

**STRATEGI PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN
DALAM PERSPEKTIF MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH
DI MTS NEGERI BABAT LAMONGAN**

SKRIPSI

*Diajukan kepada Fakultas Tarbiyah Universitas Islam Negeri (UIN) Malang
untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan Guna Memperoleh Gelar
Strata Satu Sarjana Pendidikan Islam (S. Pd. I)*

Oleh:

Nawafillah Fariz

NIM. 04110068



**JURUSAN PENDIDIKAN AGAMA ISLAM
FAKULTAS TARBIYAH
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN) MALANG**

Agustus, 2008

HALAMAN PERSETUJUAN

**STRATEGI PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN
DALAM PERSPEKTIF MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH
DI MTS NEGERI BABAT LAMONGAN**

SKRIPSI

Oleh :

Nawafillah Fariz
04110068

Telah Disetujui pada Tanggal 1 Agustus 2008

Oleh:

Dosen Pembimbing

Dr. H. Nur Ali, M. Pd.

NIP. 150 289 265

Mengetahui,

Ketua Jurusan Pendidikan Agama Islam

Drs. Moh. Padil, M. Pd.I

NIP. 150 267 235

HALAMAN PENGESAHAN

**STRATEGI PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN
DALAM PERSPEKTIF MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH
DI MTS NEGERI BABAT LAMONGAN**

SKRIPSI

Dipersiapkan dan disusun oleh
Nawafillah Fariz (04110068)

Telah dipertahankan di depan dewan penguji pada tanggal
1 Agustus 2008 dengan nilai A
dan telah dinyatakan diterima sebagai salah satu persyaratan untuk
memperoleh gelar strata satu Sarjana Pendidikan Islam (S.Pd.I)
Pada tanggal: 1 Agustus 2008
Panitia Ujian

Ketua Sidang,

Sekretaris Sidang,

Drs. H. M. Sjahid, M.Ag.

NIP. 150 351 110

Peguji Utama,

Dr. H. Nur Ali, M. Pd.

NIP. 150 289 265

Pembimbing,

Prof. Dr. H. M. Djunaidi Ghony

NIP. 150 042 031

Dr. H. Nur Ali, M. Pd.

NIP. 150 289 265

Mengesahkan,

Dekan Fakultas Tarbiyah UIN Malang

Prof. Dr. M. Djunaidi Ghony

NIP. 150 042 031

PERSEMBAHAN

Tiada rangkaian kata yang indah untuk mengawali ungkapan hati selain dihaturkan kehadirat Allah Dzat Yang maha Pengasih dan Penyayang yang telah menumpahkan limpahan segala rahmat dan hidayah-Nya yang tiada mungkin satupun makhluk dapat menghitungnya.

Dengan segala kerendahan dan ketulusan hati, akoe persembahkan karya yang mungkin jauh dari kesempurnaan ini kepada sepasang mutiara hati yang memancarkan sinar cinta kasih yang tak pernah usai, yang mengayomi setulus hati, sebening cinta dan sesuci doá (Abah Drs. Tasripan dan Ibu Siti Aisyah tercinta) yang selalu mendoákan dan memberi motivasi, kasih sayang mereka tiada tara hingga tak dapat koe ungkapkan.

Adik koe Tri Agustina Hana Pertiwi yang menjadi motivasi akoe untuk menyelesaikan karya tulis ini

Tante kecilQ (Ilmiah) yang sangat membantuQ, Mak su & Mak ti, Mas Udin & Mbak feni, Neng Zulif, Neng Fifa & Mas A'rof, Neng Yayuk & Mas Mif dan semua keluargakoe yang tidak mungkin disebutkan satu-persatu. Terima kasih atas semangat dan motivasi yang kalian berikan.

Sahabat-sahabat terbaikQ Farida, lely, ida, Imez & Ti25 (Sahabat kecilQ), ninik, lisa, isni, mujib, irul, ali, hasan, hamdani, mala, arin, & hana yang telah mengisi hidupQ dengan warna-warni keceriaan dan kebahagiaan.

Seseorang yang pernah singgah dalam palung hatikoe, karna penghianatan & kepalsuanmoelah akoe sanggup bangkit untuk menyelesaikan karya tulis ini, pelajarannya sangat berarti. Terima kasih atas semuanya.

TemanQ di Kost Tulip. Santi, Farida, Muchlis, Rully, Lutfi, de' vera & mbak nita terima kasih sudah mau berbagi suka dan duka denganQ.

Mbak Rifáh, Mbak Lely, Mbak Ery, Mbak Imut, Mbak ida, Mas Najmudin, Mas Ian, Mas Sukri, Mas Haykal, Mas Dion, Mas Zaki, Fajar, Ayik, Aby yang selama ini telah banyak membantuQ, memberikan motivasi, perhatian serta nasihatnya.

Teman 1 pembimbing (Mamuk & cuyn, cya), te2h lya, te2h yayuk dan semua temen2 PAI terimah kasih atas kebersamaannya.

Terakhir, karya tulis ini aku persembahkan bagi semua pecinta ilmu pengetahuan yang haus akan pengetahuan dan pengalaman tuk meraih anggan dan cita.

MOTTO

إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ

ARTINYA: Sesungguhnya Allah tidak merubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri.



Dr. H. Nur Ali, M. Pd.
Dosen Fakultas Tarbiyah
Universitas Islam Negeri (UIN) Malang

NOTA DINAS PEMBIMBING

Hal : Skripsi Nawafillah Fariz
Lampiran : 4 (Empat) Eksemplar

Malang, 25 Juni 2008

Kepada Yth.
Dekan Fakultas Tarbiyah UIN Malang
Di
Malang

Assalamu'alaikum Wr. Wb

Sesudah melakukan beberapa kali bimbingan, baik dari segi isi, bahasa maupun teknik penulisan, dan setelah membaca skripsi mahasiswa tersebut di bawah ini:

Nama : Nawafillah Fariz
NIM : 04110068
Jurusan : Pendidikan Agama Islam
Judul Skripsi : Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan
dalam Perspektif Manajemen Berbasis Sekolah
di MTs Negeri Babat Lamongan

Maka selaku pembimbing, kami berpendapat bahwa skripsi tersebut sudah layak diajukan untuk diujikan.

Demikian, mohon dimaklumi adanya.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb

Pembimbing,

Dr. H. Nur Ali, M. Pd.
NIP. 150 289 265

SURAT PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan, bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan pada suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya, juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Malang, 25 Juni 2008

Nawafillah Fariz



KATA PENGANTAR



Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Alhamdulillah segala puji syukur penulis haturkan kehadirat Allah SWT yang senantiasa memberikan limpahan rahmat, taufik, hidayah serta inayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan karya tulis (skripsi) yang sangat sederhana dengan judul ” **Stretegi Peningkatan Mutu Pendidikan dalam Perspektif Manajemen Berbasis Sekolah di MTs Negeri Babat Lamongan**”. Sholawat serta salam semoga senantiasa tetap terlimpahkan pada Nabi besar Muhammad SAW, yang telah membimbing kita ke jalan yang benar yaitu jalan yang di Ridhoi Allah SWT. Penulis berharap penyusunan karya tulis ini dapat menambah pengetahuan, wawasan, dan ketrampilan. Oleh karena itu penulis mengharapkan kritik, saran dan motivasi dari teman-teman yang membaca karya tulis ini.

Penulis menyadari bahwa tidak akan mampu merealisasikan karya tulis ini tanpa bantuan, dorongan, arahan untuk itu pada kesempatan ini penulis mengucapkan terimah kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada yang terhormat:

1. Abah dan ibu tercinta yang dengan sabar telah membimbing, mendo'akan, mengarahkan, memberi kepercayaan dan bantuan moril, spirituil serta materil, semoga atas pengorbanan, kasih sayang dan asuhannya mendapat imbalan dari Allah SWT yang berlipat ganda.
2. Adikku Tri Agustina Hana Pertiwi yang paling aku sayangi.
3. Bapak Prof. Dr. H. Imam Suprayogo, selaku Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Malang.
4. Bapak Prof. Dr. H. M. Djunaidi Ghony, selaku Dekan Fakultas Tarbiyah Universitas Islam Negeri (UIN) Malang.
5. Bapak Drs. Moh. Padil, M. PdI, selaku Kepala Jurusan Pendidikan Agama Islam Universitas Islam Negeri (UIN) Malang.

6. Bapak Dr. H. Nur Ali, M. Pd. Selaku Dosen Pembimbing yang penuh perhatian, kesabaran, ketelatenan dalam memberikan bimbingan dan arahan dalam penulisan skripsi ini, penulis ucapkan terimah kasih yang sebesar-besarnya.
7. Bapak Drs. H. Supandi, M. Pd, selaku Kepala madrasah yang telah meluangkan waktu dan tenaga serta memberi izin kepada penulis untuk mengadakan penelitian di MTs Negeri Babat Lamongan guna penyusunan skripsi ini.
8. Segenap Dewan Guru dan Staf Karyawan MTs Negeri Babat Lamongan yang telah membantu kelancaran terselesaikannya skripsi ini.
9. Bapak dan Ibu Khuzaini yang telah menyediakan naungan dan tempat tinggal selama penulis menuntut ilmu di Kota Malang.
10. Teman-teman Fakultas Tarbiyah UIN Malang angkatan 2004, serta teman-teman ma'had K.H. Moh. Zuhdi Widang Tuban dan ma'had Al-Ishlah Bungah Gresik yang telah mewarnai dalam perjalanan hidupku.
11. Seluruh keluargaku, sahabat kost tulip, dan sahabat-sahabat terbaikku yang tidak mungkin disebutkan satu-persatu. Dan kepada Semua pihak yang telah membantu dalam penyelesaian skripsi ini baik secara spiritual, moril, maupun materil. Terima kasih atas semangat dan motivasi yang kalian berikan.

Penulis menyadari bahwa tiada yang dapat dilakukan untuk membalas kebaikan yang telah diberikan, melainkan hanya do'a semoga yang telah diberikan mendapat balasan yang berlipat ganda dari Allah SWT.

Akhirnya penulis mengharapkan masukan berupa saran dan kritik yang konstruktif dari pembaca demi memperbaiki karya tulis ini dan semoga tulisan ini dapat bermanfaat bagi para penkaji/pembaca dan pada penulis sendiri. *Amiin.....*

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Malang, 1 Agustus 2008

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
HALAMAN PERSEMBAHAN	iv
HALAMAN MOTTO	v
NOTA DINAS PEMBIMBING.....	vi
SURAT PERNYATAAN	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
ABSTRAK	xvi
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	7
C. Tujuan Penelitian	8
D. Manfaat Penelitian	8
E. Ruang Lingkup Penelitian.....	9
F. Definisi Operasional	10
G. Sistematika Pembahasan	11

BAB II KAJIAN PUSTAKA

A. Mutu Pendidikan

1. Pengertian Mutu Pendidikan 14
2. Prinsip-prinsip Mutu pendidikan 18
3. Karakteristik Sekolah Yang Bermutu 22
4. Peningkatan Mutu Pendidikan 27
5. Mutu dalam Pendidikan Islam 33

B. Manajemen Berbasis Sekolah

1. Pengertian Manajemen Berbasis Sekolah 39
2. Tujuan Manajemen Berbasis Sekolah 44
3. Komponen-komponen Manajemen Berbasis Sekolah 49
4. Karakteristik Manajemen Berbasis Sekolah 53
5. Penelitian Tentang Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah 62

C. Strategi Peningkatan Mutu pendidikan dalam Perspektif

Manajemen Berbasis Sekolah

1. Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan Melalui Penerapan
Manajemen Berbasis Sekolah 70
2. Faktor yang Terkait dengan Peningkatan Mutu Pendidikan 81

BAB III METODE PENELITIAN

- A. Pendekatan dan jenis Penelitian 90
- B. Kehadiran peneliti 91
- C. Objek Penelitian 92

D. Sumber Data.....	92
E. Metode Pengumpulan Data.....	95
F. Teknik Analisis Data.....	97
G. Pengecekan Keabsahan Data.....	98
H. Tahap-tahap Penelitian.....	101

BAB IV HASIL PENELITIAN

A. Latar Belakang Objek Penelitian	
1. Sejarah dan identitas MTs Negeri Babat Lamongan.....	103
2. Visi dan Misi MTs Negeri Babat Lamongan.....	105
3. Struktur Organisasi MTs Negeri Babat Lamongan.....	106
4. Keadaan Guru, Siswa dan Karyawan MTs Negeri Babat Lamongan.....	106
5. Keadaan Fasilitas Sarana dan Prasarana	109
B. Paparan Data Penelitian	
1. Mutu Pendidikan di MTs Negeri Babat Lamongan.....	111
2. Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan dalam Perspektif Manajemen Berbasis Sekolah di MTs Negeri Babat Lamongan	114
3. Faktor-faktor Pendukung dan Penghambat Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan dalam Perspektif Manajemen Berbasis Sekolah di MTs Negeri Babat Lamongan	120

BAB V PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

A. Mutu Pendidikan di MTs Negeri Babat Lamongan	126
B. Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan dalam Perspektif Manajemen Berbasis Sekolah di MTs Negeri Babat Lamongan	128
C. Faktor-faktor Pendukung dan Penghambat Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan dalam Perspektif Manajemen Berbasis Sekolah di MTs Negeri Babat Lamongan.....	131

BAB VI PENUTUP

A. Kesimpulan	136
B. Saran.....	138

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN-LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

TABEL I : DATA SISWA DALAM 3 TAHUN TERAKHIR	108
TABEL II : SARANA OLAH RAGA DAN UPACARA	110
TABEL III : DATA PERLENGKAPAN ADMINISTRASI	110
TABEL IV : DATA PERLENGKAPAN KBM	111



DAFTAR GAMBAR

GAMBAR I: JARINGAN KUALITAS SEKOLAH 32

GAMBAR II: PARADIGMA KONSEP MBS 44



DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN I	: STRUKTUR ORGANISASI MTS. N BABAT LAMONGAN.....	143
LAMPIRAN II	: DATA GURU DAN KARYAWAN MTS. N BABAT LAMONGAN.....	144
LAMPIRAN III	: DATA SISWA MTS. N BABAT LAMONGAN TAHUN AJARAN 2007/2008.....	149
LAMPIRAN IV	: DATA PRESTASI AKADEMIK DAN NON AKADEMIK MTS. N BABAT LAMONGAN.....	150
LAMPIRAN V	: DATA SARANA PRASARANA MTS. N BABAT LAMONGAN.....	152
LAMPIRAN VI	: FOTO SUASANA SAAT PROSES KBM MATA PELAJARAN BAHASA INGGRIS	153
LAMPIRAN VII	: NILAI RAPORT UAM UNTUK UTS DAN UAS KELAS VII (A-J) & VIII (A-I) MTS. N BABAT LAMONGAN.....	154
LAMPIRAN VIII	: FOTO SAAT RAPAT MGMP MTS. N BABAT LAMONGAN.....	173
LAMPIRAN IX	: PEDOMAN INTERVIEW, OBSERVASI DAN DOKUMENTASI.....	174
LAMPIRAN X	: TRANSKRIP HASIL WAWANCARA	184
LAMPIRAN XI	: KALENDER PENDIDIKAN MTS. N BABAT LAMONGAN.....	207
LAMPIRAN XII	: TATA TERTIB SISWA MTS.N BABAT LAMONGAN.....	208
LAMPIRAN XIII	: JENIS KEGIATAN EKSTRAKURIKULER MTS. N BABAT LAMONGAN.....	210
	DATA BUKU DAN ALAT PENDIDIKAN MATA PELAJARAN PAI MTS. N BABAT LAMONGAN.....	210

ABSTRAK

Nawafillah, Fariz. 2008. *Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan dalam Perspektif Manajemen Berbasis Sekolah di MTs Negeri Babat Lamongan*. Skripsi, Jurusan Pendidikan Agama Islam, Fakultas Tarbiyah, Universitas Islam Negeri (UIN) Malang. Pembimbing:
Dr. H. Nur Ali, M. Pd.

Kata Kunci: Mutu Pendidikan, Manajemen Berbasis Sekolah.

Peningkatan mutu pendidikan bukanlah tugas yang ringan karena tidak hanya berkaitan dengan permasalahan teknis, tetapi mencakup berbagai persoalan yang sangat rumit dan kompleks, baik yang menyangkut masalah perencanaan, pendanaan, maupun efisiensi dan efektifitas penyelenggaraan sistem sekolah. Peningkatan kualitas pendidikan juga menuntut manajemen pendidikan yang lebih baik. Sayangnya, selama ini aspek manajemen pendidikan pada berbagai tingkat dan satuan pendidikan belum mendapat perhatian yang serius sehingga seluruh komponen sistem pendidikan kurang berfungsi dengan baik. Lemahnya manajemen pendidikan yang terlihat dari jumlah peserta didik yang menggulang kelas dan putus sekolah. Manajemen pendidikan merupakan alternatif strategis untuk meningkatkan mutu pendidikan. Karena manajemen sekolah secara langsung akan mempengaruhi dan menentukan efektif dan tidaknya kurikulum, berbagai peralatan belajar, waktu mengajar, dan proses pembelajaran. Hasil pendidikan dipandang bermutu jika melahirkan keunggulan akademik dan non akademik pada peserta didik yang dinyatakan lulus untuk satu jenjang pendidikan atau menyelesaikan program pembelajaran tertentu.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka penulis mengadakan penelitian dengan judul Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan dalam Perspektif Manajemen Berbasis Sekolah di MTs Negeri Babat Lamongan. Dengan rumusan masalah sebagai berikut: (1) Bagaimana mutu pendidikan di MTs Negeri Babat Lamongan, (2) Bagaimana Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan dalam Perspektif Manajemen Berbasis Sekolah di MTs Negeri Babat Lamongan, (3) Apa faktor-faktor Pendukung dan Penghambat Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan dalam Perspektif Manajemen Berbasis Sekolah di MTs Negeri Babat Lamongan.

Tujuan penelitian ini untuk: (1) Untuk mengetahui bagaimana Mutu Pendidikan di MTs Negeri Babat Lamongan, (2) Untuk mendeskripsikan bagaimana Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan dalam Perspektif Manajemen Berbasis Sekolah di MTs Negeri Babat Lamongan, (3) Untuk mendeskripsikan faktor-faktor Pendukung dan Penghambat Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan dalam Perspektif Manajemen Berbasis Sekolah di MTs Negeri Babat Lamongan.

Penelitian ini, menggunakan pendekatan kualitatif dengan tehnik pengumpulan data melalui observasi, wawancara/interview, dan dokumentasi. Untuk menganalisis data digunakan metode deskriptif kualitatif.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Mutu Pendidikan di MTs Negeri Babat Lamongan yaitu Mutu pendidikan akademik yang dinyatakan dalam nilai

raport UAM Mata Pelajaran: Al-Qurán Hadits, Aqidah Akhlak, Fiqih, SKI pada UTS dan UAS. Dan mutu pendidikan non akademik yang dinyatakan dalam program-program ekstrakurikuler mengalami peningkatan yang cukup signifikan. Hal ini dapat diketahui dari nilai raport UAM Mata Pelajaran: Al-Qurán Hadits, Aqidah Akhlak, Fiqih, SKI pada UTS dan UAS semester ganjil kelas VII (A-J) dan kelas VIII (A-I) dan prestasi-prestasi yang pernah diraih oleh MTsN Babat Lamongan baik akademik maupun non akademik.

Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan Dalam Perspektif Manajemen Berbasis Sekolah Di MTs Negeri Babat Lamongan dari segi Mutu pendidikan akademik yang dinyatakan dalam nilai raport UAM Mata Pelajaran: Al-Qurán Hadits, Aqidah Akhlak, Fiqih, SKI pada UTS dan UAS yaitu dengan menyusun program kerja dengan melibatkan semua elemen sekolah. Peningkatan kualitas guru dengan memberdayakan MGMPAI, workshop, pelatihan GMPAI. Peningkatan kualitas siswa dengan mengadakan UTS, UAS, ulangan harian, les, remidi. Peningkatan sarana prasarana dengan pengadaan bahan ajar. Mengadakan monitoring dan evaluasi (Monev) melalui kunjungan kelas. Rapat rutin kepala sekolah dengan dewan guru dan staf minimal 3 bulan. Sedangkan Mutu pendidikan non akademik yang dinyatakan dalam program-program ekstrakurikuler yaitu dengan Menyusun program kerja dengan melibatkan semua elemen sekolah. Mengadakan latihan-latihan yang telah diprogramkan. Mengadakan monitoring dan evaluasi (Monev) yaitu kepala sekolah bekerja sama dengan setiap koordinator pelaksana program ekstrakurikuler.

Faktor Pendukung Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan Dalam Perspektif Manajemen Berbasis Sekolah di MTs Negeri Babat Lamongan adalah Lokasi MTs Negeri Babat Lamongan yang sangat strategis, kondusif dan efektif. Guru-guru dan karyawan sebagian besar berlatar belakang S1. Sarana prasarana yang lengkap dan cukup memadai. Sedangkan Faktor penghambat adalah Dana BOS yang diberikan belum sesuai dengan jumlah siswa di MTsN Babat Lamongan.

Dari kesimpulan tersebut direkomendasikan bahwa agar strategi peningkatan mutu pendidikan dapat berjalan efektif dan efisien maka perlu adanya pengaturan manajemen yang baik dan adanya Monev. Di samping itu, perlu pula adanya penyadaran pada seluruh elemen sekolah (kepala sekolah, guru, staf, siswa) termasuk orang tua siswa dan masyarakat, bahwa untuk meningkatkan mutu pendidikan di sekolah melalui peningkatan mutu monitoring dan evaluasi (Monev) menjadi tanggung jawab bersama, sehingga mereka bisa ikut andil dan dapat memberikan kontribusi yang nyata terhadap berbagai program yang dilakukan oleh sekolah.



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi telah membawa perubahan di hampir semua aspek kehidupan manusia. Dimana berbagai masalah hanya dapat dipecahkan kecuali dengan upaya penguasaan dan peningkatan mutu Ilmu pengetahuan dan teknologi. Selain manfaat bagi kehidupan manusia di satu sisi perubahan tersebut juga telah membawa manusia ke dalam era persaingan global yang semakin ketat. Di tengah era persaingan global dan pasar bebas manusia di hadapkan pada perubahan-perubahan yang tidak menentu.¹

Agar mampu berperan dalam persaingan global, maka kita perlu terus meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia. Oleh karena itu, peningkatan kualitas SDM merupakan suatu usaha yang harus dilakukan secara terencana, terarah, intensif, efektif, dan efisien dalam proses pembangunan, kalau tidak ingin bangsa ini kalah bersaing dalam menjalani persaingan global tersebut.

Tilaar (1999) mengemukakan bahwa Pendidikan Nasional sedang dihadapkan pada empat krisis pokok, berkaitan dengan kualitas, relevansi dan efisiensi eksternal, elitisme, dan manajemen. Lebih lanjut dikemukakan sedikitnya ada enam masalah pokok sistem pendidikan nasional: (1) menurunnya akhlak dan moral peserta didik, 2) pemerataan kesempatan belajar, (3) masih rendahnya efisiensi internal sistem pendidikan, (4) status kelembagaan, (5) manajemen pendidikan yang tidak sejalan dengan pembangunan nasional, dan (6) sumber daya yang belum profesional.²

¹ Pedoman MBS (Depag RI Direktorat jenderal kelembagaan Agama Islam), (Jakarta, 2005), hlm. 1.

² E. Mulyasa, *Kurikulum Berbasis Kompetensi; Konsep, Karakteristik, dan Implementasi*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2006), hlm. 4.

Pendidikan merupakan bagian integral dalam kehidupan bangsa dan negara. Salah satu faktor yang dilakukan untuk meningkatkan kualitas hidup bangsa Indonesia adalah dengan meningkatkan kualitas pendidikan. Hal tersebut menunjukkan bahwa kualitas pendidikan sangat menentukan kualitas sistem pendidikan secara Kaffah (menyeluruh), terutama berkaitan dengan kualitas pendidikan, serta relevansinya dengan kebutuhan masyarakat dan dunia kerja.³

Peningkatan kualitas pendidikan bukanlah tugas yang ringan karena tidak hanya berkaitan dengan permasalahan teknis, tetapi mencakup berbagai persoalan yang sangat rumit dan kompleks, baik yang menyangkut masalah perencanaan, pendanaan, maupun efisiensi dan efektifitas penyelenggaraan sistem sekolah. Peningkatan kualitas pendidikan juga menuntut manajemen pendidikan yang lebih baik. Sayangnya, selama ini aspek manajemen pendidikan pada berbagai tingkat dan satuan pendidikan belum mendapat perhatian yang serius sehingga seluruh komponen sistem pendidikan kurang berfungsi dengan baik. Lemahnya manajemen pendidikan yang terlihat dari jumlah peserta didik yang menggulang kelas dan putus sekolah.

Manajemen pendidikan merupakan alternatif strategis untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Hasil penelitian Balitbang-dikbud (1991) menunjukkan bahwa manajemen sekolah merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kualitas pendidikan. Manajemen sekolah secara langsung akan mempengaruhi dan menentukan efektif dan tidaknya kurikulum, berbagai peralatan belajar, waktu mengajar, dan proses pembelajaran. Dengan demikian, upaya peningkatan

³ Depag, Ditjen Kelembagaan Agama Islam, *pedoman Integrasi Life Skills Dalam Pembelajaran di Madrasah Aliyah*, (Jakarta: 2005), hlm. 1.

kualitas pendidikan harus dimulai dengan pembenahan manajemen sekolah, disamping peningkatan kualitas dan pengembangan sumber belajar.⁴

Hingga saat ini kualitas pendidikan di Indonesia masih rendah jika dibandingkan dengan Negara lain di dunia. Survey dari *The Political Economic Risk Consultant* (PERC) melaporkan bahwa siswa SLTP di Indonesia menempati urutan ke-32 untuk Ilmu Alam dan urutan ke-34 untuk Matematika dari 38 negara yang disurvei di Asia, Australia dan Afrika. Sedangkan berdasarkan laporan UNDP tahun 2004: posisi dari 177 negara. Singapura (25), Brunai (33), Malaysia (58), Thailand (76), Filipina (83), Indonesia (111), Vietnam (112), Kamboja (130), Myanmar (132), dan Laos (135).⁵

Hasil survey PERC dan laporan UNDP tersebut, perlu mendapatkan respon yang serius. Ini menunjukkan bahwa berbagai indikator mutu pendidikan belum sepenuhnya mengalami suatu peningkatan yang berarti. Hal itu membuktikan bahwa upaya peningkatan mutu pendidikan selama ini belum mampu memecahkan masalah pendidikan di Indonesia.

Dari berbagai pengamatan dan analisis, menurut Umaldi (1999) sedikitnya ada tiga faktor yang menyebabkan mutu pendidikan tidak mengalami peningkatan secara merata. *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 jika dipilih *input* (masukan)

⁴ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah; Konsep, Strategi, dan Implementasi*, (Bandung: PT Remaja Roadakarya, 2007), hlm: 21-22.

⁵ Depag, Ditjen Kelembagaan Agama Islam, *Op. Cit.*, hlm. 1.

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 *Educational Production Function* lebih memusatkan pada input pendidikan dan kurang memperhatikan pada proses pendidikan. Padahal, proses pendidikan sangat menentukan *output* pendidikan.

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. 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 mempertanggung jawabkan hasil pelaksanaan pendidikan kepada masyarakat, khususnya orang tua siswa, sebagai salah satu pihak utama yang berkepentingan dengan pendidikan.⁶

⁶ Dit. Dikdasmen, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Madrasah*, Buku 1 Konsep dan Pelaksanaan, (Jakarta: 2001), hlm: 1-2.

Menyadari hal tersebut, pemerintah telah melakukan upaya penyempurnaan sistem pendidikan, baik melalui penataan perangkat lunak (*Software*) maupun perangkat keras (*Hardware*). Upaya tersebut antara lain di keluarkannya UU nomor 22 dan 25 tahun 1999 tentang otonomi daerah serta di ikuti oleh UU nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, yang secara langsung berpengaruh terhadap perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi pendidikan. Bila sebelumnya pengelolaan pendidikan merupakan wewenang pusat, maka dengan berlakunya undang-undang tersebut kewenangan berada pada pemerintah daerah, kota/kabupaten.

Kebijakan Manajemen Berbasis Sekolah sangat erat kaitannya dengan Undang-Undang nomor 22 dan nomor 25 tahun 1999. Undang-Undang tersebut akan mengubah mekanisme pengambilan kebijakan, jika selama ini dilakukan dari pusat, akan berubah dan dilimpahkan menjadi kewenangan daerah kabupaten dan kota. Kebijakan tersebut tampaknya merupakan paradigma baru yang lebih memungkinkan pelaksanaan desentralisasi pendidikan untuk memperbaiki sistem sentralisasi yang terlalu kaku. Desentralisasi memberikan kewenangan kepada sekolah dan masyarakat setempat untuk mengelola pendidikan. Hal ini memungkinkan adanya kerjasama yang erat antara staf sekolah, kepala sekolah, guru, personel lain dan masyarakat dalam upaya pemerataan, efisiensi, efektifitas, dan peningkatan kualitas, serta produktivitas pendidikan. Model MBS ini juga akan menyerahkan fungsi kontrol yang berada pada pemerintah kepada

masyarakat melalui dewan sekolah, sementara fungsi monitor tetap pada pemerintah.⁷

Dari uraian di atas, maka perlu adanya reformasi pendidikan yang dilakukan oleh semua lembaga pendidikan termasuk juga madrasah. Sebagai lembaga pendidikan yang tertua di Indonesia sudah seharusnya madrasah melakukan reformasi. Apalagi kita ketahui performa madrasah secara dominan sampai saat ini sangat rendah dan di bawah standar lembaga pendidikan lainnya. Hanya sebagian kecil saja jumlah pendidikan Islam yang mampu bersaing dengan lembaga pendidikan lainnya.

Upaya peningkatan mutu pendidikan bukan merupakan upaya semata melainkan harus menjadi komitmen semua pihak yang terlibat didalamnya. Dan madrasah diberikan kepercayaan untuk melakukan perencanaan, mengorganisir, memimpin, dan pengendalian manusia dan sumber daya lain untuk mencapai tujuan peningkatan efisiensi, mutu, dan pemerataan pendidikan. Agar mutu pendidikan tetap terjaga dan proses peningkatan mutu tetap terkontrol, maka harus ada standard yang diatur dan disepakati secara nasional untuk dijadikan indikator evaluasi keberhasilan mutu pendidikan tersebut. Hal ini yang mendorong munculnya pendekatan baru, yakni pengelolaan peningkatan mutu pendidikan dalam kegiatan pendidikan melalui pendekatan Manajemen Berbasis Sekolah. Dengan pendekatan ini diharapkan menjadi modal yang bisa mengurangi campur tangan pemerintah dalam manajemen pendidikan yang dianggap telah mengurangi

⁷E. Mulyasa, *Ibid.*, hlm: 14-15.

hak madrasah dalam proses peningkatan mutu pendidikan dan kemandirian madrasah dalam mengelola madrasahnyanya.

Berdasarkan studi di lapangan dan hasil pengamatan pada tanggal 16 Mei 2008 sebelum dilakukan penelitian ditemukan bahwa MTs Negeri Babat Lamongan yang terletak di Jalan Raya Plaosan No. 11 di desa Plaosan, kecamatan Babat, Kabupaten Lamongan merupakan salah satu madrasah tsanawiyah yang telah melaksanakan Manajemen Berbasis Sekolah. MTs Negeri Babat Lamongan merupakan salah satu madrasah model yang berada di Kabupaten Lamongan yang memiliki semangat mengembangkan dan melaksanakan MBS untuk meningkatkan mutu pendidikan.

Bertolak dari latar belakang masalah yang diuraikan di atas, maka dalam hal ini peneliti mencoba mengamati tentang “Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan dalam Perspektif Manajemen Berbasis Sekolah di MTs Negeri Babat Lamongan”.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas. Maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana Mutu Pendidikan di MTs Negeri Babat Lamongan?
2. Bagaimana Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan dalam Perspektif Manajemen Berbasis Sekolah di MTs Negeri Babat Lamongan?

3. Apa faktor-faktor Pendukung dan Penghambat Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan dalam Perspektif Manajemen Berbasis Sekolah di MTs Negeri Babat Lamongan?

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui bagaimana Mutu Pendidikan di MTs Negeri Babat Lamongan.
2. Untuk mendeskripsikan bagaimana Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan dalam Perspektif Manajemen Berbasis Sekolah di MTs Negeri Babat Lamongan.
3. Untuk mendeskripsikan faktor-faktor Pendukung dan Penghambat Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan dalam Perspektif Manajemen Berbasis Sekolah di MTs Negeri Babat Lamongan.

D. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat setelah terselesaikannya penelitian ini, diharapkan dapat memberi hasil yang nyata dan bermanfaat bagi semua pihak yang berkecimpung dalam dunia pendidikan.

Manfaat dari penelitian ini adalah:

1. Manfaat bagi warga Madrasah. Dapat di gunakan sebagai input dalam Peningkatan Mutu Pendidikan yang lebih baik di masa yang akan datang.

2. Manfaat bagi orang tua siswa atau masyarakat. Dapat di gunakan sebagai input dalam meningkatkan peran serta untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan di Madrasah.
3. Manfaat bagi Kepala Madrasah. Dapat di gunakan sebagai bantuan dalam memaksimalkan Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan di madrasahny.
4. Manfaat bagi Peneliti. Dapat di jadikan sebagai penambahan Ilmu dan pengalaman yang tidak pernah di dapat di bangku kuliah dan juga sebagai wahana untuk menerapkan dan mengamalkan Ilmu yang telah di dapat.

E. Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup penelitian merupakan batasan bagi peneliti untuk mendesain sesuai dengan rumusan masalah yang telah ditetapkan dan menjadikan penelitian tersebut pada titik fokus sampai selesainya pelaksanaan penelitian.

Dalam penelitian ini. Ruang lingkupnya adalah pada persoalan Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan dalam Perspektif Manajemen Berbasis Sekolah di MTs Negeri Babat Lamongan. hasil pendidikan dipandang bermutu jika melahirkan keunggulan akademik dan non akademik pada peserta didik yang dinyatakan lulus untuk satu jenjang pendidikan atau menyelesaikan program pembelajaran tertentu. Dalam ruang lingkup ini mutu pendidikan akademik yang dinyatakan dalam nilai raport UAM Mata Pelajaran: Al-Qurán Hadits, Aqidah Akhlak, Fiqih, SKI pada UTS dan UAS. sedangkan mutu pendidikan non akademik yang dinyatakan dalam program-program ekstrakurikuler. serta faktor pendukung dan penghambat Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan dalam

Perspektif Manajemen Berbasis Sekolah di MTs Negeri Babat Lamongan. Adapun dalam pembahasan apabila ada permasalahan di luar tersebut di atas maka sifatnya hanyalah sebagai penyempurna sehingga pembahasan ini sampai pada sasaran yang dituju.

F. Definisi Operasional

Setiap istilah dapat diartikan secara berbeda-beda oleh orang yang berlainan. Supaya tidak menimbulkan interpretasi yang berlainan antar orang dan orang lain dapat mengulangi penelitian tersebut, maka definisi dari variabel harus jelas. Definisi operasional dirumuskan untuk kepentingan akurasi, komunikasi, dan replikasi. Langkah ini sangat penting untuk menentukan alat atau instrumen pengambilan data yang akan digunakan. Definisi operasional adalah definisi yang didasarkan pada karakteristik dari sesuatu yang diamati.⁸

Definisi operasional dalam penelitian ini dimaksudkan untuk menghindari kesalahpahaman antara peneliti dan pembaca. Definisi yang berkaitan dengan tema yang diambil peneliti, antara lain:

Pertama, Mutu Pendidikan dalam penelitian ini adalah hasil pendidikan dalam keunggulan akademik dan non akademik pada peserta didik yang dinyatakan lulus untuk satu jenjang pendidikan atau menyelesaikan program pembelajaran tertentu. mutu pendidikan akademik yang dinyatakan dalam nilai raport UAM Mata Pelajaran: Al-Qurán Hadits, Aqidah Akhlak, Fiqih, SKI pada

⁸ Yuswianto, *Diktat Metodologi Penelitian*, (Malang: 2002), hlm: 45-46.

UTS dan UAS. sedangkan mutu pendidikan non akademik yang dinyatakan dalam program-program ekstrakurikuler.⁹

Kedua, Manajemen Berbasis Sekolah adalah seni dan melakukan perencanaan, mengorganisir, memimpin, dan pengendalian manusia dan sumber daya lain untuk mencapai tujuan organisasi yang secara efektif dan efisien.¹⁰ Berdasarkan pengertian tersebut maka Manajemen Berbasis Sekolah dalam penelitian ini adalah perencanaan, mengorganisir, memimpin, dan penggunaan sumber daya yang ada berdasarkan pada sekolah itu sendiri dalam proses pengajaran atau pembelajaran untuk peningkatan mutu pendidikan akademik dan non akademik pada peserta didik yang dinyatakan lulus untuk satu jenjang pendidikan atau menyelesaikan program pembelajaran tertentu. mutu pendidikan akademik yang dinyatakan dalam nilai raport UAM Mata Pelajaran: Al-Qurán Hadits, Aqidah Akhlak, Fiqih, SKI pada UTS dan UAS. sedangkan mutu pendidikan non akademik yang dinyatakan dalam program-program ekstrakurikuler yang efektif dan efisien.

G. Sistematika Pembahasan

Dalam membahas suatu permasalahan harus didasari oleh kerangka berfikir yang jelas dan teratur. Suatu masalah harus disajikan menurut urutan-urutannya, mendahulukan sesuatu yang harus didahulukan dan mengakhirkan sesuatu yang harus diahirkan dan seterusnya. Karena itu harus ada sistematika pembahasan sebagai kerangka yang dijadikan acuan dalam berfikir secara

⁹ Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah; dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2006), hlm: 53-54.

¹⁰ M. Bukhari dkk, *Asas-asas Manajemen*, (Yogyakarta: Aditya Media, 2005), hlm. 1.

sistematis. Adapun sistematika pembahasan dalam skripsi ini adalah sebagai berikut:

BAB I merupakan pendahuluan yang didalamnya memaparkan secara singkat tentang beberapa permasalahan yang melatar belakangi serta urgensinya di lakukan penelitian ini. Di samping itu, peneliti juga memaparkan tentang ruang lingkup pembahasan, definisi operasional, dan yang terakhir memaparkan tentang sistematika pembahasan.

BAB II mendeskripsikan kajian pustaka . Yaitu menjelaskan secara rinci tentang Konsep Mutu Pendidikan. Yang meliputi Pengertian Mutu Pendidikan, Prinsip-prinsip Mutu Pendidikan, Karakteristik Sekolah yang Bermutu, Peningkatan Mutu Pendidikan, Mutu dalam pendidikan Islam. Konsep Manajemen Berbasis Sekolah, meliputi Pengertian Manajemen Berbasis Sekolah, Tujuan Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah, Komponen-komponen Manajemen Berbasis Sekolah, Karakteristik Manajemen Berbasis Sekolah, Penelitian tentang Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah. Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan dalam Perspektif Manajemen Berbasis Sekolah, yang meliputi Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan melalui Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah dan Faktor yang Terkait dengan Peningkatan Mutu Pendidikan.

BAB III berisi Metodologi penelitian terdiri dari pendekatan dan jenis penelitian, kehadiran peneliti, objek penelitian, sumber data, metode pengumpulan data, teknik analisis data, pengecekan keabsahan data, dan tahap-tahap penelitian.

BAB IV memaparkan hasil penelitian. Yaitu pemaparan data tentang: Sejarah singkat berdirinya MTs Negeri Babat Lamongan, visi dan misi, struktur organisasi, keberadaan guru, siswa dan karyawan MTs Negeri Babat Lamongan, sarana dan prasarana. Hasil penelitian tentang Mutu Pendidikan di MTs Negeri Babat Lamongan, Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan dalam Perspektif Manajemen Berbasis Sekolah di MTs Negeri Babat Lamongan, faktor pendukung dan penghambat Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan dalam Perspektif Manajemen Berbasis Sekolah di MTs Negeri Babat Lamongan.

BAB V Pembahasan hasil penelitian dan analisis dan merupakan pembahasan terhadap temuan-temuan data di lapangan.

BAB VI Merupakan bab terakhir yang berisi penutup yang meliputi, kesimpulan dan saran.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. MUTU PENDIDIKAN

1. Pengertian Mutu Pendidikan

Dalam kamus besar Bahasa Indonesia “Mutu” berarti Karat. Baik buruknya sesuatu, kualitas, taraf atau derajat (kepandaian, kecerdasan).¹¹ Pendidikan adalah perbuatan mendidik. Jadi yang dimaksud dengan mutu pendidikan secara etimologi adalah kualitas perbuatan mendidik. Mendidik disini adalah interaksi antara guru dan siswa dalam proses belajar mengajar di kelas.

Menurut Joremo S. A. Mutu adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan. Dalam konteks pendidikan, pengertian mutu mencakup input, proses dan output pendidikan.¹²

Sedangkan Menurut Umaedi. Mutu mengandung makna derajat (tingkat) keunggulan suatu produk (hasil kerja/upaya) baik berupa barang maupun jasa; baik yang *tangible* maupun yang *intangible*. Dalam konteks pendidikan pengertian mutu, dalam hal ini mengacu pada *proses pendidikan* dan *hasil pendidikan*. Dalam "proses pendidikan" yang bermutu terlibat berbagai input, seperti; bahan ajar (kognitif, afektif, atau psikomotorik), metodologi (bervariasi sesuai kemampuan guru), sarana sekolah, dukungan administrasi dan sarana prasarana dan sumber daya lainnya serta penciptaan suasana yang kondusif.¹³

¹¹ W. J. S. Poerwadarminta, *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 1989), hlm. 788.

¹² Joremo S. Arcaro, *Pendidikan Berbasis Mutu, Prinsip-prinsip Perumusan dan Tata Langkah Penerapan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2005), hlm. 85.

¹³ Umaedi, *MPMBS*, ([http://www.geocities. Com/pengembangan madrasah](http://www.geocities.Com/pengembangan%20madrasah) diakses 8 April 2008).

Antara *proses* dan *hasil pendidikan* yang bermutu saling berhubungan. Akan tetapi agar proses yang baik itu tidak salah arah, maka mutu dalam artian hasil (*ouput*) harus dirumuskan lebih dahulu oleh sekolah, dan harus jelas target yang akan dicapai untuk setiap tahun atau kurun waktu lainnya. Berbagai *input* dan proses harus selalu mengacu pada mutu-hasil (*output*) yang ingin dicapai. Dengan kata lain tanggung jawab sekolah 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 sekolah terutama yang menyangkut aspek kemampuan akademik atau "kognitif" dapat dilakukan *Benchmarking* (mengggunakan titik acuan standar, misalnya: NEM oleh PKG atau MGMP). Evaluasi terhadap seluruh hasil pendidikan pada tiap sekolah baik yang sudah ada patokannya (*Benchmarking*) maupun yang lain (kegiatan ekstra-kurikuler) dilakukan oleh individu sekolah sebagai evaluasi diri dan dimanfaatkan untuk memperbaiki target mutu dan proses pendidikan tahun berikutnya. Dalam hal ini RAPBS harus merupakan penjabaran dari target mutu yang ingin dicapai dan skenario bagaimana mencapainya.

Dalam konteks pendidikan, pengertian mutu mengacu pada masukan, proses, luaran, dan dampaknya. Mutu masukan dapat dilihat dari berbagai sisi. *Pertama*, kondisi baik tidaknya masukan sumber daya manusia, seperti kepala sekolah, guru laboran, staf tata usaha, dan siswa. *Kedua*, memenuhi atau tidaknya kriteria masukan material berupa alat

peraga, buku-buku, kurikulum, sarana dan prasarana sekolah, dan lain-lain. *Ketiga*, memenuhi atau tidaknya kriteria masukan yang berupa perangkat software, seperti peraturan, struktur organisasi dan deskripsi kerja. *Keempat*: mutu masukan yang bersifat harapan dan kebutuhan, seperti visi, motivasi, ketekunan cita-cita.¹⁴

Suryadi dan Tilaar menjelaskan bahwa “mutu pendidikan adalah merupakan kemampuan sistem pendidikan yang diarahkan secara efektif untuk meningkatkan nilai tambah faktor *input* agar menghasilkan *output* yang setinggi-tingginya”.¹⁵

Dari beberapa definisi mutu yang telah dikemukakan secara sederhana dapat diambil pemahaman bahwa mutu pendidikan merupakan kemampuan sistem pendidikan dalam mengelola dan memproses pendidikan secara berkualitas dan efektif untuk meningkatkan nilai tambah agar menghasilkan *output* yang berkualitas. *Output* yang dihasilkan oleh pendidikan yang bermutu juga harus mampu memenuhi kebutuhan *stakeholders* seperti yang diungkapkan oleh E.Mulyasa sebagai berikut:

Pendidikan yang bermutu bukan hanya dilihat dari kualitas lulusannya tetapi juga mencakup bagaimana lembaga pendidikan mampu memenuhi kebutuhan pelanggan sesuai dengan standar mutu yang berlaku. Pelanggan dalam hal ini adalah pelanggan internal (tenaga kependidikan) serta pelanggan eksternal (peserta didik, orang tua, masyarakat dan pemakai lulusan).¹⁶

Jadi mutu pendidikan bukanlah suatu konsep yang berdiri sendiri melainkan terkait dengan tuntunan dan kebutuhan masyarakat. Dimana

¹⁴ Sudarwan Danim, *Op. Cit.*, hlm. 53.

¹⁵ Ace Suryadi dan H. A. R. Tilaar, *Analisis Kebijakan Suatu Pengantar*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 1995), hlm. 108.

¹⁶ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2004), hlm. 6.

kebutuhan masyarakat dan perubahan yang terjadi bergerak dinamis seiring dengan perkembangan zaman, sehingga pendidikan juga harus mampu menyeimbangi perubahan yang terjadi secara cepat, dan bisa menghasilkan lulusan yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat.

Hasil pendidikan dipandang bermutu jika mampu melahirkan keunggulan akademik dan ekstrakurikuler pada peserta didik yang dinyatakan lulus untuk satu jenjang pendidikan atau menyelesaikan program pembelajaran tertentu. Keunggulan akademik dinyatakan dengan nilai yang dicapai oleh peserta didik. Keunggulan ekstrakurikuler dinyatakan dengan aneka jenis ketrampilan yang diperoleh siswa selama mengikuti program ekstrakurikuler. Di luar kerangka itu, mutu luaran juga dapat dilihat dari nilai-nilai hidup yang dianut, moralitas, dorongan untuk maju, dan lain-lain yang diperoleh anak didik selama menjalani pendidikan.

Mutu sebuah sekolah juga dapat dilihat dari tertib administrasinya. Salah satu bentuk tertib administrasi adalah adanya mekanisme kerja yang efektif dan efisien, baik secara vertikal maupun horisontal. Dilihat dari perspektif operasional, manajemen sekolah berbasis dikatakan bermutu jika sumber daya manusianya bekerja secara efektif dan efisien. Mereka bekerja bukan karena ada beban atau karena diawasi secara ketat. Proses pekerjaannya pun dilakukan benar dari awal, bukan mengatasi aneka masalah yang timbul secara rutin karena kekeliruan yang tidak disengaja.¹⁷

¹⁷ Sudarwan Danim, *Op. cit.*, hlm: 53-54.

2. Prinsip-prinsip Mutu Pendidikan

Ada beberapa prinsip yang perlu dipegang dalam menerapkan program mutu pendidikan diantaranya sebagai berikut:

- 1) Peningkatan mutu pendidikan menuntut kepemimpinan profesional dalam bidang pendidikan. Manajemen mutu pendidikan merupakan alat yang dapat digunakan oleh para profesional pendidikan dalam memperbaiki sistem pendidikan bangsa kita.
- 2) Ketidak mampuan para profesional pendidikan dalam menghadapi “kegagalan sistem” yang mencegah mereka dari pengembangan atau penerapan cara atau proses baru untuk memperbaiki mutu pendidikan yang ada.
- 3) Peningkatan mutu pendidikan harus melalui loncatan-loncatan. Norma dan kepercayaan lama harus dirubah. Sekolah harus belajar bekerjasama dengan sumber-sumber yang terbatas. Para profesional pendidikan harus membantu para siswa dalam mengembangkan kemampuan-kemampuan yang dibutuhkan guna bersaing di dunia global.
- 4) Uang bukan kunci utama dalam usaha peningkatan mutu. Mutu pendidikan dapat diperbaiki jika administrator, guru, staf, pengawas, dan pimpinan kantor Diknas mengembangkan sikap yang terpusat pada kepemimpinan, *teamwork*, kerjasama, akuntabilitas, dan rekognisi. Uang tidak menjadi penentu dalam peningkatan mutu.

- 5) Kunci utama peningkatan mutu pendidikan adalah komitmen pada perubahan. Jika semua guru dan staf sekolah telah memiliki komitmen pada perubahan, pimpinan dapat dengan mudah mendorong mereka menemukan cara baru untuk memperbaiki efisiensi, produktivitas, dan kualitas layanan pendidikan. Guru akan menggunakan pendekatan yang baru atau model-model mengajar, membimbing, dan melatih dalam membantu perkembangan siswa. Demikian juga staf administrasi, ia akan menggunakan proses baru dalam menyusun biaya, menyelesaikan masalah, dan mengembangkan program baru.
- 6) Para profesional pendidikan yang kurang memiliki pengetahuan dan keahlian dalam menyiapkan para siswa memasuki pasar kerja yang bersifat global. Ketakutan terhadap perubahan, atau takut melakukan perubahan akan mengakibatkan ketidaktahuan bagaimana mengatasi tuntutan-tuntutan baru.
- 7) Program peningkatan mutu dalam bidang komersial tidak dapat dipakai secara langsung dalam pendidikan, tetapi membutuhkan penyesuaian-penyesuaian dan penyempurnaan. Budaya, lingkungan, dan proses kerja tiap organisasi berbeda. Para profesional pendidikan harus dibekali oleh program yang khusus dirancang untuk menunjang pendidikan.
- 8) Salah satu komponen kunci dalam program mutu adalah sistem pengukuran. Dengan menggunakan sistem pengukuran memungkinkan para profesional pendidikan dapat memperlihatkan dan

mendokumentasikan nilai tambah dari pelaksanaan program peningkatan mutu pendidikan, baik terhadap siswa, orang tua maupun masyarakat.

- 9) Masyarakat dan manajemen pendidikan harus menjauhkan diri dari kebiasaan menggunakan “program singkat”, peningkatan mutu dapat dicapai melalui perubahan yang berkelanjutan tidak dengan program singkat.¹⁸

Edward Deming telah mengembangkan 14 prinsip yang menggambarkan apa yang dibutuhkan sebuah lembaga pendidikan untuk mengembangkan budaya mutu, dengan mengkaitkannya dalam kelangsungan hidup bisnis. Hal ini didasarkan pada kegiatan yang dilakukan di Sekolah Menengah Kejuruan Teknik Region 3 di Lincoln, Maine dan Soundwell College di Bristol, Inggris, kedua sekolah ini dapat mencapai sasaran yang sudah digariskan dalam prinsip-prinsip tersebut dan mampu memperbaiki *out come* dan *administrative*. 14 prinsip itu adalah:

- 1) Menciptakan konsistensi tujuan, untuk memperbaiki layanan dan siswa, dimaksudkan untuk menjadikan sekolah yang kompetitif dan berkelas dunia.
- 2) Mengadopsi filosofi mutu total, setiap orang mesti mengikuti prinsip-prinsip mutu.

¹⁸ Nana Syaodih Sukmadinata Dkk, *Pengendalian Mutu Pendidikan Sekolah Menengah; Konsep, Prinsip, dan Instrument*, (Bandung: PT Refika Aditama, 2006), hlm: 9-11.

- 3) Mengurangi kebutuhan pengujian, dan inspeksi yang berbasis produksi massal dilakukan dengan membangun mutu dalam layanan pendidikan. Memberikan lingkungan belajar yang lebih menghasilkan kinerja siswa yang bermutu.
- 4) Menilai bisnis sekolah dengan cara baru, nilailah bisnis sekolah dengan meminimalkan biaya total pendidikan, pandang sekolah sebagai pemasok siswa, bekerja dengan orang tua siswa dan berbagai lembaga untuk memperbaiki mutu pendidikan.
- 5) Memperbaiki mutu dan produktifitas serta mengurangi biaya, gambarkan proses memperbaiki, mengidentifikasi mata rantai kostumer, mengidentifikasi bidang-bidang perbaikan, implementasikan perubahan, nilai dan ukur hasilnya serta standarisasikan proses.
- 6) Belajar sepanjang hayat, mutu diawali dan diakhiri dengan latihan.
- 7) Kepemimpinan dalam pendidikan, merupakan tanggung jawab manajemen untuk memberikan arahan serta mengajarkan dan mempraktikan prinsip-prinsip mutu.
- 8) Mengeliminasi rasa takut, hilangkanlah rasa takut dalam bekerja, dengan demikian setiap orang akan bekerja secara efektif untuk perbaikan sekolah.
- 9) Mengeliminasi hambatan keberhasilan, manajemen bertanggung jawab untuk menghilangkan hambatan yang menghalangi orang mencapai keberhasilan dalam menjalankan pekerjaannya.

- 10) Menciptakan budaya mutu, ciptakanlah budaya mutu yang menggambarkan tanggung jawab pada orang.
- 11) Perbaiki proses.
- 12) Membantu siswa berhasil, hilangkanlah rintangan yang merampok hak siswa, guru dan administrator untuk memiliki rasa bangga pada hasil karyanya.
- 13) Komitmen, manajemen mesti memiliki budaya mutu.
- 14) Tanggung jawab, biarkan setiap orang di sekolah untuk bekerja menyelesaikan transformasi mutu.¹⁹

3. Karakteristik Sekolah yang Bermutu

Untuk menetapkan kriteria pendidikan yang bermutu terdapat beberapa pendekatan yang digunakan. Menurut Hoy Forgusen ada dua, namun menurut Robbi ada tiga pendekatan, yaitu:

1) Pendekatan Pencapaian Tujuan

Maksudnya, bahwa dalam menentukan kriteria pendidikan, difokuskan pada tujuan yang akan dicapai. Dalam prespektif ini tingkat pencapaian mutu pendidikan ditandai dengan prestasi penguasaannya dalam bidang ketrampilan dasar, kriteria tersebut meliputi:

- a. Siswa mampu menguasai ketrampilan-ketrampilan dasar
- b. Siswa dapat meraih prestasi akademik semaksimal mungkin pada semua mata pelajaran
- c. Adanya evaluasi yang sistematis menunjukkan adanya keberhasilan

¹⁹ Joremo S. Arcaro, *Op. Cit.*, hlm: 85-89.

Penetapan kriteria pendidikan yang bermutu menggunakan perspektif ini mempunyai beberapa kelemahan yaitu:

- a. Pendefinisian kriteria keefektifan yang diukur hanya pada satu dimensi yaitu prestasi akademiknya saja
- b. Pendekatan ini menekankan perhatiannya pada hasil daripada alat-alat atau proses pendidikan
- c. Keberlangsungan terancam, dan mereka harus mampu mengukur perkembangan pencapaian tujuan

2) Pendekatan Proses

Keefektifan sekolah tidak hanya dilihat dari tingkatan pencapaian tujuan tetapi difokuskan pada proses dan kondisinya yang disebut karakteristik sekolah, yang berupa:

- a. Karakteristik internal yang meliputi daya dengan kepemimpinan, proses komunikasi, sistem supervisi dan evaluasi, sistem pembelajaran, dan proses pembuatan keputusan
- b. Karakteristik eksternal yaitu situasi yang berpengaruh pada pendidikan yang diselenggarakan seperti kekayaan, tradisi *sociocultural*, struktur kekuatan politik demografi

3) Pendekatan Respon Lingkungan

Menurut pendekatan ini sekolah dikatakan sukses jika tujuannya dinyatakan secara eksplisit, ditampakan secara rasional dan bijaksana, diberi kesan teratur dan terkontrol, mempunyai struktur dan prosedur yang

pantas, memberi pertanggung jawaban dan penampilan tindakan yang meyakinkan.²⁰

Sedangkan menurut Mastuhu sesuatu dikatakan bermutu jika terdapat antara syarat-syarat yang dimiliki oleh benda yang dikehendaki dengan maksud dari orang yang menghendaki. Adapun syarat-syaratnya pendidikan yang bermutu antara lain:

1. Paradigma akademik
2. Tata among *Governance*
3. Demokrasi Pendidikan
4. Otonom
5. Akuntabilitas
6. Evaluasi diri
7. Akreditasi
8. Kompetensi
9. Kecerdasan
10. Kurikulum
11. Metodologi Pembelajaran
12. Sumber Daya Manusia
13. Dana
14. Perpustakaan, laboratorium, dan alat pembelajaran
15. Lingkungan Akademik (*Academic Athmosphere*).
16. Kerja Jaringan (*Network*)²¹

4) Indikator Pendidikan yang Bermutu

Menurut Suryadi dan Tilaar, indikator pendidikan yang bermutu adalah sebagai berikut:

- a. Faktor *input* yang meliputi:
 1. Besar kecilnya sekolah
 2. Faktor guru yang berkualitas
 3. Faktor buku belajar
 4. Faktor situasi belajar yang kondusif
 5. Kurikulum

²⁰ Mubashyiroh, *Implementasi Manajemen Pembelajaran dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan pada Madrasah Unggulan di MTs Negeri Lamongan*, Skripsi UIN Malang, 2007, hlm: 44-46.

²¹ Mastuhu, *Menata Ulang Pemikiran System Pendidikan Nasional*, (Jakarta: Safiria Insani Press, 2003), hlm: 66-124.

6. Manajemen sekolah yang efektif

- b. Faktor *output* yang meliputi:
1. Partisipasi sekolah (dalam prestasi)
 2. Efisiensi internal proses belajar
 3. Prestasi belajar kognitif
 4. Prestasi belajar efektif²²

Adapun indikator pendidikan yang bermutu menurut tujuan pendidikan nasional yang digariskan dalam GBHN, yaitu pendidikan yang dapat menghasilkan lulusan:

1. Beriman dan bertaqwa terhadap Tuhan Yang Maha Esa
2. Berbudi luhur dan berkepribadian
3. Berdisiplin
4. Bekerja keras, tangguh, bertanggung jawab dan mandiri
5. Cerdas dan trampil
6. Sehat jasmani dan rohani
7. Rasa cinta yang dalam terhadap tanah air
8. Semangat kebangsaan dan kesetiakawanan sosial yang tebal
9. Memiliki rasa percaya diri
10. Inovatif dan kreatif.²³

Sekolah bermutu adalah sekolah yang memiliki keunggulan dibandingkan dengan sekolah lain dalam hal sebagai berikut :

1. Struktur dan isi Kurikulum
2. Kebijakan Kelembagaan, yaitu:
 - a. Kebijakan Akademik
 - b. Kebijakan Administratif
3. Kualifikasi Guru dan Karyawan
4. Iklim dan Kultur Akademik
5. Standarisasi Proses dan Mutu
6. Dukungan Komunitas
7. Jaminan Pembiayaan
8. Dukungan Institusional²⁴

²² Ace Suryadi dan H. A. R. Tilaar, *Op. Cit.*, hlm. 34.

²³ Syafruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, (Jakarta: Ciputat Press, 2005), hlm. 87.

²⁴ Heri Sucitro, *Program Peningkatan Mutu Pendidikan*, (<http://www.sdit-nurhidayah.net> diakses 11 Mei 2008)

Merujuk pada pendapat Edward Sallis (1993), sekolah yang bermutu bercirikan:

1. Sekolah berfokus pada pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal.
2. Sekolah berfokus pada upaya untuk mencegah masalah yang muncul, dalam makna ada komitmen untuk bekerja secara benar dari awal.
3. Sekolah memiliki investasi pada sumber daya manusianya. Komitmen ini perlu terus dijaga jangan sampai mengalami “kerusakan”, karena “kerusakan psikologis” sangat sulit memperbaikinya.
4. Sekolah memiliki strategi untuk mencapai kualitas, baik di tingkat pimpinan, tenaga akademik, maupun tenaga administratif.
5. Sekolah mengelola atau memperlakukan keluhan sebagai umpan balik untuk mencapai kualitas dan memposisikan kesalahan sebagai instrumen untuk berbuat benar pada peristiwa atau kejadian berikutnya.
6. Sekolah memiliki kebijakan dalam perencanaan untuk mencapai kualitas, baik perencanaan jangka pendek, jangka menengah, maupun jangka panjang.
7. Sekolah mengupayakan proses perbaikan dengan melibatkan semua orang sesuai dengan tugas pokok, fungsi, dan tanggung jawabnya.
8. Sekolah mendorong orang yang dipandang memiliki kreativitas, mampu menciptakan kualitas, dan merangsang yang lainnya agar dapat bekerja secara berkualitas.

9. Sekolah memperjelas peran dan tanggung jawab setiap orang, termasuk kejelasan arah kerja secara vertikal dan horizontal.
10. Sekolah memiliki strategi dan kriteria evaluasi yang jelas.
11. Sekolah memandang atau menempatkan kualitas yang telah dicapai sebagai jalan untuk memperbaiki kualitas layanan lebih lanjut.
12. Sekolah memandang kualitas sebagai bagian integral dari budaya kerja.
13. Sekolah menempatkan peningkatan kualitas secara terus-menerus sebagai suatu keharusan.²⁵

4. Peningkatan Mutu Pendidikan

Upaya untuk meningkatkan mutu pendidikan di Indonesia telah lama dilakukan. Dalam setiap GBHN dan REPELITA selalu tercantum bahwa peningkatan mutu merupakan salah satu prioritas pembangunan di bidang pendidikan. Berbagai inovasi dan program pendidikan juga telah dilaksanakan. Namun demikian berbagai indikator menunjukkan bahwa mutu pendidikan masih belum meningkat secara signifikan.

Hasil penilaian terhadap HDI maupun hasil survai TIMSS-R 1999 dan PERC dengan 17 indikatornya, serta fenomena yang ditemukan di tanah air perlu direnungkan secara sungguh-sungguh. Fakta itu menunjukkan bahwa upaya peningkatan mutu yang selama ini dilakukan belum mampu memecahkan masalah dasar pendidikan di Indonesia. Pada hal pendidikan yang bermutu merupakan syarat pokok untuk peningkatan

²⁵ Sudarwan danim, *Op. Cit.*, hlm: 54-55.

mutu SDM dalam memasuki era kesejagatan. Sejarah menunjukkan negara yang memperhatikan mutu pendidikan ternyata mengalami perkembangan yang mengagumkan, seakan membuktikan bahwa hasil pendidikan berupa sumberdaya manusia yang bermutu, menjadi modal dasar yang sangat kokoh bagi perkembangan suatu negara. Oleh karena itu diperlukan langkah-langkah penyempurnaan yang mendasar, konsisten dan sistematis. Untuk maksud tersebut, pendidikan perlu dikembalikan kepada prinsip dasarnya, yaitu sebagai upaya untuk memanusiakan manusia (*humanisasi*). Pendidikan juga harus dapat mengembangkan potensi dasar peserta didik agar berani menghadapi problema yang dihadapi tanpa rasa tertekan, mampu dan senang meningkatkan fitrahnya sebagai khalifah di muka bumi. Pendidikan juga diharapkan mampu mendorong peserta didik untuk memelihara diri sendiri, sambil meningkatkan hubungan dengan Tuhan Yang Maha Esa, masyarakat dan lingkungannya.

Di samping itu perlu dikembangkan kesadaran bersama bahwa: (1) komitmen peningkatan mutu pendidikan merupakan bagian dari upaya untuk meningkatkan mutu sumberdaya manusia, baik sebagai pribadi-pribadi maupun sebagai modal dasar pembangunan bangsa, merupakan langkah strategis pembangunan nasional, sebagaimana diamanatkan oleh pembukaan Undang-undang Dasar 1945, dan (2) pemerataan daya tampung pendidikan harus disertai pemerataan mutu pendidikan, sehingga mampu menjangkau seluruh masyarakat.

Dari uraian di atas, jelaslah bahwa sangat diperlukan pola pendidikan yang dengan sengaja dirancang untuk membekali peserta didik dengan kecakapan hidup, yang secara integratif memadukan kecakapan generik dan spesifik guna memecahkan dan mengatasi problema kehidupan. Pendidikan haruslah fungsional dan jelas manfaatnya bagi peserta didik, sehingga tidak sekedar merupakan penumpukan pengetahuan yang tidak bermakna. Pendidikan harus diarahkan untuk kehidupan anak didik dan tidak berhenti pada penguasaan materi pelajaran.²⁶

Kebijakan reformasi pendidikan dipandang berhasil jika mampu mendongkrak mutu proses dan keluaran pendidikan. Untuk mencapai tujuan reformasi pendidikan, ada beberapa hal yang perlu digariskan dalam kerangka peningkatan mutu pendidikan, yaitu:

Pertama, pendekatan” anak sebagai pusat” (*the child-centred approach*). Pendekatan ini tidak sepenuhnya merupakan gagasan baru dalam dunia pembelajaran. Praktisnya, pendekatan ini tampil dengan wajah sebagai berikut:

1. Potensi dasar peserta pendidikan harus diakses.
2. Kebutuhan belajar peserta pendidikan harus terpenuhi.
3. Peserta pendidikan harus dipandang sebagai manusia dewasa atau dalam proses menuju kedewasaan.
4. Peserta pendidikan harus diposisikan sebagai pribadi yang utuh.

²⁶ Mutu pendidikan, (<http://www.gosublogger.com/> diakses 11 Mei 2008)

5. Tidak ada diskriminasi layanan pada peserta pendidikan.
6. Peserta pendidikan adalah sentral pelaksanaan pembelajaran.
7. Pembelajaran berfokus pada anak secara totalitas.
8. Guru memberi peluang bagi anak untuk secara alami mengembangkan diri hingga ke tingkat lanjut.
9. Sentral perubahan ada pada anak, meski tidak selalu dapat diobservasi.
10. Perubahan hanya dipahami pada konteks diri siswa secara menyeluruh.
11. Perubahan dan motivasi anak bersifat internal, sedangkan guru sebatas memberi dorongan dan fasilitas.

Kedua, pembentukan Asosiasi Guru untuk Peningkatan Mutu Pendidikan (AGPMP). Pengalaman seperti ini pernah dilembagakan di Ontario, Kanada, yang disebut sebagai *the Educators' Assosiation for Quality Education (EAQE)*. AGPMP ini beranggotakan guru-guru sebidang atau antar bidang. Mereka merencanakan, melaksanakan, dan mengawasi program-program yang berkaitan dengan upaya peningkatan mutu dan efektifitas pendidikan. Tujuan AGPMP disajikan berikut:

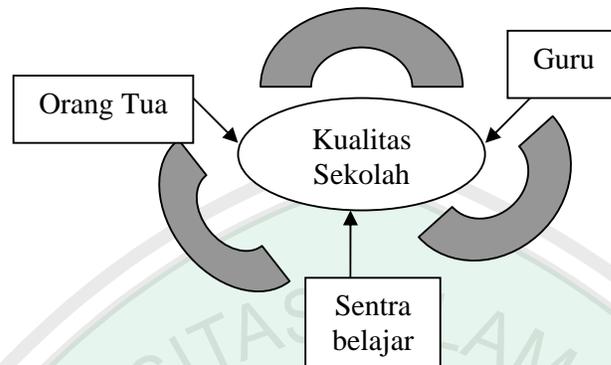
1. Untuk merangsang semua guru dapat menunjukkan profesionalitas dan kepemimpinan dalam kerangka menciptakan sistem pendidikan yang berkualitas, efektif, dan akuntabel.
2. Untuk membangun *assessment* bagi efektifitas pengujian agar sistem dapat mengukur kinerja siswa, guru, administrator, dan birokrat.
3. Untuk mendorong pemaparan kurikulum yang riil, misalnya materi kurikulum dari kelas ke kelas sesuai dengan standar akademik.

4. Untuk menjamin bahwa siswa memperoleh tingkat standar profisiensi sebelum mereka dipromosikan ke level berikutnya.
5. Untuk membantu implementasi sistem pelaporan kepada orang tua secara akurat mengenai perkembangan kemajuan siswa pada tingkat yang diharapkan menurut kinerja minimum pada kelas tertentu.

Ketiga, pembentukan jaringan kualitas pendidikan (*the Quality Education Network, QEN*), seperti tersaji pada Gambar I di Ontario, Kanada, QEN ini merupakan organisasi yang keanggotaannya terdiri atas orang tua dan guru. Kualitas yang dikehendaki adalah:

1. Kualitas dan standar lebih tinggi dari capaian umum
2. Setiap peserta pendidikan diberi peluang mengembangkan potensinya untuk meraih capaian tertinggi di bidang pendidikan
3. Keyakinan masyarakat terhadap sistem pendidikan dimapankan ulang
4. Sistem kerja menekankan pada keefektifan biaya, dengan tetap mengedepankan ekselensi capaian pendidikan
5. Sistem bersifat responsif terhadap kemauan publik.

GAMBAR I: JARINGAN KUALITAS SEKOLAH



Keempat, pembentukan Koalisi Sekolah Esensial (KSE). Brown University membentuk Koalisi Sekolah Esensial (KSE) atau *Coalition of Essential Schools* (CES) sebagai suatu bentuk reformasi pendidikan dengan memiliki sembilan prinsip umum. Kesembilan prinsip umum itu (*The 9 Common Principle of the Coalition of Essential Schools*) adalah seperti berikut:

1. Focus intelektual (*intellectual focus*)
2. Tujuan-tujuan sederhana (*simple goals*)
3. Semua anak dapat belajar (*all children can learn*)
4. Personalisasi (*personalization*)
5. Siswa sebagai pembelajar aktif (*student as active learner*)
6. *Assessment* autentik (*authentic assessment*)
7. Sifat (*tone*)
8. Staf sebagai generalis (*staff as generalist*)
9. Waktu dan anggaran (*time and budget*)²⁷

Beberapa prakarsa mutu tersebut tampaknya layak dicontoh untuk diterapkan di Indonesia, apakah seperti adanya atau dengan modifikasi agar tercapai peningkatan mutu pendidikan di Indonesia dan berbagai problem pendidikan dapat terpecahkan dan teratasi.

²⁷ Sudarwan danim, *Op. Cit.*, hlm: 57-60.

5. Mutu dalam Pendidikan Islam

Di negara kita saat ini, masalah peningkatan mutu Pendidikan Islam selalu menjadi pembahasan yang menarik. Sinyalemen yang ada, 1) Pendidikan Islam yang kuantitasnya begitu besar dan tersebar di seluruh penjuru negeri telah begitu kuat mengakar di dalam hati masyarakat Indonesia yang memang mayoritas muslim, serta 2) telah terjadi kemerosotan mutu pendidikan, baik di tingkat dasar, menengah, maupun tingkat pendidikan tinggi. Hal ini berlangsung akibat penyelenggaraan pendidikan yang lebih menitik beratkan pada aspek kuantitas dan kurang dibarengi dengan aspek kualitasnya.

Sebuah keniscayaan bahwa kehadiran lembaga Pendidikan Islam yang berbagai jenis dan jenjang pendidikan itu sesungguhnya sangat diharapkan oleh berbagai pihak, terutama umat Islam. Bahkan hal itu terasa sebagai kebutuhan yang sangat mendesak terutama bagi kalangan muslim kelas menengah ke atas yang secara kuantitatif terus meningkat belakangan ini. Fenomena social yang sangat menarik ini mestinya dijadikan tema sentral kalangan pengelola Pendidikan Islam dalam melakukan pembaruan dan pengembangannya.

Rendahnya mutu pendidikan Islam dapat ditimbulkan oleh beberapa sebab. Antara lain, rendahnya mutu kurikulum (kurikulum yang tidak diperbarui), format isi silabus perkuliahan yang tidak bermutu, administrasi kelas tidak berjalan, tidak memiliki pedoman pembimbingan. Untuk mengatasi hal tersebut, diperlukan kaji ulang dan revisi kurikulum

secara periodik sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan tuntutan kebutuhan masyarakat dan dunia kerja.

Oleh karena itu Kurikulum sebagai salah satu elemen dasar pendidikan juga memegang peranan penting dan vital dalam ikut menyukseskan tujuan pendidikan nasional. Sehingga pengembangan kurikulum di dalam pendidikan Islam mutlak diperlukan. Hal ini tidak lepas dari banyaknya materi pelajaran yang dibebankan kepada lembaga pendidikan Islam. Sehingga dalam penyelenggaraannya dituntut adanya kreatifitas dari pengelola dan guru di lembaga pendidikan Islam.²⁸

Peningkatan kualitas Pendidikan Islam bukanlah pekerjaan sederhana karena peningkatan tersebut memerlukan adanya perencanaan secara terpadu dan menyeluruh. Dalam hal ini perencanaan berfungsi membantu memfokuskan pada sasaran, pengalokasian, dan kontinuitas. Dan sebagai suatu proses berfikir untuk menentukan hal yang akan dicapai, bagaimana pencapaiannya, siapa yang mengerjakan, dan kapan dilaksanakan, maka perencanaan juga memerlukan adanya kejelasan terhadap masa depan yang akan dicapai atau dijanjikan. Oleh karena itu, dalam perencanaan ada semboyan bahwa, *“luck is the result of good planning, and good planning is the result of information well applied”*.

Selain perencanaan yang baik dan tepat, menurut Abdullah Fadjar, bahwa pengembangan Pendidikan Islam yang lebih arif juga perlu

²⁸ Suwari, *Pengembangan Kurikulum sebagai Sarana Peningkatan Mutu Pendidikan Islam*, tugas akhir mata kuliah TQM Program Pasca Sarjana UIN Malang 2006.

didukung oleh kegiatan “riset dan evaluasi”.²⁹ Namun pada kenyataannya sampai saat ini lembaga pendidikan Islam yang dengan konsisten melakukan riset dan evaluasi masih jarang sekali, dan hampir tidak pernah muncul ke permukaan.

Dalam meningkatkan mutu pendidikan Islam perlu diarahkan pada lima pendekatan, yakni:

1. Pendidikan Islam bukanlah hanya untuk mewariskan paham atau pola keagamaan hasil internalisasi tertentu kepada anak didik. Melainkan harus mampu memberikan fasilitas yang memungkinkan anak didik menjadi produsen ilmu dan membentuk pemahaman agama dalam dirinya yang kondusif dengan zaman. Dengan demikian pendidikan harus lebih dilihat sebagai proses yang di dalamnya anak didik memperoleh kemampuan metodologis untuk memahami pesan-pesan dasar yang diberikan agama. Dengan pandangan yang demikian, maka guru harus mempunyai kemampuan untuk memahami dan menyelami pikiran siswa, dan kemampuan untuk meramu bahan pelajaran, sehingga tersusun suatu program pelajaran yang relevan dengan realitas yang terdapat dalam kehidupan para siswa. Seorang yang mendidik bukanlah guru yang memamerkan pengetahuan ketika ia berada di kelas, bukan pula sebagai pengabar isi buku teks atau pengangkut materi GBPP, ataupun sebagai operator kurikulum formal yang hanya bekerja berdasarkan juklak dan juknis. Tetapi seorang

²⁹ Malik Fajar, *Holistika Pemikiran Pendidikan*. (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005). hlm. 248-249.

guru yang mendidik adalah guru yang mampu membangkitkan kreatifitas dan imajinasi pada siswa untuk menghasilkan dan menemukan kebenaran.

2. Pendidikan hendaknya menghindari kebiasaan menggunakan andaian-andaian model yang diidealisir yang sering membuat kita terjebak dalam romantisme yang berlebih-lebihan. Hal itu, dalam segala manifestasinya, seperti kerinduan kita agar anak dapat mengulangi pengalaman dan pengetahuan yang pernah kita peroleh. Umpamanya saja, kita menuntut anak kita agar mampu mengaji Al Qur'an sama fasihnya dengan kita sendiri di pesantren dulu, sedangkan anak kita dititipkan di sekolah umum. Nantinya kita akan terpaku pada mitos yang akhirnya membuat kita lebih bermimpi dari pada berpikir objektif dalam menyusun program pendidikan agama demi masa depan anak didik.
3. Bahan-bahan pengajaran hendaknya selalu dapat mengintegrasikan problematic empiric di sekitarnya, agar anak didik tidak memperoleh bentuk pemahaman keagamaan yang bersifat parsial dan segmentatif. Hal ini penting dalam kaitannya dengan penumbuhan sikap kepedulian social, di mana anak harus berlatih untuk menggunakan persepsi normative terhadap realitas. Oleh karena itu anak harus selalu diajak melakukan refleksi teologis dalam rangka menanggapi setiap bentuk tantangan hidup yang dihadapinya. Sehingga dalam kehidupan sehari-harinya anak-anak tidak akan hampa iman dan tidak memiliki

ketergantungan terhadap pengaruh kaum professional agama dalam hal ini para produsen norma dan spiritual dalam dirinya secara berlebihan. Dengan cara demikian agama yang dianutnya bukan hanya sekedar menjadi pengetahuan, melainkan lebih merupakan sikap dan amalan yang manfaat dan dapat dirasakan baik oleh dirinya maupun orang lain.

4. Perlunya dikembangkan wawasan emansipatoris dalam proses belajar mengajar. Sedangkan anak didik cukup memperoleh kesempatan berpartisipasi dalam rangka memiliki kemampuan metodologis untuk mempelajari materi atau substansi agama.
5. Visi pendidikan agama harus diterjemahkan dalam ruang lingkup atau lingkungan pendidikan, sebaiknya hal-hal yang bersifat menanamkan keharusan emosional keagamaan, berperilaku yang baik (akhlak), dan memiliki sikap terpuji (*muruah*). Di sekolah, lingkungan belajar di kelas yang terbatas dapat digunakan secara efektif untuk melatih kemampuan pembacaan kritis anak didik, agar mereka berkemampuan mempersepsi ilmu pengetahuan dan keadaan lingkungan sosialnya berdasarkan kerangka normative agama. Sehingga, anak didik memiliki sikap-sikap dasar mengenai etika social, pandangan hidup, dan etis dunia yang berasal dari kesadaran religius yang dalam.³⁰

Dari ke lima pendekatan pendidikan yang Islami, diharapkan akan menghasilkan *output* yang Islami pula. *Output* pendidikan yang Islami

³⁰ Abuddin Nata, *Manajemen Pendidikan; Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam di Indonesia*, (Jakarta: Kencana, 2003), hlm: 167-169.

akan melahirkan SDM yang Islami. Sesuai dengan firman Allah SWT dalam Al-Qurán surat Al-Baqarah 208.

خُطُوتٍ تَتَّبِعُوا وَلَا كَافَّةً السَّلْمِ فِي ادْخُلُوا ءَامَنُوا الَّذِينَ يَتَأْتِيهَا

مُبِينٌ عَدُوٌّ لَكُمْ إِنَّهُ الشَّيْطَانُ

Artinya:

Hai orang-orang yang beriman, masuklah kamu ke dalam Islam keseluruhan, dan janganlah kamu turut langkah-langkah syaitan. Sesungguhnya syaitan itu musuh yang nyata bagimu.

(Q.S. Al-Baqarah: 208)

Dari ayat di atas jelaslah bahwa SDM Islam harus melaksanakan segala segi kehidupan dengan pekerjaan yang Islami, tidak boleh sepotong-potong (masuklah ke dalam Islam secara kaffah/keseluruhan) karena segala segi kehidupan itu saling berkaitan antara satu dengan lainnya. Dan dalam ayat lain Allah SWT berfirman:

عَنْ وَتَنْهَوْنَ بِالْمَعْرُوفِ تَأْمُرُونَ لِلنَّاسِ أُخْرِجَتْ أُمَّةٌ خَيْرٌ كُنْتُمْ

بِاللَّهِ وَتُؤْمِنُونَ الْمُنْكَرِ .

Artinya:

Kamu adalah umat yang terbaik yang dilahirkan untuk manusia, menyuruh kepada yang ma'ruf, dan mencegah dari yang munkar, dan beriman kepada Allah. (Q. S. Ali-Imran: 110)³¹

Dalam ayat di atas ditegaskan bahwa umat Islam (SDM Islam) adalah sebaik-baik umat dalam menjalankan misinya sebagai khalifah di muka bumi. Dalam ayat itu ditegaskan pula SDM wajib mengerjakan yang disuruh dan meninggalkan yang dilarang oleh agama jika ingin mendapat Rahmat Allah SWT.

Upaya untuk memberikan jaminan mutu pendidikan Islam mutlak terus menerus dilakukan agar diharapkan kualitas pendidikan Islam secara keseluruhan di seluruh Indonesia akan terus meningkat. Peningkatan mutu pendidikan Islam akan berdampak pada peningkatan mutu SDM secara nasional.

B. MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH

1. Pengertian Manajemen Berbasis Sekolah

Sistem manajemen pendidikan yang sentralis telah terbukti tidak membawa kemajuan yang berarti bagi peningkatan kualitas pendidikan pada umumnya. Bahkan, dalam kasus-kasus tertentu, manajemen yang sentralis telah menyebabkan telah terjadinya pemandulan kreativitas pada satuan pendidikan pada berbagai jenis dan jenjang pendidikan. Untuk mengatasi

³¹ Depag RI, *Al-Qurán dan Terjemahnya*, (Jakarta: 1980)

terjadinya stagnasi di bidang pendidikan ini diperlukan adanya paradigma baru di bidang 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 Manajemen Berbasis Sekolah. MBS bukan hanya sekedar mengubah pendekatan pengelolaan sekolah dari yang sentralis ke desentralis, tetapi lebih dari itu melalui MBS diyakini akan muncul kemandirian sekolah.³²

Istilah Manajemen Berbasis Sekolah berasal dari tiga kata, yaitu manajemen, berbasis, dan sekolah. Manajemen berasal dari *management* (Bahasa Inggris). Kata *management* berasal dari kata *manage*, atau *managiare* yang berarti mengurus, mengatur, melaksanakan dan mengelola.³³ Jadi manajemen adalah seni dan melakukan perencanaan, mengorganisir, memimpin, dan pengendalian manusia dan sumber daya lain untuk mencapai tujuan organisasi yang secara efektif dan efisien.³⁴ Berbeda dengan pendapatnya Nanang Fattah, manajemen adalah sebagai proses merencana, mengorganisasi, memimpin dan mengendalikan upaya organisasi dengan segala aspeknya agar tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien.³⁵

³² Abdul Rachman Shaleh, *Madrasah dan Pendidikan Anak Bangsa; Visi, Misi dan aksi*, (Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 2004), hlm: 231-232.

³³ J. Echols dan Shadily, *Kamus Inggris Indonesia*, (Jakarta: Gramedia, 1976), hlm. 372.

³⁴ M. Bukhari dkk, *Op. Cit.*, hlm. 1.

³⁵ Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2006), hlm. 1.

Berbasis memiliki kata dasar basis yang berarti dasar atau asas. Sekolah adalah lembaga untuk belajar mengajar serta tempat menerima dan memberikan pelajaran atau organisasi di bawah jajaran menteri pendidikan nasional yang bertugas memberikan “ bekal kemampuan dasar” kepada peserta didik atas dasar ketentuan-ketentuan yang bersifat legalistik (makro, meso, mikro) dan profesionalistik (kualifikasi, untuk sumber daya manusia, spesifikasi untuk barang/ jasa, dan prosedur-prosedur kerja).³⁶

Berdasarkan pengertian tersebut maka Manajemen Berbasis Sekolah dapat diartikan sebagai penggunaan sumber daya yang berasaskan pada sekolah itu sendiri dalam proses pengajaran atau pembelajaran.

Sebagaimana didefinisikan oleh para ahli pendidikan. Misalnya Mallen, Ogawa, dan Kranz (dalam Abu-Duhou, 2002) memandang MBS sebagai suatu bentuk desentralisasi yang memandang sekolah sebagai unit dasar pengembangan dan bergantung pada redistribusi otoritas pengambilan keputusan. Candoli (dalam Abu-Duhou, 2002), memandang MBS sebagai alat untuk ‘menekan’ sekolah mengambil tanggung jawab apa yang terjadi terhadap anak didiknya. Dengan kata lain, sekolah mempunyai kewenangan untuk mengembalikan program pendidikan yang sesuai dengan kebutuhan anak didik di sekolah tersebut.³⁷

Pengertian Manajemen Berbasis Sekolah menurut E. Mulyasa adalah pemberian otonomi luas pada tingkat sekolah agar sekolah leluasa mengelola

³⁶ Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia, 2003), hlm. 1.

³⁷ Hadiyanto, *Mencari Sosok Desentralisasi Manajemen Pendidikan di Indonesia*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), hlm. 67.

sumber daya dan sumber dana dengan mengalokasikannya sesuai dengan prioritas kebutuhan, serta lebih tanggap terhadap kebutuhan setempat.³⁸

Manajemen Berbasis Sekolah adalah pengkoordinasian dan penyerasian sumberdaya yang dilakukan secara otonomis (mandiri) oleh sekolah melalui sejumlah *input* manajemen untuk mencapai tujuan sekolah dalam kerangka pendidikan nasional, dengan melibatkan semua kelompok kepentingan yang terkait dengan sekolah secara langsung dalam proses pengambilan keputusan (partisipatif). Kelompok kepentingan yang terkait dengan sekolah meliputi: kepala sekolah dan wakil-wakilnya, guru, siswa, konselor, tenaga administratif, orang tua siswa, tokoh masyarakat, para profesional, wakil pemerintahan, wakil organisasi pendidikan.

Manajemen Berbasis Sekolah memberikan kekuasaan yang luas hingga tingkat sekolah secara langsung. Dengan adanya kekuasaan pada tingkat lokal maka keputusan manajemen terletak pada *stakeholder* lokal, dengan demikian mereka diberdayakan untuk melakukan segala sesuatu yang berhubungan dengan kinerja sekolah. Dengan manajemen Berbasis Sekolah terjadi proses pengambilan keputusan kolektif ini dapat meningkatkan efektifitas pengajaran dan meningkatkan kepuasan guru.³⁹

Pemberdayaan sekolah dengan memberi otonomi yang lebih luas di samping menunjukkan sikap tanggap pemerintah terhadap tuntutan masyarakat, juga diharapkan dapat dipakai sebagai sarana peningkatan efisiensi pendidikan. Menurut Santoso S. Hamijoyo (1999) desentralisasi,

³⁸ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Op. Cit., hlm. 24.

³⁹ Nurkholis, *Op. Cit.*, hlm. 5.

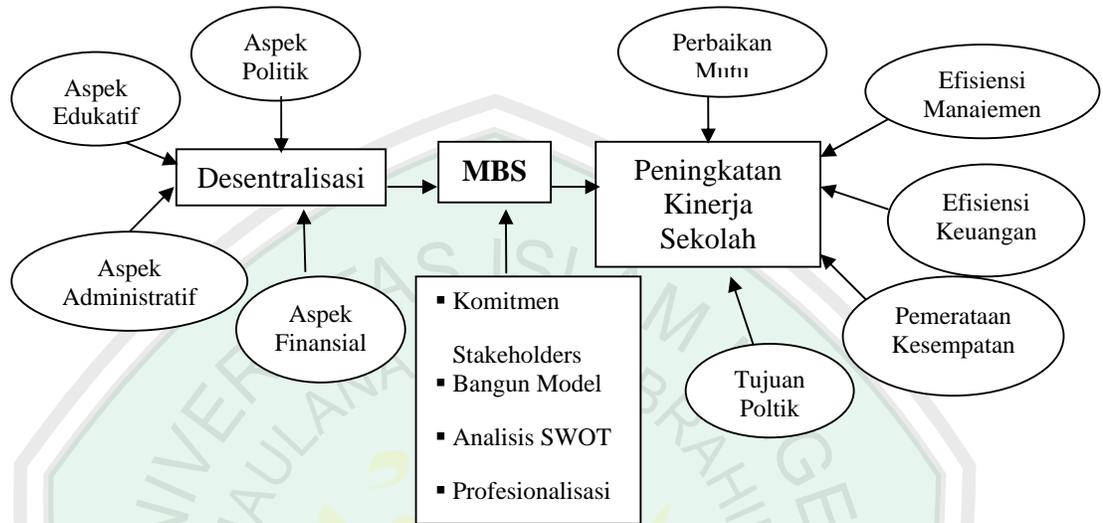
termasuk desentralisasi urusan pendidikan mutlak perlu karena alasan-alasan sebagai berikut:

- 1) Wilayah Indonesia yang secara geografis sangat luas dan beraneka ragam.
- 2) Aneka ragam golongan dan lingkungan sosial, budaya, agama, ras dan etnik serta bahasa.
- 3) Besarnya jumlah dan banyaknya populasi pendidikan yang tumbuh sesuai dengan perkembangan ekonomi, iptek, perdagangan, dan sosial budaya.
- 4) Perluasan lingkungan suasana yang menimbulkan aspirasi dan gaya hidup yang berbeda antar wilayah.
- 5) Perkembangan sosial politik, ekonomi, budaya yang cepat dan dinamis menuntut penanganan segala persoalan secara cepat dan dinamis.

Manajemen Berbasis Sekolah sebagai konsep desentralisasi pendidikan yang dilatarbelakangi oleh alasan-alasan tersebut di atas memasukkan paradigma konsep yang jelas dalam mencapai tujuannya yaitu kinerja sekolah yang unggul. Dengan mengadopsi ide dasar Edward B. Fiska (1996), maka Nanang Fattah mencoba menggambarkan paradigma konsep Manajemen Berbasis Sekolah sebagai berikut:⁴⁰

⁴⁰ Nanang Fattah, *Op. Cit.*, hlm: 25-26.

GAMBAR II: PARADIGMA KONSEP MBS



Manajemen Berbasis Sekolah merubah sistem pengambilan keputusan dengan memindahkan otoritas dalam pengambilan keputusan dan memajemen ke setiap kelompok yang berkepentingan di setiap dasar (*Local Stake Holders*). Dengan adanya Manajemen berbasis Sekolah diharapkan setiap sekolah dapat melakukan perbaikan mutu yang berkelanjutan (*Quality Continous Improvement*) dan memiliki kemandirian sehingga dapat lebih akuntabel.⁴¹

2. Tujuan Manajemen Berbasis Sekolah

Secara umum tujuan Manajemen Berbasis Sekolah untuk menjadikan sekolah agar lebih mandiri atau memberdayakan sekolah melalui pemberian wewenang yang lebih besar dalam mengelola sumber daya dan mendorong

⁴¹ *Ibid.*, hlm.17.

partisipasi warga sekolah dan masyarakat untuk meningkatkan mutu pendidikan.⁴²

Pengertian lain mengatakan bahwa Manajemen Berbasis Sekolah bertujuan untuk meningkatkan semua kinerja sekolah yaitu menyangkut efektifitas, kualitas, efisiensi, inovasi, relevansi, dan pemerataan serta akses pendidikan .

Sementara itu, secara khusus sesungguhnya tujuan Manajemen Berbasis Sekolah adalah sebagai berikut:

- a. Meningkatkan mutu pendidikan melalui peningkatan kemandirian, fleksibilitas, partisipasi, keterbukaan, kerjasama, akuntabilitas, sustainabilitas, dan inisiatif sekolah dalam mengelola, memanfaatkan, dan memberdayakan sumber daya yang tersedia.
- b. Meningkatkan kepedulian warga sekolah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan melalui pengambilan keputusan secara bersama.
- c. Meningkatkan tanggung jawab sekolah kepada orang tua, masyarakat, dan pemerintah untuk meningkatkan mutu sekolah.
- d. Meningkatkan kompetisi yang sehat antar sekolah dalam meningkatkan kualitas pendidikan.⁴³

Sesungguhnya Manajemen Berbasis Sekolah bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, mutu, dan pemerataan pendidikan. Peningkatan efisiensi, antara lain diperoleh melalui keleluasaan mengelola sumberdaya

⁴² Hadiyanto, *Op. Cit*, hlm. 70.

⁴³ Hasbullah, *Otonomi Pendidikan; Kebijakan Otonomi Daerah dan Implikasinya terhadap Penyelenggaraan Pendidikan*, (Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 2006), hlm. 72.

partisipasi masyarakat dan penyederhanaan birokrasi. Sementara peningkatan mutu dapat diperoleh, antara lain melalui partisipasi orang tua terhadap sekolah, fleksibilitas pengelolaan sekolah dan kelas, peningkatan profesionalisme guru dan kepala sekolah, berlakunya sistem insentif serta dinsentif. Peningkatan pemerataan antara lain diperoleh melalui peningkatan partisipasi masyarakat yang memungkinkan pemerintah lebih berkonsentrasi pada kelompok tertentu. Hal ini dimungkinkan karena pada sebagian masyarakat tumbuh rasa kepemilikan yang tinggi terhadap sekolah.⁴⁴

Disamping itu pula, sesungguhnya tujuan utama dari Manajemen Berbasis Sekolah yaitu pergeseran otoritas dari hirarki administratif Dinas Diknas ke tingkat sekolah atau kelompok sekolah (kepala sekolah, guru, orang tua murid, dan tokoh masyarakat) yang lebih terkoneksi ke sekolah dan secara teorikal akan lebih baik dalam memfasilitasi kebutuhan siswa.

Menurut pendapat Sudarwan Danim “Sesungguhnya MBS itu bertujuan untuk mendorong peningkatan prestasi belajar siswa, terutama melalui diantaranya adalah”:

- 1) Peningkatan efisiensi penggunaan sumber daya dan personalia (*increased efficiency in use of resources and personnel*).

Sumber daya yang dimaksud adalah berupa sumber daya pembelajaran, misalnya: alat peraga pembelajaran, buku-buku perpustakaan, laboratorium, computer, internet, dan lingkungan sekolah. Sedangkan sumber daya personalia meliputi kepala sekolah, guru, laboran,

⁴⁴ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah, Op. Cit.*, hlm. 25.

pustakawan, teknisi sumber belajar, staf tata usaha, pesuruh sekolah, dan lain-lain.

2) Peningkatan profesionalisme guru (*increased professionalism of teachers*).

Peningkatan ini dilakukan, baik dari kemampuan penguasaan materi bahan ajar, penguasaan metodologi, kompetensi sosial, maupun kompetensi kemasyarakatan sebagai guru.⁴⁵ Sedangkan ciri-ciri dari guru profesionalisme adalah sebagai berikut:

a. Kemampuan intelektual yang diperoleh melalui pendidikan akademik.

Pendidikan yang dimaksud adalah jenjang pendidikan tinggi

b. Memiliki pengetahuan spesialisasi. Pengetahuan spesialisasi adalah sebuah kekhususan penguasaan bidang keilmuan tertentu dan penguasaan metodologi pembelajaran.

c. Memiliki teknik kerja yang bisa dikomunikasikan. Jadi seorang guru harus mampu berkomunikasi dan apa yang disampaikannya dapat dipahami oleh peserta didik.

d. Mementingkan kepentingan orang lain. Jadi seorang guru siap memberikan layanan kepada anak didiknya pada saat bantuan itu diperlukan, baik dikelas, di lingkungan sekolah, maupun di luar sekolah.⁴⁶

3) Implementasi reformasi kurikulum (*implementation of curriculum reform*).

Implementasi ini dapat berupa pola pembelajaran yang hanya sebatas menggiring anak didik untuk menguasai materi pembelajaran ke

⁴⁵ Sudarwan Danim, hlm. 165.

⁴⁶ *Ibid.*, hlm: 93-94.

pembelajaran berbasis luaran (*outcome based learning*) atau pembelajaran berbasis hasil. Oleh karena itu, keberhasilan reformasi kurikulum dapat dilihat dari apakah implementasinya dapat mengubah sosok tampilan lulusan dari hanya sekedar tahu ke memiliki pengetahuan dan mumpuni dalam berbuat.

- 4) Peningkatan pemberdayaan masyarakat (*increased community engagement*).

Kemampuan sekolah untuk memberdayakan masyarakat dan kemauan masyarakat untuk memberdayakan diri dalam kerangka optimalisasi fungsi sekolah merupakan faktor kunci keberhasilan MBS. Bahkan MBS itu sendiri dipandang identik dengan manajemen berbasis masyarakat, karena tanpa dukungan kuat dari masyarakat sekitarnya, terutama orang tua murid, akan sangat sulit mewujudkan kemajuan sekolah.

Disamping itu pula penerapan Manajemen Berbasis Sekolah ini sesungguhnya juga bertujuan untuk meningkatkan kualitas pendidikan secara umum baik itu menyangkut kualitas pembelajaran, kualitas kurikulum, kualitas sumber daya manusia baik guru maupun tenaga kependidikan lainnya. Dan kualitas pelayanan pendidikan secara umum.⁴⁷

Manajemen Berbasis Sekolah bertujuan untuk memberdayakan sekolah terutama sumber daya manusia melalui pemberian kewenangan, fleksibilitas sumber daya lain untuk memecahkan persoalan yang dihadapi

⁴⁷ Nurkholis, *Op. Cit.*, hlm. 23.

oleh sekolah yang bersangkutan. Namun sesungguhnya tujuan utama penerapan MBS ini adalah meningkatkan efisiensi pengelolaan dan meningkatkan relevansi pendidikan di sekolah, dengan adanya wewenang yang lebih besar dan lebih luas bagi sekolah untuk mengelola urusannya sendiri.

Namun dalam pada itu, sesungguhnya tujuan Manajemen Berbasis Sekolah adalah *pertama*, meningkatkan mutu pendidikan melalui kemandirian dan inisiatif sekolah dalam mengelola dan memberdayakan sumber daya yang tersedia. *Kedua*, meningkatkan kepedulian warga sekolah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama. *Ketiga*, meningkatkan tanggung jawab sekolah kepada sekolahnya. *Keempat*, meningkatkan kompetensi yang sehat antar sekolah tentang mutu pendidikan yang akan dicapai.⁴⁸

3. Komponen-Komponen Manajemen Berbasis Sekolah

Berikut ini akan dijelaskan secara spesifik komponen-komponen yang perlu di desentralisasikan ke sekolah dalam penerapan MBS. Sampai saat ini belum ada resep yang pasti tentang hal ini, karena seperti diketahui otonomi pendidikan sedang bergulir dan sedang mencari formatnya, sehingga secara peraturan perundang-undangan (*legal aspect*) belum memiliki tugas dan fungsi sekolah dalam era otonomi saat ini. Sementara menunggu (*legal aspect*) yang akan diberlakukan kelak, ada beberapa fungsi sekolah yang semula

⁴⁸ *Ibid.*, hlm: 26-27 .

dikerjakan oleh Pemerintah Pusat/Kanwil/Kandep, namun setelah penerapan MBS dapat dilakukan secara profesional oleh sekolah, antara lain:

a. Kurikulum dan Program Pengajaran

Manajemen kurikulum dan program pengajaran merupakan bagian dari MBS. Manajemen kurikulum dan program pengajaran mencakup kegiatan perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian kurikulum. Perencanaan dan pengembangan kurikulum nasional pada umumnya telah dilakukan oleh Departemen Pendidikan Nasional pada tingkat pusat. Karena itu level sekolah yang penting adalah bagaimana merealisasikan dan menyesuaikan kurikulum tersebut dengan kegiatan pembelajaran. Di samping itu, sekolah juga bertugas dan berwenang untuk mengembangkan kurikulum muatan lokal sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan lingkungan setempat.

Untuk menjamin efektifitas pengembangan kurikulum dan program pengajaran dalam MBS, kepala sekolah sebagai pengelola program pengajaran bersama dengan guru-guru harus menjabarkan isi kurikulum secara lebih rinci dan operasional ke dalam program tahunan, catur wulan dan bulanan. Adapun program mingguan atau program satuan pelajaran, wajib dikembangkan guru sebelum melakukan kegiatan belajar mengajar. Berikut diperinci beberapa prinsip yang harus diperhatikan. Yaitu: 1) Tujuan yang dikehendaki harus jelas, makin operasional tujuan, makin mudah terlihat dan makin tepat program-program yang dikembangkan untuk mencapai tujuan. 2) Program itu harus sederhana dan fleksibel. 3) Program-program yang disusun dan dikembangkan harus sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. 4) Program

yang dikembangkan harus menyeluruh dan harus jelas pencapaiannya. 5) Harus ada koordinasi antar komponen pelaksana program di sekolah.

Dalam pada itu, perlu dilakukan pembagian tugas guru, penyusunan kalender pendidikan dan jadwal pelajaran, pembagian waktu yang digunakan, penetapan pelaksanaan evaluasi belajar, penetapan penilaian, penetapan norma kenaikan kelas, pencatatan kemajuan belajar peserta didik, serta meningkatkan perbaikan pengajaran serta pengisian waktu kosong.⁴⁹

b. Manajemen Tenaga Kependidikan

Manajemen tenaga kependidikan atau manajemen personalia pendidikan bertujuan untuk mendayagunakan tenaga kependidikan secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal, namun tetap dalam kondisi yang menyenangkan.⁵⁰

Manajemen tenaga kependidikan (guru dan personil) mencakup: 1) Perencanaan pegawai, 2) Pengadaan pegawai, 3) Pembinaan dan pengembangan pegawai, 4) Promosi dan mutasi, 5) Pemberhentian pegawai, 6) Kompensasi, 7) Penilaian pegawai.

Semua itu perlu dilakukan dengan baik dan benar agar apa yang diharapkan tercapai yakni, yakni tersedianya tenaga kependidikan yang diperlukan dengan kualifikasi dan kemampuan yang sesuai serta dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik dan berkualitas.

⁴⁹ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah, Op. Cit.*, hlm: 40-42.

⁵⁰ *Ibid.*, hlm. 42.

c. Manajemen Kesiswaan

Manajemen kesiswaan merupakan salah satu bidang operasional MBS, yaitu peranan dan pengaturan terhadap kegiatan yang berkaitan dengan peserta didik, mulai masuk sampai dengan keluarnya peserta didik tersebut dari suatu sekolah. Manajemen kesiswaan bukan hanya berbentuk pencatatan data peserta didik, melainkan meliputi aspek yang lebih luas yang secara operasional dapat membantu upaya pertumbuhan dan perkembangan peserta didik melalui proses pendidikan di sekolah.

d. Manajemen Keuangan dan Pembiayaan

Dalam rangka implementasi MBS, manajemen keuangan harus dilaksanakan dengan baik dan teliti mulai tahap penyusunan anggaran, penggunaan, sampai pengawasan dan pertanggungjawaban sesuai dengan ketentuan yang berlaku agar semua dana sekolah benar-benar dapat dimanfaatkan secara efektif, efisien, tidak ada kebocoran-kebocoran, serta bebas dari penyakit korupsi, kolusi, dan nepotisme.

e. Manajemen Sarana dan Prasarana Pendidikan

Manajemen sarana dan prasarana bertugas mengatur dan menjaga sarana dan prasarana pendidikan agar dapat memberikan kontribusi secara optimal dan berarti pada jalannya proses pendidikan. Kegiatannya meliputi perencanaan, pengadaan, pengawasan, penyimpanan inventarisasi, dan penghapusan serta penataan.

f. Manajemen Hubungan Sekolah dengan Masyarakat

Hubungan sekolah dan masyarakat pada hakikatnya merupakan suatu sarana yang sangat berperan dalam membina dan mengembangkan pertumbuhan pribadi peserta didik di sekolah. Sekolah dan masyarakat memiliki hubungan sangat erat dalam mencapai tujuan sekolah atau pendidikan secara efektif dan efisien. Agar tercipta hubungan dan kerja sama yang baik antar sekolah dan masyarakat, masyarakat perlu mengetahui dan memiliki gambaran yang jelas tentang sekolah yang bersangkutan. Gambaran dan kondisi sekolah ini dapat diinformasikan melalui laporan kepada orang tua murid, buletin bulanan, penerbitan surat kabar, pameran sekolah, kunjungan ke sekolah, penjelasan oleh staf sekolah, murid, radio, televisi serta laporan tahunan.

g. Manajemen Layanan Khusus

Manajemen layanan khusus meliputi manajemen perpustakaan, kesehatan, dan keamanan sekolah.⁵¹

4. Karakteristik Manajemen Berbasis Sekolah

Munculnya Manajemen Berbasis Sekolah di Indonesia tentunya tidak terlepas dari berbagai pandangan dan pengamatan di beberapa Negara yang telah berhasil melaksanakannya, akan tetapi Manajemen Berbasis Sekolah memiliki karakteristik yang perlu dipahami oleh sekolah yang akan menerapkan agar pelaksanaannya dapat berhasil dengan baik. Maka digunakan pendekatan sistem *input-proses-output*.

⁵¹ Abdul Rachman Shaleh, *Op. Cit.*, hlm: 237-239.

a. Input Pendidikan

- 1) Memiliki kebijakan, tujuan, dan sasaran mutu yang jelas
 - (a). Terumusnya kebijakan mutu pendidikan
 - Terumusnya mutu
 - Terumusnya strategi pencapaian mutu
 - Terumusnya kendali mutu
 - Terumusnya pengukuran mutu
 - (b). Tersosialisasi kebijakan mutu
 - Terpahaminya kebijakan mutu oleh warga sekolah
 - Terwujudnya komitmen mutu oleh warga sekolah
 - Terbentuknya karakter budaya mutu oleh warga sekolah
 - (c). Terwujudnya mutu yang dicanangkan
- 2) Sumber daya yang tersedia dan siap
 - (a). Memiliki perencanaan sekolah yang memadai
 - Memiliki visi, misi, tujuan, strategi, target sesuai kebutuhan nasional, daerah, siswa, orang tua, masyarakat, staf, dan lainnya.
 - Memiliki rencana pengembangan sekolah
 - Memiliki rencana program
 - (b). Memiliki anggaran yang layak
 - Adanya sumber pendapatan tetap dan terjamin
 - Adanya anggaran program
 - (c). Adanya upaya/ strategi pencarian sumber dana

- Adanya rencana dan strategi pencarian dana
- Adanya transportasi dalam pengelolaan dana

(d). Memiliki manajemen keuangan

- Adanya kebijakan pengontrolan dan pengaturan keuangan (penerimaan, pembukuan, pengambilan, dan pembelanjaan).
- Adanya pencatatan penerimaan dan pengeluaran dalam bentuk pembukuan yang cermat.
- Adanya alokasi dana yang tepat.
- Adanya pertanggung jawaban keuangan yang transparan.

(e). Memiliki manajemen perlengkapan

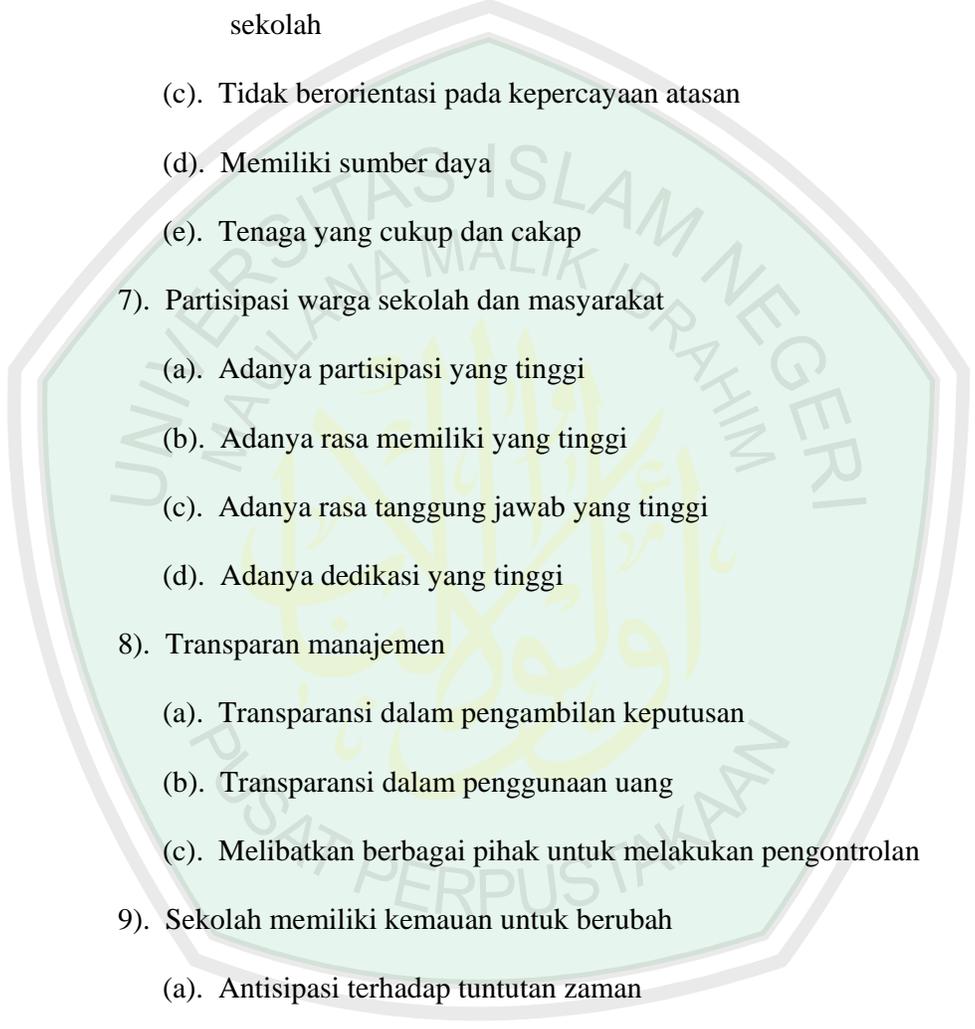
- Tersedianya peraturan tentang pengadaan, persediaan dan pemeliharaan perlengkapan
- Pengadaan barang sesuai dengan kebutuhan dan digunakan sesuai dengan seharusnya
- Pemeliharaan dilakukan secara terus menerus
- Dicatat (diinventarisasi) dan dijaga keutuhannya

b. Proses

1). Kepemimpinan sekolah yang kuat

- (a). Memiliki kemampuan manajemen
- (b). Mampu mengambil inisiatif/prakarsa untuk meningkatkan mutu sekolah
- (c). Mampu bekerja sama dengan berbagai pihak
- (d). Memiliki kemampuan kepemimpinan

- 2). Proses belajar mengajar yang efektif
 - (a). Memberdayakan peserta didik
 - (b). Menekankan pada internalisasi terhadap apa yang diajarkan
 - (c). Perwujudan materi dalam perilaku (kehidupan) nyata
 - (d). Peserta didik mampu belajar tentang cara belajar
- 3). Tenaga kepemimpinan terkelola dengan efektif
 - (a). Adanya analisis kebutuhan, perencanaan, pengembangan, evaluasi kinerja imbal jasa
 - (b). Pengembangan kemampuan pegawai yang terus menerus
 - (c). Kepuasan pegawai terhadap produk tinggi
 - (d). Motivasi peningkatan kualitas diri pegawai tinggi
- 4). Adanya budaya mutu
 - (a). Informasi kualitas untuk peningkatan mutu
 - (b). Kewenangan adalah tanggung jawab
 - (c). Hasil kerja diikuti *reward and punishment*
 - (d). Adanya kolaborasi dan sinergi
 - (e). Adanya rasa aman
 - (f). Adanya rasa keadilan
 - (g). Adanya rasa memiliki
- 5). Sekolah memiliki *teamwork* yang kompak, cerdas, dan dinamis.
 - (a). Meyakini semua elemen penting
 - (b). Meyakini pencapaian mutu karena adanya *teamwork*
 - (c). Afiliasi individu dalam tim tinggi dan solid

- 
- 6). Adanya kemandirian sekolah
 - (a). Memiliki kewenangan melakukan yang terbaik untuk sekolah
 - (b). Memiliki kemampuan dan kesanggupan kerja untuk kepentingan sekolah
 - (c). Tidak berorientasi pada kepercayaan atasan
 - (d). Memiliki sumber daya
 - (e). Tenaga yang cukup dan cakap
 - 7). Partisipasi warga sekolah dan masyarakat
 - (a). Adanya partisipasi yang tinggi
 - (b). Adanya rasa memiliki yang tinggi
 - (c). Adanya rasa tanggung jawab yang tinggi
 - (d). Adanya dedikasi yang tinggi
 - 8). Transparan manajemen
 - (a). Transparansi dalam pengambilan keputusan
 - (b). Transparansi dalam penggunaan uang
 - (c). Melibatkan berbagai pihak untuk melakukan pengontrolan
 - 9). Sekolah memiliki kemauan untuk berubah
 - (a). Antisipasi terhadap tuntutan zaman
 - (b). Tidak senang dengan kemapanan
 - (c). Tidak puas dengan hasil yang ada
 - (d). Selalu ingin yang lebih baik
 - 10). Sekolah responsive dan antisipatif terhadap kebutuhan
 - (a). Memahami lingkungan

- (b). Menyesuaikan dengan kebutuhan lingkungan
- (c). Mengantisipasi hal-hal yang mungkin terjadi
- (d). Mencari informasi aktual

11). Sekolah memiliki akuntabilitas

- (a). Laporan prestasi yang terus-menerus terhadap pemerintah, orang tua, dan masyarakat (*stakeholders*)
- (b). Meminta tanggapan terhadap pemerintah, orang tua dan masyarakat tentang prestasi yang diraih
- (c). Menyusun unpan balik tanggapan terhadap pelanggan

c. Output yang Diharapkan

1) Umum

- (a). Kualitas
- (b). Efektifitas
- (c). Efisiensi
- (d). Inovasi
- (e). Kehidupan kerja
- (f). Modal kerja

2) Khusus

- (a). Prestasi akademik
- (b). Prestasi non-akademik⁵²

Sesungguhnya karakteristik utama dan efektif dalam penerapan MBS di sekolah mencakup otonomi sekolah, fleksibilitas, responsibilitas,

⁵² *Ibid.*, hlm: 242 -247.

perencanaan oleh kepala sekolah dan warga sekolah, deregulasi sekolah, partisipasi lingkungan sekolah, kolaborasi dan kerjasama/kolegial antara staf sekolah, dan ada rasa peduli dari kepala sekolah dan guru. Berikut ini akan dijelaskan hal-hal pokok dari karakteristik MBS:

1. Otonomi Sekolah

Otonomi diartikan sebagai kewenangan atau kemandirian, yaitu kemandirian dalam mengatur dan mengurus dirinya sendiri dan tidak bergantung dengan orang lain. Jadi, otonomi sekolah adalah kewenangan sekolah untuk mengatur dan mengurus kepentingan warga sekolah menurut prakarsa sendiri, berdasarkan aspirasi warga sekolah sesuai dengan peraturan perundang-undangan pendidikan nasional yang berlaku.

2. Fleksibilitas

Fleksibilitas dapat diartikan sebagai keluwesan-keluwesannya yang diberikan kepada sekolah untuk mengelola, mengatur, memanfaatkan, dan memberdayakan sumber daya sekolah seoptimal mungkin untuk meningkatkan mutu sekolah. Dengan keluwesan-keluwesannya yang lebih besar diberikan kepada sekolah, sekolah akan lebih lincah dan tidak harus menunggu arahan dari atasannya untuk mengelola, memanfaatkan, dan memberdayakan sumber dayanya. Dengan cara ini, sekolah akan lebih responsive dan lebih cepat dalam menanggapi segala tantangan yang dihadapi. Namun demikian, keluwesan-keluwesannya yang dimaksud harus tetap dalam koridor kebijakan dan peraturan perundang-undangan yang ada.

MBS menekankan kepada manajemen sekolah yang fleksibel dan responsive. Fleksibilitas disini dimaksudkan adalah kemampuan sekolah melakukan inovasi dan kreativitas dalam mengelola lingkungan sekolah dan memotivasi para staf dan guru. Fleksibilitas juga merupakan kemampuan melakukan perubahan dan kecepatan mengikuti perkembangan IPTEK dan fasilitas yang dipergunakan sekolah, serta responsive yakni cepat tanggap dan mampu melayani kebutuhan masyarakat akan pendidikan.

3. Kerja Sama

Manajemen Berbasis Sekolah yang mampu meningkatkan kualitas pendidikan menuntut adanya kerjasama dan pertemanan antara staf yang ada di dalam sekolah. Dampaknya akan menguntungkan anak didik, khususnya pentingnya *teamwork* dalam proses belajar mengajar. Keuntungan lebih jauh adanya kerjasama dan pertemanan antar staf adalah persiapan guru mengajar akan lebih meningkat, proses belajar mengajar lebih lama, mendalam, dan fleksibel.

4. Peningkatan Partisipasi

Peningkatan partisipasi yang dimaksud adalah penciptaan lingkungan yang terbuka dan demokratis. Warga sekolah (guru, karyawan, siswa) dan masyarakat (orang tua siswa, tokoh masyarakat, ilmuwan, usahawan, dan sebagainya) didorong untuk terlibat secara langsung dalam penyelenggaraan pendidikan, mulai dari pengambilan keputusan,

pelaksanaan, dan evaluasi pendidikan yang diharapkan dapat meningkatkan mutu pendidikan.

Jadi jika seseorang dilibatkan (berpartisipasi) dalam penyelenggaraan pendidikan. Maka yang bersangkutan akan mempunyai “rasa memiliki” terhadap sekolah sehingga yang bersangkutan juga akan bertanggung jawab dan berdedikasi sepenuhnya untuk mencapai tujuan sekolah. Namun dalam hal ini, tentu saja pelibatan warga sekolah dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah harus mempertimbangkan keahlian dan batas kewenangan.

Peningkatan partisipasi warga sekolah dan masyarakat dalam penyelenggaraan sekolah akan mampu menciptakan keterbukaan, kerjasama yang kuat, akuntabilitas, dan demokrasi pendidikan. Keterbukaan yang dimaksud adalah keterbukaan dalam program dan keuangan. Kerjasama yang dimaksud adalah adanya sikap dan perbuatan lahiriah kebersamaan/ kolektif untuk meningkatkan mutu sekolah. Akuntabilitas sekolah adalah pertanggung jawaban sekolah kepada warga sekolahnya, masyarakat, dan pemerintah melalui pelaporan dan pertemuan dilakukan secara terbuka. Sementara itu, demokrasi pendidikan adalah kebebasan yang terlembagakan melalui musyawarah dan mufakat dengan menghargai perbedaan, hak asasi manusia, serta kewajibannya dalam rangka untuk meningkatkan mutu pendidikan.⁵³

⁵³ Hasbullah, *Op. Cit.*, hlm: 75-79.

Disamping itu pula karakteristik MBS bisa diketahui antara lain dari bagaimana sekolah dapat mengoptimalkan kinerja organisasi sekolah, proses belajar mengajar, pengelolaan sumber daya manusia, dan pengelolaan administrasi.⁵⁴

Karakteristik ideal Manajemen Berbasis Sekolah dan karakteristik ideal sekolah , seperti berikut:

- a. *Adanya Keragaman dalam Pola Penggajian Guru.*
- b. *Otonomi Manajemen Sekolah.*
- c. *Pemberdayaan Guru secara Optimal*
- d. *Pengelolaan Sekolah secara Partisipatif*
- e. *Sistem yang Didesentralisasikan*
- f. *Sekolah dengan pilihan atau Otonomi Sekolah dalam Menentukan Aneka Pilihan.*
- g. *Hubungan Kemitraan (partnership) antara Dunia Bisnis dan Dunia Pendidikan*
- h. *Akses Terbuka bagi sekolah untuk tumbuh Relatif mandiri*
- i. *“Pemasaran” Sekolah secara Kompetitif.*⁵⁵

5. Penelitian Tentang Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah

Sebagai masukan atau *feedback* para akademisi pengembang manajemen pendidikan, pemerhati dan pengambil kebijakan bidang pendidikan dalam rangka implementasi Manajemen berbasis Sekolah di Indonesia, temuan Pusat Penelitian Kebijakan Pendidikan Balitbang

⁵⁴ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, *Op. cit.*, hlm. 29.

⁵⁵ Sudarwan Danim, *Op. Cit.*, hlm: 29-31.

Depdiknas (2003) merupakan suatu hal yang sangat berharga. Penelitian itu dilakukan di 149 SLTP Negeri maupun Swasta yang menerima dan yang tidak menerima *block-grant* MBS di 34 kabupaten yang berada di 10 propinsi Indonesia.

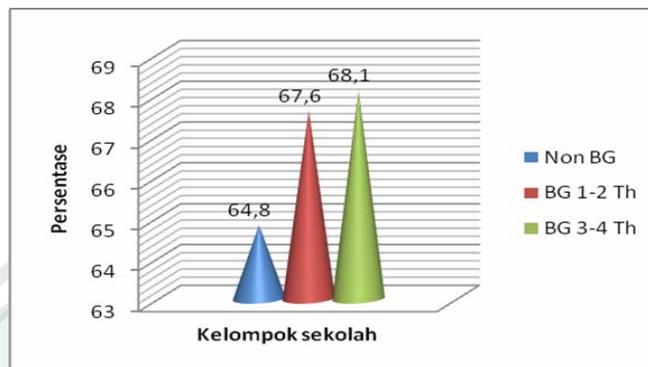
➤ *Keterlibatan Stakeholder dalam Rencana Pengembangan Sekolah*

Keterlibatan wakil kepala sekolah, guru, komite sekolah, orang tua, OSIS, tatusaha dan tokoh masyarakat dari sekolah penerima *block-grant* MBS relatif lebih tinggi dibandingkan dengan keterlibatan mereka pada sekolah-sekolah bukan penerima *block-grant* MBS. Peningkatan keterlibatan itu hampir terjadi pada semua peran dan *stakeholder*, seperti:

- 1). Merumuskan visi dan misi sekolah,
- 2). Menganalisa tantangan nyata,
- 3). Menetapkan sasaran dan target yang akan dicapai,
- 4). Melakukan identifikasi fungsi yang diperlukan setiap sasaran,
- 5). Melakukan analisis SWOT,
- 6). Mengidentifikasi alternatif/ langkah pemecahan masalah,
- 7). Menyusun rencana pengembangan sekolah.

Apabila diambil prosentase rata-ratanya, maka perbandingan peran *stakeholder* dalam penyusunan rencana pengembangan sekolah seperti tergambar pada Grafik berikut:

GRAFIK I: KECENDERUNGAN RATA-RATA PERAN STAKEHODERS
DALAM PERUMUSAN RENCANA PENGEMBANGAN SEKOLAH



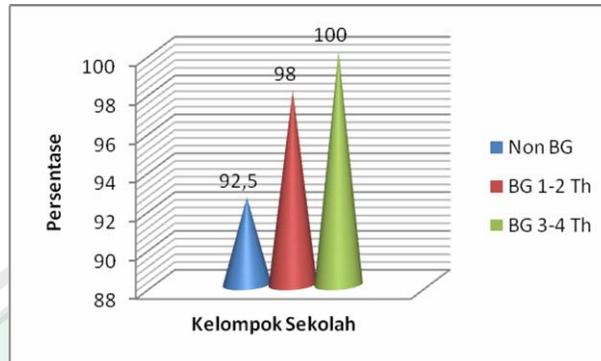
Dari grafik di atas dapat diketahui bahwa semakin lama suatu sekolah menerima *block-grant* MBS, semakin tinggi keterlibatan *stakeholder* dalam perumusan rencana pengembangan sekolah.

➤ *Program Peningkatan Mutu di Sekolah*

Di samping program rutin yang ada, sekolah-sekolah juga membuat program tambahan seperti: 1). Peningkatan mutu hasil belajar/PBM, 2). Peningkatan iman dan Taqwa/keagamaan, 3). Peningkatan prestasi olah raga, 4). Peningkatan prestasi kesenian.

Dalam pelaksanaan keempat program tersebut, sekolah-sekolah penerima *block-grant* MBS cenderung lebih tinggi dibandingkan dengan sekolah bukan penerima *block-grant* MBS, seperti yang tertuang pada grafik berikut:

GRAFIK II: PROGRAM PENINGKATAN MUTU DI SEKOLAH

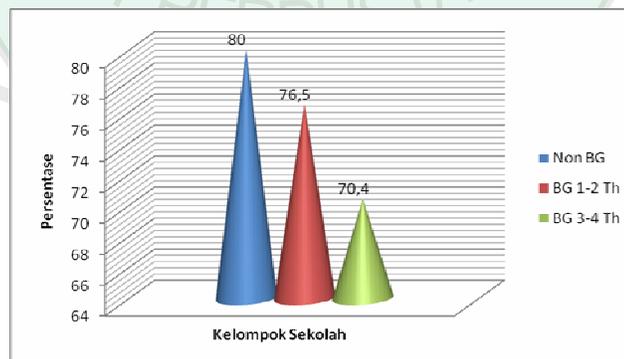


Dari tampilan grafik di atas dapat diketahui bahwa meskipun kebanyakan sekolah telah mempunyai program tambahan dalam rangka peningkatan prestasi sekolah, program-program itu masih banyak dilakukan oleh sekolah-sekolah penerima *block-grant* MBS dibandingkan dengan sekolah yang tidak menerima *block-grant* MBS.

➤ *Peran Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota*

Peran Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota dalam pembinaan terhadap implementasi Manajemen Berbasis Sekolah terlukis pada grafik berikut:

GRAFIK III: PERANAN DINAS PENDIDIKAN/KOTA



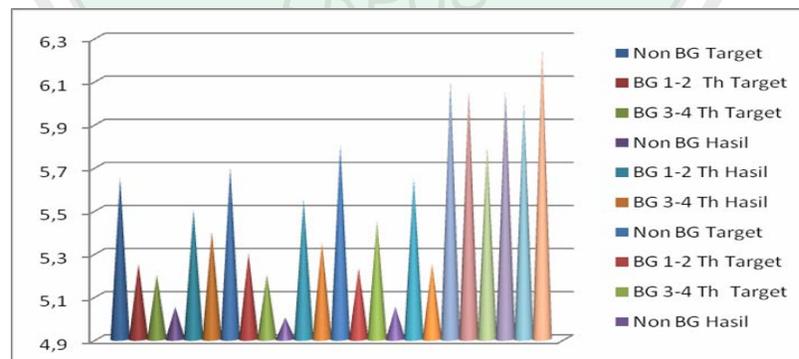
Dari gambaran menurut kepala sekolah itu dapat diketahui bahwa peranan Dinas Pendidikan tingkat Kabupaten/Kota pada sekolah-sekolah

yang memperoleh *block-grant* MBS lebih kecil dibandingkan dengan peran mereka pada sekolah yang tidak menerima *block-grant* MBS. Semakin lama menerima *block-grant* MBS para kepala sekolah merasakan bahwa peran Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota semakin kecil. Hal ini dapat diartikan sebagai suatu hal yang positif, bahwa sekolah-sekolah penerima *block-grant* MBS mulai menampakkan kemandirian mereka dalam mengurus sekolahnya dan mengurangi ketergantungan pada Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota.

➤ *Pencapaian Target Prestasi Sekolah (NEM)*

Meskipun Nilai Ebtanas Murni bukan merupakan satu-satunya indikator prestasi sekolah, kebanyakan sekolah masih menganggap bahwa indikator utama prestasi sekolah adalah NEM. Adapun target NEM yang dicapai sekolah-sekolah responden penelitian seperti tertuang pada grafik berikut:

GRAFIK IV:
PERBANDINGAN ANTARA TARGET DAN HASIL NEM PADA NON BG, BG 1-2 TH DAN BG 3-4 TH



Dari grafik dapat dipahami bahwa target NEM dari tahun ke tahun cenderung meningkat. Namun demikian, baik sekolah penerima maupun

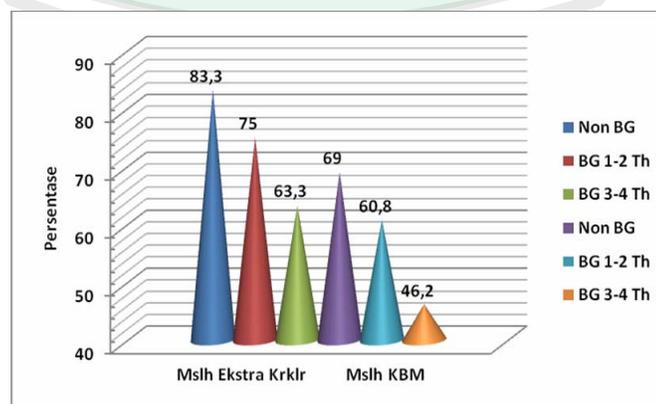
bukan penerima *block-grant* MBS pada tahun 1999/2000, 2000/2001, 2001/2002 umumnya tidak mencapai target NEM yang telah di tetapkan. Baru pada tahun ajaran 2002/2003 NEM sekolah penerima *block-grant* 1-2 tahun dan 3-4 tahun dapat melampaui target, sedangkan sekolah bukan penerima *block-grant* MBS masih tetap tidak dapat melampaui target NEM yang telah ditetapkan sebelumnya.

Makna dari temuan diatas adalah, meskipun dengan waktu yang cukup lama, sekolah-sekolah penerima *block-grant* MBS lebih dapat mencapai target NEM yang ditetapkan sebelumnya dibandingkan dengan sekolah yang tidak menerima *block-grant* MBS.

➤ *Kendala dalam Pengembangan Sekolah*

Penelitian yang dilakukan oleh Pusat Penelitian Kebijakan Pendidikan Balitbang Depdiknas juga mengidentifikasi masalah-masalah yang ditemui oleh sekolah baik yang berkait dengan kegiatan ekstra kurikuler maupun kegiatan belajar mengajar.

GRAFIK V:
KENDALA-KENDALA KEGIATAN BELAJAR MENGAJAR DAN EKSTRA KURIKULER YANG DIALAMI SEKOLAH

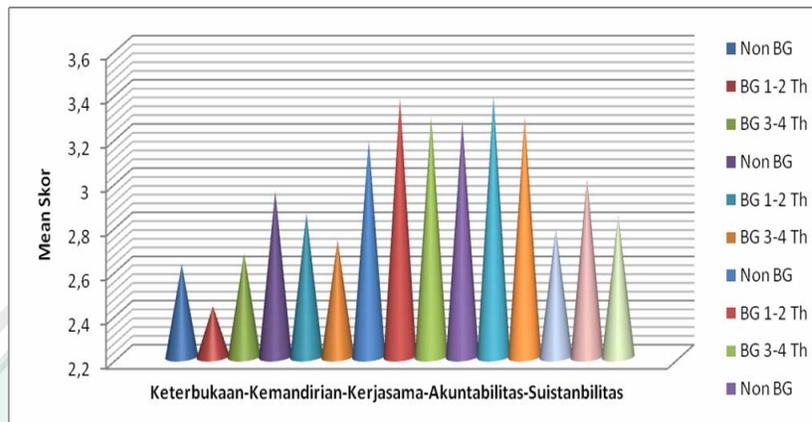


Temuan penelitian itu menunjukkan bahwa persentase masalah kegiatan ekstra kurikuler pada umumnya lebih banyak dibandingkan dengan masalah pada kegiatan belajar mengajar. Masalah pada kegiatan ekstra kurikuler maupun kegiatan belajar mengajar di sekolah-sekolah bukan penerima *block-grant* pada umumnya lebih banyak dibandingkan dengan masalah-masalah pada sekolah penerima *block-grant* MBS. Dari temuan itu dapat diinterpretasikan bahwa terdapat kecenderungan positif sekolah-sekolah penerima *block-grant* lebih mampu meredam atau menyelesaikan masalah dibandingkan dengan sekolah-sekolah bukan penerima *block-grant* MBS.

➤ *Persepsi Komite Sekolah tentang Karakteristik MBS*

Dari belasan karakteristik MBS, penelitian yang dilakukan oleh Pusat Penelitian Kebijakan Pendidikan Balitbang Depdiknas menjangkau persepsi MBS yang dianggap dapat mencerminkan MBS, yaitu keterbukaan, kemandirian, kerjasama, akuntabilitas dan sustainabilitas. Hasil penelitian itu tercermin pada grafik.

**GRAFIK VI:
PERSEPSI KOMITE SEKOLAH TENTANG KARAKTERISTIK
MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH**



Grafik diatas menunjukkan bahwa dari persepsi komite sekolah, keterbukaan dan kemandirian sekolah-sekolah penerima *block-grant* MBS belum lebih baik dibandingkan dengan sekolah-sekolah yang tidak menerima *block-grant* MBS. Namun demikian, dalam hal kerjasama, akuntabilitas dan sustainabilitas sekolah-sekolah penerima *block-grant* MBS, terutama untuk yang menerima 1-2 kali lebih tinggi dibandingkan dengan mereka yang tidak menerima *block-grant*.

Persepsi komite sekolah tentang keterbukaan dan kemandirian ini cukup penting untuk dapat dijadikan *cross-check* dari temuan-temuan di atas yang pada umumnya menunjukkan bahwa implementasi MBS memberikan dampak yang positif terhadap penyelenggaraan sekolah. Artinya, meskipun MBS dirasakan memberikan dampak yang positif, keterbukaan dan kemandirian sekolah masih perlu ditingkatkan.

Dari seluruh paparan hasil penelitian diatas secara umum menunjukkan bahwa *block-grant* MBS dapat memberikan dampak kinerja kepada

sekolah untuk menyelenggarakan pendidikan dan mampu memotivasi *stakeholder* sekolah untuk berpartisipasi dalam penyelenggaraan sekolah. Dengan demikian, implikasi lebih lanjut dari penelitian itu adalah bahwa keinginan pemerintah untuk mengimplementasikan MBS perlu disambut positif. Meskipun demikian, upaya sosialisasi kepada sekolah-sekolah lain bukan penerima *block-grant* MBS dan seluruh masyarakat untuk suistanbilitas penyelenggaraan sekolah masih di perlukan.⁵⁶

C. STRATEGI PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN DALAM PERSPEKTIF MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH

1. Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan Melalui Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah

Strategi merupakan langkah-langkah yang sistematis dan sistemik dalam melaksanakan rencana secara menyeluruh (makro) dan berjangka panjang dalam pencapaian tujuan MBS.⁵⁷

Adapun tahapan-tahapan dalam penerapan pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah sebagai strategi peningkatan mutu pendidikan adalah sebagai berikut:

1. Melakukan Sosialisasi

Sekolah merupakan sistem yang terdiri dari unsur-unsur dan karenanya hasil kegiatan pendidikan di sekolah merupakan hasil kolektif dari semua unsur sekolah. Dengan cara berfikir semacam ini, maka semua

⁵⁶ Hadiyanto, *Op. Cit.*, hlm: 73-80.

⁵⁷ Nanang Fattah, *Op. Cit.*, hlm.33.

unsur sekolah harus memahami konsep MBS “apa”, “mengapa” dan “bagaimana” MBS diselenggarakan. Oleh karena itu, langkah pertama yang harus dilakukan oleh sekolah adalah mensosialisasikan konsep MBS kepada setiap unsur sekolah (guru, siswa, wakil kepala sekolah, guru BK, karyawan, orang tua siswa, pengawas, pejabat Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota, pejabat Dinas Pendidikan Propinsi, dsb.) melalui berbagai mekanisme, misalnya seminar, lokakarya, diskusi, rapat kerja, simposium, forum ilmiah, dan media masa.

Dalam melakukan sosialisasi MBS, yang penting dilakukan oleh kepala sekolah adalah “membaca” dan “membentuk” budaya MBS di sekolah masing-masing.

2. Merumuskan Visi, Misi, Tujuan, dan Sasaran Sekolah (tujuan Situasional Sekolah)

Sekolah yang melaksanakan MBS harus membuat rencana pengembangan sekolah. Rencana pengembangan sekolah pada umumnya mencakup perumusan visi, misi, tujuan sekolah dan strategi pelaksanaannya. Sedangkan rencana kerja tahunan sekolah pada umumnya meliputi pengindentifikasian sasaran sekolah (tujuan situasional sekolah), pemilihan fungsi-fungsi sekolah yang diperlukan untuk mencapai sasaran yang telah diidentifikasi, analisis SWOT, langkah-langkah pemecahan persoalan, dan penyusunan rencana dan program kerja tahunan sekolah. Berikut diuraikan secara singkat mengenai perumusan visi, misi, tujuan dan sasaran sekolah (tujuan situasional sekolah).

a. Visi

Visi adalah wawasan yang menjadi sumber arahan bagi sekolah dan digunakan untuk memandu perumusan misi sekolah. Dengan kata lain, visi adalah pandangan jauh ke depan kemana sekolah akan dibawa. Visi adalah gambaran masa depan yang diinginkan oleh sekolah, agar sekolah yang bersangkutan dapat menjamin kelangsungan hidup dan perkembangannya.

b. Misi

Misi adalah tindakan untuk mewujudkan/merealisasikan visi tersebut. Karena visi harus mengakomodasi semua semua kelompok kepentingan yang terkait dengan sekolah, maka misi dapat juga diartikan sebagai tindakan untuk memenuhi kepentingan masing-masing kelompok yang terkait dengan sekolah. Dalam merumuskan misi, harus mempertimbangkan tugas pokok sekolah dan kelompok-kelompok kepentingan yang terkait dengan sekolah. Dengan kata lain, misi adalah bentuk layanan untuk memenuhi tuntutan yang dituangkan dalam visi dengan berbagai indikatornya.

c. Tujuan

Tujuan merupakan “apa” yang akan dicapai/dihasilkan oleh sekolah yang bersangkutan dan “kapan” tujuan akan dicapai. Jika visi dan misi terkait dengan jangka waktu yang panjang, maka tujuan dikaitkan dengan jangka waktu 3-5 tahun. Dengan demikian tujuan pada dasarnya merupakan tahapan wujud sekolah menuju visi yang telah dicanangkan.

d. Sasaran/Tujuan Situasional.

Sasaran adalah penjabaran yaitu sesuatu yang akan dihasilkan/dicapai oleh sekolah dalam jangka waktu lebih singkat dibandingkan tujuan sekolah. Rumusan sasaran harus selalu mengandung peningkatan, baik peningkatan kualitas, efektifitas, produktivitas, maupun efisiensi (bisa salah satu atau kombinasi). Agar sasaran dapat dicapai dengan efektif, maka sasaran harus dibuat spesifik, terukur, jelas kriterianya, dan disertai indikator-indikator yang rinci. Meskipun sasaran bersumber dari tujuan, namun dalam penentuan sasaran yang mana dan berapa besar kecilnya sasaran, tetap harus didasarkan atas tantangan nyata yang dihadapi oleh sekolah.

3. Mengidentifikasi Tantangan Nyata Sekolah.

Pada umumnya, tantangan sekolah bersumber dari *output* sekolah yang dapat dikategorikan menjadi empat yaitu kualitas, produktivitas, efektifitas, dan efisiensi.

Kualitas adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa, yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang ditentukan atau tersirat. Dalam konteks pendidikan, kualitas yang dimaksud adalah kualitas *output* sekolah yang bersifat akademik misal; NEM dan non akademik misal: olah raga dan kesenian.

Produktivitas adalah perbandingan antara *output* sekolah dibanding *input* sekolah. Baik *output* maupun *input* sekolah adalah dalam bentuk kuantitas. Kuantitas *input* sekolah, misalnya jumlah guru, model sekolah,

bahan, dan energi. Kuantitas *output* sekolah, misalnya; jumlah siswa yang lulus sekolah setiap tahunnya.

Efektifitas adalah ukuran yang menyatakan sejauhmana tujuan (kualitas, kuantitas, dan waktu) telah dicapai. Dalam bentuk persamaan, efektivitas sama dengan hasil nyata dibagi hasil yang diharapkan.

Efisiensi dapat diklarifikasikan menjadi dua yaitu efisiensi internal dan efisiensi eksternal. *Efisiensi internal* menunjuk kepada hubungan antara *output* sekolah (pencapaian prestasi belajar) dan *input* (sumberdaya) yang digunakan untuk memproses/menghasilkan *output* sekolah. Efisiensi internal biasanya diukur dengan *biaya – efektivitas*. Setiap penilaian biaya-efektifitas selalu memerlukan dua hal, yaitu penilaian ekonomik untuk mengukur biaya masukan (*input*) dan penilaian hasil pembelajaran (prestasi belajar, lama belajar, angka putus ekolah).

4. Mengidentifikasi Fungsi-fungsi yang Diperlukan untuk Mencapai Sasaran

Setelah sasaran dipilih, maka langkah berikutnya adalah mengidentifikasi fungsi-fungsi yang perlu dilibatkan untuk mencapai sasaran dan yang masih perlu diteliti tingkat kesiapannya. Fungsi-fungsi yang dimaksud, misalnya, fungsi proses belajar mengajar beserta fungsi-fungsi pendukungnya yaitu fungsi pengembangan kurikulum, fungsi perencanaan dan evaluasi, fungsi ketenagaan, fungsi keuangan, fungsi pelayanan kesiswaan, fungsi pengembangan iklim akademik sekolah, fungsi hubungan sekolah masyarakat, dan fungsi pengembangan fasilitas.

5. Melakukan Analisis SWOT

Analisis SWOT (*Strength, Weakness, opportunity, and Threat*) dilakukan dengan maksud untuk mengenali tingkat kesiapan setiap fungsi dari keseluruhan fungsi sekolah yang diperlukan untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Berhubung tingkat kesiapan fungsi ditentukan oleh tingkat kesiapan masing-masing faktor yang terlibat pada setiap fungsi, maka analisis SWOT dilakukan terhadap keseluruhan faktor dalam setiap fungsi, baik faktor yang tergolong internal maupun eksternal.

Tingkat kesiapan harus memadai, artinya, minimal memenuhi ukuran/kriteria sebagai; *kekuatan*, bagi faktor yang tergolong internal; *peluang*, bagi faktor yang tergolong eksternal. Sedang tingkat kesiapan yang kurang memadai, artinya tidak memenuhi ukuran kesiapan, dinyatakan bermakna; kelemahan, bagi faktor yang tergolong internal; ancaman, bagi faktor yang tergolong eksternal. Baik kelemahan maupun ancaman, sebagai faktor yang memiliki tingkat kesiapan kurang memadai, disebut persoalan.

6. Alternatif Langkah Pemecahan Persoalan

Dari hasil analisis SWOT, maka langkah berikutnya adalah memilih langkah- langkah pemecahan (peniadaan) persoalan, yakni tindakan yang diperlukan untuk mengubah fungsi yang tidak siap menjadi fungsi yang siap. Selama masih ada persoalan, yang sama artinya dengan ada ketidak siapan fungsi, maka sasaran yang telah ditetapkan tidak akan tercapai. Oleh karena itu, agar sasaran tercapai, perlu dilakukan tindakan-tindakan yang mengubah ketidak siapan menjadi kesiapan fungsi. Tindakan

yang dimaksud lazimnya disebut langkah-langkah pemecahan persoalan, yang hakekatnya merupakan tindakan mengatasi makna kelemahan dan/atau ancaman, agar menjadi kekuatan dan/atau peluang, yakni dengan memanfaatkan adanya satu/lebih faktor yang bermakna kekuatan dan/atau peluang.

7. Menyusun Rencana dan Program Peningkatan Mutu

Berdasarkan langkah-langkah pemecahan persoalan tersebut, sekolah bersama-sama dengan semua unsur-unsurnya membuat rencana untuk jangka pendek, menengah, dan jangka panjang, beserta program-programnya untuk merealisasikan rencana tersebut. Sekolah tidak selalu memiliki sumberdaya yang cukup untuk memenuhi semua kebutuhan bagi pelaksanaan MBS, sehingga perlu dibuat skala prioritas untuk jangka pendek, menengah, dan panjang.

Rencana yang dibuat harus menjelaskan secara detail dan lugas tentang aspek-aspek mutu yang ingin dicapai, kegiatan-kegiatan yang harus dilakukan, siapa yang harus melaksanakan, kapan dan dimana dilaksanakan, dan berapa biaya yang diperlukan untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan tersebut. Hal ini diperlukan untuk memudahkan sekolah dalam menjelaskan dan memperoleh dukungan dari pemerintah maupun dari orang tua, baik dukungan pemikiran, moral, material maupun finansial untuk melaksanakan rencana peningkatan mutu pendidikan tersebut. Rencana yang dimaksud harus juga memuat rencana anggaran biaya (rencana biaya) yang diperlukan untuk merealisasikan rencana sekolah.

Hal pokok yang perlu diperhatikan oleh sekolah dalam penyusunan rencana adalah keterbukaan kepada semua pihak yang menjadi *stakeholder* pendidikan, khususnya orangtua siswa dan masyarakat (BP3/Komite Sekolah) pada umumnya. Dengan cara demikian akan diperoleh kejelasan, berapa kemampuan sekolah dan pemerintah untuk menanggung biaya rencana ini, dan berapa sisanya yang harus ditanggung oleh orang tua peserta didik dan masyarakat sekitar. Dengan keterbukaan rencana ini, maka kemungkinan kesulitan memperoleh sumber dana untuk melaksanakan rencana ini bisa dihindari. Dengan kata lain, program adalah bentuk dokumen untuk menggambarkan langkah mewujudkan sinkronisasi dalam ketatalaksanaan.

8. Melaksanakan Rencana Peningkatan Mutu

Dalam melaksanakan rencana peningkatan mutu pendidikan yang telah disetujui bersama antara sekolah, orang tua siswa, dan masyarakat, maka sekolah perlu mengambil langkah proaktif untuk mewujudkan sasaran-sasaran yang telah ditetapkan. Kepala sekolah dan guru hendaknya mendayagunakan sumberdaya pendidikan yang tersedia semaksimal mungkin, menggunakan pengalaman- pengalaman masa lalu yang dianggap efektif, dan menggunakan teori-teori yang terbukti mampu meningkatkan kualitas pembelajaran. Kepala sekolah dan guru bebas mengambil inisiatif dan kreatif dalam menjalankan program-program yang diproyeksikan dapat mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan. Karena itu, sekolah harus

dapat membebaskan diri dari keterikatan-keterikatan birokrastis yang biasanya banyak menghambat penyelenggaraan pendidikan.

Dalam melaksanakan proses pembelajaran, sekolah hendaknya menerapkan konsep belajar tuntas (*mastery learning*). Konsep ini menekankan pentingnya siswa menguasai materi pelajaran secara utuh dan bertahap sebelum melanjutkan ke pembelajaran topik-topik yang lain. Dengan demikian siswa dapat menguasai suatu materi pelajaran secara tuntas sebagai prasyarat dan dasar yang kuat untuk mempelajari tahapan pelajaran berikutnya yang lebih luas dan mendalam.

Untuk menghindari penyimpangan, kepala sekolah perlu melakukan supervisi dan monitoring terhadap kegiatan-kegiatan peningkatan mutu yang dilakukan di sekolah. Kepala sekolah sebagai manajer dan pimpinan pendidikan di sekolahnya berhak dan perlu memberikan arahan, bimbingan, dukungan, dan teguran kepada guru dan tenaga lainnya jika ada kegiatan yang tidak sesuai dengan jalur-jalur yang telah ditetapkan. Namun demikian, bimbingan dan arahan jangan sampai membuat guru dan tenaga lainnya menjadi amat terkekang dalam melaksanakan kegiatan, sehingga kegiatan tidak mencapai sasaran.

9. Melakukan Monitoring dan Evaluasi Pelaksanaan

Untuk mengetahui tingkat keberhasilan program, sekolah perlu mengadakan evaluasi pelaksanaan program, baik jangka pendek maupun jangka panjang. Evaluasi jangka pendek dilakukan setiap akhir caturwulan untuk mengetahui keberhasilan program secara bertahap. Bilamana pada

pada satu catur wulan dinilai adanya faktor-faktor yang tidak mendukung, maka sekolah harus dapat memperbaiki pelaksanaan program peningkatan mutu pada catur wulan berikutnya. Evaluasi jangka menengah dilakukan pada setiap akhir tahun, untuk mengetahui seberapa jauh program peningkatan mutu telah mencapai sasaran-sasaran mutu yang telah ditetapkan sebelumnya. Dengan evaluasi ini akan diketahui kekuatan dan kelemahan program untuk diperbaiki pada tahun-tahun berikutnya.

Dalam melaksanakan evaluasi, kepala sekolah harus mengikutsertakan setiap unsur yang terlibat dalam program, khususnya guru dan tenaga lainnya agar mereka dapat menjiwai setiap penilaian yang dilakukan dan memberikan alternatif pemecahan. Demikian pula, orang tua peserta didik dan masyarakat sebagai pihak eksternal harus dilibatkan untuk menilai keberhasilan program yang telah dilaksanakan. Dengan demikian, sekolah mengetahui bagaimana sudut pandang pihak luar bila dibandingkan dengan hasil penilaian internal. Suatu hal yang bisa terjadi bahwa orang tua peserta didik dan masyarakat menilai suatu program gagal atau kurang berhasil, walaupun pihak sekolah menganggap cukup berhasil. Yang perlu disepakati adalah indikator apa saja yang perlu ditetapkan sebelum penilaian dilakukan

Hasil evaluasi pelaksanaan MBS perlu dibuat laporan yang terdiri dari laporan teknis dan keuangan. Laporan teknis menyangkut program pelaksanaan dan hasil MBS, sedang laporan keuangan meliputi penggunaan uang serta pertanggung jawabannya. Jika sekolah melakukan upaya-upaya

penambahan pendapatan (*income generating activities*), maka pendapatan tambahan tersebut harus juga dilaporkan. Sebagai bentuk pertanggungjawaban (*akuntabilitas*), maka laporan harus dikirim kepada Pengawas, Dinas Pendidikan Kabupaten, komite sekolah, orang Tua Siswa dan Yayasan (bagi sekolah swasta).

10. Merumuskan Sasaran Mutu Baru

Hasil evaluasi berguna untuk dijadikan alat bagi perbaikan kinerja program yang akan datang. Namun yang tidak kalah pentingnya, hasil evaluasi merupakan masukan bagi sekolah dan orang tua peserta didik untuk merumuskan sasaran mutu baru untuk tahun yang akan datang. Jika dianggap berhasil, sasaran mutu dapat ditingkatkan sesuai dengan kemampuan sumberdaya yang tersedia. Jika tidak, bisa saja sasaran mutu tetap seperti sediakala, namun dilakukan perbaikan strategi dan mekanisme pelaksanaan kegiatan. Namun tidak tertutup kemungkinan, bahwa sasaran mutu diturunkan, karena dianggap terlalu berat atau tidak sepadan dengan sumberdaya pendidikan yang ada (tenaga, sarana dan prasarana) yang tersedia.

Setelah sasaran baru ditetapkan, kemudian dilakukan analisis SWOT untuk mengetahui tingkat kesiapan masing-masing fungsi dalam sekolah, sehingga dapat diketahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Dengan informasi ini, maka langkah-langkah pemecahan

persoalan segera dipilih untuk mengatasi faktor-faktor yang mengandung persoalan. Setelah ini, rencana peningkatan mutu baru dapat dibuat.⁵⁸

2. Faktor yang Terkait dengan Peningkatan Mutu Pendidikan

a. Faktor pendukung

Suatu program yang dicanangkan tidak akan berjalan dan berhasil secara maksimal apabila tidak tersedia berbagai faktor pendukung. Faktor pendukung bisa berasal dari intern maupun ekstern.

Dalam pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah, secara luas dan mendasar yang amat diperlukan adalah dukungan politik baik sekedar *political will* maupun dalam bentuk peraturan dan perundang-undangan formal. Dukungan finansial, dukungan sumber daya manusia beserta pemikirannya, sarana dan prasarana lainnya juga menjadi faktor pendukung yang penting.

Secara umum sesungguhnya penerapan pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah akan berhasil apabila melalui strategi-strategi berikut ini diantaranya adalah:

1. Sekolah harus memiliki otonomi terhadap empat hal: dimilikinya kekuasaan dan kewenangan, pengembangan pengetahuan dan ketrampilan secara berkesinambungan, akses informasi ke segala bagian dalam hal pembiayaan, dan pemberian penghargaan kepada setiap pihak yang berhasil.

⁵⁸ MPMB, (<http://www.pakguruonline.pendidikan.net> diakses 28 April 2008)

2. Peran serta masyarakat secara aktif dalam hal pembiayaan, proses pengambilan keputusan terhadap kurikulum dan instruksional serta non instruksional.
3. Kepemimpinan kepala sekolah yang kuat sehingga mampu menggerakkan dan mendayagunakan setiap sumberdaya sekolah secara efektif terutama kepala sekolah harus menjadi sumber inspirasi atas pembangunan dan pengembangan sekolah secara umum.
4. Proses pengambilan keputusan yang demokrasi dalam kehidupan dewan sekolah yang aktif.
5. Semua pihak harus memahami peran dan tanggung jawabnya secara sungguh-sungguh.
6. Adanya guidelines (*garis pedoman*) dari Departemen pendidikan terkait sehingga mampu mendorong proses pendidikan di sekolah secara efektif dan efisien.
7. Memiliki transparansi dan akuntabilitas minimal diwujudkan dalam laporan pertanggung jawaban setiap tahunnya.
8. Penerapan MBS harus diarahkan untuk pencapaian kinerja sekolah lebih khusus lagi adalah meningkatkan pencapaian belajar siswa.
9. Implementasi diawal dengan sosialisasi dari konsep MBS, identifikasi peran-peran masing-masing, pembangunan kelembagaan(*capacity building*) mengadakan pelatihan-pelatihan terhadap peran barunya.⁵⁹

⁵⁹ Nurkholis, *Op. Cit.*, hlm: 130-136.

Sedangkan menurut Umaedi (1999), ada beberapa indikator sebagai faktor pendukung yang menunjukkan karakter dari konsep MBS, yaitu:

1. Lingkungan sekolah yang aman dan tertib.
2. Sekolah memiliki misi dan target mutu yang ingin dicapai.
3. Sekolah memiliki kepemimpinan yang kuat.
4. Adanya harapan yang tinggi dari personel sekolah (kepala sekolah, 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.⁶⁰

b. Faktor penghambat

Sesungguhnya yang menjadi penghambat dalam praktik pendidikan di Indonesia selama pemerintahan orde baru sampai sekarang ini adalah bahwa pemerintah memperlihatkan ciri utamanya yaitu sentralisasi yang amat kuat. Kecenderungan sentralisasi otoritas sangat tinggi, dimana hampir semua hal ditentukan oleh pusat, sebaliknya hak-hak daerah diambil oleh pusat sehingga aparat di daerah tidak berdaya. Sentralisasi ini juga diikuti dengan adanya formalisasi yang sangat tinggi, yang mengatur sampai ke hal-hal yang kecil.

⁶⁰ Umaedi, *MPMBS*, (http://www.geocities.com/pengembangan_madrasah diakses 8 April 2008).

Sejak dari gagasan, proses penentuan kebijakan, pembuatan undang-undang, sampai petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis pun dibuat oleh pusat. Akibatnya, daerah tidak terbiasa menyelesaikan persoalan sendiri harus meminta petunjuk dari pusat. Sehingga bagi dunia pendidikan berarti tidak ada otonomi bagi penyelenggaraan pendidikan.⁶¹

Wohlstetter dan Mohrman (1996) menyatakan terdapat empat macam kegagalan implementasi MBS, yaitu:

1. Penerapan MBS hanya sekedar mengadopsi model apa adanya tanpa upaya kreatif. Dan MBS sesungguhnya bukanlah model yang mati dan tidak ada satu model yang baku yang bisa diterapkan disemua sekolah dan daerah. Oleh karena itu, sekolah harus mengadopsi model MBS yang sesuai dengan kondisi dan lingkungannya masing-masing.
2. Kepala sekolah bekerja berdasarkan agendanya sendiri tanpa memperhatikan aspirasi seluruh anggota dewan sekolah. Seharunya sekolah harus mengajak dewan sekolah dan seluruh *stakeholders* untuk membuat agenda.
3. Kekuasaan pengambilan keputusan terpusat pada satu pihak dan cenderung semena-mena.
4. Menganggap bahwa MBS adalah hal biasa dengan tanpa usaha yang serius akan berhasil dengan sendirinya. Padahal dalam kenyataannya,

⁶¹ Hasbullah, *Op. Cit.*, hlm. 127.

implementasi MBS memakan waktu, tenaga, dan pikiran secara besar-besaran.⁶²

Beberapa hambatan lain yang mungkin dihadapi pihak-pihak berkepentingan dalam pelaksanaan penerapan Manajemen Berbasis Sekolah sebagai strategi peningkatan mutu pendidikan adalah sebagai berikut:

1) Tidak Berminat untuk Terlibat

Sebagian orang tidak menginginkan kerja tambahan selain pekerjaan yang sekarang mereka lakukan. Mereka tidak berminat untuk ikut serta dalam kegiatan yang menurut mereka hanya menambah beban. Anggota dewan sekolah harus lebih banyak menggunakan waktunya dalam hal-hal yang menyangkut perencanaan dan anggaran. Akibatnya kepala sekolah dan guru tidak memiliki banyak waktu lagi yang tersisa untuk memikirkan aspek-aspek lain dari pekerjaan mereka. Tidak semua guru akan berminat dalam proses penyusunan anggaran atau tidak ingin menyediakan waktunya untuk urusan itu.

2) Tidak Efisien

Pengambilan keputusan yang dilakukan secara partisipatif adakalanya menimbulkan frustrasi dan seringkali lebih lamban dibandingkan dengan cara-cara yang otokratis. Para anggota dewan sekolah harus dapat bekerja sama dan memusatkan perhatian pada tugas, bukan pada hal-hal lain di luar itu.

⁶² Nurkolis, *Op. Cit.*, hlm: 142-143.

3) Pikiran Kelompok

Setelah beberapa saat bersama, para anggota dewan sekolah kemungkinan besar akan semakin kohesif. Di satu sisi hal ini berdampak positif karena mereka akan saling mendukung satu sama lain. Di sisi lain, kohesivitas itu menyebabkan anggota terlalu kompromis hanya karena tidak merasa enak berlainan pendapat dengan anggota lainnya. Pada saat inilah dewan sekolah mulai terjangkit "pikiran kelompok." Ini berbahaya karena keputusan yang diambil kemungkinan besar tidak lagi realistis.

4) Memerlukan Pelatihan

Pihak-pihak yang berkepentingan kemungkinan besar sama sekali tidak atau belum berpengalaman menerapkan model yang rumit dan partisipatif ini. Mereka kemungkinan besar tidak memiliki pengetahuan dan keterampilan tentang hakikat MBS sebenarnya dan bagaimana cara kerjanya, pengambilan keputusan, komunikasi, dan sebagainya.

5) Kebingungan atas Peran dan Tanggung Jawab Baru

Pihak-pihak yang terlibat kemungkinan besar telah sangat terbiasa dengan iklim kerja yang selama ini mereka geluti. Penerapan MBS mengubah peran dan tanggung jawab pihak-pihak yang berkepentingan. Perubahan yang mendadak kemungkinan besar akan menimbulkan kejutan dan kebingungan sehingga mereka ragu untuk memikul tanggung jawab pengambilan keputusan.

6) Kesulitan Koordinasi

Setiap penerapan model yang rumit dan mencakup kegiatan yang beragam mengharuskan adanya koordinasi yang efektif dan efisien. Tanpa itu, kegiatan yang beragam akan berjalan sendiri ke tujuannya masing-masing yang kemungkinan besar sama sekali menjauh dari tujuan sekolah.

Apabila pihak-pihak yang berkepentingan telah dilibatkan sejak awal, mereka dapat memastikan bahwa setiap hambatan telah ditangani sebelum penerapan MBS. Dua unsur penting adalah pelatihan yang cukup tentang MBS dan klarifikasi peran dan tanggung jawab serta hasil yang diharapkan kepada semua pihak yang berkepentingan. Selain itu, semua yang terlibat harus memahami apa saja tanggung jawab pengambilan keputusan yang dapat dibagi, oleh siapa, dan pada level mana dalam organisasi.

Anggota masyarakat sekolah harus menyadari bahwa adakalanya harapan yang dibebankan kepada sekolah terlalu tinggi. Pengalaman penerapannya di tempat lain menunjukkan bahwa daerah yang paling berhasil menerapkan MBS telah memfokuskan harapan mereka pada dua masalah: meningkatkan keterlibatan dalam pengambilan keputusan dan menghasilkan keputusan lebih baik.⁶³

⁶³ Agus Dharma, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (agus_dwilly@yahoo.com diakses pada tanggal 28 April 2008)

Kegagalan demi kegagalan antara lain juga disebabkan oleh masalah manajemen yang kurang tepat, penempatan tenaga yang tidak sesuai dengan bidang keahlian, dan penanganan masalah bukan oleh ahlinya sehingga tujuan pendidikan nasional untuk mencerdaskan kehidupan bangsa melalui peningkatan mutu pada setiap jenis dan jenjang pendidikan belum dapat diwujudkan.⁶⁴

Hambatan lain ketika MBS diterapkan, sangat potensial terjadi pengguna MBS mengalami berbagai persoalan, misalnya dalam hal berikut ini:

1. Ketidaksiapan pejabat yang membawahi sekolah untuk melimpahkan atau mendevolusi wewenangnya.
2. Ketidaksiapan kepala sekolah dan guru untuk mengemban tugas baru.
3. Sikap otonom sekolah yang lemah.
4. Struktur organisasi yang masih kabur.
5. Ketidaksiapan masyarakat menerima beban pendidikan yang lebih daripada biasanya.
6. Beban kerja kepala sekolah dan guru lebih berat.
7. Beban kerja guru yang bertambah.
8. Efektifitas pengelolaan sekolah yang belum baik.
9. Efisiensi pengelolaan sekolah yang tidak memadai.

⁶⁴ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional, Op. Cit.*, hlm. 6.

10. Kebingungan akan peran dan tanggung jawab baru bagi pihak-pihak yang berkepentingan.⁶⁵

Hambatan lain yang menjadi ancaman nyata akan kegagalan pelaksanaan MBS dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan nasional adalah berkaitan dengan euphoria reformasi di Indonesia. Yakni dengan munculnya pejabat-pejabat baru yang tidak kompeten, karena diangkat oleh partainya yang mengklaim bahwa dirinya sebagai partai pemenang pemilu sehingga berdasarkan hal itu banyak pejabat Dinas pendidikan yang tidak mengerti permasalahan pendidikan. Apalagi untuk bertindak dengan cepat guna meningkatkan mutu pendidikan nasional.⁶⁶

⁶⁵ Sudarwan Danim, *Op. Cit.*, hlm. 154

⁶⁶ Nurkholis, *Op. Cit.*, hlm. 246.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Berdasarkan jenisnya, penelitian ini merupakan penelitian kualitatif. Dalam penelitian kualitatif data yang dikumpulkan bukan angka-angka, akan tetapi berupa kata-kata atau gambaran. Data yang dimaksud berasal dari wawancara, catatan lapangan, foto, video tape, dokumen pribadi dan dokumen-dokumen lainnya.⁶⁷ Oleh karena itu dalam penelitian ini peneliti menggunakan pendekatan deskriptif. Penelitian deskriptif merupakan penelitian terhadap fenomena atau populasi tertentu yang diperoleh peneliti dari subjek yang berupa individu, organisasional atau perspektif yang lain. Adapun tujuannya adalah untuk menjelaskan aspek yang relevan dengan fenomena yang diamati dan menjelaskan karakteristik fenomena atau masalah yang ada.

Pada umumnya penelitian deskriptif tidak menggunakan hipotesis (non hipotesis) sehingga dalam penelitiannya tidak perlu merumuskan hipotesis.⁶⁸ Menurut Suharsimi, ada tiga macam pendekatan yang termasuk dalam penelitian deskriptif, yaitu penelitian kasus atau studi kasus (case studies), penelitian kausal komparatif dan penelitian korelasi.⁶⁹ Dan penelitian ini disebut penelitian studi kasus karena peneliti akan menggali data tentang informasi mengenai Strategi

⁶⁷ Dr. Lexy J. Moleong, M. A., *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2007), hlm. 6.

⁶⁸ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktis*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2006), hlm. 245.

⁶⁹ *Ibid*, hlm. 82.

Peningkatan Mutu Pendidikan dalam Perspektif Manajemen Berbasis Sekolah di MTs Negeri Babat Lamongan.

B. Kehadiran Peneliti

Kedudukan peneliti dalam penelitian kualitatif cukup rumit. Peneliti merupakan perencana, pelaksana pengumpulan data, analisis, penafsir data, dan pada akhirnya peneliti sebagai pelapor hasil penelitiannya.⁷⁰

Jadi kunci penelitian kualitatif adalah peneliti itu sendiri karena ia bertindak sebagai instrument selain manusia mempunyai fungsi terbatas, yaitu hanya sebagai pendukung tugas peneliti.

Kehadiran peneliti dalam penelitian ini diketahui statusnya sebagai peneliti oleh subjek atau informan. Hal itu karena sebelum penelitian dilaksanakan, peneliti terlebih dahulu mengajukan surat izin penelitian kepada lembaga yang bersangkutan.

Peneliti harus berusaha menghindari pengaruh subjektif dan menjaga lingkungan secara alamiah agar proses sosial yang terjadi berjalan sebagai biasanya. Disinilah pentingnya peneliti kualitatif menahan dirinya untuk tidak terlalu jauh intervensinya terhadap lingkungan yang menjadi objek penelitian.

⁷⁰ Moleong, *Op. Cit.*, hlm. 168.

C. Lokasi Penelitian

Objek penelitian yang di teliti oleh peneliti berada pada pendidikan Madrasah Tsanawiyah Negeri Babat Lamongan yang terletak di Jl. Raya Plaosan No. 11 Telp. (0322) 451182. di desa Plaosan, kecamatan Babat, kabupaten Lamongan. MTs Negeri Babat Lamongan ini termasuk dua diantara Madrasah Tsanawiyah Negeri yang paling diminati masyarakat sekitar kota Lamongan, karena disamping lokasi sekolah yang sangat strategis dengan letaknya di pinggir jalan raya kota Babat juga alat transportasi yang sangat mudah dijangkau terbukti dengan banyaknya siswa baru yang mendaftar yang melebihi kapasitas. Alasan pemilihan lokasi ini, di karenakan MTs Negeri Babat Lamongan sudah menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah.

D. Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini adalah subyek dari mana data dapat diperoleh. Adapun sumber data yang digali dalam penelitian ini terdiri dari sumber data utama yang berupa kata-kata dan tindakan, serta sumber data tambahan yang berupa dokumen-dokumen. Sumber dan jenis data terdiri dari data dan tindakan, sumber data tertulis, foto dan data statistik.⁷¹ Sehingga beberapa sumber data yang dimanfaatkan dalam penelitian ini meliputi:

1. Sumber data utama (primer), yaitu sumber data yang diambil peneliti melalui wawancara. Sumber data tersebut meliputi:
 - a. Kepala Sekolah MTs Negeri Babat Lamongan (Melalui wawancara).

⁷¹ *Ibid.*, hlm. 157

- b. Koordinator urusan Kurikulum MTs Negeri Babat Lamongan (Melalui wawancara).
- c. Koordinator urusan Kesiswaan MTs Negeri Babat Lamongan (Melalui wawancara).
- d. Koordinator urusan Sarana Prasarana MTs Negeri Babat Lamongan (Melalui wawancara).
- e. Koordinator urusan Tata Usaha MTs Negeri Babat Lamongan (Melalui wawancara).
- f. Dewan Guru MTs Negeri Babat Lamongan (Melalui wawancara).

Diantaranya Guru PAI : (Bidang Studi Al-Qur'an Hadits) 1 orang, (Bidang Studi Aqidah Akhlak) 1 orang, (Bidang Studi Fiqih) 1 orang, dan (Bidang Studi Fiqih) 1 orang.

Dan guru seni 1 orang.

- g. Komite Madrasah MTs Negeri Babat Lamongan (Melalui wawancara).

Diantaranya Ketua Komite Madrasah, Sekretaris Komite Madrasah dan Bendahara Komite Madrasah.

Sebagaimana yang diungkapkan Moleong bahwa:

Kata-kata dan tindakan orang-orang yang diamati atau diwawancarai merupakan sumber data utama. Sumber utama dicatat melalui catatan tertulis dan melalui perekaman video atau audio tape, pengambilan foto atau film, pencatatan sumber data utama melalui wawancara atau pengamatan berperan serta sehingga merupakan hasil utama gabungan dari kegiatan melihat, mendengar dan bertanya.⁷²

- 2. Sumber data tambahan (sekunder), yaitu sumber data di luar kata-kata dan tindakan yakni sumber data tertulis. Sumber tertulis dapat dibagi atas sumber

⁷² *Ibid.*, hlm. 157.

dari buku dan majalah ilmiah, sumber data arsip, dokumentasi yang digunakan penulis dalam penelitian ini, terdiri atas dokumen-dokumen yang meliputi:

- a. Sejarah, visi misi, MTs Negeri Babat Lamongan.
- b. Struktur Organisasi MTs Negeri Babat Lamongan.
- c. Sarana dan prasarana yang ada di MTs Negeri Babat Lamongan.
- d. Data siswa dalam 3 tahun terakhir
- e. Daftar Guru dan Karyawan MTs Negeri Babat Lamongan.
- f. Data Siswa Kelas VII (A-J) dan Kelas VIII (A-I).
- g. Nilai Raport UAM Mata Pelajaran: Al-Qurán Hadits, Aqidah Akhlak, Fiqih, SKI pada UTS dan UAS Siswa Kelas VII (A-J) dan Kelas VIII (A-I).

Adapun teknik pengambilan sumber data dalam penelitian ini adalah menggunakan teknik bola salju (*snowballing sampling*). Yang di maksud dengan teknik bola salju yaitu:

Peneliti memilih responden secara berantai, jika pengumpulan dari data responden ke-1 sudah selesai, peneliti minta agar responden kelurahan ke-2, lalu yang ke-2 juga memberikan rekomendasi untuk responden ke-3, dan selanjutnya. Proses bola salju ini berlangsung terus sampai peneliti memperoleh data yang cukup sesuai kebutuhan.⁷³

Dari keterangan di atas, maka sumber data utama yang menjadi sumber informasi dalam penelitian ini adalah Kepala Sekolah, Kepala Sekolah yang nantinya akan memberikan pengarahan kepada peneliti dalam pengambilan sumber data dan memberikan rekomendasi kepada informan lainnya seperti:, Waka Kurikulum, Waka Kesiswaan, Waka Sarana prasarana, Waka Tata Usaha,

⁷³ Suharsini Arikunto, *Op. Cit.*, hlm. 17.

Guru-guru yang bertugas mengajar di MTs Negeri Babat Lamongan serta Komite Madrasah (ketua, sekretaris, dan bendahara). sehingga semua data-data yang diperlukan peneliti terkumpul, sesuai dengan kebutuhan penelitian.

E. Metode Pengumpulan Data

Adapun pengumpulan data dalam penelitian ini adalah observasi, wawancara, dan dokumentasi.

a. Metode Observasi

Observasi adalah suatu teknik pengumpulan data yang digunakan melalui pengamatan langsung dan pencatatan secara sistematis terhadap objek yang ingin diselidiki.⁷⁴ Sehingga observasi diartikan sebagai pengamatan dan pencatatan secara langsung dan sistematis terhadap gejala yang tampak pada objek penelitian untuk memperoleh data dalam melakukan penelitian.

Metode ini digunakan untuk mendapatkan data tentang kondisi lingkungan sekolah, sarana dan prasarana sekolah, kegiatan belajar mengajar di MTs Negeri Babat Lamongan dan data yang berhubungan dengan Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah serta data lain yang secara langsung berkaitan dengan strategi peningkatan mutu pendidikan.

b. Metode Wawancara

Wawancara adalah sebuah dialog yang dilakukan oleh pewawancara untuk memperoleh informasi dari terwawancara.⁷⁵ Dengan kata lain wawancara adalah teknik pengumpulan data dengan cara mewawancarai secara langsung dengan

⁷⁴ *Ibid.*, hlm: 156-157.

⁷⁵ *Ibid.*, hlm. 155.

pihak-pihak yang bersangkutan, terutama yang terkait dalam permasalahan penelitian ini seperti wawancara kepada Kepala Sekolah, Waka Kurikulum, Waka Kesiswaan, Waka Sarana Prasarana, Waka Tata Usaha, dan Guru-guru yang bertugas mengajar di MTs Negeri Babat Lamongan serta Komite Madrasah (ketua, sekretaris, dan bendahara).

Dalam metode wawancara peneliti memakai pedoman wawancara berstruktur. Dalam wawancara berstruktur semua pertanyaan telah diformulasikan dengan cermat tertulis sehingga pewawancara dapat menggunakan daftar pertanyaan itu sewaktu melakukan wawancara itu atau jika mungkin menghafalkan di luar kepala agar percakapan lebih lancar dan wajar.

c. Metode Dokumentasi

Dokumentasi dalam penelitian ini digunakan untuk mengumpulkan data dari:

Berbagai jenis informasi, dapat juga diperoleh melalui dokumentasi, seperti surat-surat resmi, catatan rapat, laporan-laporan, artikel, media, kliping, proposal, agenda, memorandum, laporan perkembangan yang dipandang relevan dengan penelitian yang dikerjakan. Sebagian di bidang pendidikan dokumen ini dapat berupa buku induk, raport, studi kasus, model satuan pelajaran guru, dsb.⁷⁶

Dalam kaitannya dengan ini, peneliti berkeinginan untuk memperoleh data tentang sejarah berdirinya atau identitas MTs Negeri Babat Lamongan, Visi dan Misi, data Struktur Organisasi, data Sarana dan Prasarana, data Guru, Karyawan dan Siswa Kelas VII(A-J) dan Kelas VIII(A-I), data nilai raport UAM Mata Pelajaran: Al-Qurán Hadits, Aqidah Akhlak, Fiqih, SKI pada UTS dan UAS Siswa Kelas VII (A-J) dan Kelas VIII (A-I) serta data-data lain yang ada di MTs

⁷⁶ Moleong, *Op. Cit.*, hlm. 159.

Negeri Babat Lamongan. Data yang dihasilkan peneliti tersebut diharapkan mampu menjawab pertanyaan bagaimana Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan dalam Perspektif Manajemen Berbasis Sekolah di MTs Negeri Babat Lamongan.

F. Teknik Analisis Data

Analisis data dalam suatu penelitian merupakan bagian yang sangat penting, karena dengan analisis ini, data yang ada akan disajikan nampak manfaatnya terutama dalam memecahkan masalah penelitian untuk mencapai tujuan akhir penelitian. Menurut Paton (1980: 268) yang dikutip oleh Moleong adalah proses mengatur urutan data, mengorganisasikannya kedalam suatu pola, kategori dan satuan uraian dasar.⁷⁷

Dalam melakukan analisis data harus disesuaikan dengan pendekatan atau desain penelitian. Dalam penelitian deskriptif data yang dikumpulkan bukan angka-angka, akan tetapi berupa kata-kata atau gambaran yang berasal dari hasil observasi, naskah, wawancara, catatan atau dokumen lapangan dan dokumen-dokumen lainnya. Peneliti berupaya menggambarkan kembali data-data yang terkumpul mengenai Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan dalam Perspektif Manajemen Berbasis Sekolah di MTs Negeri Babat Lamongan.

Proses analisis data dilakukan peneliti adalah melalui tahap-tahap sebagai berikut: 1). Pengumpulan data, dimulai dari berbagai sumber yaitu dari informan, dan pengamatan langsung yang sudah di tuliskan dalam catatan lapangan, transkrip wawancara, dan dokumentasi. Setelah dibaca dan dipelajari serta

⁷⁷ Moleong, *Op. Cit.*, hlm. 280.

ditelaah maka langkah berikutnya mengadakan reduksi data yang dilakukan dengan jalan membuat abstraksi, abstraksi yang akan membuat rangkuman inti.

2). Proses pemilihan, yang selanjutnya menyusun dalam satuan-satuan yang kemudian diintegrasikan pada langkah berikutnya, dengan membuat koding. Koding merupakan simbol dan singkatan yang ditetapkan pada sekelompok kata-kata yang bisa berupa kalimat atau paragraph dari catatan di lapangan.⁷⁸ Tahap terakhir adalah 3). Pemeriksaan keabsahan data.

G. Pengecekan Keabsahan Data

Dalam menerapkan keabsahan data diperlukan teknik pemeriksaan, yang didasarkan atas kriteria tertentu. Menurut Moleong, ada empat kriteria yang digunakan, yaitu derajat kepercayaan (credibility), keterahlian (transferability), ketergantungan (dependability), dan kepastian (confirmability).⁷⁹

Selanjutnya dari keempat kriteria tersebut peneliti menggunakan tiga kriteria untuk mengecek keabsahan data yaitu: Derajat kepercayaan (credibility), Ketergantungan (dependability), dan Kepastian (confirmability). Dikarenakan bahwa, ketiga criteria tersebut sudah bisa dijadikan tolak ukur untuk bisa menjamin kevalidan data yang diperoleh dalam penelitian.

1. Kredibilitas.

Kredibilitas dapat digunakan dalam penelitian ini untuk membuktikan kesesuaian antara hasil pengamatan dan realitas di lapangan, apakah data atau informasi yang diperoleh sesuai dengan kenyataan yang ada dilapangan.

⁷⁸ Miles, Matthew B. dan Michael Huberman, *Analisis Data Kualitatif*, Terjemahan: Tjejep RR (Jakarta: UI Press, 1992), hlm. 87.

⁷⁹ Moleong, *Op. Cit.*, hlm. 324.

Dalam hal tersebut, peneliti mengacu pada rekomendasi Lincoln dan Guba (1981) dan Patton (1987) yang memberikan tujuh teknik untuk mencapai kredibilitas data, yaitu (1) Memperpanjang observasi, (2) Pengamatan yang terus menerus, (3) Trianggulasi, (4) Membicarakan dengan rekan sejawat, (5) Mengenalisis kasus negatif, (6) Menggunakan bahan referensi, (7) Mengadakan member cek.⁸⁰

Dari ketujuh pencapaian kredibilitas tersebut peneliti memilih langkah sebagai berikut:

- a. Ketekunan pengamatan adalah mengadakan pengamatan atau observasi terus menerus terhadap subjek yang diteliti guna memahami gejala lebih mendalam, sehingga mengetahui aspek yang penting, terfokus dan relevan dengan topik penelitian.
- b. Trianggulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data dengan memanfaatkan berbagai sumber di luar data tersebut sebagai bahan perbandingan. Trianggulasi yang digunakan oleh peneliti ada tiga yaitu: (1) trianggulasi data, yaitu dengan cara membandingkan data hasil pengamatan dengan hasil wawancara, data hasil wawancara dengan dokumentasi, dan data hasil pengamatan dengan dokumentasi. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menyatukan persepsi atas data yang diperoleh. (2) trianggulasi metode dilakukan peneliti untuk pencarian data tentang fenomena yang sudah diperoleh dengan menggunakan metode yang berbeda yaitu wawancara, observasi dan dokumentasi. Hasil yang

⁸⁰ *Ibid.*, hlm.327.

diperoleh dengan menggunakan metode yang berbeda itu dengan membandingkan dan disimpulkan sehingga memperoleh data yang dipercaya. (3) menggunakan triangulasi sumber yang dilakukan peneliti dengan cara membandingkan kebenaran suatu fenomena berdasarkan data yang diperoleh peneliti baik dilihat dari dimensi waktu maupun sumber lain,⁸¹ misalnya membandingkan data yang diperoleh melalui wawancara baik antara pihak objek peneliti dengan kepala sekolah, dewan guru atau tokoh ahli.

2. Dependabilitas.

Untuk menghindari kesalahan dalam memformulasikan hasil penelitian, maka kumpulan dan interpretasi data yang ditulis dikonsultasikan dengan berbagai pihak untuk ikut memeriksa proses penelitian yang dilakukan peneliti, agar temuan peneliti dapat dipertahankan (dependable) dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah. Mereka yang ikut memeriksa adalah dosen pembimbing pada penelitian ini.

3. Konfirmabilitas.

Konfirmabilitas dalam penelitian dilakukan bersamaan dengan dependabilitas, perbedaannya terletak pada orientasi penilaiannya. Konfirmabilitas digunakan untuk menilai hasil (produk) penelitian. Sedangkan dependabilitas digunakan untuk menilai proses penelitian, mulai mengumpulkan data sampai pada bentuk laporan yang terstruktur dengan

⁸¹*Ibid.*, hlm: 330-332.

baik. Dengan adanya dependabilitas dan konfirmabilitas ini diharapkan hasil penelitian memenuhi standar penelitian kualitatif, yaitu *thruth value*, *comfirmability* dan *neutrality*.

H. Tahap-tahap Penelitian

1. Tahap Pra Lapangan

Menyusun proposal penelitian:

Proposal penelitian ini digunakan untuk minta izin kepada lembaga yang terkait sesuai dengan sumber data yang diperlukan.

2. Tahap pelaksanaan Penelitian

a. Pengumpulan data

Pada tahap ini yang dilakukan peneliti dalam mengumpulkan data adalah:

- 1) Kepala Sekolah MTs Negeri Babat Lamongan (Melalui wawancara).
- 2) Koordinator urusan Kurikulum MTs Negeri Babat Lamongan (Melalui wawancara).
- 3) Koordinator urusan Kesiswaan MTs Negeri Babat Lamongan (Melalui wawancara).
- 4) Koordinator urusan Sarana Prasarana MTs Negeri Babat Lamongan (Melalui wawancara).
- 5) Koordinator urusan Tata Usaha MTs Negeri Babat Lamongan (Melalui wawancara).
- 6) Guru-guru MTs Negeri Babat Lamongan (Melalui wawancara).

Diantaranya Guru PAI : (Bidang Studi Al-Qur'an Hadits) 1 orang, (Bidang Studi Aqidah Akhlak) 1 orang, (Bidang Studi Fiqih) 1 orang, dan (Bidang Studi Fiqih) 1 orang.

Guru Seni 1 orang.

- 7) Komite Madrasah MTs Negeri Babat Lamongan (Melalui wawancara).

Diantaranya Ketua Komite Madrasah, Sekretaris Komite Madrasah dan Bendahara Komite Madrasah.

- 8) Observasi langsung dan pengambilan data langsung dari lapangan.
- 9) Menelaah teori-teori yang relevan.

- b. Mengidentifikasi data

Data yang sudah terkumpul dari hasil wawancara dan observasi diidentifikasi agar memudahkan peneliti dalam menganalisa sesuai dengan tujuan yang diinginkan.

3. Tahap Akhir Penelitian

- a. Menyajikan data dalam bentuk deskriptif.
- b. Menganalisa data sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai.

BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. LATAR BELAKANG OBJEK PENELITIAN

1. Sejarah dan Identitas Berdirinya MTs Negeri Babat Lamongan

a. Sejarah Berdirinya MTs Negeri Babat Lamongan

MTs Negeri Babat terletak di Jalan Raya Plaosan No.11 Kecamatan Babat Kabupaten Lamongan, kira-kira 30 Km dari kota Lamongan arah Bojonegoro. Berada di lingkungan daerah pedesaan, kecamatan Babat terletak pada perempatan jalan kearah selatan ± 50 Km Kab. Jombang, ke arah Babat 30 Km Kab. Bojonegoro, ke arah utara 30 Km Kab. Tuban. Murid dari berbagai daerah tersebut dengan karakteristik yang heterogen dari MI dan SD di masing-masing kecamatan tiap kabupaten memiliki ribuan murid yang merupakan aset penting perkembangan madrasah.

Madrasah Tsanawiyah Negeri Babat berasal dari PGA 4 tahun swasta. Pada tahun pelajaran 1969/1970 berdiri PGA 4 tahun swasta yang didirikan oleh tokoh masyarakat dan guru agama. Pada tanggal 01 Agustus 1970 PGA 4 tahun swasta tersebut memperoleh status dinegerikan menjadi PGAN 4 tahun dengan surat keputusan menteri agama No. 164/1970.

Pada tanggal 16 Maret 1978 PGAN 4 tahun Babat berubah status menjadi Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Babat, perubahan

status ini mempunyai dampak positif terhadap perkembangan lembaga, secara berangsur-angsur MTsN Babat berusaha meningkatkan diri baik pengembangan fisik maupun non fisik.

Kemudian pada Tahun 1999 melalui surat keputusan Dirjen Binbagais Depag Nomor: E242 A.99, MTsN Babat meningkat statusnya menjadi MTsN Model Babat Kab. Lamongan melalui proyek BEP dilengkapi dengan berbagai sarana termasuk PSBB.

Dalam upaya mengembangkan kemampuan peserta didik, pendidik di MTsN Babat berpegang pada azas keseimbangan antara kreativitas dan disiplin, antara persaingan dan kerjasama serta antara tuntutan dan prakarsa.⁸²

b. Identitas MTs Negeri Babat Lamongan

PROFIL SEKOLAH

1. Nama Sekolah/ Madrasah : MTs Negeri Babat
2. Nomor Statistik Sek. (NSS/NSM) : 210390
NIS/NIM 211352403012
- Alamat Sekolah/ Madrasah : Jl.Raya Plaosan No.11 Babat
- Telp. : (0322)451182
3. Tahun Berdiri : 1978
4. Status Sekolah/ Madrasah : Negeri
5. SK/ Ijin Pendirian : Depag.

⁸² Hasil wawancara dengan Bapak Supandi selaku Kepala MTsN Babat Lamongan, pada tanggal 22 Mei 2008.

- Nomor : 16. TH. 1978
- Tanggal : 16 Maret 1978
- 6. Nama Kepala Sekolah/ Madrasah : Drs. H. SUPANDI, M. Pd.
- Alamat : Jl. Raya Lamongan Tikung,
Ds. Pole Kecamatan Tikung.
- Telp. : (0322) 311641
- HP. : 081330652993
- SK Pertama Pengangkatan KS : MTsN Babat Lamongan
- Diangkat di Sekolah ini sejak : 08 April 2005
- 7. Akreditasi terakhir : A (Unggul)
- SK Akreditasi

Nomor A/KW. 13. 4. / MTs/ 397/ 2005

Tanggal 29 April 2005.⁸³

2. Visi dan Misi MTs Negeri Babat Lamongan

a. **Visi** : “Unggul dalam prestasi, beriman dan berilmu, berakhlakul karimah serta berwawasan lingkungan”.

b. Misi

- 1) Melaksanakan pembelajaran dan pembiasaan dalam menjalankan ajaran agama Islam secara utuh.
- 2) Melaksanakan pembelajaran dan pembimbingan secara aktif, kreatif, efektif dan menyenangkan (PAKEM) dalam pencapaian

⁸³ Dokumentasi MTsN Babat Lamongan.

prestasi akademik dan non akademik dengan pendekatan CTL (*Contextual Teaching Learning*).

- 3) Menyelenggarakan tata kelola madrasah yang efektif, efisien, transparan dan akuntabel.
- 4) Meningkatkan pengetahuan dan profesionalisme tenaga kependidikan sesuai dengan perkembangan dunia pendidikan.
- 5) Menjadikan madrasah sebagai madrasah model dalam pengembangan pembelajaran yang mengintegrasikan IMTAQ dan IPTEK.
- 6) Menumbuh kembangkan semangat keunggulan secara intensif kepada seluruh warga madrasah.
- 7) Menumbuh kembangkan kesadaran orang tua, masyarakat tentang pentingnya pendidikan dan meningkatkan kualitas serta partisipasi dalam pendidikan.⁸⁴

3. Struktur Organisasi MTs Negeri Babat Lamongan

Struktur organisasi MTs Negeri Babat Lamongan terdapat pada **Lampiran I.**

4. Keadaan Guru, Siswa dan Karyawan MTs Negeri Babat Lamongan

a. Guru

Pada saat berlangsungnya proses belajar mengajar, guru mempunyai posisi yang penting. Guru dan para staf sekolah merupakan komponen pokok dalam organisasi pendidikan. Karena

⁸⁴ Dokumentasi MTsN Babat Lamongan.

ditangan merekalah yang akan menghantarkan keberhasilan peserta didik. Mayoritas guru dan staf di MTs Negeri Babat Lamongan merupakan lulusan S1, ada beberapa yang sudah lulusan S2 dan yang paling rendah adalah lulusan D3. Data tentang Guru dan Karyawan MTs Negeri Babat Lamongan terdapat dalam **Lampiran II**.

b. Siswa

Siswa merupakan sasaran utama yang akan dibimbing, dibina serta ditingkatkan sumberdayanya dalam peningkatan mutu pendidikan sekolah. Karena melalui prestasi anak didik sekolah bisa membuktikan bahwa MTs Negeri Babat Lamongan telah melaksanakan program peningkatan mutu pendidikan sekolah.

Proses penerimaan siswa baru MTs Negeri Babat Lamongan mempunyai 2 jalur. Yang pertama penyeleksian melalui NEM dan yang kedua melalui jalur ujian reguler beserta tes psikologi. Hal ini dilakukan agar sekolah nantinya mengetahui perkembangan siswa mulai dari input sampai proses out put. Sehingga ada peningkatan yang semuanya telah disepakati bersama. Hasil wawancara dengan koordinator kurikulum/ guru Bahasa Indonesia.

“Peminat MTsN Babat Lamongan dari tahun ke tahun terus mengalami peningkatan akan tetapi karena keterbatasan kelas dan kami memang memprioritaskan kualitas bukan kuantitas, maka sekolah membatasi jumlah siswa yang masuk ke sekolah ini”.⁸⁵

⁸⁵ Hasil wawancara dengan Bapak Harmaji koordinator kurikulum selaku Guru Bahasa Indonesia di MTsN Babat Lamongan, pada tanggal 24 Mei 2008.

TABEL I: DATA SISWA DALAM 3 TAHUN TERAKHIR

Tahun Ajaran	Pendaftar	Diterima	Kls VII		Kls VIII		Kls IX		Jmlh Kls I+II+III	
			Jmlh Siswa	Jmlh Rombel	Jmlh Siswa	Jmlh Rombel	Jmlh Siswa	Jmlh Rombel	Jmlh Siswa	Jmlh Rombel
2005/2006	634	368	366	9	381	9	399	9	1164	27
2006/2007	568	398	396	9	362	9	382	9	1158	27
2007/2008	821	409	402	10	389	9	358	9	1168	28

Berdasarkan tabel di atas menjelaskan bahwa setiap tahunnya jumlah pendaftar calon siswa baru selalu bertambah yaitu mulai tahun 2005/2006, 2006/2007 sampai 2007/2008. berdasarkan wawancara dengan koordinator kesiswaan / guru Matematika

“Jumlah pendaftar calon siswa baru disini banyak akan tetapi karena keterbatasan kelas dan kami memang memprioritaskan kualitas bukan kuantitas, maka sekolah membatasi jumlah siswa yang masuk ke sekolah ini”.⁸⁶

Jumlah data siswa MTs Negeri Babat Lamongan tahun ajaran 2007/2008 dapat diketahui dari tabel yang terdapat pada **Lampiran III**

Peningkatan itu tidak hanya dari jumlah siswa, akan tetapi dari segi kualitas juga meningkat dari tahun ke tahun baik dari akademik maupun non akademik, dari kegiatan sekolah maupun intern sekolah. MTsN Babat Lamongan memiliki prestasi cukup memuaskan baik dari akademik maupun non akademik, sekolah ini menunjukkan bahwasannya telah melakukan pendidikan yang inovatif dan kreatif serta melaksanakan amanah bangsa yaitu mencerdaskan kehidupan

⁸⁶ Hasil wawancara dengan Bapak Kondang Sahly, selaku Guru Matematika sekaligus koordinator kesiswaan, di MTsN Babat Lamongan, pada tanggal 24 Mei 2008.

bangsa. Prestasi-prestasi yang di raih oleh MTsN Babat Lamongan merupakan bentuk kreatifitas bakat minat siswa. Sebagaimana terdapat pada **Lampiran IV**.

5. Keadaan Fasilitas Sarana dan Prasarana

Fasilitas merupakan salah satu aspek keberhasilan peningkatan mutu pendidikan sekolah. Karena fasilitas akan menunjang keberhasilan proses belajar mengajar, yang akan memberi kemudahan proses belajar mengajar dan dapat mengembangkan keunggulan prestasi akademik dan non akademik.

Tercapainya prestasi yang diraih oleh MTsN Babat Lamongan, tidak lepas dari sarana dan prasarana yang mendukung terhadap peningkatan mutu pendidikan sekolah. Karena sarana dan prasarana merupakan aspek yang mempengaruhi keberhasilan proses belajar mengajar dan memudahkan guru sebagai fasilitator dan memudahkan siswa dalam menangkap mata pelajaran.

Untuk mengetahui sarana dan prasarana sekolah, peneliti melakukan penggalan data observasi secara langsung dilokasi penelitian dan didukung oleh data dokumentasi yang peneliti peroleh.

Adapun sarana dan prasarana yang dimiliki oleh MTs Negeri Babat Lamongan meliputi:

a. Tanah

- Luas Tanah : 15.631 M²
- Luas tanah yang sudah dipagar permanent
(termasuk pagar hidup) : 13.925 M²

b. Sarana Olah Raga dan Upacara

TABEL II: SARANA OLAH RAGA DAN UPACARA

NO	NAMA	JUMLAH	KETERANGAN
1	Lapangan Upacara	1	BAIK
2	Lapangan Bola Volly	2	BAIK
3	Lapangan Bulutangkis	2	BAIK
4	Lapangan Tenis	2	BAIK
5	Lapangan Basket	1	BAIK
6	Lapangan Futsal	1	BAIK
7	Bak Lompat	1	BAIK

c. Perlengkapan

- Perlengkapan Administrasi

TABEL III: DATA PERLENGKAPAN ADMINISTRASI

NO	NAMA	JUMLAH	KET
1	COMPUTER	9	BAIK
2	PRINTER	8	BAIK
3	MESIN KETIK	2	BAIK
4	MESIN STENSIL	1	BAIK
5	MESIN FT. COPY	1	BAIK
6	BRANKAS	1	BAIK
7	FILLING KABINET	4	BAIK
8	LEMARI	39	BAIK
9	MEJA	49	BAIK
10	KURSI	73	BAIK

- Perlengkapan Kegiatan Belajar Mengajar

TABEL IV: DATA PERLENGKAPAN KBM

NO	NAMA	JUMLAH	KET
1	COMPUTER	46	BAIK
2	PRINTER	1	BAIK
3	LCD	1	BAIK
4	LEMARI	7	BAIK
5	TV/Audio	18	BAIK
6	MEJA	560	BAIK
7	KURSI	1164	BAIK

d. Ruang

Data mengenai sarana prasarana ruang yang dimiliki oleh MTs Negeri Babat Lamongan dapat dilihat pada **Lampiran V**.

B. PAPARAN DATA PENELITIAN

1. Mutu Pendidikan di MTs Negeri Babat Lamongan

Hasil pendidikan dipandang bermutu jika mampu melahirkan keunggulan akademik dan non akademik (ekstrakurikuler) pada peserta didik yang dinyatakan lulus untuk satu jenjang pendidikan atau menyelesaikan program pembelajaran tertentu. Keunggulan akademik dinyatakan dengan nilai yang dicapai oleh peserta didik. Keunggulan ekstrakurikuler dinyatakan dengan aneka jenis ketrampilan yang diperoleh siswa selama mengikuti program ekstrakurikuler. Di luar kerangka itu, mutu luaran juga dapat dilihat dari nilai-nilai hidup yang dianut, moralitas, dorongan untuk maju, dan lain-lain yang diperoleh anak didik selama menjalani pendidikan. Dalam hal ini mutu pendidikan akademik yang

dinyatakan dalam nilai raport UAM Mata Pelajaran: Al-Qurán Hadits, Aqidah Akhlak, Fiqih, SKI pada UTS dan UAS. sedangkan mutu pendidikan non akademik yang dinyatakan dalam program-program ekstrakurikuler.

Seperti yang telah diungkapkan oleh kepala sekolah, mengenai mutu pendidikan di MTs Negeri Babat Lamongan.

“Ada peningkatan yang signifikan dalam pengembangan mutu pendidikan akademik yang dinyatakan dalam nilai raport UAM Mata Pelajaran: Al-Qurán Hadits, Aqidah Akhlak, Fiqih, SKI pada UTS dan UAS. Dan juga mutu pendidikan non akademik yang dinyatakan dalam program-program ekstrakurikuler”.⁸⁷

Hal ini diperkuat oleh Waka Kurikulum yang memang perannya sangat penting dalam membantu Kepala sekolah meningkatkan mutu pendidikan di MTs Negeri Babat Lamongan.

“Sekarang ini pengembangan mutu pendidikan akademik yang dinyatakan dalam nilai raport UAM Mata Pelajaran: Al-Qurán Hadits, Aqidah Akhlak, Fiqih, SKI pada UTS dan UAS. Dan juga mutu pendidikan non akademik yang dinyatakan dalam program-program ekstrakurikuler mengalami peningkatan mutu yang sangat baik dan menggembirakan”.⁸⁸

Hal ini diperkuat juga oleh beberapa guru PAI di MTs Negeri Babat Lamongan. Diantaranya:

“Mutu pendidikan akademik untuk mata pelajaran Al-Qur’an hadits sangat baik hal ini dapat di ketahui dengan nilai UTS dan UAS yang selalu di atas standart minimal nilai 60”.⁸⁹

⁸⁷ Hasil wawancara dengan Bapak Supandi selaku Kepala MTsN Babat Lamongan, pada tanggal 22 Mei 2008.

⁸⁸ Hasil wawancara dengan Bapak Harmaji, selaku Guru Bahasa Indonesia sekaligus koordinator kurikulum, di MTsN Babat Lamongan, pada tanggal 24 Mei 2008.

⁸⁹ Hasil wawancara dengan Bapak A. Yazid selaku Guru Al-Qur’an Hadits di MTsN Babat Lamongan, pada tanggal 27 Mei 2008.

“Mutu pendidikan akademik untuk mata pelajaran Aqidah Akhlak sangat baik hal ini dapat di ketahui dengan nilai UTS dan UAS baik dari aspek kognitif yang selalu di atas standart minimal nilai 60 dan aspek afektif yang sangat bagus. Juga dari aspek psikomotorik pada siswa”.⁹⁰

“Mutu pendidikan akademik untuk mata pelajaran Fiqih sangat meningkat hal ini dapat di ketahui dengan nilai UTS dan UAS baik dari aspek kognitif, afektif dan psikomotorik di atas nilai standart 60”.⁹¹

“Mutu pendidikan akademik untuk mata pelajaran SKI sangat meningkat hal ini dapat di ketahui dengan nilai UTS dan UAS baik dari aspek kognitif, afektif dan psikomotorik di atas nilai standart 60”.⁹²

Sedangkan dari ungkapan guru seni mengenai mutu pendidikan di MTs Negeri Babat Lamongan:

“Mutu pendidikan non akademik yang dinyatakan dalam program-program ekstrakurikuler di MTs Negeri Babat Lamongan mengalami peningkatan, hal ini bisa dilihat dari prestasi-prestasi yang di peroleh di bidang non akademik”.⁹³

Berdasarkan hasil observasi yang diperoleh peneliti dilapangan pada tanggal 24 Mei 2008 Mata pelajaran Bahasa Inggris di kelas VIII B, dapat diketahui bahwa mutu pendidikan di MTs Negeri Babat Lamongan sangat baik. Hal ini dapat dilihat dari alat pembelajaran yang digunakan sebagai sarana penunjang ketika proses KBM di kelas berlangsung. Siswa-siswi dengan tenang dan penuh antusias mengikuti proses KBM. Juga alat pembelajaran berupa white board yang digunakan oleh guru sebagai

⁹⁰ Hasil wawancara dengan Ibu Mamlu'ah selaku Guru Aqidah Akhlak di MTsN Babat Lamongan, pada tanggal 27 Mei 2008.

⁹¹ Hasil wawancara dengan Ibu Nurhayati selaku Guru Fiqih di MTsN Babat Lamongan, pada tanggal 27 Mei 2008.

⁹² Hasil wawancara dengan Ibu Allifatun selaku Guru SKI di MTsN Babat Lamongan, pada tanggal 27 Mei 2008.

⁹³ Hasil wawancara dengan Ibu Rani Kristanti selaku Guru Seni di MTsN Babat Lamongan, pada tanggal 27 Mei 2008.

sarana penunjang dalam KBM. Untuk lebih jelasnya mengenai suasana KBM di kelas dapat diketahui dari hasil dokumentasi yang peneliti peroleh. Sebagaimana terdapat pada **Lampiran VI**.

Dari berbagai penjelasan di atas, dapat diketahui bahwa mutu pendidikan akademik yang dinyatakan dalam nilai raport UAM Mata Pelajaran: Al-Qurán Hadits, Aqidah Akhlak, Fiqih, SKI pada UTS dan UAS. Dan juga mutu pendidikan non akademik yang dinyatakan dalam program-program ekstrakurikuler mengalami peningkatan yang cukup signifikan. Hal ini diperkuat dengan data hasil nilai raport UAM Mata Pelajaran: Al-Qurán Hadits, Aqidah Akhlak, Fiqih, SKI pada UTS dan UAS semester ganjil kelas VII (A-J) dan kelas VIII (A-I) dan prestasi-prestasi yang pernah diraih oleh MTsN Babat Lamongan baik akademik maupun non akademik yang peneliti peroleh melalui observasi dan dokumentasi ketika mengadakan penelitian. Sebagaimana yang terdapat pada **Lampiran IV & VII**.

2. Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan dalam Perspektif

Manajemen Berbasis Sekolah di MTs Negeri Babat Lamongan

Kepala sekolah sebagai seorang manajer pendidikan dalam membuat Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan dalam Perspektif Manajemen Berbasis Sekolah akan melibatkan semua elemen sekolah mulai dari guru, staf dan komite sekolah, yang bertujuan agar segenap warga sekolah ikut terlibat dalam pengambilan keputusan serta bertanggung jawab terhadap hasil yang telah ditetapkan bersama.

Seperti yang telah diungkapkan oleh kepala sekolah, mengenai sosialisasi MBS sebagai strategi peningkatan mutu pendidikan. Baik peningkatan mutu pendidikan akademik yang dinyatakan dalam nilai raport UAM Mata Pelajaran: Al-Qurán Hadits, Aqidah Akhlak, Fiqih, SKI pada UTS dan UAS. Ataupun peningkatan mutu pendidikan non akademik yang dinyatakan dalam program-program ekstrakurikuler di MTsN Babat lamongan.

“Cara mensosialisasikan MBS yaitu dengan cara menyusun program bersama dan mengadakan rapat pleno staf pimpinan, rapat mulai dari Waka Kurikulum, Kesiswaan, Tata Usaha, Humas, Sarana Prasarana dan sampai pada Balitbang. Hubungannya dengan peningkatan mutu pendidikan akademik yang dinyatakan dalam nilai raport UAM Mata Pelajaran: Al-Qurán Hadits, Aqidah Akhlak, Fiqih, SKI pada UTS dan UAS. Yaitu kami membentuk dan memberdayakan MGMP. Khususnya GMPAI. yang ditugaskan mulai dari pemetaan, pembuatan RPP, silabus, selalu dimusyawarakan dan dikoordinasikan dengan GMPAI. Yang membidangi adalah Waka Kurikulum yang dibantu oleh para wali kelas, para pengurus GMPAI dan Koordinator GMPAI. Sedangkan untuk non akademik dinyatakan dalam program-program ekstrakurikuler yang membidangi adalah Waka Kesiswaan dibantu oleh para pembina OSIS (Ketaqwaan, Apresiasi seni)”⁹⁴

Sedangkan mengenai mekanisme sekolah dalam menyusun program kerja, Seperti yang telah diungkapkan oleh kepala sekolah MTsN Babat Lamongan.

“Diawali dengan identifikasi kebutuhan-kebutuhan dari permasalahan-permasalahan oleh masing-masing Waka Urusan. Mulai dari urusan Kurikulum, Kesiswaan, Sarana Prasarana, Humas, Tata Usaha, Balitbang. Setelah teridentifikasi kebutuhan-kebutuhan dan permasalahan-permasalahan masing-masing Waka Urusan mengadakan rapat dengan pimpinan Madrasah. Dari situlah

⁹⁴ Hasil wawancara dengan Bapak Supandi selaku Kepala MTsN Babat Lamongan, pada tanggal 22 Mei 2008.

kita akan membahas tiap kebutuhan, persoalan dan permasalahan. Setelah diketahui Maka didiskusikan bersama dan dilengkapi kemudian jadilah sebuah Draft program. Setelah itu kita akan membahas kembali untuk difinalisasi”.⁹⁵

Dari penjelasan di atas dalam mensosialisasikan MBS sebagai strategi peningkatan mutu pendidikan dengan menyusun program kerja, kepala sekolah melibatkan semua unsur personalia sekolah dan komite sekolah. Unsur personalia terdiri dari kepala sekolah, koordinator kurikulum, kesiswaan, sarana prasarana, humas, semua GMP, tata usaha dan komite sekolah dengan mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan dan permasalahan-permasalahan masing-masing Waka Urusan, kemudian di musyawarakan bersama sama dengan mempertimbangkan aturan, masukan dan saran sesuai dengan situasi dan kondisi kebutuhan yang ada.

Dalam meningkatkan mutu pendidikan akademik yang dinyatakan dalam nilai raport UAM Mata Pelajaran: Al-Qurán Hadits, Aqidah Akhlak, Fiqih, SKI pada UTS dan UAS. Dan non akademik yang dinyatakan dalam program-program ekstrakurikuler, maka perlu dilakukan strategi guna peningkatan mutu pendidikan akademik dan non akademik.

Berhubungan dengan strategi tersebut, peneliti melakukan wawancara dengan kepala sekolah.

“Strategi peningkatkan mutu pendidikan akademik yang dinyatakan dalam nilai raport UAM Mata Pelajaran: Al-Qurán Hadits, Aqidah Akhlak, Fiqih, SKI pada UTS dan UAS. Yaitu dari aspek guru dengan mengoptimalkan MGMPAI dan juga mengadakan pelatihan-pelatihan GMPAI (mengenai metode, strategi, dan model-model pembelajaran). dari aspek siswa dengan

⁹⁵ Hasil wawancara dengan Bapak Supandi selaku Kepala MTsN Babat Lamongan, pada tanggal 22 Mei 2008.

mengadakan UTS, Ulangan harian, mengadakan les, remidi, UAS. Dan dari aspek sarana prasarana dengan pengadaan bahan ajar”.⁹⁶

“Strategi peningkatkan mutu pendidikan non akademik yang dinyatakan dalam program-program ekstrakurikuler dengan mengadakan latihan-latihan yang telah diprogramkan oleh bidang kesiswaan bersama dengan OSIS”.⁹⁷

Hal ini diperkuat oleh beberapa guru PAI di MTs Negeri Babat

Lamongan. Diantaranya:

“Strategi yang saya gunakan untuk bidang studi Al-Qur’an Hadits yaitu: mengaplikasikan *Strategi Active Learning* dan memanfaatkan media pembelajaran yang ada di MTs Negeri Babat Lamongan”.⁹⁸

“Bidang studi Aqidah akhlak melalui strategi :Mengaktifkan siswa ketika KBM, Apersepsi, Memberikan kesempatan kepada siswa untuk bertanya tentang pelajaran, Memberikan kesempatan kepada siswa yang lain memberi jawaban terdahulu sebelum guru, Memberikan pelajaran sesuai dengan Bab nya, Melakukan Brainstorming”.⁹⁹

“Bidang studi Fiqih dengan menggunakan *Strategi Active Learning* dan memanfaatkan berbagai media dan sarana prasarana yang ada sebagai penunjang untuk memaksimalkan mutu pendidikan khususnya bidang studi fiqih”.¹⁰⁰

“ Untuk mata pelajaran SKI dengan strategi: Apersepsi, Pre test, Memberikan pelajaran sesuai dengan Bab nya, Melakukan Brainstorming, Mengadakan Ulangan harian dan remidi bagi siswa yang memperoleh nilai dibawah standart, Mengadakan tanya jawab”.¹⁰¹

⁹⁶ Hasil wawancara dengan Bapak Supandi selaku Kepala MTsN Babat Lamongan, pada tanggal 22 Mei 2008.

⁹⁷ Hasil wawancara dengan Bapak Supandi selaku Kepala MTsN Babat Lamongan, pada tanggal 22 Mei 2008.

⁹⁸ Hasil wawancara dengan Bapak A. Yazid selaku Guru Al-Qur’an Hadits di MTsN Babat Lamongan, pada tanggal 27 Mei 2008.

⁹⁹ Hasil wawancara dengan Ibu Mamlu’ah selaku Guru Aqidah Akhlak di MTsN Babat Lamongan, pada tanggal 27 Mei 2008.

¹⁰⁰ Hasil wawancara dengan Ibu Nurhayati selaku Guru Fiqih di MTsN Babat Lamongan, pada tanggal 27 Mei 2008.

¹⁰¹ Hasil wawancara dengan Ibu Allifatun selaku Guru SKI di MTsN Babat Lamongan, pada tanggal 27 Mei 2008.

Sedangkan dari ungkapan guru seni mengenai strategi peningkatan mutu pendidikan di MTs Negeri Babat Lamongan:

“Kita tidak berusaha membebaskan siswa menerima ilmu dari kita akan tetapi kita membebaskan siswa sesuai dengan bakat dan minat mereka masing-masing”.¹⁰²

Untuk mewujudkan program kerja yang telah disusun dan disepakati bersama sebagai upaya pelaksanaan MBS guna meningkatkan mutu pendidikan akademik yang dinyatakan dalam nilai raport UAM Mata Pelajaran: Al-Qurán Hadits, Aqidah Akhlak, Fiqih, SKI pada UTS dan UAS. Dan non akademik yang dinyatakan dalam program-program ekstrakurikuler dapat berjalan efektif dan efisien, sehingga hasil atau target yang ingin dicapai sekolah sesuai dengan yang di tetapkan.maka perlu dilakukan pemantauan dan pengawasan.

Sehubungan dengan pelaksanaan pengawasan. Berikut hasil wawancara dengan kepala sekolah.

“Dengan mengadakan monitoring dan evaluasi (Monev). Melalui Kunjungan kelas. Sebelum kunjungan kelas, bapak ibu guru yang mengajar dikelas itu diberi informasi terlebih dahulu oleh Waka Humas. Tentunya juga dengan menggunakan instrumen-instrumen yang harus dibawa olah kepala sekolah sebagai pelengkap dan temuan hasilnya apabila memang sesuai dengan standar maka perlu ditingkatkan dan jika hasilnya dibawah standart maka perlu diadakan perbaikan”.¹⁰³

Hal ini di perkuat oleh hasil wawancara mengenai monev dengan beberapa guru PAI di MTs Negeri Babat Lamongan dan diperoleh hasil wawancara yang seragam oleh peneliti. yaitu:

¹⁰² Hasil wawancara dengan Ibu Rani Kristanti selaku Guru Seni di MTsN Babat Lamongan, pada tanggal 27 Mei 2008.

¹⁰³ Hasil wawancara dengan Bapak Supandi selaku Kepala MTsN Babat Lamongan, pada tanggal 22 Mei 2008.

“Monev dengan melakukan ulangan harian setiap bab. Dan dalam 1 semester minimal melakukan 6 ulangan harian. Juga Setiap 3 bulan mengadakan rapat evaluasi pembelajaran yaitu kepala sekolah dan para GMP dan juga GMPAI. Untuk membahas tentang berbagai permasalahan dalam pembelajaran, meliputi: Evaluasi Keefektifan guru mengajar, Evaluasi Keefektifan siswa belajar, Kehadiran guru di atas 80%”.¹⁰⁴

Sedangkan hasil wawancara dengan guru seni mengenai monev di MTs Negeri Babat Lamongan:

“Monev di sekolah ini pastinya bagus sekali. Karna kalau kita bekerja tidak ada yang memonitoring dan mengevaluasi maka kita tidak akan mengetahui apa kekurangan kita”.

Maka dari penjelasan di atas, dalam pelaksanaan program kerja sebagai strategi peningkatan mutu pendidikan akademik yang dinyatakan dalam nilai raport UAM Mata Pelajaran: Al-Qurán Hadits, Aqidah Akhlak, Fiqih, SKI pada UTS dan UAS yaitu Monev dengan melakukan ulangan harian setiap bab. Dan dalam 1 semester minimal melakukan 6 ulangan harian. Juga Setiap 3 bulan mengadakan rapat evaluasi pembelajaran yaitu kepala sekolah dan para GMP dan juga GMPAI, Sedangkan non akademik yang dinyatakan dalam program-program ekstrakurikuler yaitu mengadakan Monev (kepala sekolah bekerja sama dengan setiap koordinator pelaksana program ekstrakurikuler) agar lebih mudah mengetahui kekurangan yang dihadapi. Sehingga bisa di evaluasi dengan mengadakan rapat rutin dengan para guru dan staf minimal 3 bulan sekali.

¹⁰⁴ Hasil wawancara dengan Ibu Mamlu'ah selaku Guru Aqidah Akhlak di MTsN Babat Lamongan, pada tanggal 27 Mei 2008.

Dari hasil observasi yang peneliti peroleh di lapangan pada tanggal 24 Mei 2008. kepala sekolah dan seluruh staf mengadakan rapat evaluasi pembelajaran dengan para GMP untuk membahas berbagai permasalahan dan kendala-kendala yang dihadapi oleh para GMP ketika KBM, serta mencari solusi dari permasalahan tersebut, kemudian dilakukan perbaikan agar standart mutu yang telah ditetapkan oleh MTs Negeri Babat Lamongan dapat tercapai dengan baik. Hasil observasi yang diperoleh diperkuat dengan hasil dokumentasi yang terdapat pada **Lampiran VIII**.

3. Faktor-Faktor Pendukung Dan Penghambat Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan Dalam Perspektif Manajemen Berbasis Sekolah di MTs Negeri Babat Lamongan

a. Faktor Pendukung

Pada dasarnya setiap kegiatan atau usaha yang dilakukan oleh setiap orang pasti ada faktor pendukung dan penghambat, begitu juga dengan Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan dalam Perspektif Manajemen Berbasis Sekolah di MTs Negeri Babat Lamongan. mutu pendidikan akademik yang dinyatakan dalam nilai raport UAM Mata Pelajaran: Al-Qurán Hadits, Aqidah Akhlak, Fiqih, SKI pada UTS dan UAS. Dan non akademik yang dinyatakan dalam program-program ekstrakurikuler. Adapun faktor pendukungnya antara lain:

1. Lingkungan dimana Sekolah Berada

Dalam hai ini peneliti mengadakan observasi ditempat lembaga itu sendiri. Dari hasil observasi peneliti dapat menyimpulkan bahwa

Madrasah Tsanawiyah Negeri Babat Lamongan yang terletak di Jl. Raya Plaosan No. 11 Telp. (0322) 451182. di desa Plaosan, kecamatan Babat, kabupaten Lamongan. MTs Negeri Babat Lamongan ini termasuk dua diantara Madrasah Tsanawiyah Negeri yang paling diminati masyarakat sekitar kota Lamongan, karena disamping lokasi sekolah yang sangat strategis dengan letaknya di pinggir jalan raya kota Babat juga alat transportasi yang sangat mudah dijangkau. Hal ini yang menjadi daya tarik MTsN Babat Lamongan terbukti dengan banyaknya siswa baru yang mendaftar yang melebihi kapasitas. Kondisi ini yang membuat sekolah dituntut untuk selalu mengembangkan diri baik dari segi kualitas pengajaran guru dan mutu outputnya.

2. Keadaan Guru dan Karyawan yang Tersedia

Dari hasil dokumentasi yang di peroleh oleh peneliti mengenai keadaan guru dan karyawan yang ada di MTsN Babat Lamongan. Mayoritas guru dan tenaga lainnya di MTsN Babat Lamongan merupakan lulusan S1, ada beberapa yang sudah lulusan S2 dan yang paling rendah pendidikannya adalah lulusan D3 yang semuanya sudah profesional dan berkompeten dalam bidang mereka masing-masing.

Sebagaimana hasil wawancara yang dilakukan peneliti dengan kepala sekolah.

“Dengan mengoptimalkan MGMPAI dan juga mengadakan pelatihan-pelatihan GMPAI (mengenai metode, strategi, dan model-model pembelajaran)”.¹⁰⁵

Hal tersebut diperkuat dengan hasil wawancara.

“Kami memberikan penambahan dana yang di alokasikan untuk pelatihan-pelatihan dan workshop GMP termasuk juga GMPAI”.¹⁰⁶

Hal ini di perkuat juga oleh hasil wawancara beberapa dengan guru PAI di MTs Negeri Babat Lamongan dan diperoleh hasil wawancara yang seragam oleh peneliti, yaitu:

“Kepala sekolah memberdayakan MGMPAI, mengadakan pelatihan-pelatihan GMPAI, workshop”.¹⁰⁷

Sedangkan hasil wawancara dengan guru seni di MTs Negeri Babat Lamongan:

“Dengan memberikan sarana prasarana yang sangat lengkap dan memadai sebagai penunjang untuk peningkatan mutu di bidang non akademik”.¹⁰⁸

Untuk lebih jelasnya mengenai keadaan guru dan karyawan berada di **Lampiran II**.

3. *Sarana dan Prasarana yang Ada.*

Peneliti mengadakan wawancara dengan Koordinator sarana dan prasarana.

¹⁰⁵ Hasil wawancara dengan Bapak Supandi selaku Kepala MTsN Babat Lamongan, pada tanggal 22 Mei 2008.

¹⁰⁶ Hasil wawancara dengan Bapak Mukiyi, selaku koordinator tata usaha di MTsN Babat Lamongan, pada tanggal 24 Mei 2008.

¹⁰⁷ Hasil wawancara dengan Bapak A. Yazid selaku Guru Al-Qur'an Hadits di MTsN Babat Lamongan, pada tanggal 27 Mei 2008.

¹⁰⁸ Hasil wawancara dengan Ibu Rani Kristanti selaku Guru Seni di MTsN Babat Lamongan, pada tanggal 27 Mei 2008.

“Sarana dan prasarana yang dimiliki oleh MTs Negeri Babat Lamongan sebagai penunjang dalam peningkatan mutu pendidikan akademik yang dinyatakan dalam nilai raport UAM Mata Pelajaran: Al-Qurán Hadits, Aqidah Akhlak, Fiqih, SKI pada UTS dan UAS yaitu memiliki ruang KBM yang sangat kondusif dan representatif bagi siswa. Dengan adanya white board dan TV tiap kelas yang dapat dimanfaatkan untuk KBM. Sarana prasarana lain yang sangat mendukung diantaranya perpustakaan dengan berbagai judul buku Pendidikan Agama Islam, Musholla dan juga berbagai kegiatan ekstrakurikuler (hadrah, PHBI, Muhadloroh/khitobah, tilawatil Qurán, Qiroáh,dll)”.

“Sarana dan prasarana yang dimiliki oleh MTs Negeri Babat Lamongan sebagai penunjang dalam peningkatan mutu pendidikan non akademik yang dinyatakan dalam program-program ekstrakurikuler yaitu memiliki berbagai sarana prasarana yang lengkap dalam menunjang peningkatan mutu pendidikan non akademik yang dinyatakan dalam program-program ekstrakurikuler”.¹⁰⁹

Hasil wawancara dengan Guru PAI bidang studi Fiqih mengenai sarana prasarana yang ada di MTs Negeri Babat Lamongan:

“Bidang studi Fiqih dengan menggunakan *Strategi Active Learning* dan memanfaatkan berbagai media dan sarana prasarana yang ada sebagai penunjang untuk memaksimalkan mutu pendidikan khususnya bidang studi fiqih”.¹¹⁰

Dari hasil wawancara tersebut dapat diketahui bahwa MTs Negeri Babat Lamongan memiliki sarana prasarana yang lengkap dan cukup memadai sebagai penunjang untuk meningkatkan mutu pendidikan. Peneliti juga melakukan observasi secara langsung dilokasi penelitian dan didukung oleh data dokumentasi. Untuk lebih jelasnya berada di **Lampiran V**.

¹⁰⁹ Hasil wawancara dengan Bapak Nur Hasyim selaku koordinator sarana prasarana sekaligus guru matematika di MTsN Babat Lamongan, pada tanggal 26 Mei 2008.

¹¹⁰ Hasil wawancara dengan Ibu Nurhayati selaku Guru Fiqih di MTsN Babat Lamongan, pada tanggal 27 Mei 2008.

b. Faktor Penghambat

Sedangkan mengenai hambatan dalam Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan dalam Perspektif Manajemen Berbasis Sekolah di MTs Negeri Babat Lamongan, mutu pendidikan akademik yang dinyatakan dalam nilai raport UAM Mata Pelajaran: Al-Qurán Hadits, Aqidah Akhlak, Fiqih, SKI pada UTS dan UAS. Dan non akademik yang dinyatakan dalam program-program ekstrakurikuler . Yaitu dari faktor anggaran/pembiayaan.

Sebagaimana dari hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti dengan Koordinator Tata Usaha.

“Dana BOS tidak mencukupi untuk pengelolaan sekolah. Dan solusi yang dilakukan dengan mengumpulkan wali murid untuk di mintai sumbangan.”¹¹¹

Hasil wawancara dengan bendahara komite madrasah.

“Kurangnya dana untuk digunakan biaya pengelolaan sekolah, sedangkan dana BOS tidak cukup. maka solusinya dengan mengumpulkan wali murid untuk dimintai sumbangan”.¹¹²

Hal ini di perkuat dengan hasil wawancara dengan beberapa guru PAI di MTs Negeri Babat Lamongan dan diperoleh hasil wawancara yang seragam oleh peneliti, yaitu:

“Kendala yang dihadapi adalah kurangnya dana dialokasikan untuk pelatihan-pelatihan GMPAI dan alternatifnya melalui rapat kepala sekolah, dewan guru, staf dan mengumpulkan wali murid untuk dimintai sumbangan dana”.¹¹³

¹¹¹ Hasil wawancara dengan Bapak Mukiyi, selaku koordinator tata usaha di MTsN Babat Lamongan, pada tanggal 24 Mei 2008.

¹¹² Hasil wawancara dengan Ibu Inayah selaku Bendahara komite madrasah di MTsN Babat Lamongan , pada tanggal 27 Mei 2008.

¹¹³ Hasil wawancara dengan Ibu Allifatun selaku Guru SKI di MTsN Babat Lamongan, pada tanggal 27 Mei 2008.

Sedangkan hasil wawancara dengan guru Seni di MTs Negeri

Babat Lamongan. Yaitu:

“Kendala yang dihadapi adalah dana yang kurang untuk biaya pemeliharaan sarana prasarana non akademik. Solusinya melalui rapat kepala sekolah, dewan guru, staf dan mengumpulkan wali murid untuk dimintai sumbangan dana”.¹¹⁴

Dari pernyataan diatas, maka dapat diketahui bahwa faktor yang menjadi penghambat Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan dalam Perspektif Manajemen Berbasis Sekolah di MTs Negeri Babat Lamongan, yaitu dana BOS yang kurang mencukupi untuk biaya pengelolaan sekolah. dan untuk mengatasi kendala tersebut maka MTsN Babat Lamongan mengadakan rapat kepala sekolah, dewan guru dengan seluruh staf dan mengumpulkan wali murid untuk dimintai sumbangan dana. Agar PBM tetap berjalan dengan baik dan Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan dalam Perspektif Manajemen Berbasis Sekolah di MTs Negeri Babat Lamongan tetap berjalan efektif dan efisien.

¹¹⁴ Hasil wawancara dengan Ibu Rani Kristanti selaku Guru Seni di MTsN Babat Lamongan, pada tanggal 27 Mei 2008.

BAB V

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Pada uraian ini, peneliti akan menyajikan uraian bahasan sesuai dengan hasil penelitian, sehingga pembahasan ini akan mengintegrasikan hasil penelitian yang ada sekaligus memodifikasikan dengan teori yang ada.

Sebagaimana yang ditegaskan dalam teknik analisis, penelitian ini menggunakan analisis kualitatif deskriptif (pemaparan) dari data yang didapatkan baik melalui observasi, dokumentasi dan interview dari pihak yang mengetahui tentang data yang dibutuhkan selanjutnya dari hasil tersebut dikaitkan dengan teori yang ada diantaranya sebagai berikut:

A. MUTU PENDIDIKAN DI MTs NEGERI BABAT LAMONGAN

Dalam konteks pendidikan, pengertian mutu mengacu pada masukan, proses, luaran, dan dampaknya. Mutu masukan dapat dilihat dari berbagai sisi. *Pertama*, kondisi baik tidaknya masukan sumber daya manusia, seperti kepala sekolah, guru, laboran, staf tata usaha, dan siswa. *Kedua*, memenuhi atau tidaknya kriteria masukan material berupa alat peraga, buku-buku, kurikulum, sarana dan prasarana sekolah, dan lain-lain. *Ketiga*, memenuhi atau tidaknya kriteria masukan yang berupa perangkat software, seperti peraturan, struktur organisasi dan deskripsi kerja. *Keempat*: mutu masukan yang bersifat harapan dan kebutuhan, seperti visi, motivasi, ketekunan cita-cita.¹¹⁵

¹¹⁵ Sudarwan Danim, *Op. Cit.*, hlm. 53.

Mutu Pendidikan di MTs Negeri Babat Lamongan dapat dilihat dari Sumber daya manusianya seperti: kepala sekolah, guru, laboran, staf tata usaha, dan siswa. Mayoritas kepala sekolah, guru dan tenaga lainnya di MTsN Babat Lamongan merupakan lulusan S1, ada beberapa yang sudah lulusan S2 dan yang paling rendah pendidikannya adalah lulusan D3 yang semuanya sudah professional dan berkompeten dalam bidang mereka masing-masing. Sedangkan Dari kriteria meterial, kriteria perangkat software, mutu masukan yang bersifat harapan dan kebutuhan sekolah selalu berupaya melakukan peningkatan, pengembangan, responsive dan antisipatif terhadap kebutuhan sekitar guna perbaikan mutu pendidikan di MTsN Babat Lamongan.

Hasil pendidikan dipandang bermutu jika mampu melahirkan keunggulan akademik dan non akademik (ekstrakurikuler) pada peserta didik yang dinyatakan lulus untuk satu jenjang pendidikan atau menyelesaikan program pembelajaran tertentu.¹¹⁶ mutu pendidikan akademik yang dinyatakan dalam nilai raport UAM Mata Pelajaran: Al-Qurán Hadits, Aqidah Akhlak, Fiqih, SKI pada UTS dan UAS. sedangkan mutu pendidikan non akademik yang dinyatakan dalam program-program ekstrakurikuler.

Pengembangan mutu pendidikan akademik yang dinyatakan dalam nilai raport UAM Mata Pelajaran: Al-Qurán Hadits, Aqidah Akhlak, Fiqih, SKI pada UTS dan UAS di MTsN Babat Lamongan mengalami peningkatan

¹¹⁶ Sudarwan Danim, *Op. Cit.*, hlm. 53.

yang cukup signifikan. Hal ini bisa dilihat dari nilai raport UAM Mata Pelajaran: Al-Qurán Hadits, Aqidah Akhlak, Fiqih, SKI pada UTS dan UAS semester ganjil kelas VII (A-J) dan kelas VIII (A-I). sedangkan pengembangan mutu pendidikan non akademik yang dinyatakan dalam program-program ekstrakurikuler di MTsN Babat Lamongan juga mengalami peningkatan yang cukup signifikan. Hal ini bisa diketahui dari prestasi-prestasi yang pernah diraih oleh MTsN Babat Lamongan.

Berbagai prestasi baik bidang akademik maupun non akademik sering diraih oleh sekolah. Hal inilah yang membuktikan bahwa MTsN Babat Lamongan telah mendukung proses reformasi yang ada di lingkungan pendidikan untuk meningkatkan mutu pendidikan. Dengan pengaturan manajemen madrasah yang semakin baik, MTs Negeri Babat Lamongan berusaha menjadikan madrasah menjadi lembaga pendidikan yang mampu melahirkan keunggulan akademik dan non akademik (ekstrakurikuler) pada peserta didik yang bermutu, berakhlakul karimah dan mampu bersaing di tengah proses informatisasi dan persaingan global yang semakin pesat.

B. STRATEGI PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN DALAM PERSPEKTIF MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH DI MTs NEGERI BABAT LAMONGAN

Strategi merupakan langkah-langkah yang sistematis dan sistemik dalam melaksanakan rencana secara menyeluruh (makro) dan berjangka panjang dalam pencapaian tujuan MBS.¹¹⁷

Upaya peningkatan mutu pendidikan akademik yang dinyatakan dalam nilai raport UAM Mata Pelajaran: Al-Qurán Hadits, Aqidah Akhlak, Fiqih, SKI pada UTS dan UAS. Ataupun peningkatan mutu pendidikan non akademik yang dinyatakan dalam program-program ekstrakurikuler dapat dilakukan melalui Sosialisasi MBS. Merumuskan Visi, misi, tujuan, dan sasaran sekolah (tujuan situasional sekolah). Identifikasi tantangan nyata sekolah. identifikasi fungsi-fungsi yang diperlukan untuk mencapai sasaran. analisis SWOT. Alternatif langkah pemecahan persoalan. menyusun rencana dan program peningkatan mutu. Melaksanakan rencana peningkatan mutu. Melakukan monitoring dan evaluasi pelaksanaan. Merumuskan sasaran mutu baru.¹¹⁸

Strategi tersebut di atas telah dilakukan oleh MTsN Babat Lamongan dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan, yaitu mensosialisasikan MBS dengan cara menyusun program bersama dan mengadakan rapat pleno staf pimpinan, rapat mulai dari Waka Kurikulum, Kesiswaan, Tata Usaha, Humas, Sarana Prasarana dan sampai pada Balitbang. Sekolah membentuk dan memberdayakan MGMP. Khususnya GMPAI yang ditugaskan mulai dari pemetaan, pembuatan RPP, silabus, selalu dimusyawarakan dan dikoordinasikan dengan GMPAI. Yang

¹¹⁷ Nanang Fattah, *Op. Cit.*, hlm.33.

¹¹⁸ *MPMBS*, (<http://www.pakguruonline.pendidikan.net> diakses 28 April 2008)

membidangi adalah Waka Kurikulum yang dibantu oleh para wali kelas, pengurus GMPAI dan Koordinator GMPAI. Sedangkan untuk program-program ekstrakurikuler yang membidangi adalah Waka Kesiswaan dibantu oleh para pembina OSIS (Ketaqwaan, Apresiasi seni).

Upaya peningkatan mutu pendidikan dalam bidang akademik di MTsN Babat Lamongan dari aspek guru dengan mengoptimalkan MGMPAI dan juga mengadakan pelatihan-pelatihan GMPAI (mengenai metode, strategi, dan model-model pembelajaran). Dari aspek siswa dengan mengadakan UTS, Ulangan harian, les, remidi, UAS. Dan dari aspek sarana prasarana dengan pengadaan bahan ajar. Sedangkan Upaya peningkatan mutu pendidikan dalam bidang non akademik dengan mengadakan latihan-latihan yang telah diprogramkan oleh bidang kesiswaan bersama dengan OSIS.

Agar pelaksanaan program sekolah dapat berjalan dengan efektif dan efisien maka MTsN Babat Lamongan mengadakan monitoring dan evaluasi (Monev). Melalui Kunjungan kelas. Sebelum kunjungan kelas, bapak ibu guru yang mengajar dikelas itu diberi informasi terlebih dahulu oleh Waka Humas. Tentunya juga dengan menggunakan instrumen-instrumen yang harus dibawa oleh kepala sekolah sebagai pelengkap dan temuan hasilnya apabila memang sesuai dengan standar maka perlu ditingkatkan dan jika hasilnya dibawah standart maka perlu diadakan perbaikan.dan Dan non akademik yang dinyatakan dalam program-program ekstrakurikuler, kepala sekolah bekerja sama dengan setiap koordinator pelaksana program

ekstrakurikuler agar lebih mudah mengetahui kakurangan yang dihadapi. tindak lanjut dari MONEV melalui rapat rutin dengan para guru dan staf minimal 3 bulan.

C. FAKTOR PENDUKUNG DAN PENGHAMBAT STRATEGI PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN DALAM PERSPEKTIF MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH DI MTs NEGERI BABAT LAMONGAN

a. Faktor Pendukung

Dalam pelaksanaan MBS di lembaga pendidikan, secara luas dan mendasar yang amat diperlukan adalah dukungan politik baik sekedar *political will* maupun dalam bentuk peraturan dan perundang-undangan formal. Dukungan finansial, dukungan sumber daya manusia beserta pemikirannya, sarana dan prasarana lainnya juga menjadi faktor pendukung yang penting.¹¹⁹

Adapun faktor pendukung strategi peningkatan mutu pendidikan dalam perspektif manajemen berbasis sekolah di MTsN Babat Lamongan. Baik dari segi Mutu pendidikan akademik yang dinyatakan dalam nilai raport UAM Mata Pelajaran: Al-Qurán Hadits, Aqidah Akhlak, Fiqih, SKI pada UTS dan UAS maupun dari segi non akademik yang dinyatakan dalam program-program ekstrakurikuler, antara lain:

¹¹⁹ Nurkholis, *Op. Cit.*, hlm. 130 .

4. *Lingkungan Sekolah*

Lingkungan merupakan komponen yang sangat berpengaruh terhadap peningkatan mutu pendidikan. Untuk itu perlu adanya dukungan lingkungan, lingkungan sekolah yang aman dan tertib mutlak di butuhkan untuk meningkatkan mutu pendidikan.¹²⁰

Madrasah Tsanawiyah Negeri Babat Lamongan yang terletak di Jl. Raya Plaosan No. 11 Telp. (0322) 451182. Di desa Plaosan, Kecamatan Babat, Kabupaten Lamongan. MTs Negeri Babat Lamongan ini termasuk dua diantara Madrasah Tsanawiyah Negeri yang paling diminati masyarakat sekitar kota Lamongan, disamping lokasi sekolah yang sangat strategis dengan letaknya di pinggir jalan raya Kota Babat juga alat transportasi yang sangat mudah dijangkau. Suasana lingkungan yang aman dan tertib di MTsN Babat Lamongan membuat seluruh elemen sekolah (kepala sekolah, guru, staf, siswa) merasa nyaman melakukan aktifitas belajar mengajar. Hal ini yang menjadi daya tarik MTsN Babat Lamongan, terbukti dengan banyaknya siswa baru yang mendaftar melebihi kapasitas. Kondisi ini yang membuat sekolah dituntut untuk selalu mengembangkan diri, baik dari segi kualitas pengajaran guru maupun mutu outputnya.

5. *Keadaan Guru dan Karyawan*

¹²⁰.Umaedi, *MPMBS*, ([http://www.geocities. Com/pengembangan_madrasah](http://www.geocities.Com/pengembangan_madrasah) diakses 8 April 2008).

Sekolah yang efektif pada umumnya memiliki staf yang mampu (kompeten) dan berdedikasi tinggi terhadap sekolahnya untuk meningkatkan prestasi siswa yaitu melalui Peningkatan profesionalisme guru (*increased professionalism of teachers*). Peningkatan ini dilakukan, baik dari kemampuan penguasaan materi bahan ajar, penguasaan metodologi, kompetensi sosial, maupun kompetensi kemasyarakatan sebagai guru.¹²¹ Hal itu mutlak dibutuhkan sekolah dalam peningkatan mutu pendidikan akademik dan non akademik.

Untuk meningkatkan kualitas dan profesionalisme guru, maka MTsN Babat Lamongan telah mendelegasikan para guru untuk mengikuti pelatihan-pelatihan dan workshop GMP termasuk juga GMPAI. Sehingga hal ini merupakan faktor pendukung bagi tercapainya peningkatan mutu pendidikan akademik yang dinyatakan dalam nilai raport UAM Mata Pelajaran: Al-Qurán Hadits, Aqidah Akhlak, Fiqih, SKI pada UTS dan UAS. Dan non akademik yang dinyatakan dalam program-program ekstrakurikuler. Agar peningkatan mutu pendidikan dapat berjalan efektif dan efisien.

6. Sarana dan Prasarana

Fasilitas sarana dan prasarana yang memadai juga merupakan faktor pendukung bagi sekolah yang ideal.¹²² Sekolah dikatakan

¹²¹ Sudarwan Danim, hlm. 165.

¹²² Nurkholis, *Op. Cit.*, hlm. 130 .

bermutu jika perpustakaan, laboratorium, alat pembelajaran serta sarana prasarana yang lain dapat terpenuhi dengan baik.¹²³

Sarana dan prasarana yang dimiliki MTs Negeri Babat Lamongan sebagai penunjang dalam peningkatan mutu pendidikan akademik yang dinyatakan dalam nilai raport UAM Mata Pelajaran: Al-Qurán Hadits, Aqidah Akhlak, Fiqih, SKI pada UTS dan UAS yaitu memiliki ruang KBM yang sangat kondusif dan representatif bagi siswa. Dengan adanya white board dan TV tiap kelas yang dapat dimanfaatkan untuk KBM. Sarana prasarana lain yang sangat mendukung diantaranya perpustakaan dengan berbagai judul buku Pendidikan Agama Islam, Musholla dan juga berbagai kegiatan ekstrakurikuler (hadrah, PHBI, Muhadloroh/khitobah, tilawatil Qurán, Qiroáh,dll). Dan dalam peningkatan mutu pendidikan non akademik yang dinyatakan dalam program-program ekstrakurikuler, sekolah memiliki berbagai sarana prasarana yang memadai.

b. Faktor penghambat

Dana merupakan salah satu faktor penting yang dapat menunjang dalam pelaksanaan MBS khususnya dalam peningkatan mutu pendidikan. Karena dana adalah tonggak dari berjalan atau tidaknya pengelolaan dan pemeliharaan sekolah. Dalam melaksanakan

¹²³ Mastuhu, *Menata Ulang Pemikiran System Pendidikan Nasional*, (Jakarta: Safiria Insani Press, 2003), hlm. 66.

MBS, sekolah harus memiliki anggaran yang layak.¹²⁴ Dana yang diperoleh dari berbagai sumber harus di atur dan dikelola dengan tepat.

Berdasarkan hal di atas, dana di MTsN Babat Lamongan yang berasal dari BOS tidak mencukupi untuk biaya pengelolaan dan pemeliharaan sekolah. Hal inilah yang menjadi faktor penghambat Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan akademik yang dinyatakan dalam nilai raport UAM Mata Pelajaran: Al-Qurán Hadits, Aqidah Akhlak, Fiqih, SKI pada UTS dan UAS. Dan non akademik yang dinyatakan dalam program-program ekstrakurikuler dalam Perspektif Manajemen Berbasis Sekolah di MTs Negeri Babat Lamongan.

Untuk itu MTsN Babat Lamongan berupaya mengadakan rapat seluruh elemen sekolah (kepala sekolah, guru, staf, orang tua siswa) membahas persoalan tersebut untuk mendapatkan solusi terbaik. dan salah satu alternatif jalan keluarnya dengan meminta sumbangan dana dari seluruh orang tua siswa guna perbaikan mutu pendidikan di MTsN Babat Lamongan.

¹²⁴ Abdul Rachman Shaleh, *Op. Cit.*, hlm: 243.

BAB VI

PENUTUP

A. KESIMPULAN

1. Mutu Pendidikan di MTs Negeri Babat Lamongan

Mutu pendidikan akademik yang dinyatakan dalam nilai raport UAM Mata Pelajaran: Al-Qurán Hadits, Aqidah Akhlak, Fiqih, SKI pada UTS dan UAS. Dan mutu pendidikan non akademik yang dinyatakan dalam program-program ekstrakurikuler mengalami peningkatan yang cukup signifikan. Dapat diketahui dari nilai raport UAM Mata Pelajaran: Al-Qurán Hadits, Aqidah Akhlak, Fiqih, SKI pada UTS dan UAS semester ganjil kelas VII (A-J) dan kelas VIII (A-I) yang di atas standart minimal nilai 60 dan prestasi-prestasi yang pernah diraih oleh MTsN Babat Lamongan baik akademik maupun non akademik.

2. Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan Dalam Perspektif Manajemen Berbasis Sekolah Di MTs Negeri Babat Lamongan

a. Mutu pendidikan akademik yang dinyatakan dalam nilai raport UAM Mata Pelajaran: Al-Qurán Hadits, Aqidah Akhlak, Fiqih, SKI pada UTS dan UAS:

1. Menyusun program kerja dengan melibatkan semua elemen sekolah.

2. Peningkatan kualitas guru dengan memberdayakan MGMPAI, workshop, pelatihan GMPAI.
3. Peningkatan kualitas siswa dengan mengadakan ulangan harian, les, remidi.
4. Peningkatan sarana prasarana dengan pengadaan bahan ajar.
5. Mengadakan monitoring dan evaluasi (Monev) melalui kunjungan kelas.
6. Rapat rutin kepala sekolah dengan dewan guru dan staf minimal 3 bulan.
 - b. Mutu pendidikan non akademik yang dinyatakan dalam program-program ekstrakurikuler:
 1. Menyusun program kerja dengan melibatkan semua elemen sekolah.
 2. Mengadakan latihan-latihan yang telah diprogramkan.
 3. Mengadakan monitoring dan evaluasi (Monev) yaitu kepala sekolah bekerja sama dengan setiap koordinator pelaksana program ekstrakurikuler.
3. Faktor Pendukung dan Penghambat Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan Dalam Perspektif Manajemen Berbasis Sekolah di MTs Negeri Babat Lamongan
 - a. Faktor Pendukung
 1. Lokasi MTs Negeri Babat Lamongan yang sangat strategis, mudah dijangkau, suasana yang kondusif dan efektif.

2. Guru-guru dan karyawan sebagian besar berlatar belakang S1.
 3. Sarana prasarana yang lengkap dan cukup memadai.
- b. Faktor Penghambat
1. Dana BOS yang diberikan belum sesuai dengan jumlah siswa di MTsN Babat Lamongan.

B. SARAN

Berdasarkan hasil penelitian, maka disarankan:

1. Agar Mutu Pendidikan di MTs Negeri Babat Lamongan meningkat, maka perlu adanya pengaturan manajemen madrasah yang baik dan adanya monitoring dan evaluasi (Monev).
2. Agar Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan dalam Perspektif Manajemen Berbasis Sekolah di MTs Negeri Babat Lamongan dapat berjalan efektif dan efisien. Terutama dalam meningkatkan mutu pendidikan akademik yang dinyatakan dalam nilai raport UAM Mata Pelajaran: Al-Qurán Hadits, Aqidah Akhlak, Fiqih, SKI pada UTS dan UAS. Dan mutu pendidikan non akademik yang dinyatakan dalam program-program ekstrakurikuler, maka pihak sekolah harus terus melakukan perbaikan dalam pelaksanaan MBS melalui peningkatan kualitas dan kinerja guru, peningkatan sarana dan prasarana, melakukan perbaikan di bidang monitoring dan evaluasi (Monev) dalam pelaksanaan program sekolah.

3. Perlu adanya kesadaran pada seluruh elemen sekolah (kepala sekolah, guru, staf, siswa) termasuk orang tua siswa dan masyarakat, bahwa untuk meningkatkan mutu pendidikan di sekolah melalui peningkatan mutu monitoring dan evaluasi (Monev) menjadi tanggung jawab bersama, sehingga mereka bisa ikut andil dan dapat memberikan kontribusi yang nyata terhadap berbagai program yang dilakukan oleh sekolah.



DAFTAR PUSTAKA

- Arcaro, Joremo S. 2005. *Pendidikan Berbasis Mutu, Prinsip-Prinsip Perumusan dan Tata Langkah Penerapan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Arikunto, Suharsimi . 2006. *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Artikel Pendidikan. *MPMBS*. (<http://www.pakguruonline.pendidikan.net> diakses 28 April 2008)
- Artikel Pendidikan. *Mutu pendidikan*, (<http://www.gosublogger.com/> diakses 11 Mei 2008)
- B. Miles, Matthew dan Michael Huberman. 1992. *Analisis Data Kualitatif*. Terjemahan: Tjejep RR Jakarta: UI Press.
- Bukhari, M dkk. 2005. *Asas-asas Manajemen*. Yogyakarta: Aditya Media.
- Danim, Sudarwan. 2006. *Visi Baru Manajemen Sekolah; dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Dharma, Agus. *Manajemen Berbasis Sekolah*, (agus_dwilly@yahoo.com diakses pada tanggal 28 April 2008)
- Depag RI. 1980. *Al-Qurán dan Terjemahnya*. Jakarta: Depag
- Depag, Ditjen Kelembagaan Agama Islam, 2005. *Pedoman Integrasi Life Skills dalam Pembelajaran di Madrasah Aliyah*. Jakarta.
- Depag RI Direktorat jenderal kelembagaan Agama Islam. 2005. *Pedoman MBS Jakarta*.
- Dit. Dikdasmen. 2001. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Madrasah*. Buku 1 Konsep dan Pelaksanaan. Jakarta.
- Echols J. dan Shadily. 1976. *Kamus Inggris Indonesia*. Jakarta: Gramedia.
- Fajar, Malik. *Holistika Pemikiran Pendidikan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Fattah, Nanang. 2006. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

- Hadiyanto. 2004. *Mencari Sosok Desentralisasi Manajemen Pendidikan di Indonesia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Hasbullah. 2006. *Otonomi Pendidikan; Kebijakan Otonomi Daerah dan Implikasinya terhadap Penyelenggaraan Pendidikan*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Junaidi. *Menyoal Mutu Pegawai TU Sekolah*. ([Mailto:ikojuned@yahoo.com](mailto:ikojuned@yahoo.com) di akses 11 Mei 2008)
- Mastuhu. 2003. *Menata Ulang Pemikiran System Pendidikan Nasional*. Jakarta: Safiria Insani Press.
- Moleong, J, Lexy. 2007. *Metodologi Penelitian Kualitatif* . Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Mubashyiroh. 2007. *Implementasi Manajemen Pembelajaran dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan pada Madrasah Unggulan di MTs Negeri Lamongan.*, Skripsi UIN Malang.
- Mulyasa, E. 2004. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Mensukseskan MBS dan KBK*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- _____. 2006. *Kurikulum Berbasis Kompetensi; Konsep, Karakteristik, dan Implementasi*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- _____. 2007. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Nata, Abuddin. 2003. *Manajemen Pendidikan; Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam di Indonesia*. Jakarta: Kencana.
- Nurkolis. 2003. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Poerwadarminta, W. J. S. 1989. *Kamus Umum Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Shaleh, Abdul Rachman. 2004. *Madrasah dan Pendidikan Anak Bangsa; Visi, Misi dan Aksi*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Sukmadinata, Nana Syaodih Dkk. 2006. *Pengendalian Mutu Pendidikan Sekolah Menengah; Konsep, Prinsip, dan Instrument*. Bandung: PT Refika Aditama.

Sucitro, Heri. *Program Peningkatan Mutu Pendidikan*, (<http://www.sdit-nurhidayah.net> diakses 11 Mei 2008)

Suryadi, Ace dan H. A. R. Tilaar. 1995. *Analisis Kebijakan Suatu Pengantar*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.

Syafruddin. 2005. *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*. Jakarta: Ciputat Press.

Umaedi, MPMBS, (http://www.geocities.Com/pengembangan_madrasah diakses 8 April 2008).

Yuswianto. 2002. *Diktat Metodologi Penelitian*. Malang.

