berbasis sekolah tidak hanyaditerapkan di sekolah umum, sekolah berbasis madrasah juga dapat diimplementasikan.

B. Kajian Terdahulu

Sepanjang pengetahuan penulis, ada beberapa penelitian terdahulu yang berkenaan dengan penelitian tesis ini di antaranya adalah:

1. Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dalam Meningkatkan Mutu Lulusan di SD Islam Terpadu Darul Al-Ulum Kisaran, Oleh Mhd. Akhiar, Nim: 10 PEDI 1844 (Mahasiswa Pascasarjana IAIN SU Medan), tahun 2012
2. Implementasi (MBS) Di MIN MEDAN BARAT, Oleh Mhd. Akhyar, Nim: 09 PEDI 1584 (Mahasiswa Pascasarjana IAIN SU Medan), tahun 2012

Dari beberapa penelitian dan kajian tentang Manajemen Berbasis Sekolah yang telah ada, dapat ditemukan latar belakang gagasan proses pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah, konseptualisasi dan aktualisasi. Lebih dari itu, beberapa penelitian atau kajian tersebut di atas belum menjawab persoalan lain yang muncul dalam latar belakang masalah, yaitu tinjauan tentang pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah pada Madrasah Tsanawiyah Negeri Kabanjahe, sebagai wadah Pendidikan formal berbasis Madrasah Aliyah. Dengan demikian, pemilihan masalah dalam kajian ini memenuhi kriteria kekinian atau non duplikasi.

⁴⁰ *Ibid.*

C. Manajemen Mutu Dalam Islam

Tujuan manajemen pendidikan pada dasarnya berkaitan erat dengan pendidikan secara umum. sebab, manajemen pendidikan pada hakekatnya merupakan alat mencapai tujuan pada proses pelaksanaan pendidikan yang efektif dan efisien. Hal ini sesuai dengan firman Allah dalam surah Azd-Dzariyat: 56 yang berbunyi:

وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْإِنْسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ ﴿٥٦﴾

Artinya:

56. dan aku tidak menciptakan jin dan manusia melainkan supaya mereka mengabdikan kepada-Ku.⁴¹

Bila ditinjau dari konsep Islam, menunjukkan bahwa Islam telah meletakkan dasar-dasar manajemen dalam mengatur kehidupan masyarakat. Pernyataan tersebut dapat kita lihat dalam firman Allah antara surat An-Nur ayat 43 dan 44 sebagai berikut:

أَلَمْ تَرَ أَنَّ اللَّهَ يُزْجِي سَحَابًا ثُمَّ يُؤَلِّفُ بَيْنَهُمْ ثُمَّ يَجْعَلُهُمْ زُكَامًا فَتَرَى
الْوَدْقَ تَخْرُجُ مِنْ خِلَالِهِ وَيُنزِلُ مِنَ السَّمَاءِ مِنْ جِبَالٍ فِيهَا مِنْ بَرَدٍ
فِيُصِيبُ بِهِ مَنْ يَشَاءُ وَيَصْرِفُهُ عَنِ مَنْ يَشَاءُ يَكَادُ سَنَا بَرْقِهِ يَذْهَبُ
بِالْأَبْصَرِ ﴿٤٣﴾ يُقَلِّبُ اللَّهُ اللَّيْلَ وَالنَّهَارَ إِنَّ فِي ذَلِكَ لَعِبْرَةً لِّأُولِي
الْأَبْصَرِ ﴿٤٤﴾



Artinya:

⁴¹ Alquran dan Terjemahan (Jakarta: Dearthemen Agama) h. 863

43. tidaklah kamu melihat bahwa Allah mengarak awan, kemudian mengumpulkan antara (bagian-bagian)nya, kemudian menjadikannya bertindih-tindih, Maka kelihatanlah olehmu hujan keluar dari celah-celahnya dan Allah (juga) menurunkan (butiran-butiran) es dari langit, (yaitu) dari (gumpalan-gumpalan awan seperti) gunung-gunung, Maka ditimpakan-Nya (butiran-butiran) es itu kepada siapa yang dikehendaki-Nya dan dipalingkan-Nya dari siapa yang dikehendaki-Nya. Kilauan kilat awan itu Hampir-hampir menghilangkan penglihatan.

44. Allah mempergantikan malam dan siang. Sesungguhnya pada yang demikian itu terdapat pelajaran yang besar bagi orang-orang yang mempunyai penglihatan.⁴²

Perencanaan yang baik dapat dicapai dengan mempertimbangkan kondisi diwaktu yang akan datang dalam mana perencanaan dan kegiatan yang akan diputuskan akan dilaksanakan, serta periode sekarang pada saat rencana di buat. Perencanaan merupakan aspek penting dari pada manajemen. Keperluan merencanakan ini terletak pada kenyataan bahwa manusia dapat mengubah masa depan menurut kehendaknya. Manusia tidak boleh menyerah pada keadaan dan masa depan yang menentu tetapi menciptakan masa depan itu. Masa depan adalah akibat dari keadaan masa lampau, keadaan sekarang dan disertai dengan usaha-usaha yang akan kita laksanakan. Dengan demikian landasan dasar perencanaan adalah kemampuan manusia untuk secara sadar memilih alternative masa depan yang dikehendakinya dan kemudian mengarahkan daya upayanya untuk mewujudkan masa depan yang dipilihnya dalam hal ini manajemen yang akan diterapkan seperti apa. Sehingga dengan dasar itulah maka suatu rencana itu akan terealisasi dengan baik.⁴³

Berbicara masalah manajemen tentunya tidak bisa lepas dengan empat komponen yang ada yaitu (POAC) planning, organizing, actuating dan controlling. Menurut hemat penulis empat komponen tersebut di jelaskan di beberapa ayat al-Qur'an. Untuk lebih jelasnya maka akan penulis uraikan satu persatu sebagai berikut:

⁴² *Alquran dan Terjemahan*, h. 551-552

⁴³ M. Bukhari, DKK, *Azas-Azas Manajemen*, (Aditya Media, Yogyakarta: 2005), Hal. 35-36

Salah satu sistem manajemen mutu yaitu *Planning* atau perencanaan. *Planning* adalah keseluruhan proses dan penentuan secara matang tentang hal-hal yang akan dikerjakan di masa akan datang dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan. Ketika dikaitkan dengan sistem pendidikan dalam suatu organisasi kependidikan, maka perencanaan pendidikan menurut ST Vembriarto dapat didefinisikan sebagai penggunaan analisa yang bersifat rasional dan sistematis terhadap proses pengembangan pendidikan yang bertujuan untuk menjadikan pendidikan menjadi lebih efektif dan efisien dalam menanggapi kebutuhan dan tujuan murid-murid serta masyarakat.⁴⁴

Proses organizing yang menekankan pentingnya tercipta kesatuan dalam segala tindakan, dalam hal ini al-Qur'an telah menyebutkan betapa pentingnya tindakan kesatuan yang utuh, murni dan bulat dalam suatu organisasi. Firman Allah Surah Al-Anfal 46, sebagai berikut:

وَأَطِيعُوا اللَّهَ وَرَسُولَهُ وَلَا تَنَازَعُوا فَتَفْشَلُوا وَتَذْهَبَ رَتْحُكُمْ
وَأَصْبِرُوا إِنَّ اللَّهَ مَعَ الصَّابِرِينَ

Artinya:

46. dan taatlah kepada Allah dan Rasul-Nya dan janganlah kamu berbantah-bantahan, yang menyebabkan kamu menjadi gentar dan hilang kekuatanmu dan bersabarlah. Sesungguhnya Allah beserta orang-orang yang sabar.⁴⁵

Berdasarkan beberapa ayat di atas yang memaparkan beberapa proses manajemen mutu menurut Alquran, telah dapat menggambarkan proses yang telah Allah lakukan untuk alam ini yaitu dengan proses, tidak terjadi sertama merta. Kaitannya dengan manajemen mutu yaitu perencanaan dan evaluasi merupakan pondasi dasar untuk pelaksanaan manajemen mutu

⁴⁴ ST Vembriarto, *Pengantar Perencanaan Pendidikan* (Educational Planning) (Yogyakarta: Andi Offset, 1988), Hal : 39.

⁴⁵ Alquran Terjamah, h. 268