

MANAJEMEN PENINGKATAN MUTU BERBASIS SEKOLAH

(STUDI KASUS PADA SMAN 1 MALANG)

SKRIPSI

Oleh:

Nanang Syafi'udin

NIM: 05110040



JURUSAN PENDIDIKAN AGAMA ISLAM

FAKULTAS TARBIYAH

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG**

Maret, 2010

**MANAJEMEN PENINGKATAN MUTU BERBASIS SEKOLAH (STUDI
KASUS PADA SMAN 1 MALANG)**

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:

Nanang Syafi'udin

NIM: 05110040



JURUSAN PENDIDIKAN AGAMA ISLAM

FAKULTAS TARBIYAH

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG**

Maret, 2010

HALAMAN PERSETUJUAN
MANAJEMEN PENINGKATAN MUTU BERBASIS SEKOLAH
(STUDI KASUS PADA SMA NEGERI 1 MALANG)

SKRIPSI

Oleh:

Nanang Syafi'udin

NIM:05110040

Telah Disetujui Oleh:
Dosen Pembimbing

Dr. H. Agus Maimun, M.Pd

NIP. 19650817 199803 1 003

Tanggal, 12 April 2010

Mengetahui,
Ketua Jurusan Pendidikan Agama Islam

Drs.H. Moh. Padil, M.Pd.I

NIP. 19651205 199403 1 003

HALAMAN PENGESAHAN
MANAJEMEN PENINGKATAN MUTU BERBASIS SEKOLAH
(STUDI KASUS PADA SMA NEGERI 1 MALANG)
SKRIPSI

Dipersiapkan dan Disusun Oleh

Nanang Syafi'udin (05110040)

Telah Dipertahankan Didepan Dewan Penguji Pada Tanggal

21 April 2010 Dengan Nilai: B+

Dan Telah Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan Untuk
Memperoleh Gelar Sarjana Pendidikan Islam (S.Pd.I)

Pada Tanggal: 21 April 2010

Panitia Ujian,

Ketua Sidang,

Sekretaris,

Dr. H. Agus Maimun, M.Pd

Abdul Aziz, M. Pd

NIP. 19650817 199803 1 003

NIP. 19721218 200003 1 002

Penguji Utama,

Pembimbing,

Dr.H. Nur Ali, M. Pd

Dr. H. Agus Maimun, M.Pd

NIP. 19650403 199083 1 002

NIP. 19650817 199803 1 003

Mengesahkan,

Dekan Fakultas Tarbiyah UIN Malang

Dr. H.M. Zainuddin, MA

NIP. 19620307 199503 1 001

PERSEMBAHAN

Alhamdulillah karya ini telah tersusun dan aku persembahkan Bapak (H. Suwito, S. Pd.) dan Ibu (Ninik Munjiati) yang telah mencurahkan kasih sayangnya kepadaku sehingga sampailah aku di jenjang pendidikan perguruan tinggi ini

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. (Q. S. Ar-Ra'du: 11)

(Sumber: Al-qur'an dan Terjemahnya, Departemen Agama: 1979, hal. 370)

Dr. H. Agus Maimun, M.Pd.

Dosen Fakultas Tarbiyah

Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

NOTA DINAS PEMBIMBING

Hal : Skripsi Nanang Syafi'udin

Malang, 23 Maret 2010

Lamp : 5 (Lima) Eksemplar

Kepada Yth.

Dekan Fakultas Tarbiyah UIN Malang

Di

Malang

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

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

Nama : Nanang Syafi'udin

NIM : 05110040

Jurusan : Pendidikan Agama Islam

Judul Skripsi : *Aktualisasi Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (Studi Kasus di SMA Negeri 1 Malang)*

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

Demikian, mohon dimaklumi adanya.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb

Pembimbing,

Dr. H. Agus Maimun, M.Pd

NIP. 150 289 486

SURAT PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan, bahwa dalam skripsi saya 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 diterbitkan dalam daftar pustaka.

Malang, 12 April 2010

Nanang Syafi'udin

Kata Pengantar



Puji syukur penulis munajatkan kehadiran Allah SWT. yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan Skripsi ini dengan judul **Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (Studi Kasus di SMA Negeri 1 Malang)** tepat waktu.

Shalawat dan salam mudah-mudahan tetap terlimpahkan kepada Rasulullah SAW. yang telah membawa kita dari alam kegelapan dan kebodohan menuju alam ilmiah yaitu *Dinul Islam*.

Penulisan Skripsi ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam menyelesaikan program Sarjana Pendidikan Islam Universitas Islam Negeri Malang dan sebagai wujud serta partisipasi penulis dalam mengembangkan dan mengaktualisasikan ilmu-ilmu yang telah penulis peroleh selama di bangku kuliah.

Penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan penulisan Skripsi ini, baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu, perkenankan penulis menyampaikan terima kasih kepada:

1. Ayahanda (H. Suwito, S. Pd., S. Pd.) dan Ibunda (Ninik Munjiati) tercinta, yang telah banyak memberi pengorbanan yang tidak ternilai baik materiil maupun spirituil
2. Bapak Prof. Dr. H. Imam Suprayogo selaku Rektor Universitas Islam Negeri Malang
3. Bapak Prof. Dr. H. M. Zainuddin selaku Dekan Fakultas Tarbiyah Universitas Islam Negeri Malang
4. Bapak Drs. Moh. Padil, M.Pd I. selaku Ketua Jurusan Pendidikan Agama Islam Universitas Islam Negeri Malang
5. Bapak Dr.H. Agus Maimun, M.Pd, selaku dosen pembimbing, yang telah membimbing dan mengarahkan penulis dalam menyusun skripsi ini.
6. Bapak Drs. Moh. Sulthon, M. Pd, selaku Kepala SMA Negeri 1 Malang yang telah memberikan izin kepada penulis untuk melakukan penelitian di lembaga yang beliau pimpin.
7. Bapak dan Ibu dosen Jurusan Pendidikan Islam Fakultas Tarbiyah, yang telah banyak memberikan ilmu kepada penulis sejak berada di bangku kuliah.
8. Sahabat/i Keluarga Besar PMII Rayon Al-Faruq, rayon “Kawah” Chondrodimuko dan komisariat UIN Malang yang telah banyak memberikan warna kehidupan bagi penulis.
9. Sahabat-sahabatku (Lukman, Thomi, Jukri, Yudi, Maz Alif, Maz Makmun, Kholid, Qomaruz Zaman, Klepon, Krizil, Dedi, Winartono dan

temen-temen lainnya), yang telah memberikan pengalaman yang sangat berharga selama berada di kampus tercinta ini.

10. Teman-temen ngopiku (Indra, Anang Fahrudin, Puki, Ikkal, Erik, Maz Unyil, Dhani, Dodit, Tomi, maz Reo) yang selalu memberi keyakinan bahwa hidupku ada artinya ketika berada diantara kalian.

11. Semua pihak yang telah membantu terselesainya Skripsi ini, yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu

Semoga Allah SWT. melimpahkan rahmat dan karunia-Nya kepada kita semua. Penulis menyadari sepenuhnya bahwa di dunia ini tidak ada yang sempurna. Begitu juga dalam penulisan Skripsi ini, yang tidak luput dari kekurangan dan kesalahan. Oleh karena itu, dengan segala ketulusan dan kerendahan hati penulis sangat mengharapkan saran dan kritik yang bersifat konstruktif demi penyempurnaan Skripsi ini.

Akhirnya dengan segala bentuk kekurangan dan kesalahan, penulis berharap semoga dengan rahmat dan izin-Nya mudah-mudahan Skripsi ini bermanfaat bagi penulis khususnya dan bagi pihak-pihak yang bersangkutan.

Malang, 12 Desember 2010

Penulis,

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGAJUAN.....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN.....	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	v
HALAMAN MOTTO.....	vi

HALAMAN NOTA DINAS.....	vii
HALAMAN PERNYATAAN.....	viii
KATA PENGANTAR.....	ix
DAFTAR ISI.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
HALAMAN ABSTRAK.....	xviii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah.....	7
C. Tujuan Penelitian.....	7
D. Manfaat Penelitian.....	7
E. Ruang Lingkup Penelitian.....	9
F. Definisi operasional.....	10
G. Sistematika Pembahasan.....	12
BAB II KAJIAN TEORITIS.....	13
A. Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan.....	14
1. Pengertian Manajemen Pendidikan	14

2. Pengertian Mutu Pendidikan	17
3. Tujuan Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan.....	25
4. Fungsi Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan	27
B. Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS).....	31
1. Dasar dan Konsep MPMBS.....	31
2. Pengertian MPMBS.....	34
3. Prinsip-prinsip MPMBS.....	35
4. Tujuan MPMBS.....	36
5. Karakteristik MPMBS.....	37
6. Sosialisasi Konsep MPMBS	50
7. Perumusan visi, misi, tujuan, dan sasaran sekolah.....	51
8. Penyusunan Rencana dan Program Peningkatan Mutu.....	54
9. MPMBS dalam Prespektif Islam.....	55
BAB III METODE PENELITIAN.....	64
1. Pendekatan penelitian.....	64
2. Desain Penelitian.....	66
3. Kehadiran Peneliti.....	68
4. Prosedur Penelitian.....	70
5. Sumber Data.....	72
6. Prosedur Pengumpulan Data.....	73
7. Teknik Analisa Data.....	75

8. Pengecakan Keabsahan Temuan.....	77
9. Tahap-tahap Penelitian.....	78

BAB IV LAPORAN HASIL PENELITIAN..... 81

A. Latar Belakang Objek..... 81

1. Gambaran Umum.....	81
2. Sejarah Singkat SMA Negeri 1 Malang.....	81
3. Visi dan Misi SMA Negeri 1 Malang.....	89
4. Tujuan dan Sasaran sekolah.....	91
5. Struktur Organisasi SMA Negeri 1 Malang.....	92
6. Kondisi Sarana dan Prasarana.....	93
7. Daftar Guru, Karyawan dan Siswa SMA Negeri 1 Malang.....	93
8. Denah Ruang SMA Negeri 1 Malang.....	94

B. Paparan Hasil Penelitian..... 95

1. Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah..... 95

1. Sosialisasi konsep MPMBS kepada semua warga sekolah..	95
2. Perumusan Visi, Misi, Tujuan dan Sasaran Sekolah.....	98
3. Penyusunan Rencana Peningkatan Mutu.....	100

2. Pihak-Pihak yang Terlibat dalam Mengaktualisasikan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah di Sekolah Menengah Atas Negeri (SMAN) 1 Malang..... 104

BAB V PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN.....	108
BAB VI PENUTUP.....	121
A. Kesimpulan.....	121
B. Saran.....	122

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN-LAMPIRAN

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 : Bimbingan Skripsi

Lampiran 2 : Bukti Konsultasi

- Lampiran 3 : Surat izin Penelitian dari Fakultas Tarbiyah
- Lampiran 4 : Surat Izin Penelitian dari Dinas Pendidikan Kota Malang
- Lampiran 5 : Surat Keterangan Penelitian dari SMA Negeri 1 Malang
- Lampiran 6 : Struktur Organisasi SMA Negeri 1 Malang
- Lampiran 7 : Daftar Guru SMA Negeri 1 Malang
- Lampiran 8 : Daftar Karyawan SMA Negeri 1 Malang
- Lampiran 9 : Daftar Jumlah Siswa SMA Negeri 1 Malang
- Lampiran 10 : Denah Ruang SMA Negeri 1 Malang
- Lampiran 11 : Pedoman Wawancara
- Lampiran 12 : Daftar Riwayat Hidup

DAFTAR GAMBAR

GAMBAR 1 : Peta Komponen Pendidikan sebagai sistem.....	20
GAMBAR 2 : Ruang Lingkup MPMBS.....	49
GAMBAR 3 : Tipe-Tipe Dasar Desain Studi Kasus.....	60
GAMBAR 4 : Hasil temuan Konsep MPMBS di SMAN 1 Malang.....	108

ABSTRAK

Nanang Syafi'udin, 2010. Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (Studi Kasus di SMA Negeri 1 Malang). Skripsi, Jurusan Pendidikan Agama Islam, Fakultas Tarbiyah, Universitas Islam Negeri (UIN) Malang, Dr. H. Agus Maimun, M. Pd.

Kata Kunci: MPMBS

Semenjak diberlakukannya otonomi daerah tanggal 1 Januari 2001, Depdiknas merubah orientasi manajemen sekolah yang dulunya berbasis pusat menjadi Manajemen berbasis sekolah (MBS). MBS bertujuan untuk meningkatkan semua kinerja sekolah (efektivitas, kualitas/mutu, efesiensi, inovasi, relevansi, dan pemeratan serta akses pendidikan). Manajemen berbasis sekolah (MBS) yang memiliki ruang lingkup yang luas tersebut memerlukan partisipasi dari semua subyek pengelola pendidikan. Baik internal meliputi kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, atupun pihak eksternal yaitu orang tua siswa dan perwakilan komite sekolah.

Sedangkan MPMBS (Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah) pada dasarnya adalah bagian dari MBS (Manajemen berbasis sekolah). Fokus dari MPMBS (Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah) terletak pada upaya peningkatan kualitas mutu sekolah yang diukur dari layanan sekolah juga inputnya, prosesnya dan outputnya..

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui aktualisasi Manejemen peningkatan mutu berbasis sekolah di SMAN I, meliputi proses sosialisasinya, perumusan visi dan misi sekolah, serta perencanaan peningkatan mutu berbasis sekolah. Selain itu juga untuk mengetahui pihak-pihak yang terlibat dalam aktualisasi kebijakan manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah.

Pengumpulan data dilakukan melalui metode observasi, wawancara dan dokumentasi. Informannya adalah kepala sekolah SMA Negeri Malang, anggota dari unit penjaminan mutu, dan kepala tata usaha. Sedangkan untuk menganalisis data menggunakan teknis analisis deskriptif kualitatif, yaitu mendeskripsikan dan menginterpretasikan data yang telah didapat sehingga menggambarkan realitas yang sebenarnya sesuai dengan fenomena yang ada.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa; *pertama*, aktualisasi MPMBS dilakukan dengan; 1) sosialisasi manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah, dilakukan oleh kepala sekolah dengan menginstruksikan kepada semua elemen

sekolah agar mengimplementasikan kebijakan tersebut. Sedangkan mekanisme sosialisasinya melalui: lokakarya, simposium, seminar, rapat guru dan rapat karyawan; 2) dalam penyusunan visi, misi dan tujuan sekolah., dalam implementasinya ada tiga tahapan; a. tahap pembentukan Tim perumus visi, misi dan tujuan sekolah; b. tahap perumusan visi, misi dan tujuan dan; c. tahap sosialisasi visi, misi, dan tujuan kepada semua *local stake holder*; 3) aktualisasi MPMBS selanjutnya adalah penyusunan rencana peningkatan mutu, dalam implementasinya sekolah menemukan dua jenis mutu sekolah yaitu; mutu layanan dan lulusan, dalam upaya meningkatkan mutu layanan sekolah menggunakan standart ISO 9001:2008, sedangkan dalam peningkatan mutu lulusan sekolah melakukan rencana yaitu; peningkatan kualitas pendidik, peningkatan sarana prasarana, pencapaian target rapor siswa rata-rata 80, dan optimalisasi lulusan UAN; *kedua* Pihak-pihak yang terlibat dalam upaya peningkatan Mutu berbasis sekolah ada dua yaitu; pihak yang terlibat langsung yaitu; kepala sekolah, para waka, koordinator unit, koordinator guru mata pelajaran, kepala TU dan bawahannya, serta guru dan wali kelas. Sedangkan pihak yang tidak terlibat secara langsung adalah; dewan pendidikan, komite sekolah, konsultan pendidikan, para peneliti mutu di SMAN 1 Malang, serta orang tua siswa.

Dari hasil penelitian tersebut disampaikan beberapa saran dan usulan sebagai landasan penelitian selanjutnya dan umpan balik bagi perbaikan dan pengembangan MPMBS.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perkembangan ilmu pengetahuan sangat ditentukan oleh perkembangan dunia pendidikan. Pendidikan mempunyai peran yang sangat strategis dalam menentukan arah maju mundurnya kualitas pengetahuan masyarakat (bangsa). Penyelenggaraan pendidikan yang bagus oleh suatu lembaga pendidikan akan menghasilkan kualitas lulusan yang bagus pula. Sedangkan lembaga pendidikan yang melaksanakan pendidikan hanya dengan sekedarnya maka lulusannya kurang sempurna kualitasnya.

Pendidikan merupakan kunci kemajuan suatu Negara. Berdasarkan hasil penelitian pengendalian mutu pendidikan, bahwa pendidikan memegang peranan kunci dalam pengembangan sumber daya manusia dan insan yang berkualitas.¹ Semakin baik kualitas pendidikan yang diselenggarakan lembaga pemerintahan di suatu negara, maka akan semakin baik tingkat kesejahteraan dan kemakmuran rakyat di suatu negara. Dengan demikian proses peningkatan mutu pendidikan merupakan langkah pertama untuk mewujudkan kesejahteraan dan kemakmuran

¹ Nana Syaodih Sukmadinata, dkk. *Pengendalian Mutu Pendidikan Sekolah Menengah* (Bandung: Refika Aditama, 2006), hal. 1

rakyat. Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara².

Pelaksanaan pendidikan oleh lembaga-lembaga pendidikan setidaknya mampu mencapai makna pendidikan di atas. Memang tidak mudah untuk mencapai semua komponen yang tercantum dalam UU Sisdiknas tersebut, akan tetapi jika disertai dengan niat dan usaha yang maksimal oleh lembaga formal maupun nonformal diharapkan akan terwujud output pendidikan seperti di atas.

Dalam implementasinya pemerintah mengeluarkan perpu nomor 19 tahun 2005 tentang standar nasional pendidikan. Dalam penjelasan perpu tersebut disebutkan bahwa visi pendidikan nasional adalah mewujudkan sistem pendidikan sebagai pranata sosial yang kuat dan berwibawa untuk memberdayakan semua warga negara Indonesia agar berkembang menjadi manusia yang berkualitas sehingga mampu dan proaktif menjawab tantangan zaman yang selalu berubah. Sedangkan misi pendidikan nasional adalah: 1) mengupayakan perluasan dan pemerataan kesempatan memperoleh pendidikan yang bermutu bagi seluruh rakyat Indonesia; 2) meningkatkan mutu pendidikan yang memiliki daya saing di tingkat nasional, regional, dan Internasional; 3) meningkatkan relevansi pendidikan dengan kebutuhan masyarakat dan tantangan global; 4) membantu

² *Undang-Undang RI No. 20 Tahun 2003, Tentang Sistem Pendidikan Nasional* (Bandung: Citra Umbara, 2003), Hal. 3

dan memfasilitasi potensi anak bangsa secara utuh sejak dini sampai akhir hayat dalam rangka mewujudkan masyarakat belajar; 5) meningkatkan kesiapan masukan dan kualitas proses pendidikan untuk mengoptimalkan pembentukan kepribadian yang bermoral; 6) meningkatkan keprofesionalan dan akuntabilitas lembaga pendidikan sebagai pusat pembudayaan ilmu pengetahuan, keterampilan, pengalaman, sikap, dan nilai berdasarkan standar yang bersifat nasional dan global; dan 7) mendorong peran serta masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan berdasarkan prinsip otonomi dalam konteks Negara Kesatuan Republik Indonesia.³

Pasca reformasi, paradigma otonomi daerah menjadi paradigma dasar penentuan dalam segala sendi aturan Negara. Sejalan dengan otonomi daerah itu, pemerintah pun bertekad bulat untuk melaksanakan desentralisasi pendidikan yang bertumpu kepada pemberdayaan sekolah di semua jenjang pendidikan.⁴ Dengan begitu segala aspek kebijakan pusat pun mulai direvisi dan diberikan keluasaan kepada pemerintah daerah untuk mengatur pola pendidikan disesuaikan dengan potensi daerahnya.

Oleh karena itu, manajemen sekolah pun memerlukan perubahan konsep dan paradigma. Manajemen sekolah selama orde baru yang sangat sentralistik telah menempatkan sekolah pada posisi marjinal, kurang berdaya, kurang mandiri, pasif, dan inisiatif untuk berkembangpun terpasung menunggu kebijakan

³ *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan*, (Jakarta: Sinar Grafika, 2005), hal:54-55

⁴ Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik, Dan Riset Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), Hal. 572

pusat.⁵ Dengan begitu diperlukan orientasi baru dalam perkembangan manajemen sekolah yang sentralistik menuju manajemen sekolah yang mandiri.

Semenjak diberlakukannya otonomi daerah tanggal 1 Januari 2001, depdiknas merubah orientasi manajemen sekolah yang dulunya berbasis pusat menjadi Manajemen berbasis sekolah (MBS).⁶ MBS bertujuan untuk meningkatkan semua kinerja sekolah (efektivitas, kualitas/mutu, efisiensi, inovasi, relevansi, dan pemeratan serta akses pendidikan).⁷ Manajemen berbasis sekolah (MBS) yang memiliki ruang lingkup yang luas tersebut memerlukan partisipasi dari semua subyek pengelola pendidikan. Baik internal meliputi kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, atupun pihak eksternal yaitu orang tua siswa dan perwakilan komite sekolah.

Sedangkan MPMBS (Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah) pada dasarnya adalah bagian dari MBS (Manajemen berbasis sekolah). Fokus dari MPMBS (Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah) terletak pada upaya peningkatan kualitas mutu sekolah yang diukur dari inputnya, prosesnya dan outputnya.⁸ Input sekolah (siswa baru) diukur dari kualitas ujian (proses seleksi) terhadap calon siswa baru. Sedangkan proses diukur dari kepemimpinan kepala sekolah, perencanaan kurikulum, pemberdayaan guru, peningkatan kualitas sarana dan prasarana, kelengkapan media pembelajaran, dan sebagainya. Sedangkan

⁵ Husaini Usman, *Ibid*, hal. 573

⁶ *Ibid*, ha. 573

⁷ _____, *manajemen peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (mpmbs)* (www.pakguruonline.com, diakses tanggal 19 oktober 2009)

⁸ *Ibid*, hal :2

outputnya terletak pada kualitas lulusan yang diterima di jenjang pendidikan selanjutnya atau bisa ditentukan dari hasil ujian nasional.

Upaya peningkatan mutu sekolah itu tentunya telah diusahakan oleh semua sekolah yang ada di Indonesia. Dengan bekal kreatifitas kepala sekolah dalam membentuk budaya organisasi dan peningkatan mutu manajerial di lembaganya. Kepala sekolah memiliki peranan penting dalam upaya mempertahankan eksistensi lembaganya. Dengan demikian visi pendidikan nasional pun secepatnya akan segera terwujud.

Namun pada kenyataannya banyak masalah-masalah yang dihadapi dalam pelaksanaan manajemen peningkatan mutu pendidikan sebagaimana dikemukakan oleh Hanafiah, dkk adalah : masalah pertama adalah sikap mental para pengelola pendidikan, baik yang memimpin maupun yang dipimpin. Yang dipimpin bergerak karena perintah atasan, bukan karena rasa tanggung jawab. Yang memimpin sebaliknya, tidak memberi kepercayaan, tidak memberi kebebasan berinisiatif, mendelegasikan wewenang.⁹

Masalah kedua adalah tidak adanya tindak lanjut dari evaluasi program. Hampir semua program dimonitor dan dievaluasi dengan baik, Namun tindak lanjutnya tidak dilaksanakan. Akibatnya pelaksanaan pendidikan selanjutnya tidak ditandai oleh peningkatan mutu.¹⁰

⁹ M.Jusuf Hanafiah,dkk, *Pengelolaan Mutu Total Pendidikan Tinggi*, (Jakarta: Badan Kerjasama Perguruan Tinggi 1994) Hal. 8

¹⁰ *Ibid*;hal: 8

Masalah ketiga adalah gaya kepemimpinan yang tidak mendukung. Pada umumnya pimpinan tidak menunjukkan pengakuan dan penghargaan terhadap keberhasilan kerja stafnya. Hal ini menyebabkan staf bekerja tanpa motivasi. Masalah keempat adalah kurangnya rasa memiliki pada para pelaksana pendidikan. Perencanaan strategis yang kurang dipahami para pelaksana, dan komunikasi dialogis yang kurang terbuka. Prinsip melakukan sesuatu secara benar dari awal belum membudaya. Pelaksanaan pada umumnya akan membantu suatu kegiatan, kalau sudah ada masalah yang timbul. Hal inipun merupakan kendala yang cukup besar dalam peningkatan dan pengendalian mutu.¹¹

Seiring berputarnya waktu, banyak sekolah yang menengah atas yang bermunculan di kota Malang. Salah satunya adalah SMAN 1 dan merupakan salah satu sekolah favorit yang ada di kota Malang. Sekolah yang telah ada sejak tahun 1947 dengan perintisnya Bp. Sardjoe Atmodjo mengalami perkembangan yang pesat sampai tahun 2009 ini yang dipimpin oleh Drs. H. Moh. Sulthon. M.Pd. Dengan visi sekolah yaitu; terwujudnya lulusan yang berkualitas, unggul dan berjiwa Mitreka Satata, SMAN 1 Malang telah menjadi salah satu unggulan di bidang lembaga pendidikan di kota Malang.¹²

Perjalanan untuk memperoleh predikat sebagai sekolah unggulan tentu memerlukan usaha yang sungguh-sungguh dari tiap individu yang ada di sekolah. Tetntunya banyak persoalan yang dihadapi oleh kepala sekolah, para pendidik serta tenaga kependidikan yang ada disekolah. Oleh karena itu, penulis

¹¹ *Ibid*;hal: 8

¹² Buku Pedoman SMA Negeri 1 Malang Tahun Pelajaran 2009/2010, hlm. 5-10

mengangkat skripsi yang berjudul **Aktualisasi Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Malang**, dengan harapan mampu mendeskripsikan dengan baik konsep aktualisasi MPMBS di SMAN 1 Malang ini.

B. Rumusan masalah

Berdasarkan uraian diatas penulis formulasikan dalam rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana Aktualisasi Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah di Sekolah Menengah Atas Negeri (SMAN) 1 Malang?
2. Siapa pihak-pihak yang terlibat dalam mengaktualisasikan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah di Sekolah Menengah Atas Negeri (SMAN) 1 Malang?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan pada dua permasalahan diatas maka penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mendeskripsikan Aktualisasi Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah di Sekolah Menengah Atas Negeri (SMAN) 1 Malang.
2. Mendeskripsikan pihak-pihak yang terlibat dalam mengaktualisasikan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah di Sekolah Menengah Atas Negeri (SMAN) 1 Malang.

D. Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan bisa memberikan kontribusi dalam upaya meningkatkan mutu dan kualitas pendidikan. Adapun secara detail kegunaan tersebut diantaranya untuk:

1. Lembaga Pendidikan

Memberikan kontribusi pemikiran atas konsep Manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah guna untuk meningkatkan mutu dan kualitas pendidikan yang lebih baik serta memberi masukan kepada lembaga pendidikan untuk dijadikan pertimbangan dalam pelaksanaan proses kegiatan belajar mengajar atau lebih mudahnya untuk mendapatkan kualitas yang kita harapkan

2. Bagi Kepala Sekolah

Dapat digunakan sebagai bantuan untuk memaksimalkan aktualisasi Manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah di sekolahnya. Penelitian ini juga sebagai umpan balik terhadap perbaikan kebijakan mutu sekolah.

3. Pengembangan Khazanah Keilmuan

Dapat memberikan informasi dari aktualisasi Manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah yang telah dilaksanakan dan dapat dijadikan sebagai acuan bagi peneliti selanjutnya

4. Bagi Peneliti

Memberikan tambahan khazanah pemikiran baru berkaitan dengan Manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah pada lembaga pendidikan untuk mewujudkan tujuan dan cita-cita pendidikan.

5. Bagi Lembaga Diknas

Memberikan informasi kelebihan dan kekurangan tentang implementasi kebijakan peningkatan mutu pendidikan di kota Malang.

E. Ruang Lingkup Penelitian

Peningkatan mutu pendidikan merupakan masalah yang mendasar dan urgen dalam dunia pendidikan, pembahasan masalah peningkatan mutu sangat kompleks sekali, maka dari itu untuk lebih mensistematisasikan pembahasan masalah ini tidak melebar terlalu jauh dari sasaran sehingga akan memudahkan pembahasan dan penyusunan laporan penelitian ini. Adapun ruang lingkup pembahasan pada penelitian ini adalah:

1. Aktualisasi Manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah di SMAN 1 Malang yang meliputi tentang proses: 1) Sosialisasi konsep MPMBS kepada semua warga sekolah (guru, kepala sekolah, karyawan, siswa dan unsur-unsur yang terkait lainnya seperti: orang tua, wakil kepala diknas, pengawas, dsb); 2) perumusan sasaran yang akan dicapai sekolah meliputi: visi, misi, dan tujuan sekolah; 3) penyusunan rencana peningkatan mutu meliputi: mutu yang akan dicapai, kegiatan-kegiatan yang harus harus dilaksanakan, siapa pelaksananya, kapan dan dimana serta biaya yang diperlukan.
2. pihak-pihak yang terlibat dalam mengaktualisasikan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah di Sekolah Menengah Atas Negeri (SMAN) 1 Malang baik dari pihak sekolah meliputi: guru, kepala sekolah,

karyawan, siswa dan pihak-pihak lain di luar sekolah meliputi: orang tua, konsultan pendidikan, jaringan sekolah di masyarakat, dsb.

Adapun dalam pembahasan apabila ada permasalahan diluar tersebut di atas maka sifatnya hanyalah sebagai penyempurna sehingga pembahasan ini sampai pada sasaran yang dituju.

F. Definisi Operasional

Dalam pembahasan skripsi ini agar lebih terfokus pada permasalahan yang akan dibahas, sekaligus menghindari terjadinya presepsi lain mengenai istilah-istilah yang ada, maka perlu adanya penjelasan mengenai definisi istilah dan batasan-batasannya

Adapun definisi dan batasan istilah yang berkaitan dengan judul dalam penulisan skripsi ini adalah sebagai berikut:

1. Aktualisasi adalah pengaktualan, perwujudan, perealisasi, pelaksanaan, penyadaran. Jadi yang dimaksud dengan aktualisasi dalam penelitian ini bagaimana pengaktualan, perwujudan, perealisasi, dan pelaksanaan¹³ Manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah di SMAN 1 Malang
2. Manajemen adalah suatu proses kerja sama yang sistematis, sistemik dan komprehensif dalam rangka mewujudkan tujuan. Dan atau kegiatan-kegiatan untuk mencapai sasaran-sasaran dan tujuan pokok yang telah ditentukan dengan menggunakan orang-orang sebagai pelaksana

¹³ *Kamus Lengkap Bahasa Indonesia*, (Surabaya: Penerbit Kartika, 1997) Hal.23

3. Mutu Pendidikan, secara umum mutu adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuan dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan, sedang dalam konteks pendidikan mutu meliputi input, proses, dan out put pendidikan¹⁴
4. Berbasis sekolah, suatu konsep yang menawarkan otonomi pada sekolah untuk menentukan kebijakan sekolah dalam rangka meningkatkan mutu, efisiensi, dan pemerataan pendidikan agar dapat mengakomodasi keinginan masyarakat serta menjalin kerja sama yang erat antara sekolah, masyarakat dan pemerintah
5. Manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah, dalam konteks penelitian ini istilah Manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah (MPMBS). Adapun definisi MPMBS dapat didefinisikan sebagai model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah, memberikan fleksibilitas/keluwesannya lebih besar kepada sekolah untuk mengelola sumberdaya sekolah, dan mendorong sekolah meningkatkan partisipasi warga sekolah dan masyarakat untuk memenuhi kebutuhan mutu sekolah atau untuk mencapai tujuan mutu sekolah dalam kerangka pendidikan nasional. Karena itu, esensi MPMBS= *otonomi sekolah + fleksibilitas + partisipasi untuk mencapai sasaran mutu sekolah*¹⁵

Dari definisi di atas penulis bermaksud meneliti bagaimana aktualisasi Manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah dapat meningkatkan mutu

¹⁴ Artikel Pendidikan, *Konsep Dasar MPMBS*, (www.dikdasmen.depdiknas.go.id diakses tanggal 19 oktober 2009) hal.7

¹⁵ Artikel Pendidikan, *Ibid*, hal 10

pendidikan yang berkaitan dengan pendidikan di SMAN 1 Malang, yang mana ini dapat dilihat dari beberapa faktor yang menjadi pendukung dalam peningkatan mutu berbasis sekolah, karena dengan diberlakukannya UU no 22 dan 25 tahun 1999, dan direvisi menjadi UU no 32 dan 33 tahun 2004, sekolah diberi hak otonom untuk mengelola dan mendesain sekolahnya untuk mencapai mutu dan kualitas pendidikan yang diharapkan.

G. Sistematika Pembahasan

Untuk mempermudah pembahasan dalam skripsi ini, penulis memperinci dalam sistematika pembahasan sebagai berikut:

BAB I Pendahuluan, penulis membahas pokok-pokok pikiran untuk memberikan gambaran terhadap inti pembahasan, pokok pikiran tersebut masih bersifat global. Pada bab ini terdiri dari latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian, definisi operasional, dan sistematika pembahasan.

BAB II Memaparkan tentang kajian teori yang berkaitan dengan Manajemen Pendidikan, Mutu Pendidikan, dan Manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah dan aktualisasi manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah.

BAB III Metode penelitian, yang mana dalam bab ini akan dibahas pendekatan dan jenis penelitian, kehadiran peneliti, lokasi

penelitian, sumber data, prosedur pengumpulan data, analisis data, dan pengecekan keabsahan data

BAB IV Paparan data, dalam bab ini menguraikan tentang hasil penelitian yang telah dilakukan dan memaparkan dari hasil penelitian. Dalam bab ini terdiri dari diskripsi obyek penelitian dan paparan hasil penelitian

BAB V Pembahasan hasil penelitian, dimana dalam bab ini berisi tentang temuan-temuan dari hasil penelitian dan analisis hasil dari penelitian yang telah dilakukan

BAB VI Penutup, yang mana pada bab ini berisikan tentang kesimpulan dari pembahasan, dan juga saran atas konsep yang telah ditemukan pada pembahasan, pada bab ini terdiri dari kesimpulan dan saran

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan

1. Pengertian Manajemen Pendidikan

Kata Manajemen berasal dari bahasa latin, yaitu kata *manus* dan *agree* yang berarti malakukan. Kata-kata itu digabung menjadi kata kerja *managere* yang artinya menangani. *Managere* diterjemahkan dalam bahasa Inggris dalam bentuk kata kerja *to manage*, dengan kata benda dengan *management*, dan manager untuk orang yang melakukan kegiatan Manajemen. Akhirnya Manajemen diterjemahkan dalam bahasa Indonesia menjadi Manajemen atau pengelolaan.¹⁶

Sigian (1977) dalam bukunya M. Manullang menyatakan bahwa tiga pokok penting dalam definisi para ahli tentang manajemen, ada tiga pokok penting yaitu *pertama*, adanya tujuan yang ingin dicapai; *kedua* tujuan dicapai dengan mempergunakan kegiatan orang-orang lain; dan *ketiga*, kegiatan-kegiatan orang lain itu harus dibimbing dan diawasi.¹⁷

¹⁶ Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik, Dan Riset Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), hlm. 3

¹⁷ M. Manullang, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2005), hlm:4

Sedangkan pendidikan adalah Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan Negara.¹⁸ Jika digabungkan dengan istilah Manajemen maka akan memiliki banyak arti, tergantung pada orang yang mengartikannya. Istilah manajemen sekolah seringkali disandingkan dengan istilah administrasi sekolah. Berkaitan dengan itu, terdapat tiga pandangan berbeda; *pertama*, mengartikan lebih luas dari pada manajemen (manajemen merupakan inti dari administrasi); *kedua*, melihat Manajemen lebih luas dari pada administrasi dan *ketiga*, pandangan yang menganggap bahwa manajemen identik dengan administrasi. Berdasarkan fungsi pokoknya istilah manajemen dan administrasi mempunyai fungsi yang sama. Karena itu, perbedaan kedua istilah tersebut tidak konsisten dan tidak signifikan¹⁹

Gaffar (1989) mengemukakan bahwa manajemen pendidikan mengandung arti sebagai suatu proses kerja sama yang sistematis, sistemik, dan komprehensif dalam rangka mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Manajemen pendidikan juga dapat diartikan sebagai segala sesuatu yang berkenaan dengan pengelolaan

¹⁸ Undang-Undang RI No. 20 Tahun 2003, Tentang Sistem Pendidikan Nasional (Bandung: Citra Umbara, 2003), Hal. 3

¹⁹ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi Dan Implimentasi*, (Bandung:, Remaja Rosda Karya, 2004), hlm: 19.

proses pendidikan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, baik tujuan jangka pendek, menengah, maupun tujuan jangka panjang.²⁰

Menurut E. Mulyasa (2004) manajemen pendidikan merupakan proses pengembangan kegiatan kerjasama sekelompok orang untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Proses pengendalian kegiatan tersebut mencakup perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penggerakan (*actualiting*) dan pengawasan (*controlling*), sebagai suatu proses untuk menjadikan visi menjadi aksi²¹.

Manajemen pendidikan adalah sebagai seni dan ilmu mengelola sumber daya pendidikan untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta ketrampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat bangsa dan Negara.²²

Dari beberapa pendapat di atas, manajemen pendidikan juga merupakan rangkaian kegiatan bersama atau keseluruhan proses pengendalian usaha atas kerjasama sekelompok orang dalam mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan secara berencana dan sistematis, yang diselenggarakan pada suatu lingkungan tertentu

²⁰ E. Mulyasa, *Ibid*, hlm: 19-20

²¹ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2005) hlm: 7

²² Husaini Usman, *Op. Cit*, hlm: 7

Manajemen pendidikan pada hakekatnya menyangkut tujuan pendidikan, manusia yang melakukan kerjasama, proses sistemik dan sistematis, serta sumber-sumber yang didayagunakan.²³

Sedangkan menurut Prof. Dr. Made Pidarta, Manajemen ialah proses mengintegrasikan sumber-sumber yang tidak berhubungan menjadi sistem total untuk menyelesaikan suatu tujuan. Yang dimaksud sumber disini ialah mencakup orang-orang, alat-alat media, bahan-bahan, uang dan sarana. Semuanya diarahkan dan dikoordinasi agar terpusat dalam rangka menyelesaikan tujuan.²⁴

Sedangkan dalam pendidikan diartikan Manajemen sebagai aktivitas memadukan sumber-sumber pendidikan agar terpusat dalam usaha mencapai tujuan pendidikan yang telah ditentukan sebelumnya.²⁵

Dari beberapa definisi di atas mengandung beberapa pokok pikiran yang dapat kita ambil yaitu:

1. Seni dan ilmu mengelola sumber daya pendidikan untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran
2. Adanya suatu tujuan yang telah ditetapkan
3. Proses kerja sama yang sistematis dan sistemik

Sebagai suatu tujuan yang telah ditetapkan tentunya Manajemen mempunyai suatu langkah-langkah yang sistemik dan sistematis dalam mencapai suatu tujuan yang ingin dicapai. Dalam arti yang lebih luas Manajemen juga bisa

²³ E. Mulyasa, *Op.Cit*, hlm: 9

²⁴ Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta: Rineka Cipta.,2002) hlm. 3

²⁵ Made Pidarta *Ibid*, hlm: 4

disebut sebagai pengelolaan sumber-sumber guna mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan, karenanya Manajemen ini memegang peranan yang sangat urgen dalam dunia pendidikan.

2. Pengertian Mutu Pendidikan

Secara umum, mutu adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan atau yang tersirat. Dalam konteks pendidikan, pengertian mutu mencakup *input, proses, dan output pendidikan*.²⁶

Input pendidikan adalah segala sesuatu yang harus tersedia karena dibutuhkan untuk berlangsungnya proses. Sesuatu yang dimaksud berupa sumberdaya dan perangkat lunak serta harapan-harapan sebagai pemandu bagi berlangsungnya proses. Input sumberdaya meliputi sumberdaya manusia (kepala sekolah, guru termasuk guru BP, karyawan, siswa) dan sumberdaya selebihnya (peralatan, perlengkapan, uang, bahan, dsb.). Input perangkat lunak meliputi struktur organisasi sekolah, peraturan perundang-undangan, deskripsi tugas, rencana, program, dsb. Input harapan-harapan berupa visi, misi, tujuan, dan sasaran-sasaran yang ingin dicapai oleh sekolah. Kesiapan input sangat diperlukan agar proses dapat berlangsung dengan baik. Oleh karena itu, tinggi rendahnya

²⁶ _____, *manajemen peningkatan Mutu berbasis sekolah (mpmbs)*
(www.pakguruonline.com, diakses tanggal 19 oktober 2009)

mutu input dapat diukur dari tingkat kesiapan input. Makin tinggi tingkat kesiapan input, makin tinggi pula mutu input tersebut.²⁷

Proses pendidikan merupakan berubahnya *sesuatu* menjadi *sesuatu yang lain*. Sesuatu yang berpengaruh terhadap berlangsungnya proses disebut *input*, sedang sesuatu dari hasil proses disebut *output*. Dalam pendidikan bersekala mikro (tingkat sekolah), proses yang dimaksud adalah proses pengambilan keputusan, proses pengelolaan kelembagaan, proses pengelolaan program, proses belajar mengajar, dan proses monitoring dan evaluasi, dengan catatan bahwa proses belajar mengajar memiliki tingkat kepentingan tertinggi dibandingkan dengan proses-proses lainnya.²⁸

Proses dikatakan bermutu tinggi apabila pengkoordinasian dan penyerasian serta pemaduan input sekolah (guru, siswa, kurikulum, uang, peralatan, dsb.) dilakukan secara harmonis, sehingga mampu menciptakan situasi pembelajaran yang menyenangkan (*enjoyable learning*), mampu mendorong motivasi dan minat belajar, dan benar-benar mampu *memberdayakan* peserta didik. Kata *memberdayakan* mengandung arti bahwa peserta didik tidak sekadar menguasai pengetahuan yang diajarkan oleh gurunya, akan tetapi pengetahuan tersebut juga telah menjadi muatan nurani peserta didik, dihayati, diamalkan dalam kehidupan

²⁷ *Ibid* (www.pakguruonline.com, diakses tanggal 19 oktober 2009)

²⁸ *Ibid* (www.pakguruonline.com, diakses tanggal 19 oktober 2009)

sehari-hari, dan yang lebih penting lagi peserta didik tersebut mampu belajar secara terus menerus (mampu mengembangkan dirinya).²⁹

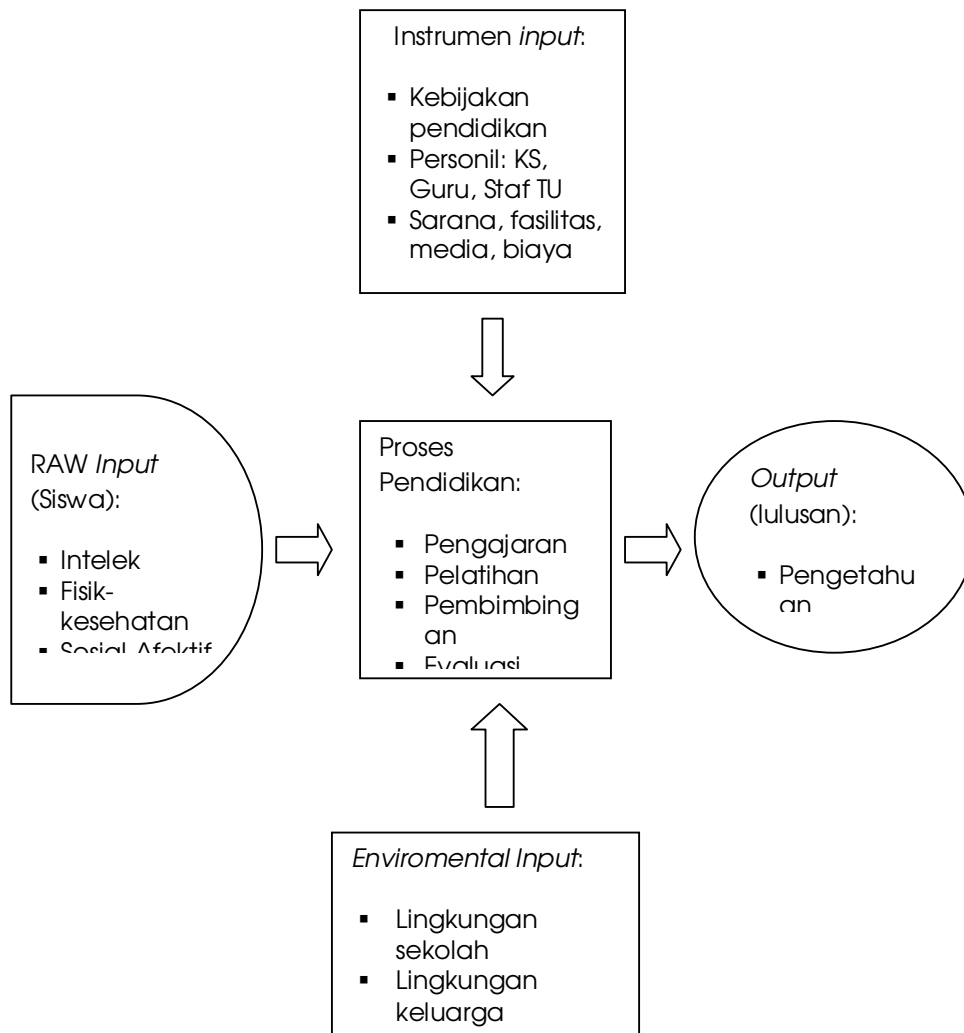
Output pendidikan adalah merupakan kinerja sekolah. Kinerja sekolah adalah prestasi sekolah yang dihasilkan dari proses/perilaku sekolah. Kinerja sekolah dapat diukur dari kualitasnya, efektivitasnya, produktivitasnya, efisiensinya, inovasinya, kualitas kehidupan kerjanya, dan moral kerjanya. Khusus yang berkaitan dengan mutu output sekolah, dapat dijelaskan bahwa output sekolah dikatakan berkualitas/bermutu tinggi jika prestasi sekolah, khususnya prestasi belajar siswa, menunjukkan pencapaian yang tinggi dalam: (1) prestasi akademik, berupa nilai ulangan umum, EBTA, EBTANAS, karya ilmiah, lomba akademik; dan (2) prestasi non-akademik, seperti misalnya IMTAQ, kejujuran, kesopanan, olahraga, kesenian, keterampilan kejuruan, dan kegiatan-kegiatan ekstrakurikuler lainnya. Mutu sekolah dipengaruhi oleh banyak tahapan kegiatan yang saling berhubungan (proses) seperti misalnya perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan³⁰.

Untuk lebih jelasnya ada dalam gambar berikut yang dikutip dari buku Nanan Syaodih Sukmadinata.

Gambar.1. Peta Komponen Pendidikan sebagai sistem.

²⁹ *Ibid* (www.pakguruonline.com, diakses tanggal 19 oktober 2009)

³⁰ Artikel Pendidikan, *Konsep Dasar MPMBM*, http: www.dikdasmn.depdiknas.go.id, hlm 7-8



Selanjutnya mengenai prinsip-prinsip mutu pendidikan. Dr. Edward Deming dalam bukunya Jerome S. Ancaro mengembangkan 14 prinsip yang menggambarkan apa yang dibutuhkan sekolah untuk mengembangkan budaya mutu. Hal ini didasarkan pada kegiatan yang dilakukan sekolah menengah kejuruan tehnik regional 3 di Lincoln, maine dan soundwell College di Bristol, inggris. Kedua sekolah tersebut dapat mencapai sasaran yang sudah digariskan

dalam butir-butir tersebut mampu memperbaiki *outcome* siswa dan administratif.

14 prinsip itu adalah sebagai berikut:

1. *Menciptakan konsistensi tujuan*, yaitu untuk memperbaiki layanan dan siswa dimaksudkan untuk menjadikan sekolah sebagai sekolah yang kompetitif dan berkelas dunia
2. *Mengadopsi filosofi mutu total*, setiap orang harus mengikuti prinsip-prinsip mutu
3. *Mengurangi kebutuhan pengajuan*, mengurangi kebutuhan pengajuan dan inspeksi yang berbasis produksi massal dilakukan dengan membangun mutu dalam layanan pendidikan. Memberikan lingkungan belajar yang menghasilkan kinerja siswa yang bermutu
4. *Menilai bisnis sekolah dengan cara baru*, nilailah bisnis sekolah dengan meminimalkan biaya total pendidikan.
5. *Memperbaiki mutu dan produktivitas serta mengurangi biaya*, memperbaiki mutu dan produktivitas sehingga mengurangi biaya, dengan mengembangkan proses “rencanakan/periksa/ubah”.
6. *Belajar sepanjang hayat*, mutu diawali dan diakhiri dengan latihan. Bila anda mengharapkan orang mengubah cara berkerja mereka, anda mesti memberikan mereka perangkat yang diperlukan untuk mengubah proses kerja mereka.
7. *Kepemimpinan dalam pendidikan*, merupakan tanggung jawab manajemen untuk memeberikan arahan. Para manajer dalam pendidikan mesti

mengembangkan visi dan misi untuk wilayah. Visi dan misi harus diketahui dan didukung oleh para guru, orang tua dan komunitas

8. *Mengeliminasi rasa takut*, ciptakan lingkungan yang akan mendorong orang untuk bebas bicara
9. *Mengeliminasi hambatan keberhasilan*, manajemen bertanggung jawab untuk menghilangkan hambatan yang menghalangi orang mencapai keberhasilan dalam menjalankan keberhasilan
10. *Menciptakan budaya mutu*, ciptakanlah budaya mutu yang mengembangkan tanggung jawab pada setiap orang
11. *Perbaiki proses*, tidak ada proses yang pernah sempurna, karena itu carilah cara terbaik, proses terbaik, terapkan tanpa pandang bulu.
12. *Membantu siswa berhasil*, hilangkan rintangan yang merampok hak siswa, guru atau administrator untuk memiliki rasa bangga pada hasil karyanya
13. *Komitmen*, manajemen mesti memiliki komitmen terhadap budaya mutu
14. *Tanggung jawab*, berikan setiap orang disekolah untuk bekerja menyelesaikan transformasi mutu.³¹

Sedangkan menurut Prof. Dr. Nana Syaodih Sukmadinata, dkk, menyatakan tentang 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

³¹ Jerome S. Arcaro, *Pendidikan Berbasis Mutu, Prinsip-Prinsip Dan Tata Langkah Penerapan*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar,2005) hlm. 85-89

dapat digunakan oleh para profesional pendidikan dalam memperbaiki sistem pendidikan bangsa kita.

2. Kesulitan yang dihadapi oleh profesional pendidikan adalah ketidakmampuan mereka 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 melakukan loncatan-loncatan. Norma dan kepercayaan lama harus diubah. Sekolah harus belajar bekerja sama dengan sumber-sumber yang terbatas. Para profesional pendidikan harus membantu para siswa dalam mengembangkan kemampuan yang dibutuhkan dalam persaingan dunia global.
4. Uang bukan kunci utama dalam usaha peningkatan mutu. Mutu pendidikan dapat diperbaiki jika administrator, guru, staff, pengawas, dan pimpinan kantor diknas mengembangkan sikap yang terpusat pada kepemimpinan, *team work*, kerja sama, akuntabilitas dan rekognisi.
5. Kunci utama peningkatan mutu pendidikan adalah komitmen pada perubahan.
6. Banyak profesional pendidikan kurang memiliki pengetahuan dan keahlian dalam menyiapkan siswanya memasuki pasar kerja yang bersifat global.
7. Program peningatan mutu dalam bidang komersial tidak dapat dipakai secara langsung dalam pendidikan, tetapi membutuhkan penyesuaian dan penyempurnaan.

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-program singkat.³²

Prinsip-prinsip di atas menjadi syarat wajib dipegang oleh pihak sekolah guna menciptakan pendidikan yang bermutu. Kombinasi ke 14 prinsip Jerome S. Ancaro dan 9 prinsip dari Nana Syaodih Sukmadinata menjadi perwujudan sekolah ideal. Sekolah yang mampu menyeimbangkan antar input, dan outputnya. Prinsip-prinsip tersebut akan menjadi landasan yang kuat dalam proses penciptaan lembaga yang ideal.

3. Tujuan Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan

Tujuan Manajemen peningkatan mutu pendidikan erat sekali dengan tujuan pendidikan secara umum, karena manajemen pendidikan pada hakekatnya merupakan alat untuk mencapai tujuan pendidikan secara optimal. Apabila

³² Nana Syaodih Sukmadinata, dkk. *Pengendalian Mutu Pendidikan Sekolah Menengah* (Bandung: Refika Aditama, 2006), hal. 11

dikaitkan dengan pengertian manajemen pendidikan pada hakekatnya merupakan alat mencapai tujuan.³³

Adapun tujuan pendidikan nasional yaitu untuk mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertaqwa kepada tuhan yang maha esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga Negara yang demokratis serta bertanggung jawab.³⁴

Tujuan pokok mempelajari manajemen peningkatan mutu pendidikan adalah untuk memperoleh cara, tehnik, metode yang sebaik-baiknya dilakukan, sehingga sumber-sumber yang sangat terbatas seperti tenaga, dana, fasilitas, material maupun sepirtual guna mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien

Menurut Shrode dan Voich (1974) tujuan utama Manajemen peningkatan mutu pendidikan adalah produktifitas dan kepuasan. Mungkin saja tujuan ini tidak tunggal bahkan jamak atau rangkap, seperti peningkatan mutu pendidikan/lulusannya, keuntungan/profit yang tinggi, pemenuhan kesempatan kerja pembangunan daerah/nasional, tanggung jawab sosial. Tujuan-tujuan ini ditentukan berdasarkan penataan dan pengkajian terhadap situasi dan kondisi organisasi, seperti kekuatan dan kelemahan, peluang dan ancaman.³⁵

Berdasarkan pengertian teknis produktivitas dapat diukur dengan dua standar utama, yaitu produktivitas fisik dan produktivitas nilai. Secara fisik, produktivitas

³³ M. Asrofi, "Aktualisasi MPMBS di MAN 3 Malang", *Skripsi*, Fakultas Tarbiyah UIN Malang, 2006, hlm.36

³⁴ *UU Sisdiknas No. 20 Tahun 2003, Loc. Cit*, hlm: 7

³⁵ Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: PT Remaja Rosda Karya 2004) hlm: 15

diukur diukur secara kuantitatif seperti banyaknya keluaran (panjang, berat, lamanya waktu, jumlah). Sedangkan berdasarkan nilai, produktivitas diukur atas dasar-dasar nilai-nilai kemampuan, sikap, perilaku, disiplin, motivasi, dan komitmen terhadap pekerjaan/tugas.³⁶

Secara rinci tujuan manajemen peningkatan Mutu pendidikan antara lain:

- a. Terwujudnya suasana belajar dan proses pembelajaran yang aktif, inovatif, kreatif, efektif, dan menyenangkan (PAIKEM)
- b. Terciptanya peserta didik yang aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta ketrampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan Negara.
- c. Tercapainya tujuan pendidikan secara efektif dan efisien
- d. Terbekalinya tenaga kependidikan dengan teori tentang proses dan tugas administrasi pendidikan
- e. Teratasinya masalah mutu pendidikan³⁷

4. Fungsi Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan

Adapun Fungsi Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan sama dengan fungsi-fungsi pokok yang ditampilkan oleh seorang manajer/pemimpin, yaitu

³⁶ Nanang Fattah, *Ibid*, hlm: 15

³⁷ Husaini Usman, *Op. Cit*, hlm: 8

perencanaan (*planning*), perngorganisasian (*organizing*), pemimpinan (*leading*), dan pengawawan (*controlling*).³⁸

a. Perencanaan (*planning*)

Perencanaan ialah sejumlah kegiatan yang ditentukan sebelumnya untuk dilaksanakan pada suatu periode tertentu dalam rangka mencapai tujuan yang ditetapkan. Perencanaan menurut Bintoro Tjokroaminoto ialah proses mempersiapkan kegiatan-kegiatan secara sistematis yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu.

SP. Siagian mengartikan perencanaan sebagai keseluruhan proses pemikiran dan penentuan secara matang menyangkut hal-hal yang akan dikerjakan di masa datang dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Y. Dior berpendapat bahwa yang disebut perencanaan ialah suatu proses penyiapan seperangkat keputusan untuk dilaksanakan pada waktu yang akan datang, yang diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu.³⁹

Dari pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa yang disebut perencanaan ialah kegiatan yang akan dilaksanakan dimasa yang akan datang untuk mencapai tujuan. Dari sini perencanaan mengandung unsur-unsur yaitu; (1) sejumlah kegiatan yang ditetapkan sebelumnya, (2) adanya proses (3) hasil yang ingin dicapai dan (4) menyangkut masa depan dalam waktu tertentu

b. Perngorganisasian (*organizing*)

³⁸ Nanang Fattah, *Op.Cit*, hlm: 1

³⁹ Husaini Usman, *Op. Cit*, hlm: 48

Kata organisasi berasal dari bahasa latin, *organum* yang berarti alat, bagian, anggota badan. Pengorganisasian menurut Handoko (2003) ialah (1) penentuan daya dan kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi; (2) proses perencanaan dan pengembangan suatu organisasi yang akan dapat membawa hal-hal tersebut kearah tujuan; (3) penugasan tanggung jawab tertentu; (4) pendelegasian wewenang yang diperlukan kepada individu-individu untuk melaksanakan tugas-tugasnya. Ditambahkan pula oleh Handoko (2003) pengorganisasian ialah pengaturan kerja bersama sumber daya keuangan, fisik, dan manusia dalam organisasi. Pengorganisasian merupakan penyusunan struktur organisasi yang sesuai dengan tujuan organisasi, sumber daya yang dimilikinya, dan lingkungan yang melingkupinya⁴⁰

Meskipun para ahli Manajemen memberikan definisi berbeda-beda tentang organisasi, namun intisarinnya sama yaitu bahwa organisasi merupakan proses kerja sama dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif termasuk organisasi pendidikan.

Sedangkan unsur-unsur dasar yang membentuk suatu organisasi adalah

1. Adanya tujuan bersama yang telah ditetapkan
2. Adanya dua orang atau lebih/perserikatan masyarakat
3. Adanya pembagian tugas-tugas yang diatur dengan hak, kewajiban dan tanggung jawab

⁴⁰ Husaini Usman, *Ibid*, hlm: 127-128

4. Ada kehendak untuk bekerjasama dalam mencapai tujuan secara individu tujuan tidak dapat dicapai⁴¹

c. *Pemimpinan (leading)*

Kepemimpinan merupakan perilaku untuk mempengaruhi individu atau kelompok untuk melakukan sesuatu dalam rangka tercapainya tujuan organisasi. Secara lebih sederhana dibedakan antara kepemimpinan dan Manajemen, yaitu pemimpin mengerjakan sesuatu yang benar (*people who do think right*), sedangkan menejer mengerjakan sesuatu dengan benar (*people do right think*). Landasan inilah yang menjadi acuan mendasar untuk melihat peran pemimpin dalam suatu organisasi.⁴²

Pemimpin adalah proses mempengaruhi aktivitas-aktivitas sebuah kelompok yang diorganisasi kearah pencapaian tujuan⁴³

Pemimpin pada hakekatnya adalah seseorang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain dalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaan. Menurut Stoner (1988), semakin banyak jumlah sumber kekuasaan yang tersedia bagi pemimpin, akan makin besar potensi kepemimpinan yang efektif. Sedangkan Gerungan menyatakan bahwa setiap pemimpin, sekurang-kurangnya memiliki tiga ciri, yaitu (1) penglihatan sosial, (2) kecakapan berfikir, (3) keseimbangan emosi. Sedangkan menurut J. Slikboer, pemimpin hendaknya memiliki sifat-sifat (1) dalam bidang intelektual, (2) berkaitan dengan watak, (3)

⁴¹ Muhammad Bukori, Dkk, *Azas-Azas Manajemen*, (Yogyakarta: Aditya Media,2005) hlm. 50

⁴²Rusmianto, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Berwawasan Visioner-Transformatif Dalam Otonomi Pendidikan*, Jurnal El-Herakah, UIIS-Malang, Edisi 59, Tahun XXIII, Maret-Juni 2003, hlm 15.

⁴³ Husaini Usman, *Op. Cit*, hlm: 250

berhubungan dengan tugasnya sebagai pemimpin. Ciri-ciri lain yang berbeda dikemukakan oleh ruslan Abdul Ghani (1985) bahwa pemimpin harus mempunyai kelebihan dalam hal (1) menggunakan pikiran, (2) rohani dan jasmani.⁴⁴

d. Pengawasan (controlling)

Pengawasan merupakan aktivitas yang mengusahakan agar pekerjaan dapat terlaksana sesuai dengan rencana atau tujuan yang telah ditetapkan. Dengan kata lain pengawasan adalah mengadakan penilaian sekaligus koreksi sehingga apa yang telah direncanakan dapat terlaksana dengan benar.

Menurut Mudrick pengawasan merupakan proses dasar yang secara esensial tetap diperlukan bagaimanapun rumit dan luasnya suatu organisasi. Proses dasarnya terdiri dari tiga tahap (1) menentukan standar pelaksanaan, (2) pengukuran pelaksanaan pekerjaan dibandingkan dengan standar dan (3) menentukan kesenjangan (deviasi) antara pelaksanaan dengan standar dan rencana.⁴⁵

Dalam proses pengawasan setidaknya ada tiga fase yang harus ada dilalui dalam pengawasan ini, yaitu (1) pemimpin harus menentukan atau menetapkan standar, (2) evaluasi dan (3) *corrective action*, yakni mengadakan tindakan perbaikan dengan maksud agar tujuan pengawasan itu dapat direalisasikan. Sedangkan tujuan utama dari pengawasan ini adalah mengusahakan agar apa yang direncanakan menjadi kenyataan atau dapat terealisasi.⁴⁶

⁴⁴ Nanang Fattah, *Loc. Cit*, hlm 88-87

⁴⁵ Nanang Fattah, *Ibid*, hlm 101

⁴⁶ Muhammad Bukhori, Dkk, *Op.Cit*, hlm, 119-120

B. Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah

1. Dasar dan Konsep MPMBS

Semenjak diberlakukannya UU no 22 tahun 1999 tentang otonomi daerah dan UU no 25 tentang perimbangan keuangan antara pemerintah pusat dan daerah, dan derivisi menjadi UU no 32 dan 33 tahun 2004, maka berkenaan dengan otonomi daerah yang awalnya sentralisasi menjadi desentralisasi dan sekolah diberi kewenangan untuk mengatur dan melaksanakan pendidikan sesuai dengan visi, misi dan tujuan sekolah tersebut berada dengan mengacu undang-undang yang telah ada.

Disebutkan pula dalam UU sisdiknas tahun 2003 pasal 50 ayat 5 yang berbunyi “pemerintah kabupaten/kota mengelola pendidikan dasar dan menengah, serta satuan pendidikan yang berbasis keunggulan lokal”. Dan juga disebutkan dalam pasal 51 ayat 1 yang berbunyi “pengelolaan satuan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, dan menengah, dilaksanakan berdasarkan standar pelayanan minimal dengan prinsip manajemen berbasis sekolah/sekolah”⁴⁷

Sedangkan **MPMBS** dapat didefinisikan sebagai model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah, memberikan fleksibilitas/keluwesan lebih besar kepada sekolah untuk mengelola sumberdaya sekolah, dan mendorong sekolah meningkatkan partisipasi warga sekolah dan masyarakat untuk memenuhi *kebutuhan mutu* sekolah atau untuk mencapai tujuan mutu sekolah dalam kerangka pendidikan nasional. Karena itu, *esensi*

⁴⁷ *Undang-Undang RI No. 20 Tahun 2003, Tentang Sistem Pendidikan Nasional*,(Bandung: Penerbit Citra Umbara,2003) hlm. 33-34

MPMBS=otonomi sekolah+ fleksibilitas + partisipasi untuk mencapai sasaran mutu sekolah .

. Dengan pengertian di atas, maka sekolah memiliki kewenangan (kemandirian) lebih besar dalam mengelola sekolahnya (menetapkan sasaran peningkatan mutu, menyusun rencana peningkatan mutu, melaksanakan rencana peningkatan mutu, dan melakukan evaluasi pelaksanaan peningkatan mutu), memiliki fleksibilitas pengelolaan sumberdaya sekolah, dan memiliki partisipasi yang lebih besar dari kelompok-kelompok yang berkepentingan dengan sekolah. Dengan kepemilikan ketiga hal ini, maka sekolah akan merupakan unit *utama* pengelolaan proses pendidikan, sedang unit-unit di atasnya (Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota, Dinas Pendidikan Propinsi, dan Departemen Pendidikan Nasional) akan merupakan unit pendukung dan pelayan Sekolah, khususnya dalam pengelolaan peningkatan mutu.

Sekolah yang mandiri atau berdaya memiliki ciri-ciri sebagai berikut.

- 1). Tingkat kemandirian tinggi/tingkat ketergantungan rendah
- 2). Bersifat adaptif dan antisipatif/proaktif sekaligus; memiliki jiwa kewirausahaan tinggi (ulet, inovatif, gigih, berani mengambil resiko, dan sebagainya)
- 3). Bertanggungjawab terhadap kinerja sekolah
- 4). Memiliki kontrol yang kuat terhadap input manajemen dan sumber dayanya
- 5). Memiliki control yang kuat terhadap kondisi kerja

- 6). Komitmen yang tinggi pada dirinya dan
- 7). Prestasi merupakan acuan bagi penilaiannya.⁴⁸

Secara umum, paparan di atas telah memberikan gambaran tentang prinsip-prinsip dan dasar sekolah berbasis otonomi sekolah. Selanjutnya adalah upaya yang dilakukan oleh pihak sekolah untuk melakukan upaya peningkatan mutu sekolah. Sekolah yang telah diberi kewenangan penuh untuk memformulasikan ukuran keberhasilan dan kualitas pendidikannya pun akhirnya memiliki ketergantungan penuh terhadap budaya organisasi yang dipimpin oleh kepala sekolah dan pihak-pihak lain yang berkepentingan terhadap sekolah. Secara alamiah proses hidup mati organisasi selalu tergantung kepada kemampuan organisasi memenuhi harapan dan kebutuhan *stakeholdernya*.⁴⁹ Pemenuhan terhadap kebutuhan *stakeholder* menjadi langkah yang wajib ditempuh untuk meningkatkan kualitas pendidikan sekolah.

Proses selanjutnya adalah upaya untuk memformulasikan visi, misi, dan tujuan sekolah. Setelah formulasi visi, misi, dan tujuan pun tercapai kemudian dilakukan perencanaan strategis untuk mencapai visi, misi dan tujuan tersebut. Perencanaan strategis itu pun dituangkan ke dalam rencana program-program dan rencana kegiatan. Setelah proses tersebut selesai dilaksanakan proses selanjutnya adalah mengkalkulasi kebutuhan finansial untuk membiayai semua program sekolah tersebut.

⁴⁸ Artikel pendidikan, konsep dasar MPMBM, www.dikdasmn.depdiknas.go.id, hlm: 10-13

⁴⁹ Sugeng Listyo Prabowo, *Manajemen Pengembangan Mutu Sekolah/Madrasah* (Malang: UIN Malang Press: 2008) hlm. 2

Setelah proses tersebut diatas, kemudian memetakan letak demografis sekolah dan *stakeholder* potensial yang mungkin didapatkan sekolah. Hal itu diperlukan untuk mendukung proses pemenuhan kebutuhan finansial dan dukungan moral secara penuh dari para *stakeholder* pada program-program sekolah.

2. Pengertian MPMBS

Secara umum, manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah (MPMBS) dapat diartikan sebagai model manajemen yang memberikan *otonomi* lebih besar kepada sekolah, memberikan *fleksibilitas/keluwesannya* kepada sekolah, dan mendorong *partisipasi* secara langsung warga sekolah (guru, siswa, kepala sekolah, karyawan) dan masyarakat (orang tua siswa, tokoh masyarakat, ilmuwan, pengusaha, dsb.) untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional serta peraturan perundang-undangan yang berlaku.⁵⁰

Dengan otonomi yang lebih besar, maka sekolah memiliki kewenangan yang lebih besar dalam mengelola sekolahnya, sehingga sekolah lebih mandiri. Dengan kemandiriannya, sekolah lebih berdaya dalam mengembangkan program-program yang, tentu saja, lebih sesuai dengan kebutuhan dan potensi yang dimilikinya. Dengan fleksibilitas/keluwesannya, sekolah akan

⁵⁰ M. Asrofi, "Aktualisasi MPMBS di MAN 3 Malang", *Skripsi*, Fakultas Tarbiyah UIN Malang, 2006, hlm.41

lebih lincah dalam mengelola dan memanfaatkan sumberdaya sekolah secara optimal.

Demikian juga, dengan partisipasi/pelibatan warga sekolah dan masyarakat secara langsung dalam penyelenggaraan sekolah, maka rasa memiliki mereka terhadap sekolah dapat ditingkatkan. Peningkatan rasa memiliki ini akan menyebabkan peningkatan rasa tanggungjawab, dan peningkatan rasa tanggungjawab akan meningkatkan dedikasi warga sekolah dan masyarakat terhadap sekolah. Inilah esensi partisipasi warga sekolah dan masyarakat dalam pendidikan. Baik peningkatan otonomi sekolah, fleksibilitas pengelolaan sumberdaya sekolah maupun partisipasi warga sekolah dan masyarakat dalam penyelenggaraan sekolah tersebut kesemuanya ditujukan untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.⁵¹

3. Prinsip-Prinsip MPMBS

Prinsip-prinsip yang perlu diperhatikan dalam melaksanakan Manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah adalah;

- a. komitmen, kepala sekolah dan warga warga sekolah harus mempunyai komitmen yang kuat dalam upaya menyelenggarakan semua warga sekolah
- b. kesiapan, semua warga sekolah harus siap fisik dan mental

⁵¹ Artikel Pendidikan, *Op-Cit*, hlm 3

- c. keterlibatan, pendidikan yang efektif melibatkan semua pihak dalam mendidik anak
- d. kelembagaan, sekolah sebagai lembaga adalah unit terpenting bagi pendidikan yang efektif
- e. keputusan, segala keputusan sekolah dibuat oleh pihak yang benar-benar mengerti tentang pendidikan
- f. kesadaran, guru-guru harus memiliki kesadaran untuk membantu dalam pembuatan keputusan program pendidikan dan kurikulum
- g. kemandirian, sekolah harus diberi otonom sehingga memiliki kemandirian dalam membuat keputusan pengalokasian dana
- h. ketahanan, perubahan akan bertahan lebih lama apabila melibatkan *stakeholders*,sekolah

4. Tujuan MPMBS

MPMBS bertujuan untuk memandirikan atau memberdayakan sekolah melalui pemberian kewenangan (otonomi) kepada sekolah, pemberian fleksibilitas yang lebih besar kepada sekolah untuk mengelola sumberdaya sekolah, dan mendorong partisipasi warga sekolah dan masyarakat untuk meningkatkan mutu pendidikan. Lebih rincinya, **MPMBS** bertujuan untuk:

1. meningkatkan mutu pendidikan melalui peningkatan kemandirian, fleksibilitas, partisipasi, keterbukaan, kerjasama, akuntabilitas, sustainabilitas, dan inisiatif sekolah dalam mengelola, memanfaatkan, dan memberdayakan sumberdaya yang tersedia;

2. meningkatkan kepedulian warga sekolah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama;
3. meningkatkan tanggungjawab sekolah kepada orangtua, masyarakat, dan pemerintah tentang mutu sekolah nya; dan
4. meningkatkan kompetisi yang sehat antar sekolah tentang mutu pendidikan yang akan dicapai.⁵²

5. Karakteristik MPMBS

MPMBS memiliki karakteristik yang perlu dipahami oleh sekolah yang akan menerapkannya. Dengan kata lain, jika sekolah ingin sukses dalam menerapkan **MPMBS**, maka sejumlah karakteristik **MPMBS** berikut perlu dimiliki. Berbicara karakteristik **MPMBS** tidak dapat dipisahkan dengan karakteristik sekolah efektif. Jika **MPMBS** merupakan wadah/kerangkanya, maka sekolah efektif merupakan isinya. Oleh karena itu, karakteristik **MPMBS** berikut memuat secara inklusif elemen-elemen sekolah efektif, yang dikategorikan menjadi input, proses, dan output.

Dalam menguraikan karakteristik **MPMBS**, pendekatan sistem yaitu input-proses-output digunakan untuk memandunya. Hal ini didasari oleh pengertian bahwa sekolah merupakan sebuah sistem, sehingga penguraian karakteristik **MPMBS** (yang juga karakteristik sekolah efektif) mendasarkan pada input, proses, dan output. Selanjutnya, uraian berikut dimulai dari output

⁵² Artikel Pendidikan, *Ibid*, hlm 4

dan diakhiri input, mengingat output memiliki tingkat kepentingan tertinggi, sedang proses memiliki tingkat kepentingan satu tingkat lebih rendah dari output, dan input memiliki tingkat kepentingan dua tingkat lebih rendah dari output.

a. Output yang Diharapkan

Sekolah harus memiliki output yang diharapkan. Output sekolah adalah prestasi sekolah yang dihasilkan oleh proses pembelajaran dan manajemen di sekolah. Pada umumnya, output dapat diklasifikasikan menjadi dua, yaitu output berupa prestasi akademik (*academic achievement*) dan output berupa prestasi non-akademik (*non-academic achievement*). Output prestasi akademik misalnya, NEM, lomba karya ilmiah remaja, lomba (Bahasa Inggris, Matematika, Fisika), cara-cara berpikir (kritis, kreatif/divergen, nalar, rasional, induktif, deduktif, dan ilmiah). Output non-akademik, misalnya keingintahuan yang tinggi, harga diri, kejujuran, kerjasama yang baik, rasa kasih sayang yang tinggi terhadap sesama, solidaritas yang tinggi, toleransi, kedisiplinan, kerajinan, prestasi olahraga, kesenian, dan kepramukaan.

b. Proses

Sekolah yang efektif pada umumnya memiliki sejumlah karakteristik proses sebagai berikut:

a. Proses belajar mengajar yang efektivitasnya tinggi

Sekolah yang menerapkan **MPMBS** memiliki efektivitas proses belajar mengajar (PBM) yang tinggi. Ini ditunjukkan oleh sifat PBM yang menekankan pada pemberdayaan peserta didik. PBM bukan sekadar memorisasi dan recall, bukan sekadar penekanan pada penguasaan pengetahuan tentang apa yang diajarkan (logos), akan tetapi lebih menekankan pada internalisasi tentang apa yang diajarkan sehingga tertanam dan berfungsi sebagai muatan nurani dan dihayati (ethos) serta dipraktekkan dalam kehidupan sehari-hari oleh peserta didik (pathos). PBM yang efektif juga lebih menekankan pada belajar mengetahui (*learning to know*), belajar bekerja (*learning to do*), belajar hidup bersama (*learning to live together*), dan belajar menjadi diri sendiri (*learning to be*).

b. Kepemimpinan sekolah yang kuat

Pada sekolah yang menerapkan **MPMBS**, kepala sekolah memiliki peran yang kuat dalam mengkoordinasikan, menggerakkan, dan menyalurkan semua sumberdaya pendidikan yang tersedia. Kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong sekolah untuk dapat mewujudkan visi, misi, tujuan, dan sasaran sekolahnya melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap. Oleh karena itu, kepala sekolah dituntut memiliki kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang tangguh agar mampu mengambil keputusan dan inisiatif/prakarsa untuk meningkatkan mutu sekolah. Secara

umum, kepala sekolah tangguh memiliki kemampuan memobilisasi sumberdaya sekolah, terutama sumberdaya manusia, untuk mencapai tujuan sekolah.

c. Lingkungan sekolah yang aman dan tertib

Sekolah memiliki lingkungan (iklim) belajar yang aman, tertib, dan nyaman sehingga proses belajar mengajar dapat berlangsung dengan nyaman (*enjoyable learning*). Karena itu, sekolah yang efektif selalu menciptakan iklim sekolah yang aman, nyaman, tertib melalui pengupayaan faktor-faktor yang dapat menumbuhkan iklim tersebut. Dalam hal ini, peranan kepala sekolah sangat penting sekali.

d. Pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif

Tenaga kependidikan, terutama guru, merupakan jiwa dari sekolah. Sekolah hanyalah merupakan wadah. sekolah yang menerapkan **MPMBS** menyadari tentang hal ini. Oleh karena itu, pengelolaan tenaga kependidikan, mulai dari analisis kebutuhan, perencanaan, pengembangan, evaluasi kinerja, hubungan kerja, hingga sampai pada imbal jasa, merupakan garapan penting bagi seorang kepala sekolah.

Terlebih-lebih pada pengembangan tenaga kependidikan, ini harus dilakukan secara terus-menerus mengingat kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi yang sedemikian pesat. Pendeknya,

tenaga kependidikan yang diperlukan untuk menyukseskan **MPMBS** adalah tenaga kependidikan yang mempunyai komitmen tinggi, selalu mampu dan sanggup menjalankan tugasnya dengan baik.

e. Sekolah memiliki budaya mutu

Budaya mutu tertanam di sanubari semua warga sekolah, sehingga setiap perilaku selalu didasari oleh profesionalisme. Budaya mutu memiliki elemen-elemen sebagai berikut: (a) informasi kualitas harus digunakan untuk perbaikan, bukan untuk mengadili/mengontrol orang; (b) kewenangan harus sebatas tanggungjawab; (c) hasil harus diikuti penghargaan (*rewards*) atau sanksi (*punishment*); (d) kolaborasi dan sinergi, bukan kompetisi, harus merupakan basis untuk kerjasama; (e) warga sekolah merasa aman terhadap pekerjaannya; (f) atmosfir keadilan (*fairness*) harus ditanamkan; (g) imbal jasa harus sepadan dengan nilai pekerjaannya; dan (h) warga sekolah merasa memiliki Sekolah .

f. Sekolah Memiliki “*Teamwork*” yang Kompak, Cerdas, dan Dinamis

Kebersamaan (*teamwork*) merupakan karakteristik yang dituntut oleh **MPMBS**, karena output pendidikan merupakan hasil kolektif warga Sekolah, bukan hasil individual. Karena itu, budaya kerjasama antar fungsi dalam sekolah, antar individu dalam sekolah, harus merupakan kebiasaan hidup sehari-hari warga sekolah .

g. Sekolah memiliki kewenangan (kemandirian)

Sekolah memiliki kewenangan untuk melakukan yang terbaik bagi sekolahnya, sehingga dituntut untuk memiliki kemampuan dan kesanggupan kerja yang tidak selalu menggantungkan pada atasan. Untuk menjadi mandiri, Sekolah harus memiliki sumberdaya yang cukup untuk menjalankan tugasnya.

h. Partisipasi yang tinggi dari warga sekolah dan masyarakat

Sekolah yang menerapkan **MPMBS** memiliki karakteristik bahwa partisipasi warga sekolah dan masyarakat merupakan bagian kehidupannya. Hal ini dilandasi oleh keyakinan bahwa makin tinggi tingkat partisipasi, makin besar rasa memiliki; makin besar rasa memiliki, makin besar pula rasa tanggung jawab; dan makin besar rasa tanggung jawab, makin besar pula tingkat dedikasinya.

i. Sekolah memiliki keterbukaan (transparansi) manajemen

Keterbukaan/transparansi dalam pengelolaan sekolah merupakan karakteristik sekolah yang menerapkan **MPMBS**. Keterbukaan/transparansi ini ditunjukkan dalam pengambilan keputusan, perencanaan dan pelaksanaan kegiatan, penggunaan uang, dan sebagainya, yang selalu melibatkan pihak-pihak terkait sebagai alat kontrol.

j. Sekolah memiliki kemauan untuk berubah (psikologis dan fisik)

Perubahan harus merupakan sesuatu yang menyenangkan bagi semua warga sekolah . Sebaliknya, kemapanan merupakan musuh sekolah. Tentu saja yang dimaksud perubahan adalah peningkatan, baik bersifat fisik maupun psikologis. Artinya, setiap yang dilakukan perubahan, hasilnya diharapkan lebih baik dari sebelumnya (ada peningkatan) terutama mutu peserta didik.

- k. Sekolah melakukan evaluasi dan perbaikan secara berkelanjutan
Evaluasi belajar secara teratur bukan hanya ditujukan untuk mengetahui tingkat daya serap dan kemampuan peserta didik, tetapi yang terpenting adalah bagaimana memanfaatkan hasil evaluasi belajar tersebut untuk memperbaiki dan menyempurnakan proses belajar mengajar di sekolah . Oleh karena itu, fungsi evaluasi menjadi sangat penting dalam rangka meningkatkan mutu peserta didik dan mutu sekolah secara keseluruhan dan secara terus menerus.

Perbaikan secara terus-menerus harus merupakan kebiasaan warga sekolah. Tiada hari tanpa perbaikan. Karena itu, sistem mutu yang baku sebagai acuan bagi perbaikan harus ada. Sistem mutu yang dimaksud harus mencakup struktur organisasi, tanggungjawab, prosedur, proses dan sumberdaya untuk menerapkan manajemen mutu.

- l. Sekolah responsif dan antisipatif terhadap kebutuhan

Sekolah selalu tanggap/responsif terhadap berbagai aspirasi yang muncul bagi peningkatan mutu. Karena itu, sekolah selalu membaca lingkungan dan menanggapi secara cepat dan tepat. Bahkan, Sekolah tidak hanya mampu menyesuaikan terhadap perubahan/ tuntutan, akan tetapi juga mampu mengantisipasi hal-hal yang mungkin bakal terjadi.

m. Memiliki Komunikasi yang Baik

Sekolah yang efektif umumnya memiliki komunikasi yang baik, terutama antar warga sekolah, dan juga sekolah-masyarakat, sehingga kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh masing-masing warga sekolah dapat diketahui. Dengan cara ini, maka keterpaduan semua kegiatan sekolah dapat diupayakan untuk mencapai tujuan dan sasaran sekolah yang telah dipatok. Selain itu, komunikasi yang baik juga akan membentuk teamwork yang kuat, kompak, dan cerdas, sehingga berbagai kegiatan sekolah dapat dilakukan secara merata oleh warga sekolah

n. Sekolah memiliki akuntabilitas

Akuntabilitas adalah bentuk pertanggung jawaban yang harus dilakukan sekolah terhadap keberhasilan program yang telah dilaksanakan. Akuntabilitas ini berbentuk laporan prestasi yang dicapai dan dilaporkan kepada pemerintah, orangtua siswa, dan masyarakat. Berdasarkan laporan hasil program ini, pemerintah dapat menilai apakah program **MPMBS** telah mencapai tujuan yang

dikendaki atau tidak. Jika berhasil, maka pemerintah perlu memberikan penghargaan kepada sekolah yang bersangkutan, sehingga menjadi faktor pendorong untuk terus meningkatkan kinerjanya di masa yang akan datang. Sebaliknya jika program tidak berhasil, maka pemerintah perlu memberikan teguran sebagai hukuman atas kinerjanya yang dianggap tidak memenuhi syarat.

Demikian pula, para orangtua siswa dan anggota masyarakat dapat memberikan penilaian apakah program ini dapat meningkatkan prestasi anak-anaknya secara individual dan kinerja sekolah secara keseluruhan. Jika berhasil, maka orangtua peserta didik perlu memberikan semangat dan dorongan untuk peningkatan program yang akan datang. Jika kurang berhasil, maka orangtua siswa dan masyarakat berhak meminta pertanggung jawaban dan penjelasan sekolah atas kegagalan program **MPMBS** yang telah dilakukan.

o. Sekolah memiliki kemampuan menjaga sustainabilitas

Sekolah yang efektif juga memiliki kemampuan untuk menjaga kelangsungan hidupnya (sustainabilitasnya) baik dalam program maupun pendanaannya. Sustainabilitas program dapat dilihat dari keberlanjutan program-program yang telah dirintis sebelumnya dan bahkan berkembang menjadi program-program baru yang belum pernah ada sebelumnya. Sustainabilitas pendanaan dapat ditunjukkan oleh kemampuan sekolah dalam mempertahankan besarnya dana yang dimiliki dan bahkan makin besar jumlahnya.

sekolah memiliki kemampuan menggali sumberdana dari masyarakat, dan tidak sepenuhnya menggantungkan subsidi dari pemerintah bagi sekolah-sekolah negeri.

c. *Input Pendidikan*

a. Memiliki kebijakan, tujuan, dan sasaran mutu yang jelas

Secara formal, sekolah menyatakan dengan jelas tentang keseluruhan kebijakan, tujuan, dan sasaran sekolah yang berkaitan dengan mutu. Kebijakan, tujuan, dan sasaran mutu tersebut dinyatakan oleh kepala sekolah. Kebijakan, tujuan, dan sasaran mutu tersebut disosialisasikan kepada semua warga sekolah, sehingga tertanam pemikiran, tindakan, kebiasaan, hingga sampai pada kepemilikan karakter mutu oleh warga sekolah.

b. Sumberdaya tersedia dan siap

Sumberdaya merupakan input penting yang diperlukan untuk berlangsungnya proses pendidikan di sekolah. Tanpa sumberdaya yang memadai, proses pendidikan di sekolah tidak akan berlangsung secara memadai, dan pada gilirannya sasaran sekolah tidak akan tercapai. Sumberdaya dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu sumberdaya manusia dan sumberdaya selebihnya (uang, peralatan, perlengkapan, bahan, dan sebagainya) dengan penegasan bahwa sumberdaya

selebihnya tidak mempunyai arti apapun bagi perwujudan sasaran sekolah, tanpa campur tangan sumberdaya manusia.

Secara umum, sekolah yang menerapkan **MPMBS** harus memiliki tingkat kesiapan sumberdaya yang memadai untuk menjalankan proses pendidikan. Artinya, segala sumberdaya yang diperlukan untuk menjalankan proses pendidikan harus tersedia dan dalam keadaan siap. Ini bukan berarti bahwa sumberdaya yang ada harus mahal, akan tetapi sekolah yang bersangkutan dapat memanfaatkan keberadaan sumberdaya yang ada dilingkungan sekolahnya. Karena itu, diperlukan kepala sekolah yang mampu memobilisasi sumberdaya yang ada disekitarnya.

c. Staf yang kompeten dan berdedikasi tinggi

Meskipun pada butir (b) telah disinggung tentang ketersediaan dan kesiapan sumberdaya manusia (staf), namun pada butir ini perlu ditekankan lagi karena staf merupakan jiwa sekolah. Sekolah yang efektif pada umumnya memiliki staf yang mampu (kompeten) dan berdedikasi tinggi terhadap sekolahnya. Implikasinya jelas, yaitu, bagi sekolah yang ingin efektivitasnya tinggi, maka kepemilikan staf yang kompeten dan berdedikasi tinggi merupakan keharusan.

d. Memiliki harapan prestasi yang tinggi

Sekolah yang menerapkan **MPMBS** mempunyai dorongan dan harapan yang tinggi untuk meningkatkan prestasi peserta didik dan sekolahnya.

Kepala sekolah memiliki komitmen dan motivasi yang kuat untuk meningkatkan mutu sekolah secara optimal. Guru memiliki komitmen dan harapan yang tinggi bahwa anak didiknya dapat mencapai tingkat prestasi yang maksimal, walaupun dengan segala keterbatasan sumberdaya pendidikan yang ada di sekolah.

Sedang peserta didik juga mempunyai motivasi untuk selalu meningkatkan diri untuk berprestasi sesuai dengan bakat dan kemampuannya. Harapan tinggi dari ketiga unsur sekolah ini merupakan salah satu faktor yang menyebabkan sekolah selalu dinamis untuk selalu menjadi lebih baik dari keadaan sebelumnya.

e. Fokus pada pelanggan (khususnya siswa)

Pelanggan, terutama siswa, harus merupakan fokus dari semua kegiatan sekolah. Artinya, semua input dan proses yang dikerahkan di sekolah tertuju utamanya untuk meningkatkan mutu dan kepuasan peserta didik. Konsekuensi logis dari ini semua adalah bahwa penyiapan input dan proses belajar mengajar harus benar-benar mewujudkan sosok utuh mutu dan kepuasan yang diharapkan dari siswa.

f. Input manajemen

Sekolah yang menerapkan **MPMBS** memiliki input manajemen yang memadai untuk menjalankan roda sekolah. Kepala sekolah dalam mengatur dan mengurus sekolahnya menggunakan sejumlah input manajemen. Kelengkapan dan kejelasan input manajemen akan

membantu kepala sekolah mengelola sekolah dengan efektif. Input manajemen yang dimaksud meliputi: tugas yang jelas, rencana yang rinci dan sistematis, program yang mendukung bagi pelaksanaan rencana, ketentuan-ketentuan (aturan main) yang jelas sebagai panutan bagi warga sekolah nya untuk bertindak, dan adanya sistem pengendalian mutu yang efektif dan efisien untuk meyakinkan agar sasaran yang telah disepakati dapat dicapai.⁵³

Demikian tentang gambaran umum tentang manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah. Untuk lebih jelasnya ada dalam gambar berikut.

Gambar 2. ruang lingkup MPMBS.

⁵³ Artikel pendidikan, *Ibid*, hlm 13-21

Karakteristik MPMBS:

Input:

- Memiliki kebijakan, tujuan, dan sasaran mutu yang jelas
- Sumberdaya tersedia dan siap
- Staf yang kompeten dan berdedikasi tinggi
- Memiliki harapan prestasi yang tinggi
- Fokus pada pelanggan (khususnya siswa)
- Input manajemen

Proses:

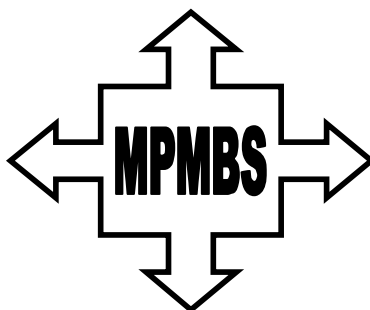
- PBM yang efektivitasnya tinggi
- Lingkungan aman dan tertib
- Sekolah memiliki budaya mutu
- Sekolah Memiliki "Teamwork"
- Partisipasi yang tinggi dari warga sekolah dan masyarakat
- Sekolah memiliki keterbukaan
- Sekolah melakukan evaluasi dan perbaikan secara berkelanjutan
- Memiliki Komunikasi yang Baik
- Sekolah memiliki akuntabilitas
- Sekolah memiliki kemampuan menlaaa

Dasar MPMBS:

UU no 22 tahun 1999 tentang otonomi daerah

UU no 25 tentang perimbangan keuangan antara pemerintah pusat dan daerah, dan derivisi menjadi UU no 32 dan 33 tahun 2004,.

UU Pendidikan tahun 2003



Tujuan MPMBS:

- meningkatkan mutu pendidikan melalui peningkatan kemandirian, fleksibilitas, partisipasi, keterbukaan, kerjasama, akuntabilitas, sustainabilitas, dan inisiatif sekolah dalam mengelola, memanfaatkan, dan memberdayakan sumberdaya yang tersedia;
- meningkatkan kepedulian warga

Prinsip-prinsip MPMBS:

- Komitmen semua warga sekolah,
- Kesiapan SDM di Sekolah,
- Keterlibatan semua pihak,
- Kelembagaan teknis dan non teknis,
- Keputusan kepala sekolah,
- Kesadaran semua

6. Sosialisasi Konsep MPMBS

Pengembangan mutu pendidikan jenjang sekolah umumnya merupakan hal baru bagi sekolah. Pada tahun pertama perubahan paradigma kebijakan otonomi daerah yang mempengaruhi pola kebijakan sekolah pun belum sepenuhnya terjadi. Hal tersebut wajar disebabkan kurang adanya persiapan dari semua personalia yang ada di sekolah.

Sekolah merupakan sistem yang terdiri dari unsur-unsur dan karenanya hasil kegiatan pendidikan di sekolah merupakan hasil kolektif dari semua unsur sekolah. Dengan cara berpikir semacam ini, maka semua unsur sekolah harus memahami konsep **MPMBS** “*apa*”, “*mengapa*”, dan “*bagaimana*” **MPMBS** diselenggarakan. Oleh karena itu, langkah pertama yang harus dilakukan oleh

sekolah adalah mensosialisasikan konsep **MPMBS** kepada setiap unsur sekolah (guru, siswa, wakil kepala sekolah, guru BK, karyawan, orangtua 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.⁵⁴

Dalam melakukan sosialisasi **MPMBS**, yang penting dilakukan oleh kepala sekolah adalah “membaca” dan “membentuk” budaya **MPMBS** di sekolah masing-masing. Selain itu juga dapat dilakukan langkah-langkah berikut;

- a) Penggandaan dokumen tentang mutu sekolah
- b) Pemahaman buku pengembangan mutu sekolah dari diknas
- c) Pemahaman buku pengembangan sekolah oleh semua⁵⁵

7. Perumuskan Visi, Misi, Tujuan, dan Sasaran Sekolah (tujuan situasional sekolah)

a. Visi

Visi adalah gambaran masa depan yang diinginkan oleh sekolah, agar sekolah yang bersangkutan dapat menjamin kelangsungan hidup dan perkembangannya. Dengan kata lain, visi sekolah harus tetap dalam koridor kebijakan pendidikan nasional tetapi sesuai dengan kebutuhan anak dan masyarakat.

⁵⁴ Artikel Pendidikan, *Op-Cit*, hlm.26

⁵⁵ Nana Syaodih, dkk, *Op-Cit*, hlm.66

Visi itu kemudian menjadi arahan dari semua komponen yang ada di sekolah. Semua komponen yang mengarah kepada visi itu pun kemudian akan menjadi lembaga ideal. Lembaga yang tidak bingung dalam merumuskan program kerja dan juga indikator keberhasilan program kerja.⁵⁶

Secara lengkap penyusunan visi yang baik harus:

- a) Menggambarkan kepercayaan-kepercayaan dan kebutuhan stake holder sekolah
- b) Menggambarkan apa yang diinginkan dimasa yang akan datang;
- c) Spesifik hanya khusus untuk sekolah tertentu
- d) Mampu memberikan inspirasi
- e) Jangan mengasumsikan pada sistem yang sama pada saat ini;
- f) Terbuka untuk dilakukan pengembangan sesuai dengan organisasi yang ada, metodologi, fasilitas dan proses pembelajaran.⁵⁷

b. Misi

Misi adalah tindakan untuk mewujudkan/merealisasikan visi tersebut. Karena visi harus mengakomodasi 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

⁵⁶ Sugeng Listyo Prabowo, *Op-Cit*, hlm. 171

⁵⁷ Sugeng Listyo Prabowo, *Op-Cit*, hlm. 173

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.

Setelah tujuan sekolah (tujuan jangka menengah) dirumuskan, maka langkah selanjutnya adalah menetapkan sasaran/target/tujuan situasional/tujuan jangka pendek. Sasaran adalah penjabaran tujuan, 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, efektivitas, 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.

Kualitas adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa, yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang

Produktivitas adalah perbandingan antara output sekolah dibanding input sekolah. Baik output maupun input sekolah adalah dalam bentuk kuantitas. Kuantitas input sekolah, misalnya jumlah guru, modal sekolah, bahan, dan energi. Kuantitas output sekolah, misalnya jumlah siswa yang lulus sekolah setiap tahunnya.

Efektivitas 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 diklasifikasikan 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 eksternal adalah hubungan antara biaya yang digunakan untuk menghasilkan tamatan dan keuntungan kumulatif (individual, sosial, ekonomik, dan non-ekonomik) yang didapat setelah pada kurun waktu yang panjang diluar sekolah.

8. Penyusunan 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 panjang, beserta program-programnya untuk merealisasikan rencana tersebut. Sekolah tidak selalu memiliki sumberdaya yang

cukup untuk memenuhi semua kebutuhan bagi pelaksanaan **MPMBS**, 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 orangtua siswa, 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 orangtua peserta didik dan masyarakat sekitar. Dengan keterbukaan rencana ini, maka kemungkinan kesulitan memperoleh sumberdana untuk melaksanakan rencana ini bisa dihindari. Dengan kata lain, program adalah

bentuk dokumen untuk menggambarkan langkah mewujudkan sinkronisasi dalam ketatalaksanaan..⁵⁸

9. Manajemen dalam Prespektif Islam.

Manajemen dalam perspektif Islam berbeda dengan manajemen menurut barat. Hal ini dikarenakan dasar-dasar manajemen dalam Islam bersumber dari Al Qur'an dan Sunnah.

Dalam pandangan Islam, manajemen lebih diartikan sebagai sebuah tindakan yang digunakan untuk mengatur sesuatu dengan penuh rasa tanggung jawab, sesuai dengan pembagian tugas yang dilakukan oleh pemimpin untuk seluruh staf dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan.⁵⁹

Dalam kaitannya dengan tanggung jawab sebagaimana firman Allah di dalam al Qur'an tentang tanggung jawab:

وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ ۚ إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّ أُولَٰئِكَ كَانَ عَنْهُ

مَسْئُولًا

Terjemah: “Dan janganlah kamu mengikuti apa yang kamu tidak mempunyai pengetahuan tentangnya. Sesungguhnya

⁵⁸ Artikel Pendidikan, *Ibid*, hlm: 27-45

⁵⁹ Sofyan Syafri Harahap, *Akuntansi Pengawasan dan Manajemen dalam Prespektif Islam*, (Jakarta: PT. Basarindo Buana Tama, 1992) hlm. 124

pendengaran, penglihatan dan hati, semuanya itu akan diminta pertanggung jawabnya.⁶⁰

فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ ﴿٧٧﴾ وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ ﴿٧٨﴾

Terjemah: *Barangsiapa yang mengerjakan kebaikan seberat dzarrahpun, niscaya dia akan melihat (balasan) nya. Dan barangsiapa yang mengerjakan kejahatan sebesar dzarrahpun, niscaya dia akan melihat (balasan) nya pula.⁶¹*

Dari uraian di atas, dapat penulis simpulkan bahwa manajemen dalam pandangan Islam merupakan suatu aktivitas untuk mengelola sesuatu dengan penuh rasa tanggung jawab, yang dilakukan dengan pembagian tugas masing-masing sesuai dengan kemampuannya untuk mencapai tujuan yang diharapkan

a. Perencanaan

Dalam Al-Qur'an, fungsi perencanaan dapat kita temukan dari ayat berikut ini, yakni di dalam Al Qur'an surat al-Hasyr ayat 18 yang berbunyi:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ

اللَّهُ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ ﴿١٨﴾

⁶⁰ AlQur'an Digital, (QS. Al Isra': 36)

⁶¹ AlQur'an Digital, (QS. Al Zalzalah: 7-8)

Terjemahnya: “*Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang Telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.*”

Juga dalam hadits (CD Hadits-Kutub at Tis’ah) Rasulullah bersabda

إِنَّمَا الْأَعْمَالُ بِالنِّيَّاتِ وَإِنَّمَا لِغُلَامٍ مِّنْ أُمَّةٍ مَّا نَوَىٰ (رواه بخاري)

"Bahwasannya semua pekerjaan diawali dengan niat, dan bahwasannya pekerjaan tergantung pada niat (rencananya)"⁶² (HR. Bukhari: 01)

Dari ayat dan hadits di atas, dapat disimpulkan bahwa segala sesuatu harus direncanakan (niatkan). Dalam upaya mengelola pembelajaran diperlukan sebuah niat (rencana), perencanaan yang baik, bentuk perencanaan yang baik meliputi:

- (1) Perencanaan selalu berorientasi pada masa depan, yaitu dalam perencanaan berusaha untuk memprediksi bentuk dan masa depan siswa dalam pembelajaran berdasarkan kondisi dan situasi saat ini.
- (2) Perencanaan merupakan suatu hal yang benar-benar dilakukan bukan kebetulan, sebagai hasil dari eksplorasi dan evaluasi kegiatan pembelajaran sebelumnya.
- (3) Perencanaan memerlukan tindakan dari orang-orang yang terlibat dalam pengelolaan pendidikan, baik secara individu maupun kelompok.
- (4) Perencanaan harus bermakna, dalam arti usaha-usaha yang dilakukan dalam rangka mencapai tujuan diselenggarakannya pendidikan menjadi semakin efektif dan efisien.

⁶² CD Hadist Kutubut Tis’ah, Bukhori :40

Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa setiap kegiatan yang ingin mencapai tujuan sebagaimana yang diharapkan harus terlebih dahulu dilakukan proses perencanaan. Proses perencanaan dalam Islam disebut niat, dengan niat yang kuat akan memotivasi seseorang berhasil dalam pelaksanaan rencananya.

b. Pengorganisasian

Di dalam Al-Qur'an surat Al-Imran ayat 103 dapat diambil sebuah pemahaman tentang adanya fungsi manajemen, yaitu *organizing* (pengorganisasian). Sebagaimana firman Allah:

وَأَعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا ۗ

Terjemahnya: “Dan berpeganglah kamu semuanya kepada tali (agama) Allah, dan janganlah kamu bercerai berai.

Dari ayat tersebut menunjukkan perlunya persatuan dalam setiap tindakan yang terpadu, utuh, kuat, dan karenanya Allah melarang bercerai berai. Artinya bahwa *mengorganisasi* sesuatu hal dengan baik agar supaya tidak terpecah-pecah antara satu dan lain menjadi prinsip dalam manajemen menurut Islam.

وَهُوَ الَّذِي جَعَلَكُمْ خَلَائِفَ الْأَرْضِ وَرَفَعَ بَعْضَكُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ

لِيَبْلُوَكُمْ فِي مَا آتَاكُمْ ۗ

Terjemah : *Dan dia lah yang menjadikan kamu penguasa-penguasa di bumi dan dia meninggikan sebahagian kamu atas sebahagian (yang lain) beberapa derajat, untuk mengujimu tentang apa yang diberikan-Nya kepadamu. Sesungguhnya Tuhanmu amat cepat siksaan-Nya dan Sesungguhnya dia Maha Pengampun lagi Maha Penyayang.* ⁶³(QS. Al An'am: 165)

Dari ayat tersebut dapat diketahui bahwa seseorang dalam menjalani hidup, pasti dihadapkan pada sesuatu yang berbeda, mereka ada pada tingkatan yang berbeda, yang dikenal dengan sebutan struktur organisasi.

Dengan demikian, pengorganisasian sesungguhnya merupakan kegiatan untuk menyusun atau membentuk hubungan-hubungan agar diperoleh kesesuaian dalam upaya mencapai tujuan.

Selain itu dengan berorganisasi akan dicapai sebuah kesempurnaan. Maksudnya setiap individu mesti memiliki kekurangan. Kekurangan-kekuarangan itu bias ditutupi oleh individu lain. Organisasi merupakan lanjutan dari fungsi perencanaan. Dengan adanya struktur yang jelas akan tergariskan batas tanggung jawab, wewenang dan tugas masing -masing individu.⁶⁴ Hal ini sesuai dengan prinsip-prinsip ayat di atas.

c. Pengarahan

⁶³ *Alqur'an dan Terjemahnya, Op-Cit.*

⁶⁴ Sofyan Syafri Harahap, *Op-Cit.* hlm. 142

Di dalam Islam, fungsi pengarahan dilakukan oleh seorang nabi (guru) atau pemimpin, untuk memberikan petunjuk tentang hal yang baik dan yang buruk.

Di dalam Al Qur'an surat Al Imran ayat 110 Allah berfirman:

كُنْتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ

عَنِ الْمُنْكَرِ وَتُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ

Artinya: *Kamu adalah umat yang terbaik yang dilahirkan untuk manusia, menyuruh kepada yang ma'ruf, dan mencegah dari yang munkar, dan beriman kepada Allah. (QS. Al Imran: 110)*

Ayat di atas, mengisyaratkan bahwa sebagai umat manusia (umat Muhammad) yang terbaik diperintahkan untuk memberikan anjuran (*pengarahan*) kepada umat Islam lainnya agar senantiasa melakukan pekerjaan yang baik dan menjauhkan diri dari melakukan pekerjaan yang melanggar perintah agama.

Di dalam Surat Al Baqarah ayat 213 Allah berfirman:

كَانَ النَّاسُ أُمَّةً وَاحِدَةً فَبَعَثَ اللَّهُ النَّبِيِّنَ مُبَشِّرِينَ وَمُنذِرِينَ

Terjemahnya: *“Manusia itu adalah umat yang satu. (setelah timbul perselisihan), Maka Allah mengutus para nabi, sebagai pemberi peringatan.”*

Proses *actuating* adalah memberikan perintah, petunjuk, dan nasehat serta keterampilan dalam berkomunikasi.

d. Pengawasan

Di dalam Islam, fungsi pengawasan dapat terungkap pada ayat-ayat di dalam al Qur'an surat As-Shof ayat 3:

كَبُرَ مَقْتًا عِنْدَ اللَّهِ أَنْ تَقُولُوا مَا لَا تَفْعَلُونَ ﴿٣﴾

Terjemahnya: “*Amat besar kebencian di sisi Allah bahwa kamu mengatakan apa-apa yang tidak kamu kerjakan.*”

Ayat tersebut memberikan ancaman dan peringatan terhadap orang yang mengabaikan *control* terhadap perbuatannya. Dalam hal *control* Islam menurut Jawahir (1983: 66) sangat memperhatikan adanya bentuk pengawasan terhadap diri terlebih dahulu sebelum melakukan pengawasan terhadap orang lain. Hal ini berdasarkan hadits Rasulullah saw yang berbunyi:

حَاسِبُوا أَنْفُسَكُمْ قَبْلَ أَنْ تُحَاسِبُوا (الترمذي)

Artinya: “*Periksalah dirimu sebelum memeriksa orang lain. Lihatlah terlebih dahulu atas kerjamu sebelum melihat kerja orang lain.*” (HR. Tirmidzi: 2383). (CD Hadits: Kutub at Tis’ah)

Juga di dalam surat Al Zalzalah Allah berfirman:

فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ ﴿٧﴾ وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ ﴿٨﴾

Terjemah: *Barangsiapa yang mengerjakan kebaikan seberat dzarrahpun, niscaya dia akan melihat (balasan) nya. Dan barangsiapa yang mengerjakan kejahatan sebesar dzarrahpun, niscaya dia akan melihat (balasan) nya pula. (QS. Al Zalzalah: 7-8)*

Dalam pandangan Islam segala sesuatu harus dilakukan secara terencana, dan teratur. Tidak terkecuali dengan proses kegiatan belajar-mengajar yang merupakan hal yang harus diperhatikan, karena substansi dari pembelajaran adalah membantu siswa agar mereka dapat belajar secara baik dan maksimal. Manajemen dalam hal ini berarti mengatur atau mengelola sesuatu hal agar menjadi baik.

Hal ini sesuai dengan hadits, An-Nawawi (1987: 17) yang diriwayatkan dari Ya'la Rasulullah bersabda:

إِنَّ اللَّهَ كَتَبَ الْأِحْسَانَ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ (رواه البخاري)

Artinya: *“Sesungguhnya mewajibkan kepada kita untuk berlaku ihsan dalam segala sesuatu.”* (HR. Bukhari: 6010).⁶⁵

Selain itu berdasarkan hadits yang diriwayatkan oleh Imam Thabrani bahwasanya Rasulullah SAW bersabda:

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ إِذَا عَمَلَ أَحَدُكُمْ الْعَمَلَ أَنْ يَتَّقَنَهُ (رواه الطبران)

⁶⁵ Arbain Nawawi, Cd Hadist; Kutub at-Tis'ah

Artinya: “*Sesungguhnya Allah mencintai orang yang jika melakukan suatu pekerjaan, dilakukan secara itqan (tepat, terarah, dan tuntas)* (HR. Thabrani).

Menurut An-Nawawi (1987: 17) dalam bukunya *hadits Ar’bain* bahwasannya Rasulullah juga memerintahkan manusia agar mendidik anak-anaknya secara terencana sesuai dengan fase-nya.

“*Didiklah anakmu dalam tiga tahap, tujuh tahun pertama ajaklah ia sambil bermain, tujuh tahun kedua ajaklah dia untuk disiplin, dan tujuh tahun ketiga ajaklah dia sebagai teman*”. (HR. Baihaqi)

Dari hadits tersebut dapat penulis ambil suatu dasar bahwasannya sekolah/madrasah merupakan salah satu tempat untuk mendidik anak bermain, disiplin dan memperlakukan anak didik sebagai teman dalam proses belajar mengajar, sehingga mereka nantinya dapat tumbuh sebagai generasi-generasi yang tangguh.

Dengan demikian manajemen mutu pendidikan merupakan anjuran Islam dalam rangka mewujudkan generasi unggul yang menjadi tiang kemajuan Islam. Perwujudan generasi itu membutuhkan perencanaan, pengorganisasian, pengawasan serta usaha yang sungguh –sungguh dari umat Islam sendiri.

BAB III

METODE PENELITIAN

Pendekatan Penelitian

Sesuai dengan permasalahan yang menjadi fokus dalam penelitian ini, maka penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Penelitian Kualitatif adalah tradisi dalam ilmu pengetahuan sosial yang secara fundamental tergantung terhadap pengamatan manusia dan kawasannya dan berhubungan dengan orang-orang tersebut dalam bahasa dan peristilahannya. Tujuan penelitian kualitatif ini adalah untuk memahami apa yang tersembunyi dibalik fenomena yang kadangkala merupakan sesuatu yang sulit diketahui atau dipahami.⁶⁶

Penelitian kualitatif itu berakar pada latar alamiah sebagai keutuhan, mengandalkan manusia sebagai alat penelitian, memanfaatkan metode kualitatif, mengandalkan analisis data secara induktif, mengarahkan sasaran penelitiannya pada usaha menemukan teori dari dasar, bersifat deskriptif, lebih mementingkan proses dari pada hasil, membatasi studi dengan fokus, memiliki seperangkat kriteria untuk memeriksa keabsahan data, rancangan penelitiannya bersifat sementara, dan hasil penelitiannya disepakati oleh kedua belah pihak: peneliti dan subyek penelitian.⁶⁷

Dengan demikian penelitian yang kami lakukan dapat diidentifikasi sebagai berikut;

⁶⁶ Lexy J Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1996), hlm. 3

⁶⁷ *Ibid*, hlm. 27

1. Penelitian yang diarahakan pada latar alamiah atau pada konteks yang dipandang sebagai satu keutuhan (holistik).
2. Peneliti sendiri atau dengan bantuan orang lain sebagai alat pengumpul data utama. Karena dalam penelitian ini peneliti sendiri yang melakukan wawancara dengan informan. Pengetikan dan analisis data pun peneliti lakukan sendiri, oleh karena itu peneliti sendiri yang paling mengerti konteks selama penelitian berlangsung.
3. Analisis data dilaksanakan secara induktif, yakni dengan menarik kesimpulan dari fakta-fakta (baik dari wawancara maupun observasi) dari lapangan.
4. Data yang dikumpulkan pun bersifat deskriptif, yakni berupa kata-kata karena data yang disajikan berupa kutipan-kutipan hasil wawancara untuk memberi gambaran penyajian laporan.
5. Penelitian ini menghendaki adanya kesepakatan pengertian mengenai masalah yang diteliti. Perbedaan interpretasi dapat mengakibatkan kesalahan dalam penyimpulan. Oleh karena itu peneliti selalu mengkonfirmasi dan akan mendiskusikan hasil penelitian dengan informan agar pemahaman yang peneliti peroleh sesuai dengan keadaan lapangan.

Sedangkan tujuan penelitian yang menggunakan pendekatan kualitatif ini, peneliti ingin mengetahui secara mendalam tentang aktualisasi manajemen peningkatan mutu sekolah dan pihak-pihak yang terlibat di dalamnya. Setelah itu peneliti mampu mengkonstruksi secara konseptual realitas yang ada di SMAN 1 Malang.

Desain Penelitian

Jenis penelitian ini merupakan penelitian studi kasus. Penelitian studi kasus adalah salah satu metode penelitian ilmu sosial. Robert K. Yin berpendapat bahwa studi kasus merupakan strategi yang lebih cocok digunakan apabila pokok pertanyaan berkenaan dengan *how* dan *why*, bila peneliti hanya memiliki sedikit peluang untuk mengontrol peristiwa-peristiwa yang akan diselidiki, dan bila mana fokus penelitiannya terletak pada fenomena kontemporer.⁶⁸

Untuk studi kasus, ada lima komponen desain penelitian yang sangat penting, yaitu:

- 1) Pertanyaan-pertanyaan penelitian;
- 2) Proposisinya, jika ada;
- 3) Unit-unit analisis;
- 4) Logika yang mengaitkan data dengan proposisi tersebut
- 5) kriteria untuk menginterpretasi temuan.⁶⁹

Dalam penelitian ini telah memiliki lima komponen penelitian dalam studi kasus, yaitu;

1. Pertanyaan penelitian sebagaimana dalam rumusan masalah
2. Proposisi yaitu ruang lingkup studi aktualisasi MPMBS di SMAN I meliputi; sosialisasinya, perumusan visi dan misi, penyusunan rencana

⁶⁸ Robert K. Yin, *Studi Kasus, Desain & Metode*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2006), hlm. 1

⁶⁹ *Ibid*, hlm. 29

program peningkatan mutu, serta pihak-pihak yang terlibat dalam aktualisasi tersebut.

3. Unitnya adalah SMAN I Malang
4. Sedangkan logika dan kriteria interpretasi temuan ada dalam pembahasan.

Desain penelitian studi kasus yang digunakan adalah dengan desain penelitian kasus tunggal holistik. Pemilihan desain penelitian ini mengacu pada empat desain yang diajukan oleh Robert K. Yin yang memiliki cirri dan kegunaan masing yaitu; (1) desain kasus tunggal holistik; (2) desain kasus tunggal terjalin; (3) desain multikasus holistik; (4) desain multi kasus terjalin.⁷⁰

Gambar 3. Tipe-Tipe Dasar Desain Studi Kasus

	Desain-desain kasus tunggal	Desain-desain multi kasus
Holistik (Unit analisis Tunggal)	Tipe-1	Tipe-3
Terjalin (Unit Multi Analisis)	Tipe-2	Tipe-4

⁷⁰ *Ibid.* hlm. 46

Studi kasus tunggal holistik adalah pengkajian sifat umum dari kasus yang di teliti.⁷¹ Alasan penelitian ini menggunakan desain tersebut di atas adalah;

1. Ruang lingkup kasus adalah Aktualisasi MPMBS di SMAN I Malang, merupakan kasus tunggal di Unit SMAN I Malang
2. Dimaksudkan untuk memahami secara utuh konsep aktualisasi MPMBS di SMAN I Malang
3. Kesimpulannya dinyatakan dalam bentuk abstrak sehingga tidak memerlukan ukuran ataupun penilaian
4. Lebih mudah dalam proses generalisasi hasil wawancara dan penyusunan konsep MPMBS di SMAN I Malang

Dengan demikian desain studi kasus tunggal holistik menjadi pilihan peneliti guna memudahkan dalam penarikan kesimpulan.

Kehadiran Peneliti

Dalam penelitian kualitatif peneliti wajib hadir di lapangan, karena peneliti merupakan instrumen penelitian utama yang memang harus hadir sendiri secara langsung di lapangan untuk mengumpulkan data. Dalam memasuki lapangan peneliti harus bersikap hati-hati, terutama terhadap informasi kunci agar tercipta suasana yang mendukung keberhasilan dalam pengumpulan data.

Peneliti kualitatif harus menyadari benar bahwa dirinya merupakan perencana, pelaksana pengumpulan data, penganalisa data, dan sekaligus menjadi

⁷¹ *Ibid*, hlm. 51

pelapor dari hasil penelitian. Karena itu peneliti harus bisa menyesuaikan diri dengan situasi dan kondisi lapangan. Hubungan baik antara peneliti dan subjek penelitian sebelum, selama maupun sesudah memasuki lapangan merupakan kunci utama dalam keberhasilan pengumpulan data. Hubungan yang baik dapat menjamin kepercayaan dan saling pengertian. Tingkat kepercayaan yang tinggi akan membantu kelancaran proses penelitian, sehingga data yang diinginkan dapat diperoleh dengan mudah dan lengkap. Peneliti harus menghindari kesan-kesan yang merugikan informan. Kehadiran dan keterlibatan peneliti di lapangan harus diketahui/secara terbuka oleh subjek penelitian.

Sehubungan dengan itu peneliti menempuh langkah-langkah sebagai berikut:

- a) sebelum memasuki lapangan, peneliti terlebih dahulu meminta izin kepada pihak Diknas yang membawahi SMAN I Malang Malang, secara formal mengajukan surat permohonan dari fakultas yang ditujukan kepada diknas untuk diberikan izin meneliti di SMAN I Malang;
- b) kemudian peneliti meminta izin kepada pihak sekolah SMAN I Malang Malang, secara formal dan menyiapkan segala peralatan yang diperlukan, seperti *alat perekam, handycam, camera*, dan lain-lain;
- c) peneliti menghadap/bertemu Kepala sekolah SMAN I Malang Malang kemudian menyerahkan surat izin, memperkenalkan diri pada komponen yang ada di lembaga serta menyampaikan maksud dan tujuan;

- d) secara formal memperkenalkan diri kepada komponen di sekolah melalui pertemuan yang diselenggarakan oleh sekolah baik yang bersifat formal maupun semi formal;
- e) mengadakan observasi di lapangan untuk memahami latar penelitian yang sebenarnya;
- f) membuat jadwal kegiatan berdasarkan kesepakatan antara peneliti dan subjek penelitian;
- g) melaksanakan kunjungan untuk mengumpulkan data sesuai jadwal yang telah disepakati.

Prosedur Penelitian

Penelitian ini, dilakukan melalui tiga tahap. *Pertama*, orientasi; *kedua*, tahap pengumpulan data (lapangan) atau tahap eksplorasi; dan *ketiga*, tahap analisis dan penafsiran data. Ketiga langkah tersebut sesuai dengan pendapat Moleong (1993) mengemukakan bahwa prosedur pertama ialah mengetahui sesuatu tentang apa yang belum diketahui, tahap ini dikenal dengan tahap orientasi yang bertujuan untuk memperoleh gambaran yang tepat tentang latar penelitian. Tahap kedua adalah tahap eksplorasi fokus, pada tahap ini mulai memasuki proses pengumpulan data, yaitu cara-cara yang digunakan dalam pengumpulan data. Dan tahap ketiga adalah rencana tentang tehnik yang digunakan untuk melakukan pengecekan dan pemeriksaan keabsahan data.⁷²

Ketiga tahap penelitian tersebut di atas akan diikuti dan dilakukan oleh peneliti, *Pertama*, adalah orientasi yaitu mengunjungi dan bertatap muka dengan

⁷² Lexy J Moleong, *ibid*, hlm. 329

kepala sekolah dan menghimpun berbagai sumber sementara tentang SMAN I MALANG Malang. Pada tahap ini (orientasi) kegiatan yang dilakukan oleh peneliti adalah;

- (1) mohon ijin kepada lembaga tempat penelitian;
- (2) merancang usulan penelitian;
- (3) menentukan informan penelitian;
- (4) menyiapkan kelengkapan penelitian; dan
- (5) mendiskusikan rencana penelitian.

Kedua, adalah eksplorasi fokus yaitu setelah mengadakan orientasi pada di atas, kegiatan yang dilakukan peneliti adalah pengumpulan data dengan cara :

- (1) wawancara dengan subjek dan informan penelitian yang telah dipilih;
- (2) Mengkaji dokumen, berupa fakta-fakta yang berkaitan dengan fokus penelitian;
- (3) observasi pada kegiatan subjek penelitian.

Ketiga, adalah tahap pengecekan dan pemeriksaan keabsahan data. Pada tahap ini kegiatan yang dilakukan peneliti adalah mengadakan pengecekan data pada subjek informan atau dokumen untuk membuktikan validitas data yang diperoleh. Pada tahap ini dilakukan penghalusan data yang diberikan oleh subjek maupun informan, dan diadakan perbaikan baik dari segi bahasa maupun sistematikanya, agar dalam pelaporan hasil penelitian memperoleh derajat

kepercayaan yang tinggi. Teknik yang digunakan dalam hal ini peneliti melakukan;

- (1) perpanjangan waktu dan ketekunan pengamatan;
- (2) triangulasi;
- (3) diskusi dengan rekan sejawat; dan
- (4) menggunakan referensi.

5. Sumber Data

Sumber data utama dalam penelitian kualitatif ialah kata-kata dan tindakan selebihnya merupakan data tambahan seperti dokumen dan sumber data yang lain.⁷³ Jadi sumber data dalam penelitian ini adalah kata-kata yang diperoleh dari informan dan dokumen yang merupakan data tambahan. Dalam hal ini data penelitian diperoleh dari sumber data yang terbagi atas:

1. Sumber personal, data yang diperoleh berupa jawaban lisan. Misal Kepala Sekolah, Waka Kurikulum, Waka Kesiswaan, dsb.
2. Sumber Tempat, sumber data yang menyajikan tampilan yang berupa keadaan Sekolah serta segala aktifitasnya.
3. Sumber Tertulis, sumber data yang menyajikan data berupa tulisan-tulisan, arsip-arsip, notulen rapat, paper.

⁷³ Lexi Moleong, *Op.cit.*, hlm. 112

Penjaringan data diperoleh dari sumber yang dapat memberikan informasi yang relevan dengan masalah yang diteliti. Dalam mengumpulkan data melalui wawancara menggunakan teknik sampling bola salju diibaratkan bola salju yang terus menggelinding semakin lama semakin besar dalam arti memperoleh informasi secara terus menerus dan baru akan berhenti setelah informasi yang diperoleh sama dari satu informan keinforman lainnya.

6. Prosedur Pengumpulan Data

Pengumpulan data adalah merupakan sesuatu yang sangat penting dalam penelitian ilmiah. Pengumpulan data merupakan prosedur yang sistematis dan standar untuk memperoleh data yang diperlukan. Dalam penelitian ini metode yang digunakan dalam mengumpulkan data adalah sebagai berikut:

1. Observasi

Sebagai metode ilmiah, observasi biasa diartikan sebagai pengamatan dan pencatatan dengan sistematis fenomena-fenomena yang diselidiki. Dalam arti luas, observasi sebenarnya tidak hanya terbatas pada pengamatan yang dilakukan baik secara langsung maupun tidak langsung.⁷⁴ Observasi dapat dibedakan antar observasi partisipasi dengan observasi simulasi. Dalam melakukan observasi partisipasi, pengamat ikut terlibat langsung dalam kegiatan yang sedang diamatinya, atau dengan kata lain, pengamat ikut sebagai pemain. Yang perlu

⁷⁴ Sutrisno Hadi, *Metode Research Jilid II*, (Yogyakarta: Andi Offset, 1989), hlm. 136

diperhatikan dalam observasi partisipasi ini adalah agar pengamat tidak lupa tugas pokoknya yaitu: mengamati, mencari data, bukan untuk bermain.⁷⁵

Metode observasi ini digunakan untuk mengamati:

- a. Lokasi atau tempat pelaksanaan pendidikan, yang dalam hal ini adalah pelaksanaan pendidikan di SMAN I Malang.
- b. Sarana dan prasarana yang menunjang pelaksanaan pendidikan di SMAN I Malang.
- c. Pelaku yang terlibat dalam pelaksanaan pendidikan di SMAN I Malang.
- d. Kegiatan atau aktivitas pendidikan di SMAN I Malang

2. Wawancara (Interview)

Wawancara adalah suatu proses tanya jawab lisan, yang mana dua orang atau lebih berhadapan-hadapan secara fisik, yang satu dapat melihat yang lain dan mendengarkan dengan telinga sendiri suaranya. Wawancara (*Interview*) adalah metode pengumpulan data dengan jalan tanya jawab sepihak yang dikerjakan dengan sistematis dan berlandaskan kepada tujuan penyelidikan.⁷⁶

Jadi dengan metode ini, peneliti berusaha memperoleh data tentang bagaimana sistem manajemen peningkatan mutu yang dilaksanakan SMAN I Malang, strategi sosialisasi, serta pihak-pihak yang terlibat dalam aktualisasi

⁷⁵ Mardalis, *Metode Penelitian; Suatu Pendekatan Proposal*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), hal. 63

⁷⁶ Suharsimi Arikunto, *Op.cit.*, hlm. 192

manajemen peningkatan mutu dalam rangka menghadapi tantangan di era globalisasi. Data ini di peroleh dengan metode interview, yang dalam pelaksanaanya ditujukan kepada:

- a. Kepala Sekolah SMAN I Malang
- b. Unit Penjaminan Mutu Sekolah
- c. Unit penyedia sarana prasarana
- d. Lulusan SMAN I Malang
- e. Guru SMAN I Malang
- f. Ketua Komite Sekolah

3. Dokumentasi

Dokumentasi dari asal katanya dokumen yang artinya barang barang tertulis.⁷⁷ Metode dokumentasi adalah mencari data-data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku-buku, surat kabar, majalah, notulen rapat, agenda dan sebagainya”.⁷⁸ Didalam melaksanakan metode dokumentasi, peneliti menyelidiki benda-benda tertulis, seperti buku-buku, majalah, dokumen, peraturan-peraturan, notulen rapat, catatan harian dan sebagainya. Metode ini peneliti gunakan untuk memperoleh data dan catatan mengenai:

- a. Sejarah berdirinya SMAN I Malang
- b. Visi dan misi SMAN I Malang

⁷⁷ *Ibid.*, hlm. 131

⁷⁸ Suharsimi Arikunto, *Metode Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, (Jakarta: Rineke Cipta, 1993), hlm. 202

- c. Letak geografis SMAN I Malang
- d. Keadaan Guru SMAN I Malang
- e. Keadaan Siswa dan Siswi SMAN I Malang
- f. Sarana dan prasarana SMAN I Malang
- g. Struktur organisasi SMAN I Malang
- h. Denah sekolah SMAN I Malang

7. Teknik Analisis Data

Setelah data terkumpul, maka langkah selanjutnya adalah menganalisis data tersebut. Analisis data dilakukan pada saat pengumpulan data dan setelah pengumpulan data. Dalam hal ini peneliti menggunakan metode analisis data deskriptif. Analisis deskriptif adalah usaha mendeskripsikan atau menggambarkan suatu gejala peristiwa, kejadian yang terjadi pada saat sekarang.⁷⁹ Dari sini akan ditentukan analisis konsep-konsep penelitian hasil penelitian yang dapat dijadikan sebagai bahan ilmiah.

Dalam analisis data ini peneliti mendeskripsikan dan menguraikan tentang aktualisasi manajemen mutu yang dilakukan SMAN I Malang, baik dari sosialisasinya, perumusan visi misi dan juga pihak-pihak yang terkait dengan manajemen mutu sekolah. Dalam penelitian kualitatif analisis data dilakukan selama dan setelah pengumpulan data. Oleh karena itu peneliti telah merumuskan:

1. Analisis selama pengumpulan data

⁷⁹ Nana Sudjana, Ibrahim, *Penelitian dan Penelitian Pendidikan*, (Bandung: Sinar Baru, 1989), hlm. 64

Dalam tahap ini peneliti berada dilapangan untuk mengumpulkan data dari berbagai sumber. Untuk memudahkan dalam pengumpulan data tersebut peneliti menetapkan hal-hal sebagai berikut: 1) mencatat hal-hal yang pokok saja, 2) mengarahkan pertanyaan pada fokus penelitian, 3) mengembangkan pertanyaan-pertanyaan.

2. Analisis setelah pengumpulan data

Data yang sudah terkumpul ketika berada dilapangan yang diperoleh dari wawancara, dokumentasi, dan observasi masih berupa data yang acak-acakan belum tersusun secara sistematis atau istilah dalam penelitian masih berupa data mentah. Dalam tahap ini analisis dilakukan dengan cara mengatur, mengurutkan data ke dalam suatu pola, kategori, sehingga didapatkan suatu uraian secara jelas, terinci dan sistematis.

8. Pengecekan Keabsahan data

Agar data yang telah diperoleh dalam penelitian ini dijamin tingkat validitasnya maka perlu dilakukan pengecekan atau pemeriksaan keabsahan data. Adapun peneliti dalam melakukan pemeriksaan keabsahan data menggunakan teknik sebagai berikut:

1. Ketekunan pengamatan

Ketekunan pengamatan bermaksud menemukan ciri-ciri dan unsur-unsur dalam situasi yang relevan dengan persoalan yang diteliti kemudian memusatkan diri pada persoalan tersebut secara rinci. Dengan kata lain

memperdalam pengamatan terhadap hal-hal yang diteliti yaitu tentang aktualisasi manajemen peningkatan mutu di SMAN I Malang.

2. Triangulasi.

Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain diluar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data tersebut.⁸⁰ Hal tersebut dapat dilakukan dengan cara membandingkan hasil wawancara dengan isi dokumen yang berkaitan. Untuk memperoleh keterangan tentang manajemen peningkatan mutu sekolah, peneliti mewawancarai unit penjaminan mutu sekolah, kemudian untuk mendukung keterangan beliau meneliti memerlukan tambahan keterangan dari kepala sekolah dan juga melakukan pengamatan langsung terhadap fasilitas sekolah dan data statisti sekolah.

9. Tahap-Tahap Penelitian

Dalam melakukan penelitian ini peneliti membaginya kedalam tiga tahapan yaitu: tahap pralapangan, tahap kegiatan lapangan, dan tahap analisis data. Selanjutnya penjelasan tahap demi tahap dijelaskan secara singkat berikut ini:

1. Tahap pralapangan

Dalam tahap ini peneliti mengajukan judul dan proposal terlebih dahulu ke Fakultas Tarbiyah UIN Malang selanjutnya menetapkan subjek

⁸⁰ Lexi Moleong, *Op.cit.*, hlm. 178

yang akan diteliti. Walaupun masih tahap pralapangan, peneliti sudah melakukan observasi pendahuluan atau penjajakan awal yang bertujuan untuk memperoleh gambaran umum keadaan dilapangan serta memperoleh kepastian antara judul skripsi dengan kenyataan yang ada di lapangan. Selanjutnya mengurus surat perizinan, dalam hal ini Fakultas Tarbiyah UIN Malang yang mengurusinya. Selama peneliti mengurus hal-hal tersebut diatas, selama itu pula peneliti melakukan studi kepustakaan, mengkaji bahan-bahan pustaka yang relevan dengan judul skripsi.

2. Tahap kegiatan lapangan

Dalam tahap inilah peneliti dilakukan sesungguhnya. Pertama kali yang dilakukan adalah mengajukan surat izin penelitian dilampiri dengan proposal skripsi kepada lembaga yang bersangkutan. Peneliti belum bisa langsung mengumpulkan data akan tetapi perlu memperkenalkan diri terlebih dahulu terhadap subyek atau informan serta mengadakan observasi di lingkungan pesantren termasuk kagiatan belajar mengajar. Barulah setelah itu peneliti mulai mengumpulkan data, mengadakan wawancara dengan informan, mencatat keterangan-keterangan dari dokumen-dokumen dan mencatat hal-hal yang sedang diamati. Peneliti berusaha memperoleh keterangan sebanyak-banyaknya tentang manajemen mutu di SMAN I Malang. Sebelum mengadakan wawancara peneliti menyiapkan terlebih dahulu daftar pertanyaan, akan tetapi peneliti dapat mengembangkan pertanyaan-pertanyaan tersebut jika sekiranya

jawaban-jawaban dari informan terlalu singkat serta mengarahkan pertanyaan-pertanyaan tersebut pada fokus penelitian.

3. Tahap analisis data

Data-data yang telah dikumpulkan selama kegiatan di lapangan masih merupakan data mentah, acak-acakan, maka dari itu perlu dianalisis agar data tersebut rapi dan sistematis. Dalam tahap inilah peneliti mengklasifikasi pengelompokan, dan mengorganisasikan data kedalam suatu pola sehingga menghasilkan suatu deskripsi yang jelas, terinci dan sistematis. Sebagaimana telah dijelaskan dimuka bahwa analisis data dilakukan selama dan setelah pengumpulan data. Untuk memeriksa keabsahan data peneliti tidak hanya memperoleh keterangan dari satu informan saja, tetapi perlu juga memperoleh keterangan dari informan lain sebagai pembanding, sehingga tidak menutup kemungkinan didapatkan data baru.

BAB IV

PAPARAN DATA

A. Latar Belakang Objek

1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

Secara geografis sekolah ini terletak diantara pusat pemerintahan dan pelayanan publik di kota Malang. Di depan sekolah ini merupakan taman kota Malang dan bersebrangan dengan Balai Kota Malang dan Gedung DPRD Malang.

Di samping kanan dari sekolah ini adalah SMAN 4 Malang dan Aula Skodam Brawijaya. Sebelah kirinya adalah Jalan Sultan Agung yang mengarah ke Stasiun Kota Malang. Di belakang sekolahnya terdapat bangunan sekolah lain yaitu SMAN 3 Malang.

Sekolah yang terletak di Jalan Tugu Utara No 1 kota Malang ini memiliki pagar dan pintu gerbang bercat hijau. Di halaman depan setelah pintu masuk terdapat pos satpam yang di belakangnya terdapat taman dengan tanaman hias yang rindang. Di tengah-tengah taman terdapat air mancur yang di atasnya dihiasi bangunan dengan bentuk larangan merokok. Selanjutnya di sebelah kanan pintu gerbang merupakan tempat parkir sepeda motor guru dan siswa.

Bangunan sekolah ini berada di atas tanah yang luasnya kurang lebih 16.810 M². Ketika kita akan memasuki kantor guru, dari pintu masuk sekolah kita harus berbelok ke kanan, disana kita akan melewati sebuah lorong yang panjangnya kurang lebih delapan meter. Di dinding lorong itu terdapat majalah dinding, papan pengumuman dan dan jajaran piala yang puluhan jumlahnya. Piala-piala itu merupakan hasil dari prestasi siswa-siswi SMAN 1 Malang.

Bangunan fisik SMAN 1 Malang memiliki kemiripan dengan SMAN 3 dan SMAN 4. Ruangannya berada di gedung berlantai dua yang membujur dari selatan ke utara. Hal ini untuk menyiasati sempitnya lahan sekolah, sedangkan kebutuhan sarana-prasarana selalu terus dibutuhkan. Oleh karena itu bangunan bertingkat merupakan solusi untuk lahan yang sempit.

2. Sejarah Singkat SMA Negeri 1 Malang

Sejak masa Penjajahan Belanda, Malang sudah merupakan satu kota di Indonesia yang memiliki Sekolah lanjutan Tingkat atas.

Sekolah yang peruntukkan bagi bangsa Indonesia disebut dengan istilah *Algemene Middelbare School* (AMS), sedangkan sekolah bagi orang-orang Belanda dan orang Eropa lainnya disebut Hogere Burger School (HBS). Namun kedua sekolah lanjutan itu tamat riwayatnya bersamaan dengan takluknya Pemerintah Belanda kepada Tentara Jepang pada tahun 1942.

Setelah tentara Jepang menguasai Indonesia, kota Malang tidak segera mempunyai sekolah lanjutan. Baru pada tahun 1944, Kepala Pemerintah Umum Tentara Penduduk Jepang minta kepada Mr. Raspio untuk mendirikan Sekolah Menengah Tinggi (SMT). Mr. Raspio, pegawai Pemerintah Jepang bagian pendiri koperasi di daerah-daerah berhasil menghimpunsekitar 90 orang anak laki-laki dan perempuan diterima sebagai murid untuk dijadikan dua kelas. Maka berdirilah sebuah SMT yang menempati gedung di Jalan Celaket 55 Malang yang sekarang menjadi SMAK Cor Jesu, Jalan Jaksa Agung Suprpto 55 sekarang. Sebagian besar pengajarnya adalah tenaga pinjaman dari berbagai instansi Pemerintah. Yang berstatus guru tetap adalah tiga orang, yakni Bapak Sardjoe Atmodjo, Bapak Goenadi dan Bapak Abdoel Aziz. Disamping itu ada mahasiswa ITB yang mengajar di sekolah itu juga.

Setelah Mr. Raspio diangkat sebagai Kepala Kemakmuran Malang, maka pimpinan sekolah diserahkan pada Bapak Soenarjo. Ketika Jepang takluk pada

sekutu, murid-murid SMT tersebut ikut pula melucuti tentara Jepang dan merebut kekuasaannya.

Pada tanggal 10 Nopember 1945, Surabaya dibom oleh Inggris. Pecahlah revolusi, banyak murid SMT Surabaya yang menyingkir ke Malang, sehingga kelas menjadi besar. Dalam tahun 1946 SMT tersebut pindah ke gedung di Jalan Alun-alun Bunar Tugu Utara nomor 1 Malang.

Pada hari Senin tanggal 21 Juli 1947, Belanda melancarkan Aksi Militer yang pertama, Republik Indonesia diserangnya. Sepuluh hari kemudian, pada hari Kamis tanggal 11 Juli 1947, Belanda berhasil merebut kota Malang. Namun mereka mendapatkan sebagian besar kota Malang yang telah hancur, sebab dua hari sebelumnya banyak gedung yang dibumihanguskan, tidak luput pula gedung SMT di gedung Alun-alun Bundar ini, bangku-bangku disiram dengan bensin dan dibakar habis. Dan sejak itu pula Sekolah Menengah Tinggi produk Jepang itu habis riwayatnya habis tanpa bekas. Sementara Belanda menduduki Malang, mereka mendirikan VHO (*Voorberindend Hoger Ondewijs* = Persiapan Pendidikan yang lebih tinggi).

Sekolah tersebut dikemudian hari setelah Malang dikuasai pihak Republik, dinasionalisasikan menjadi SMA B, dibawah pimpinan Bapak Poedi, dan pada akhirnya menjadi SMA Negeri 1 yang sekarang ini.

Ketika masa pendudukan tersebut, di pihak Republik tidak ada sekolah, kantor P dan K berkedudukan di sumberpucung kabupaten Malang. Maka tampillah seorang tokoh pendidikan Bapak Sardjoe Atmodjo, menghimpun anak-

anak yang tidak menentu studinya itu untuk mendirikan sekolah. Hanya dengan 7 orang murid maka sekolahpun berjalan. Namun sekolah tersebut tidak mempunyai gedung, sehingga proses belajar mengajar berpindah dari rumah ke-rumah. Bapak Sardjoe Atmodjo mengajar di rumah beliau di Jalan Kasin. Kalau yang mengajar Bapak Emen Abdoellah Rachman, maka murid-murid datang ke rumah beliau di Jalan Tongan. Atau kadang-kadang mereka harus datang di SD Muhammadiyah Jalan Kawi, kalau yang mengajar Bapak Haridjaja atau Bapak Soeroto. Honorarium bagi guru hanya Rp. 20,00 (Dua Puluh Rupiah) ORI (Oeang Repoeblik Indonesia), sebab uangpun tidak menentu, semampu murid membayarnya. Pembayaran uang sekolah juga tanpa kwitansi segala, karena tidak ada Tata Usaha. Sungguh merupakan sekolah perjuangan, baik bagi murid maupun para guru. Untuk meringankan beban hidup para guru, Dokter Soerodjo acap kali memberi bantuan berupa makanan dalam kaleng.

Demikian siasat perjuangan pimpinan sekolah, dengan cara apapun ditempuh demi kelangsungan hidup SMT yang merupakan salah satu alat perjuangan bangsa. Sementara itu SMPT yang tumbuh bersamaan waktu dengan SMT PGI mendapatkan tempat yang tetap di Jalan Kelud. Rumah kembar berlantai dua milik Dr. Poedyo Soemanto dipinjamkan kepada kedua sekolah tersebut. Dengan maksud agar selalu dapat mengawasi kedua sekolah itu. Belanda menjanjikan memberi subsidi. Kalau tidak mau menerimanya sekolah harus ditutup. Ini suatu fitnah yang licik. Maka atas pertimbangan dan saran dari "Tokoh dalam Kota" (beberapa tokoh Replubiken yang bergerilya dalam kota), hanya SMPnya saja yang boleh menerima subsidi itu, sedangkan SMTnya tidak.

Konsekuensi dari keputusan itu maka SMT PGI harus ditutup dan bubar. Ini siasat dari pimpinan. Sebab sebenarnya SMT PGI tetap ada walaupun sebagai SMT bayangan. Memang di mata Belanda SMT PGI sudah ditutup, namun dalam kenyataannya tetap ada. Subsidi yang didapatkan dari Belanda dipergunakan oleh SMP dan SMT PGI bersama-sama. Tidak lama kemudian sekolah itu berpindah ke kidul pasar, di gedung SMP Negeri 2 Malang sekarang ini. Di sana sekolah berjalan sampai saat pengakuan kedaulatan terjadi. Serta merta berkibarlah sang merah putih di halaman sekolah. Itulah merah putih pertama kali berkibar di Malang, sejak kota ini di duduki oleh Belanda pada tahun 1947. ternyata jiwa republik tidak kunjung padam. Manakala ada kesempatan, maka menggeloralah dalam dahsyatnya jiwa merdeka bangsa. Dalam perkembangan selanjutnya, SMT PGI berpindah tempat lagi di jalan Arjuno, di gedung SMP Negeri 8 sekarang. Sedangkan SMP PGI tetap di kidul pasar. Tidak lama kemudian SMT PGI menempati gedung di jalan Alun-alun Bundar Tugu Utara Nomor 1 dan setelah mengalami jatuh bangunnya perjuangan mempertahankan kelangsungan hidupnya, maka pada hari senin Kliwon tanggal 17 April 1950 SMT PGI diresmikan menjadi SMA Negeri oleh pemerintah Republik Indonesia. Adapun yang menjadi kepala sekolah pertama adalah Bapak G.B. Pasariboe. Walaupun yang memimpin sekolah bukan Bapak Sardjoe Atmodjo, namun beliau kita anggap sebagai perintis SMA Negeri 1 Malang, karena sesudah SMT Produk Jepang tamat riwayatnya, ketika Belanda merebut kota Malang pada Tanggal 11 Juli 1947 dahulu, beliaulah yang menghimpun murid mengawali berdirinya suatu sekolah, walaupun hanya bermodalkan tujuh orang saja.

Pada tahun 1950, gedung SMA Negeri di Jalan Alun-alun Bundar No. 1 oleh tiga sekolah, yakni

1. SMA Negeri pimpinan Bapak G.B. Pasariboe, yang pada waktu itu dikenal orang dengan istilah "SMA Republik".
2. SMA Negeri pimpinan Bapak Poerwadi.
3. SMA Peralihan pimpinan Bapak Oesman. Murid SMA Peralihan terdiri dari pejuang yang tergabung dalam TRIP dan kesatuan tentara pelajar yang lain.

Pada hari Jum'at tanggal 8 Agustus 1952 murid jurusan B (Ilmu Pasti) dari SMA Republik dipindahkan dan dijadikan sekolah baru dengan pimpinan Bapak Koeswandono, bersamaan dengan SMA pimpinan Bapak G.B. Pasariboe. Sehingga akhirnya nama SMA yang ada di Alun-alun Bundar menjadi :

1. SMA Negeri I-A/C, pimpinan Bapak G.B. Pasariboe.
2. SMA Negeri II-B, pimpinan Bapak Poerwadi.
3. SMA Negeri III-B, pimpinan Bapak Oesman.

SMA peralihan harus ditutup pada tahun 1954 karena murid pemuda pejuang telah tiada, lulus semua.

Pada hari Selasa, tanggal 16 September 1958, SMA Negeri I-A/C dipecah menjadi dua, maka lahirlah SMA IV-A/C, dengan pimpinan Bapak Goenadi. Lokasi di Jalan kota lama I4 Malang, SMA Negeri 2 sekarang.

Pada hari Jum'at tanggal 1 April 1977 filial SMA Negeri Kepanjen diresmikan sebagai SMA Negeri Kepanjen dengan Kepala Sekolah yang pertama Bapak Drs. M. Moenawar.

SMA Negeri III membina Sekolah baru dan akhirnya sekolah tersebut menjadi SMA Negeri V Malang, dengan Kepala Sekolah yang pertama Bapak Mochammad Imam. Tahun 1975 SMA Negeri III juga membuka filial di Lawang yang akhirnya menjadi SMA Negeri Lawang.

SMA Negeri IV membina SMA Batu, pada Tahun 1978 diresmikan sebagai SMA Negeri dengan kepala Sekolah yang pertama Drs. Moch. Chotib.

Adapun Kepala Sekolah yang pernah memimpin SMA Negeri I Malang, sebagai berikut:

1. Bpk. Sardjoe Atmodjo, perintis SMA Negeri 1, 1947-1950.
2. Bpk. G.B. Pasariboe, Kepala Sekolah ke 1, 1950-1952.
3. Bpk. A. Djaman Hasibuan, Kepala Sekolah ke 2, 1951-1965.
4. Bpk. Sikin, Kepala Sekolah ke I, 1965-1971.
5. Bpk. Drs. Abdul Kadir, Kepala Sekolah ke 4, 1971-1981.
6. Bpk. Soewardjo, PLH Kepala Sekolah, 1981-1984.
7. Bpk. Drs. Abdurrachman, Kepala Sekolah ke 5, 1981-1986.
8. Bpk. Drs. H. Moch. Chotib, Kepala Sekolah ke 6, 1986-1991.
9. Bpk. Abdul Syukur, BA., PLH Kepala Sekolah, 1991.
10. Bpk. Soenarjadi, BA., Kepala Sekolah ke 7, 1991-1991.
11. Bpk. Drs. Munadjat, Kepala Sekolah ke 8, 1991-1998.

12. Bpk. Drs. Sagi Siswanto, Kepala Sekolah ke 9, 1998-2004.
13. Bpk. Drs. Nor Salim. M.Pd. PLH Kepala Sekolah, 2004.
14. Bpk. Drs. H. Tri Suharno, Kepala Sekolah ke 10, 2004-2005.
15. Bpk. Drs. H. Moh. Sulthon. M.Pd. Kepala Sekolah ke 11, 2005-Sekarang.

Demikianlah paparan sejarah singkat berdirinya SMA Negeri 1 Malang, yang juga mengungkapkan juga kelahiran beberapa Sekolah lain yang berhubungan, sehingga kita tahu bahwa SMA-SMA Negeri di Malang ini kebanyakan adalah saudara pada mulanya. Sehingga wajar jika langkah-langkah selanjutnya akan diisi dengan hal-hal yang mengarah kepada adanya kerjasama guna memupuk rasa persatuan menuju terciptanya kemajuan bersama.⁸¹

3. Visi dan Misi SMA Negeri 1 Malang

Visi SMA Negeri 1 Malang

Terwujudnya lulusan yang berkualitas, unggul dan berjiwa Mitreka Satata.

Misi SMA Negeri 1 Malang

1. Terciptanya budaya disiplin, demokratis dan beretos kerja tinggi.
2. Terlaksananya pembelajaran yang efektif dan efisien.
3. Terwujudnya lulusan yang ber-IMTAQ dan menguasai IPTEK serta mampu bersaing di Era Globalisasi.

⁸¹ Buku Pedoman SMA Negeri 1 Malang Tahun Pelajaran 2009/2010, hlm. 6-12

4. Terwujudnya Sarana Prasarana sekolah yang memadai.
5. Terwujudnya Manajemen sekolah yang partisipatif, transparan dan akuntabel.
6. Terwujudnya pengembangan wawasan Guru dan karyawan dalam mengikuti kemajuan IPTEK.
7. Terwujudnya kesejahteraan lahir batin bagi warga sekolah.
8. Terwujudnya hubungan yang harmonis antara warga sekolah yang berjiwa Mitreka Satata.
9. Terwujudnya pelayanan yang cepat, tepat dan memuaskan kepada masyarakat.
10. Terwujudnya budaya jujur, ikhlas, sapa, senyum dan santun.
11. Terwujudnya pengembangan kreativitas siswa dalam bidang PIR, keilmuan, seni, sosial, olah raga dan keagamaan.
12. Terwujudnya hubungan kerjasama yang saling menguntungkan dengan instansi lain.
13. Terwujudnya pelaksanaan 7K.⁸²

4. Tujuan dan Sasaran Sekolah

Tujuan Sekolah:

1. Tercapainya peningkatan budaya disiplin demokratis dan beretos kerja tinggi bagi warga sekolah

⁸² *Ibid.*, hlm. 13

2. Terlaksananya pembelajaran efektif dan efisien sesuai dengan kurikulum yang berlaku dengan ditunjang oleh sarana prasarana yang memadai
3. Terwujudnya lulusan yang berjiwa IMTAQ dan menguasai IPTEK dan dapat diterima di perguruan tinggi dalam maupun luar negeri.
4. Terwujudnya rata-rata nilai rapor kelas X, XI, dan XII atau mencapai rata-rata 80
5. Tercapainya peningkatan sarana prasarana sekolah yang memadai dan berkualitas
6. Tercapainya manajemen sekolah yang mandiri, partisipatif, demokratis, transparan, dan akuntabel.
7. Tercapainya peningkatan pengembangan wawasan guru maupun karyawan
8. Tercapainya peningkatan kenaikan kesejahteraan finansial guru dan karyawan dan kesejahteraan non finansial
9. Tercapainya peningkatan hubungan yang harmonis antara warga sekolah yang bejiwa MITREKA SATATA
10. Tercapainya peningkatan pelayanan cepat, tepat dan memuaskan kepada masyarakat
11. Tercapainya peningkatan budaya sapa, senyum, santun, jujur dan ikhlas
12. Tercapainya pengembangan kreativitas siswa dalam bidang PIR, keilmuan, seni, sosial, olah raga dan keagamaan.

13. Tercapainya hubungan kerjasama yang saling menguntungkan dengan instansi lain.

14. Tercapainya pelaksanaan 7K

Sasaran Sekolah:

Sasaran 1 Meningkatkan budaya disiplin

Sasaran 2 meningkatkan pembelajaran efektif dan efisien

Sasaran 3 meningkatkan lulusan yang berjiwa IMTAQ dan menguasai IPTEK serta mampu bersaing di era global

Sasaran 4 meningkatkan sarana prasarana sekolah khususnya sarana prasarana alat-alat laboratorium IPA

Sasaran 5 meningkatkan manajemen sekolah yang mandiri, partisipatif, demokratis, transparan, dan akuntabel.

Sasaran 6 meningkatkan pengembangan wawasan guru maupun karyawan

Sasaran 7 meningkatkan kenaikan kesejahteraan guru dan karyawan

Sasaran 8 meningkatkan hubungan yang harmonis antara warga sekolah

Sasaran 9 meningkatkan pelayanan masyarakat

Sasaran 10 meningkatkan budaya sapa, senyum, santun, jujur dan ikhlas

Sasaran 11 meningkatkan pengembangan kreativitas siswa dalam bidang PIR, keilmuan, seni, sosial, olah raga dan keagamaan.

Sasaran 12 meningkatkan hubungan kerjasama dengan instansi lain.

Sasaran 13 meningkatkan pelaksanaan 7K⁸³

5. Struktur Organisasi SMA Negeri 1 Malang

Dalam rangka mewujudkan SMAN 1 Malang sebagai lembaga pendidikan yang profesional, maka dalam aktifitas sehari-hari gerak langkah komponen-komponen pendukung SMAN 1 Malang dibingkai dalam sebuah tata kerja yang harmonis mulai dari pimpinan sekolah, dewan sekolah, guru-karyawan hingga siswa . Adapun bagan struktur organisasi SMA Negeri 1 Malang sebagaimana dalam lampiran.⁸⁴

6. Kondisi Sarana dan Prasarana SMAN 1 Malang

Untuk menunjang proses belajar mengajar terdapat beberapa ruangan diantaranya: Ruang terori, ruang laboratorium, alat peraga pendidikan, ruang bimbingan dan konseling, pusat sumber belajar, perpustakaan, tempat ibadah, alat olahraga, alat kesenian, alat pengembangan bakat dan intelektual. Untuk rinciannya ada dalam lampiran.

7. Daftar Guru, Karyawan dan Jumlah Siswa SMA Negeri 1 Malang.

⁸³ *Ibid*, hlm. 13-15

⁸⁴ *Ibid.*, hlm. 31.

Guru SMA Negeri 1 Malang pada tahun pelajaran 2009-2010 sebanyak: 73 orang.⁸⁵

Dalam upaya melayani siswa dengan sebaik-baiknya, guru-guru di SMA Negeri 1 Malang telah memiliki kelayakan dan profesionalisme yang cukup memadai sesuai dengan bidang mata pelajaran yang menjadi tanggung jawabnya.

Tingkat profesionalisme guru-guru SMA Negeri 1 Malang dapat dilihat dari sisi:

1. Penguasaan Kurikulum cukup memadai.
2. Penguasaan materi yang menjadi tanggung jawabnya cukup baik.
- I. Tertib perencanaan mengajar dan administrasi
4. Tertib evaluasi
5. Kemitraan, etos kerja, dan dedikasi yang baik.

Adapun daftar guru SMA Negeri 1 Malang adalah sebagaimana terlampir.

Sementara itu untuk menunjang kegiatan pendidikan, SMA Negeri 1 Malang memiliki pegawai tetap maupun pegawai tidak tetap yang bertugas untuk melakukan kegiatan-kegiatan penunjang pelaksanaan kegiatan belajar mengajar, antara lain : Karyawan Tata Usaha, Tenaga Laboran, Pustakawan, Kebersihan,

⁸⁵ *Ibid.*, hlm. 34-36.

Koperasi dan Tenaga keamanan. Yang jumlah semuanya ada 24 orang.⁸⁶ Adapun daftar karyawan SMA Negeri 1 Malang adalah sebagaimana terlampir.

Sementara itu Jumlah siswa SMA Negeri 1 Malang pada Tahun Ajaran 2009/2010 adalah 877 siswa dengan rincian sebagai berikut:⁸⁷ Adapun daftar jumlah siswa SMA Negeri 1 Malang adalah sebagaimana terlampir.

8. Denah Ruang SMA Negeri 1 Malang

Untuk mengetahui denah ruang SMA Negeri 1 Malang, penulis melakukan penggalian data dengan cara observasi secara langsung di lokasi penelitian dan didukung dengan data dokumentasi yang penulis peroleh. Adapun denah ruang SMA Negeri 1 Malang adalah sebagaimana terlampir.⁸⁸

B. Paparan Hasil Penelitian

3. Aktualisasi Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah

a. Sosialisasi konsep MPMBS kepada semua warga sekolah.

Manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah sebagai salah satu model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah, memberikan keluwesan/fleksibilitas kepada sekolah untuk mengelola sumber daya sekolah dalam upaya peningkatan mutu pendidikan serta meningkatkan partisipasi warga

⁸⁶ *Ibid.*, hlm. 37.

⁸⁷ Data bagian administrasi (Suharjaning, S. Pd./Bagian Administrasi Kesiswaan) pada Tgl 13 April 2010.

⁸⁸ Buku Pedoman SMA, *op.cit.*, hlm. 53.

sekolah dan masyarakat untuk memenuhi kebutuhan mutu sekolah dalam kerangka pendidikan nasional.

Pemberian otonomi yang lebih besar kepada sekolah, memberikan kewenangan yang lebih dalam mengelola dan mendesain guna untuk mengembangkan program-program serta potensi yang dimiliki sekolah secara maksimal, hal ini karena kondisi sekolah tidaklah sama dengan lembaga pendidikan yang lain.

Sebagaimana hasil observasi peneliti dilapangan, Sekolah Menengah Atas Negeri I Malang telah melaksanakan konsep MPMBS, sebab pada dasarnya sejak awal keberadaannya sekolah berangkat dari, untuk dan oleh masyarakat, sehingga sampai pada tumbuh kembangnya tergantung pada masyarakat. Inilah yang menjadi nilai plus bagi sekolah dalam merealisasikan MPMBS, dimana sekolah dituntut untuk lebih mandiri dalam mengelola lembaganya

Sekolah Menengah Negeri I Malang bukan hal yang rumit dalam merealisasikan MPMBS ini, bahkan dengan diberlakukannya MPMBS sebagai kebijakan nasional merupakan angin segar bagi mereka untuk terus mengembangkan dan lebih meningkatkan mutu pendidikan seperti yang telah mereka kelola selama ini, lebih-lebih MPMBS ini merupakan kebijakan nasional yang salah satu tujuannya untuk meningkatkan mutu pendidikan.

Maka dalam upaya peningkatan mutu pendidikan, sekolah melakukan Sosialisasi terlebih dahulu mengenai Manajemen peningkatan mutu kepada para warga sekolah. Hal itu dikarenakan perlunya memberi informasi awal kepada

warga sekolah agar nantinya tidak terjadi perbedaan pandangan terhadap manajemen peningkatan mutu ini. Berikut hasil wawancara dengan kepala sekolah;

“....didalam MPMBS itu (*School Based Manajemen*) itu Sekolah diberikan otoritas untuk mengelola sistem yang ada di sekolah,yang pertama berkaitan dengan MPMBS itu adalah yang pertama: mengumpulkan semua warga sekolah dan kemudian menerima masukan-masukan dari semua warga sekolah, jadi dari masukan-masukan warga sekolah itu, barulah kita membentuk tim dalam penyusunan visi dan misi, setelah kita bentuk tim untuk penyusunan visi dan misi,maka nampaklah visi dan misi itu, barulah kemudian kita *floorkan* kepada semua warga sekolah,sesudah itu kita floorkan lagi kepada warga sekolah..”⁸⁹

Demikian juga dengan yang disampaikan oleh Bapak Suprayogi, anggota unit jaminan mutu sekolah;

“...Media sosialisasi adalah rapat dewan guru, yang secara garis besarnya kemudian diterbitkan dalam bentuk tulisan. Dan dicantumkan di buku pedoman, yang dibagikan kepada semua warga sekolah, sehingga mereka bisa memahami secara rinci tentang sasaran mutu sekolah..”⁹⁰

Terkait sosialisasi Manajemen peningkatan mutu tersebut juga di benarkan oleh Bapak Paulus, kepala Tata Usaha Sekolah, bahwa di awal tahun pelajaran harus merumuskan Jobdis yang disesuaikan dengan sasaran mutu sekolah. Berikut petikanya;

⁸⁹ Wawancara dengan Moh. Sulthon, kepala sekolah SMAN I Malang, tanggal 10 Maret 2010

⁹⁰ Wawancara dengan Suprayogi, anggota Unit Penjaminan Mutu SMAN I Malang, tanggal 15 Maret 2010

”...Setelah sosialisasi itu kemudian menyusun tugas pokok selama satu tahun pelajaran, kemudian Pembagian tugas, merencanakan kebutuhan baik secara personil maupun ATK, dan juga sarana prasarana, juga Membuat kondusif hubungankerja, setiap saat mengontrol pekerjaan dengan sistem *chek list* pekerjaan, sesuai dengan jobnya, dan mengontrol sarana prasarana apakah ada yang kurang nyama, terjadi kerusakan, segera mungkin melapor kepada wakasek sarana prasarana, atau kepada kepala sekolah langsung...”⁹¹

Demikian juga dengan hasil pengamatan yang penulis lakukan. Kinerja para tenaga pendidik dan kependidikan dikontrol penuh oleh kepala sekolah dan kepala unit bidang sekolah. Kemudian dilakukan evaluasi kinerja tersebut guna mendapatkan hasil yang maksimal. Kinerja para personel sekolah tersebut diharapkan dilaksanakan dengan efektif dan efisien. Dengan begitu sekolah mampu menyelenggarakan proses pendidikan dengan cepat dan tepat agar nantinya bisa dihasilkan *out put* yang berkualitas dari lembaga ini.

Demikian lah hasil wawancara dan observasi tentang sosialisasi Manajemen peningkatan Mutu Sekolah dapat ditemukan:

1. Sikap tanggap kepala sekolah dalam menyingkapi perubahan kebijakan pemerintah pusat.

⁹¹ Wawancara dengan Paulus Bambang M, kepala tata usaha SMAN I Malang, tanggal 15 Maret 2010

2. Segera mensosialisasikan kebijakan MPMBS tersebut kepada semua warga sekolah melalui rapat guru, pembentukan Tim perumus sasaran mutu sekolah
3. Kepala sekolah segera mengkonsolidasikan kebijakan mutu dengan semua Unit sekolah
4. Media sosialisasi adalah buku pedoman sasaran mutu sekolah, media internet, dan rapat-rapat dewan guru.

b. Perumusan Visi, Misi, Tujuan dan Sasaran Sekolah

Sekolah unggulan selalu memiliki harapan jangka panjang terhadap lulusannya. Hal itulah yang disebut visi. Selanjutnya mereka memiliki langkah jangka pendek yang menjadi prioritas utama untuk dilaksanakan dalam rangka mencapai visinya. Hal itulah yang disebut misi. Demikian juga dengan SMAN 1. Dalam perjalanannya menjadi sekolah unggulan di kota Malang, SMAN I telah melakukan perumusan visi, misi, tujuan dan juga sasaran sekolah.

Dengan demikian sekolah telah memiliki arah dalam menentukan langkah-langkah efektif, efisien dan ekonomis guna meningkatkan peran sekolah dalam peningkatan kualitas pendidikan. Sebagaimana dalam petikan wawancara dengan kepala sekolah dan perwakilan dari unit penjaminan mutu;

“...masukan-masukan dari semua warga sekolah, jadi masukan-masukan dari warga sekolah itu, barulah kita membentuk tim dalam penyusunan visi dan misi, setelah kita bentuk tim untuk penyusunan visi dan misi, maka nampaklah visi dan misi itu, barulah kemudian kita floorkan kepada semua warga sekolah, sesudah kita floorkan kepada warga sekolah manakala visi

dan misi itu ada kendala-kendala ada kekurangan kekurangan itu maka visi dan misi itu kita reduksi kembali, kemudian di revisi menjadi visi yang baru ketika ada pertanyaan-pertanyaan dari warga sekolah, setelah tidak ada pertanyaan lagi visi dan misi itu ditetapkan menjadi visi dan misi sekolah, itulah prosedur pembentukan visi dan misi di sekolah ini..”⁹²

“...ketika kita merumuskan visi dan misi, terlebih dahulu dibentuk Tim perumusan visi dan misi sekolah. Anggota tim adalah bapak ibuguru yang dianggap memiliki kemampuan..”⁹³

Kemudian dari hasil dokumentasi didapatkan visi, misi dan sasaran sekolah yang menjadi acuan kinerja personel sekolah. Visi dan misi itu menjadi orientasi perkembangan lembaga. Dengan demikian pemilihan visi sebagai target jangka panjang dan misi yang berjangka pendek dapat di capai dengan pengukuran hasil-hasil pelaksanaan program. Prosentase keberhasilan program pun di cantumkan di buku pedoman dan kemudian disosialisasikan di semua warga sekolah. Dengan harapan semua kemajuan itu bisa diketahui oleh semua warga dan bisa dijadikan bahan evaluasi berkelanjutan.

Dokumentasi keberhasilan pencapaian visi dan misi itu selanjutnya ada dalam lampiran.

Berdasarkan hasil penelitian ditemukan:

Tahap Perumusan Visi dan Misi sekolah yaitu:

⁹² Wawancara dengan Moh. Sulthon, kepala sekolah SMAN I Malang, tanggal 10 Maret 2010

⁹³ Wawancara dengan Suprayogi, anggota Unit Penjaminan Mutu SMAN I Malang, tanggal 15 Maret 2010

- a) Sebelum visi dan misi dibuat terlebih dahulu dibentuk tim perumus visi dan misi
- b) Tim bertugas untuk menerima masukan-masukan dari semua warga sekolah
- c) Visi dan misi merupakan masukan-masukan dari semua warga sekolah
- d) setelah visi dan misi jadi kemudian dievaluasi lagi oleh semua warga sekolah, jika masih ada masalah maka harus direduksi lagi, jika tidak maka itu menjadi rumusan visi dan misi sekolah.

c. Rencana Peningkatan Mutu Sekolah.

SMAN I pun telah melaksanakannya dengan merencanakan program-program peningkatan kualitas pendidikan, sarana prasarana dan juga pemanfaatan teknologi. Setiap kelas, sebagaimana pengamatan penulis, selalu dilengkapi oleh alat-alat multimedia. Dengan pemanfaatan multimedia itu diharapkan akan tercipta suasana belajar mengajar yang menyenangkan. Kemudahan akses informasi itu juga didapatkan oleh guru-guru yang ada di SMAN I Malang. Dengan disediakannya wireless guru-guru SMAN I bisa melakukan *browsing* tentang materi pelajaran, informasi pendidikan terbaru atau meng-*upload* karya-karya pendidikan di internet. Itu semua dilakukan tanpa harus beranjak dari ruang guru. Dari pengamatan penulis para guru itu sering menyampaikan pokok materi pelajarannya lewat blog. Kemudian blog tersebut diakses oleh siswa-siswinya ketika tidak bertatap muka dengan gurunya. Blog itu berisi hal-hal yang belum

disampaikan ketika mengajar. Hal tersebut disebabkan karena keterbatasan waktu mengajar. Dengan demikian para siswanya dengan cepat dapat memahami kesalahan pemahamannya.

Program-program peningkatan penggunaan IT itulah tersebut menjadi prioritas mengingat perkembangan teknologi yang demikian pesatnya. Berikut hasil wawancaranya;

“...bapak ibu guru harus menguasai IT, kedua: bapak ibu guru yang pingin melanjutkan sekolah kita biayai, ketiga; pengetahuan tentang karakter guru, jadi kepala sekolah harus mengetahui karakter dari semua pendidik dan tenaga kependidikan yang ada disekolah.dari pengetahuan itu bias mempengaruhi cara pendekatan terhadap bapak dan ibu guru itu, jadi tidak bisa otoriter, pendekatan A untuk guru A pendekatan B untuk guru B, jadi jangan sampai gptek sedang anak-anak meningkat pesat....”⁹⁴

Demikian juga dengan yang disampaikan oleh kepala Tata Usaha Sekolah;

”.....Jadi di dalam kelas dibutuhkan adanya LCD,alat-alat audia visual harus ada dalam kelas. Semua juga harus dilakukan dengan sistem IT, jadi semua kelas bisa mengakses internet yang menggunakan wifi. Karena apa?input kita ini sudah bagus, jadi sebisa mungkin kita bisa tingkatkan itu...”⁹⁵

Rencana-rencana tersebut sebisa mungkin direalisasikan. Kemudian dievaluasi lagi prosentase keberhasilan pelaksanaan rencana tersebut. Dengan begitu didapatkan gambaran tentang kendala-kendala pelaksanaan tersebut. Apakah dari SDM atau dari mustahilnya rencana tersebut. Untuk mengatasi itu

⁹⁴ Wawancara dengan Moh. Sulthon, kepala sekolah SMAN I Malang, tanggal 10 Maret 2010

⁹⁵ Wawancara dengan Paulus Bambang M, kepala tata usaha SMAN I Malang, tanggal 15 Maret 2010

peran kepala sekolah sangat diperlukan. Demikian juga para para personel yang ada di sekolah tersebut. Berikut paparanya;

”... Keberhasilan dari implementasi job diskripsinya sekolah, jobdiskripsi ini mengacu ke visi dan misi sekolah, dinilai efektif apa tidak, biasanya saya mengevaluasinya tiap semester, untuk melihat visi dan misi itu, dari personelnya atautkah jobdisnya yang sulit...”⁹⁶

Dan juga dari Bagian Penjaminan Mutu Sekolah;

”... Kita masing-masing bagian itu mempunyai sasaran mutu. Untuk sasarna mutu pada tiap bagian harus melaporkan program kerja yang dilaksanakan untuk mencapai sassaran mutu itu tiap 4 bulan sekali, mereka diwajibkan membuat laporan kemajuan-kemajuan yang telah dilakukan. Berapa persen yang dilakukan dan yang masih punya kendala apa saja dalam pelaksanaannya. Tahun ini baru dilaksanakan sistem penjaminan mutu itu...”⁹⁷

Semua Bidang di atas memiliki sasaran mutu masing. Sasaran mutu itu dirumuskan berdasarkan visi, misi dan sasaran sekolah. Sasaran mutu itulah yang menjadi acuan pembuat *jobdiscrption*. Dari pelaksaksanaan *jobdiscrption* itulah ukuran pencapaian mutu sekolah dapat diketahui. Di SMAN I biasanya, dilaksanakan evaluasi minimal catur wulan sekali atau maksimal satu tahun pelajaran.

Dari hal di atas dapat diketahui kendala-kendala dan penghambat Peningkatan mutu sekolah. Apakah dari subyeknya atautkah dari sulitnya fasilitas

⁹⁶ Wawancara dengan Moh. Sulthon, kepala sekolah SMAN I Malang, tanggal 10 Maret 2010

⁹⁷ Wawancara dengan Suprayogi, anggota Unit Penjaminan Mutu SMAN I Malang, tanggal 15 Maret 2010

penunjang pelaksanaan *Jobdiscription*. Seperti yang diungkapkan oleh Kepala Sekolah;

Demikianlah paparan hasil observasi dan wawancara, sedangkan dokumentasinya terdapat dalam lampiran.

Hasil temuannya Rencana Peningkatan Mutu sekolah adalah sebagai berikut:

1. Perubahan paradigma kepemimpinan yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam memimpin sekolah, yang semula otoriter menjadi demokratis.
2. Sosialisasi tahap-tahap implementasi kebijakan mutu sekolah melalui buku pedoman sekolah.
3. Peningkatan kualitas pendidik dengan memberikan beasiswa kepada yang ingin melanjutkan studinya.
4. Untuk menunjang efektifitas dan efisiensi pertukaran informasi sekolah menyediakan layanan wireless dan internet di semua lingkungan sekolah
5. Semua Unit sekolah menyusun jobdiskripsi sesuai dengan visi dan misi sekolah
6. Sebagian jobdiskripsi itupun dijadikan program sekolah, kemudian dievaluasi untuk menemukan keberhasilan penigkatan mutu atau kegagalan peningkatan mutu sekolah.
7. penggunaan standart ISO dalam meningkatkan kualitas layanan sekolah.

4. Pihak-Pihak yang terlibat dalam mengaktualisasikan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah di Sekolah Menengah Atas Negeri (SMAN) 1 Malang

Pihak-pihak yang terlibat dalam Aktualisasi Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah dibagi menjadi dua. Terlibat secara langsung dan yang tidak langsung. Secara langsung adalah kepala sekolah, Tim yang dibentuk oleh kepala sekolah dan Bidang-bidang sekolah. Sedangkan yang tidak langsung adalah dewan sekolah dan komite sekolah. Berikut hasil wawancaranya;

“...Orang tua secara tidak langsung tidak kita ikutkan dalam proses perencanaan visi dan misi ini, orang tua hanya kita sampaikan hasil dari proses pertemuan-pertemuan kita, yang diwakili oleh komite sekolah, sistemnya perwakilan, ya dari komite sekolah itu, tidak semua orang tua bisa bicara di sini...”⁹⁸

Selanjutnya tentang bidang-bidang sekolah yang bertanggung jawab terhadap Aktualisasi Manajemen Pengembangan Mutu Sekolah;

”.....Realisasinya adalah melalui pembentukan bidang-bidang. Bidang-bidangnya ada 18 yaitu: 1. Manajemen representatif (kepala sekolah) top manajemen, 2. kepala tata usaha, 3. waka kurikulum, 4. waka kesiswaan, 5. waka humas, 6. waka sarana prasarna, 7. koordinator perpustakaan, 8. koordinator BP/BK, 9. koordinator mata pelajaran, 10. koordinator UKS, 11. Bendahara, 12. koordinator SBI, 14. koordinator akselerasi, 15. kordinator Lab IPA, 16. koordinator Lab IPS, 17. kordinator lab komputer, 18. koordinator lab bahasa, 19. koordinator IMTAQ, 20. kordinator koperasi siswa, 21. wali kelas. Penjamin mutunya adalah menggunakan ISO

⁹⁸ Wawancara dengan Moh. Sulthon, kepala sekolah SMAN I Malang, tanggal 10 Maret 2010

9001:2008. untuk evaluasi dilakukan oleh auditor eksternal dan auditor internal...”⁹⁹

Peningkatan mutu pendidikan berbasis sekolah juga didukung oleh para alumni yang diterima di berbagai universitas favorit di Indonesia. Mayoritas dari mereka merasa bangga dan memiliki rasa terima kasih kepada para personel sekolah yang telah memberikan pelayanan pendidikan yang maksimal di sekolah. Kualitas layanan dan pembinaan selama di sekolah memberikan kemudahan kepada para murid dalam belajar. Sehingga mereka pun bias mengembangkan kualitas diri mereka secara maksimal. Hal itu seperti yang disampaikan oleh alumni-alumninya;

“...menurut saya, kualitas lulusannya tergolong bagus, terbukti dengan banyaknya alumni yang diterima di berbagai perguruan tinggi negeri. Hampir 90 % lho yang diterima di PTN. paling banyak angkatan saya itu di Brawijaya, trus di UI sekitar 10 orang, UGM juga banyak. STAN juga. Dan masuknya itu sekitar 50 % melalui PMDK. Yang lainnya ya ikut SNMPTN dan tes mandiri...”¹⁰⁰

“...untuk angkatan saya, banyak di Brawijaya, adajuga di STAN sini sekitar 15 orang UGM sekitar 10 orang. UI juga sekitar segitu. ITB sekitar 5 orang. Yang lainnya ya di UIN, UM. Unesa juga ada, Unair banyak. ITS juga ada.rata lah.. ada juga yang langsung kerja...”¹⁰¹

Kualitas yang baik itu disebabkan oleh kinerja personel sekolah yang baik. Guru-guru yang inspiratif dan tenaga kependidikan yang selalu mendukung dalam

⁹⁹ Wawancara dengan Suprayogi, anggota Unit Penjaminan Mutu SMAN I Malang, tanggal 15 Maret 2010

¹⁰⁰ Wawancara dengan Eviy, alumni SMAN I Malang, kuliah di UI, tanggal 15 Maret 2010

¹⁰¹ Wawancara dengan Rama Eka Widya, alumni SMAN I Malang, kuliah di STAN, tanggal 15 Maret 2010

peningkatan prestasi siswa. Faktor yang kondusif untuk belajar di sekolah itulah yang menyebabkan siswa-siswi cenderung nyaman dalam belajar. Dengan begitu prestasinya akan meningkat. Hal itu seperti disampaikan oleh Evi:

“.....menurut saya banyak sih.semuanya mendukung, guru-gurunya juga terus memberi motivasi siswa. Kalau ada kesulitan belajar itu, kita dikumpulin jadi satu, jadi yang pintar itu mbantu teman-temannya yang masih kurang mengerti...”¹⁰²

Sama juga dengan yang disampaikan oleh Ika rahmawati siswa kelas XI

IPA 4 SMAN I Malang:

“....guru-gurunya disini bagus, dalam penyampaian materinya enak, walaupun tidak semuanya, tapi ketika ada persoalan saya langsung bertanya ke teman-teman aja, khan mereka pintar-pinter..”¹⁰³

Dari paparan di atas dapat disimpulkan tentang pihak-pihak yang terlibat dalam aktualisasi MPMBS adalah:

1. Secara langsung: Kepala sekolah dan koordinator unit sekolah
2. Tidak langsung: Orang Tua, konsultan pendidikan, peneliti dari luar, pihak diknas dan juga dari para pemikir pendidikan dari kalangan akademisi.

Demikianlah paparan temuan dari hasil Penelitian di lapangan.

¹⁰² Wawancara dengan Eviy, alumni SMAN I Malang, kuliah di UI, tanggal 15 Maret 2010

¹⁰³ Wawancara dengan Ika Rahmawati, siswi kelas XI SMAN I Malang tanggal 15 Maret 2010

BAB V

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

A. Aktualisasi Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah

1. Sosialisasi konsep MPMBS kepada semua warga sekolah.

Semenjak Paradigma Otonomi daerah bergulir, kebijakan pemerintah tentang pendidikan pun mengalami perubahan. Paradigma kebijakan yang dahulunya terpusat, kini berubah menjadi pemberian otonomi penuh kepada sekolah. Pelimpahan wewenang (*authority*) dari pusat ke sekolah ini meliputi; peningkatan manajemen, efisiensi finansial, perbaikan mutu dan juga pengoptimalan sumber daya yang dimiliki. Dengan demikian sekolah diharapkan mampu berdaya

mandiri dan peningkatan profesionalitas kerjanya, sehingga perbaikan mutu berkelanjutan (*Quality Continous Improvement*) dapat dilakukan terus menerus.¹⁰⁴

Perbaikan mutu sekolah membutuhkan pelibatan banyak pihak yang ada disekolah. Dari hasil penelitian yang kami lakukan di SMAN I Malang, perlunya pelibatan banyak pihak ini disikapi dengan cepat oleh kepala sekolah. Peneliti menemukan sikap tanggap yang ditunjukkan oleh kepala sekolah sebagai *top manager* sekolah ini berdasarkan langkah yang diambilnya yaitu mengumpulkan semua komponen sekolah dan kemudian menjelaskan tentang peningkatan mutu sekolah. Kemudian dari penjelasan kepala sekolah tersebut, ditanggapi oleh bawahan-bawahan untuk segera dikonversikan menjadi rumusan langkah-langkah strategis.

Sikap kepala sekolah yang tanggap terhadap perubahan yang terjadi, merupakan salah satu ciri keberhasilan aktualisasi manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah. Seperti yang diungkapkan Nana Syaodih Sukmadinata (2006) tentang perlunya kesiapan seluruh personalia yang ada di sekolah diawali dari sikap tanggap kepala sekolah dalam menghadapi perubahan paradigma kebijakan tersebut.¹⁰⁵ Kewenangan pusat yang mulai dikurangi dan sepenuhnya diberikan kepada tiap unit satuan pendidikan, tentunya memerlukan kreatifitas dalam kepemimpinan sekolah. Usaha yang kreatif dari sosok pimpinan tentu akan mempengaruhi budaya organisasi (*corporate culture*) di sekolah. Para waka, guru

¹⁰⁴ Nanang Fattah, *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah dan Dewan Sekolah*, (Bandung: Pustaka bani Quraisy, 2004) hlm. 14

¹⁰⁵ Nana Syaodih, *Op-Cit*, hlm. 66

dan karyawan sekolah tentu juga akan cepat dan tanggap terhadap perubahan. Baik perubahan sistem maupun kebiasaan di sekolah tersebut.

Dengan demikian pelaksanaan sosialisasi tentang manajemen peningkatan mutu sekolah, diawali dari sikap tanggap kepala sekolah dalam menyikapi kebijakan tersebut. Dari apa yang telah dilakukan oleh kepala sekolah tersebut kemudian di lengkapi oleh kegiatan-kegiatan individu yang ada di sekolah dalam menggali informasi tentang kebijakan peningkatan mutu ini. Materi-materi yang dikumpulkan baik dari buku panduan dari diknas ataupun dari buku-buku para pemikir pendidikan itupun kemudian menjadi bahan rujukan dalam menyusun program-program selanjutnya. Hal itu sebagaimana yang diungkapkan Covey (2005) dalam bukunya Sugeng Listyo Prabowo bahwa 90 persen dari semua kegagalan manajemen adalah kegagalan dari karakter kepemimpinan.,¹⁰⁶

Hasil temuan lain adalah keaktifan para personel sekolah dalam mencari informasi tentang peningkatan mutu sekolah dan kemudian merumuskan menjadi strategi keberhasilan program, menjadi bukti adanya komitmen kuat antara pimpinan dan yang dipimpin dalam hal peningkatan mutu sekolah. Komitmen yang kuat antar personel yang ada disekolah menjadi modal berharga dalam manajemen peningkatan mutu sekolah.

Dalam teorinya terdapat mekanisme sosialisasi MPMBS. Mekanisme yang digunakan berbeda-beda menyesuaikan dengan subyek sosialisasi. Mekanisme itu meliputi;

¹⁰⁶ Sugeng Listyo Prabowo, *Op-Cit*, hlm. 11

- (1) Lokakarya adalah mekanisme sosialisasi implementasi MPMBS di SMAN I yang melibatkan pihak sekolah dan jaringan sekolah, misalnya; Diknas, Konsultan Pendidikan, dan sebagainya
- (2) Seminar, mekanisme sosialisasi yang bertujuan untuk meningkatkan pemahaman Personel sekolah tentang *apa, bagaimana, dan untuk apa* konsep manajemen mutu perlu diimplementasikan di sekolah. Seminar ini bisa dilaksanakan di sekolah atau diluar sekolah.
- (3) Rapat mutu, merupakan kegiatan tim penjamin mutu sekolah, dalam rangka merumuskan sasaran mutu sekolah, strategi pencapaiannya dan juga evaluasinya, kegiatan ini rutin dilaksanakan empat bulan sekali.
- (4) musyawarah guru mata pelajaran, adalah kegiatan dalam rangka meningkatkan kualitas mutu pengajaran di sekolah.
- (5) rapat sekolah, adalah rapat yang dihadiri oleh semua unsur yang ada di sekolah. Mulai dari TU, dewan guru, karyawan, dan juga unit-unit sekolah. Rapat ini bertujuan untuk mengetahui progress report sekolah. Rapat ini biasanya dilaksanakan satu semester sekali.¹⁰⁷

Sebagaimana hasil penelitian di atas, terbukti Sekolah Menengah Atas Negeri I Malang telah mensosialisasikan MPMBS kepada warga sekolahnya. Hal ini urgent dilakukan guna menghindari problem disasumsi tentang konsep mutu sekolah. Demikian juga mengantisipasi problem kurang siapnya SDM sekolah dalam perubahan kebijakan tentang otonomi sekolah dalam menentukan target

¹⁰⁷ Artikel pendidikan, *Op-Cit.* hlm.23-24

mutunya. Namun dalam mekanisme, sejauh pengamatan kami masih kurang sempurna dalam pelaksanaannya. Pihak sekolah masih kurang memperhatikan kegiatan-kegiatan seminar maupun lokakarya yang melibatkan pihak sekolah dan juga eksternal sekolah. Hal itulah yang membuat sosialisasi MPMBS agak tersendat.

2. Perumusan Visi, Misi, Tujuan dan Sasaran Sekolah

Sekolah unggulan selalu memiliki harapan jangka panjang terhadap lulusannya. Hal itulah yang disebut visi. Selanjutnya mereka memiliki langkah jangka pendek yang menjadi prioritas utama untuk dilaksanakan dalam rangka mencapai visinya. Hal itulah yang disebut misi. Demikian juga dengan SMAN 1. Dalam perjalanannya menjadi sekolah unggulan di kota Malang, SMAN I telah melakukan perumusan visi, misi, tujuan dan juga sasaran sekolah.

Dari hasil wawancara dan observasi di lapangan, peneliti menemukan adanya tahapan dalam perumusan visi, misi, tujuan dan sasaran sekolah. Tahapan itu oleh peneliti diklasifikasikan menjadi empat tahapan yaitu;

(1) Tahap pra perumusan visi dan misi.

Dalam tahapan ini kepala sekolah mengeluarkan SK pembentukan tim perumusan visi. Tim ini bertugas untuk mengumpulkan masukan-masukan dari semua warga sekolah, selain itu juga mengumpulkan materi tentang potensi sekolah dan peran sekolah di masyarakat. Hal itu difungsikan

sebagai bahan pertimbangan ketika merumuskan visi, misi, sasaran serta tujuan sekolah.

(2) tahap perumusan visi dan misi sekolah

dalam tahapan ini tim yang sudah dibentuk oleh kepala sekolah segera merumuskan potensi sekolah, kelemahan sekolah, peluang dan juga tantangan sekolah. Dengan materi-materi yang sudah didapat kemudian dirumuskan apa yang dibutuhkan oleh sekolah di masa yang akan datang. Hal itu penting dilakukan guna menjaga eksistensi dan juga kepercayaan masyarakat terhadap kualitas mutu sekolah.

(3) tahap sosialisasi visi dan misi sekolah

dalam tahapan ini visi, misi, sasaran dan tujuan sekolah yang telah dirumuskan kemudian di sosialisasikan kepada semua warga sekolah. Bentuk sosialisasinya ada dua yaitu; langsung dan tidak langsung. Sosialisasi dalam bentuk langsung adalah dengan mengumumkan hasil dari rumusan tim yang dibentuk oleh kepala sekolah tentang visi dan misi itu pada saat rapat sekolah. Sedangkan dalam bentuk tidak langsung adalah dengan menerbitkan rumusan visi misi itu dalam jurnal sekolah, buku pedoman sekolah dan juga website sekolah.

Setelah proses di atas terlaksana, kemudian visi, misi, sasaran dan tujuan sekolah itupun menjadi acuan dalam setiap penentuan kebijakan di sekolah. Oleh karena itu setiap unit sekolah sesuai dengan *jobdiscription*-nya wajib merumuskan program yang mengacu kepada visi dan misi sekolah.

Penentuan visi dan misi sekolah sangatlah penting dilakukan. Hal tersebut terkait dengan proses peningkatan mutu dan kendali mutu. Visi dan misi itu dianggap sebagai tujuan yang tidak pernah selesai (*free goal evaluation*). Artinya sekolah punya kewajiban terus menerus dalam upaya meningkatkan efektivitas dan efisiensi (*continuous improvement*) dalam manajemennya dan juga relevansi lulusannya dengan masyarakat.

Visi dan misi adalah prioritas sekolah dalam menentukan operasional sekolah dan program-program sekolah. Dengan ditetapkannya visi dan misi itu maka seluruh komponen lembaga akan diarahkan ke arah tersebut. Sedangkan lembaga yang belum memiliki visi dan misi maka semua komponennya akan bergerak sesuai dengan visi dan misinya sendiri. Lembaga yang komponennya selalu terus-menerus tertuju pada visi dan misi disebut sebagai lembaga ideal. Sedangkan yang tidak disebut sebagai bingung.¹⁰⁸

Usaha untuk menjadi lembaga ideal itupun telah dilakukan oleh SMAN I Malang. Fokus pelaksanaan program yang berdasarkan visi dan misi itupun menjadi prioritas pelaksanaannya.

3. Penyusunan Rencana Peningkatan Mutu.

Setelah visi, misi dan tujuan selesai dirumuskan kemudian sekolah bersama-sama dengan semua unsur-unsurnya membuat rencana untuk jangka pendek, menengah, dan panjang, beserta program-programnya untuk merealisasikan rencana tersebut.

¹⁰⁸ Sugeng Listyo Prabowo, *Op-Cit*, hlm. 171

Sekolah tidak selalu memiliki sumberdaya yang cukup untuk memenuhi semua kebutuhan bagi pelaksanaan MPMBS, sehingga perlu dibuat skala prioritas untuk jangka pendek, menengah, dan panjang.

SMAN I pun telah melaksanakannya dengan merencanakan program-program peningkatan kualitas layanan dan kualitas lulusan. Kualitas layanan adalah hal-hal yang menyangkut tata administrasi sekolah. Sedangkan kualitas lulusan adalah tingkat kualitas *outcome* sekolah yang dinilai dari standart mutu lulusan yang telah ditentukan oleh pemerintah pusat.

Penelitian ini menemukan tentang adanya upaya peningkatan kualitas pelayanan publik. Berdasarkan hasil wawancara dinyatakan bahwa sekolah ini telah menggunakan standart ISO 9001:2008. Pada intinya SMAN I Malang harus mampu menyelenggarakan proses layanan dengan cepat, tepat dan memuaskan. Layanan tersebut dapat berupa surat menyurat, pembayaran SPP, inventarisir, dan juga akuntansi publik.

Selanjutnya adalah tentang peningkatan kualitas lulusan. Dari hasil wawancara dan observasi di lapangan ternyata terdapat faktor yang mempengaruhi peningkatan mutu lulusan. Faktor tersebut antara lain adalah; kualitas input, kualitas pendidik, dan kualitas sarana prasarana. Di SMAN I kualitas input sudah baik namun perlu ditingkatkan lagi. Usaha yang dilakukan adalah dengan penentuan target untuk kelas X dan XI adalah nilai raport rata-rata 80, sedangkan untuk kelas XII adalah lulus UNAS. Selain itu lulusan juga

diharapkan bisa diterima di perguruan tinggi favorit baik di tanah air maupun di luar negeri.

Sedangkan dalam peningkatan kualitas pendidik, dari hasil wawancara, kebijakan sekolah adalah dengan memberikan beasiswa kepada bapak/ibu guru yang akan melanjutkan jenjang pendidikannya. Pemberian beasiswa itu dimaksudkan agar para pendidik di SMAN I tertarik untuk meningkatkan kualitas pengetahuan dan juga metode pengajarannya. Dengan demikian guru tidak hanya terkungkung dalam rutinitas penyampaian kurikulum nasional yang kaku. Namun juga memahami substansi pengajaran dan juga memiliki sifat keterbukaan, inovatif dan bisa menyesuaikan dengan karakter siswanya.

Demikian juga dengan kualitas sarana prasarana, dari hasil wawancara dan observasi, didapatkan adanya penyediaan peralatan multi media di semua kelas, juga adanya pemasangan wifi sehingga semua warga sekolah bisa mengakses jaringan internet setiap saat. Hal itu dilakukan dalam rangka mewujudkan kegiatan belajar mengajar yang berkualitas. Dengan penunjang peralatan kegiatan belajar mengajar yang bagus tentu akan memberikan dorongan kepada siswa agar lebih semangat dalam belajar. Sehingga terwujudlah suasana belajar dan proses pembelajaran yang aktif, inovatif, kreatif, efektif, dan menyenangkan (PAIKEM).

Rencana program dikembangkan dengan tujuan untuk memperjelas bagaimana suatu visi dapat dicapai. Rencana program pada dasarnya merupakan upaya untuk implementasi strategi utama organisasi. Rencana program merupakan

proses penentuan jumlah dan jenis sumber daya yang diperlukan dalam rangka pelaksanaan suatu rencana.¹⁰⁹

Dengan demikian sekolah akan mampu memenuhi kepuasan pelanggan. Baik dari aspek kebutuhan akan lulusan yang berkualitas dan juga pada cepat dan tepatnya pelayanan sekolah terhadap masyarakat.

B. Pihak-Pihak yang terlibat dalam mengaktualisasikan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah di Sekolah Menengah Atas Negeri (SMAN) 1 Malang

Sedangkan tentang pihak-pihak yang terlibat dalam aktualisasi manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah (MPMBS), peneliti menemukan adanya pihak yang terlibat langsung dalam prosesnya dan pihak yang tidak terlibat secara langsung.

Pihak yang terlibat secara langsung tentunya adalah warga sekolah yang menempati posisi strategis dalam struktur organisasi di sekolah. Dari hasil observasi di dapati ada 21 jabatan yang ditempati oleh seseorang atau beberapa orang. Mereka adalah:

1. Manajemen representative (kepala sekolah)

¹⁰⁹ Sugeng Listyo prabowo. *Op-Cit.* hlm. 209

2. kepala tata usaha,
3. waka kurikulum,
4. waka kesiswaan,
5. waka humas,
6. waka sarana prasarna,
7. koordinator perpustakaan,
8. koordinator BP/BK,
9. koordinator mata pelajaran,
10. koordinator UKS,
11. Bendahara,
12. koordinator SBI,
14. koordinator akselerasi,
15. kordinator Lab IPA,
16. koordinator Lab IPS,
17. kordinator lab komputer,
18. koordinator lab bahasa,
19. koordinator IMTAQ,

20. kordinator koperasi siswa,

21. wali kelas.

Semua Bidang di atas memiliki Job discription dan sasaran mutu masing-masing. Sasaran mutu itu dirumuskan berdasarkan visi, misi dan sasaran sekolah. Sasaran mutu itulah yang menjadi acuan pembuat *Jobdiscription*. Dari pelaksanaan *jobdiscription* itulah ukuran pencapaian mutu sekolah dapat diketahui. Di SMAN I biasanya, dilaksanakan evaluasi minimal catur wulan sekali atau maksimal satu tahun pelajaran.

Dari hal di atas dapat diketahui kendala-kendala dan penghambat Peningkatan mutu sekolah. Apakah dari subyeknya ataukah dari sulitnya fasilitas penunjang pelaksanaan *Jobdiscription*. Jika terdapat permasalahan diatas tentu kemudian kepala sekolah segera mengambil tindakan penyelesaian.

Selanjutnya adalah penjelasan temuan penelitian tentang pihak yang tidak terlibat secara langsung. Pihak yang tidak terlibat secara lansung ini biasanya hanya berlaku hubungan-hubungan tentang laporan, konsultasi, koordinasi, pelayanan dan kemitraan. Mereka diantaranya adalah; siswa, dewan pendidikan, konsultan pendidikan, perguruan tinggi, orang tua siswa, diknas Kota Malang.

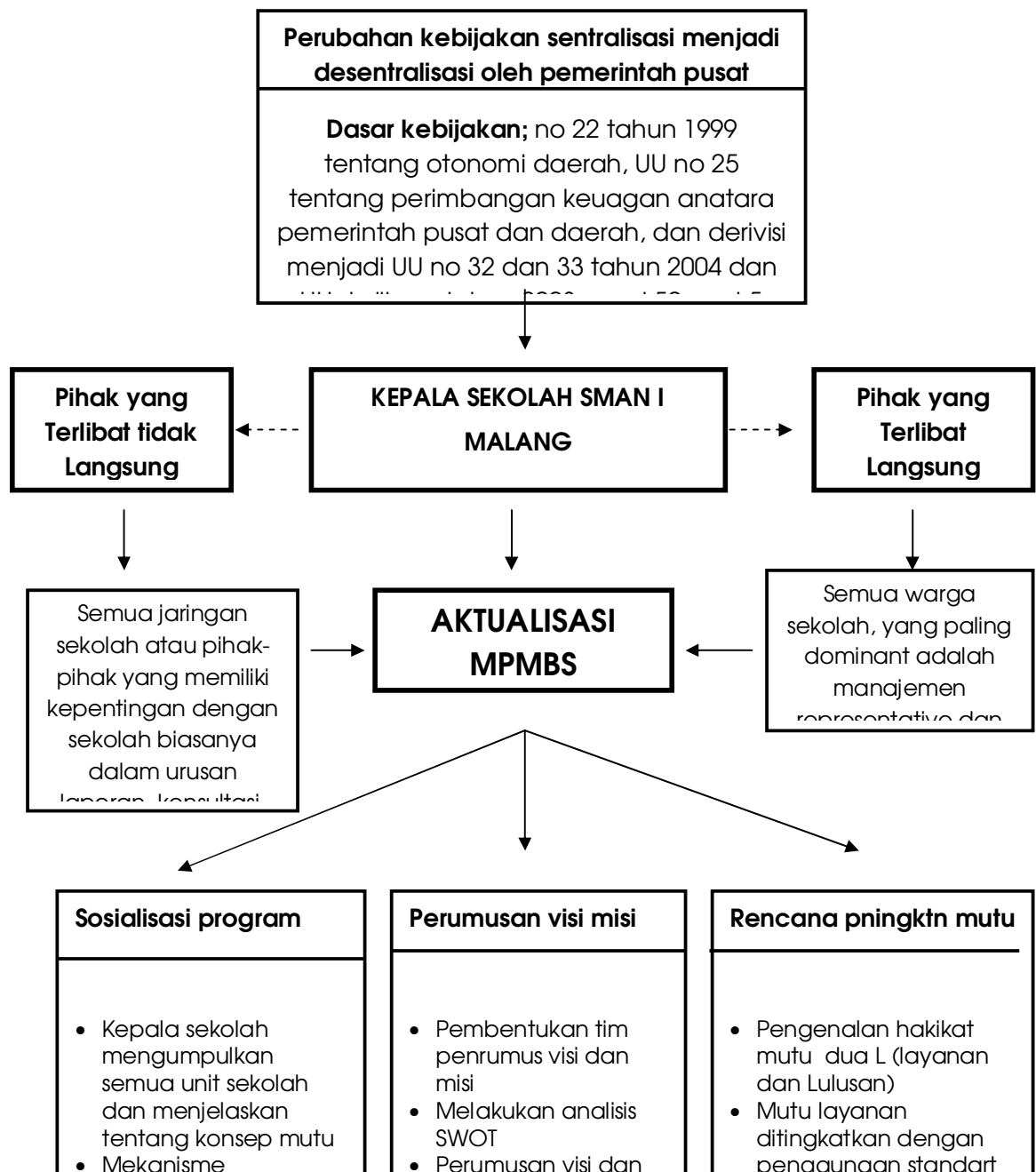
Pihak di atas hanya bisa melakukan kegiatan pengawasan terhadap pelaksanaan kegiatan peningkatan mutu berbasis sekolah. Kemudian melakukan komplain jika ada kekurangan ataupun ada hal-hal yang tidak nyaman dalam proses pelayanan maupun pelaksanaan program peningkatan mutu berbasis sekolah.

Beberapa indikator yang menunjukkan sekolah berpenampilan unggul yaitu; (1) sekolah memiliki visi dan misi untuk meraih prestasi/mutu yang tinggi, (2) semua personel memiliki komitmen yang tinggi untuk berprestasi, (4) adanya program pengadaan staf sesuai dengan perkembangan IPTEK, (4) adanya kendali mutu yang terus menerus (*quality control*), (5) adanya perbaikan mutu yang berkelanjutan (*continuous quality improvement*), (6) adanya komunikasi dan dukungan intensif dari orang tua murid dan masyarakat.¹¹⁰ Keenam hal diatas dapat ditemukan di SMAN I Malang. Dengan begitu SMAN I Malang dapat di kategorikan sekolah unggul.

Temuan tentang aktualisasi manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah (MPMBS) dan pihak-pihak yang terlibat dapat dilihat dalam gambar sebagai berikut;

Gambar 4, Hasil temuan Konsep MPMBS di SMAN 1 Malang

¹¹⁰ Nanang Fattah, *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah dan Dewan Sekolah*, (Bandung: Pustaka Bani Qurays, 2004) hlm: 114



BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

- a. Aktualisasi manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah di SMAN 1 Malang terbagi dalam beberapa langkah: (a) Sosialisasi sebagai upaya untuk mempersiapkan SDM di Sekolah; (b) Penyusunan visi, misi dan tujuan sekolah., dengan tujuan untuk memfokuskan semua program dan tugas-tugas elemen sekolah agar lebih sistematis dan mudah dalam mengukur tingkat keberhasilan penyelenggaraan pendidikan; (c) Penyusunan Rencana Peningkatan Mutu sekolah mengacu pada visi, misi dan sasaran sekolah dan kemudian dijadikan pedoman penyelenggaraan kegiatan belajar mengajar dengan pertimbangan efektif, efisien dan ekonomis.
- b. Pihak-pihak yang terlibat dalam upaya peningkatan Mutu berbasis sekolah ada dua yaitu; a) Pihak yang terlibat langsung yaitu; kepala sekolah, para waka, koordinator unit, koordinator guru mata pelajaran, kepala TU dan bawahannya, serta guru dan wali kelas yang bertanggung jawab secara langsung dalam upaya peningkatan mutu sekolah; b) sedangkan pihak yang tidak terlibat secara langsung adalah; dewan pendidikan, komite sekolah, konsultan pendidikan, para peneliti mutu di SMAN 1 Malang, serta orang tua siswa yang terlibat sebagai pengawas, proyek kerjasama, permohonan layanan dan juga proses pengembangan konsep kebijakan peningkatan mutu sekolah.

B. Saran

Berdasarkan simpulan hasil penelitian, bersama ini disarankan kepada;

- a. Kepala sekolah di lingkungan diknas kota Malang, agar mutu kualitas lulusan dan layanan sekolah dapat meningkat, maka diperlukan keberanian dalam melakukan perubahan iklim organisasi. Perubahan tersebut dibarengi komitmen yang kuat diantara aktor-aktor yang ada disekolah dalam usaha perwujudan visi dan misi sekolah. Seperti halnya yang ada di SMAN I Malang, dengan visi dan misi yang realistis dan juga dengan budaya organisasi yang kuat SMAN I Malang menjadi salah satu SMA favorit di Kota Malang.
- b. Para pengembang mutu pendidikan, dalam merumuskan visi dan misi di sekolah menengah atas, agar indikator keberhasilan visi mudah diketahui, maka rumusan visi dan misi tersebut sebisa mungkin di buat realistis dan sesuai dengan kebutuhan sekolah, agar nantinya tidak terjadi kerancuan dalam perumusan program-program pencapaian mutu sekolah.
- c. Peneliti lain. Karena penelitian ini masih terbatas pada penelitian kualitatif dengan desain studi kasus, maka perlu dikembangkan menjadi kuantitatif yang menghubungkan antara kepuasan masyarakat terhadap lulusan SMAN I Malang dengan program pengembangan mutu sekolah.

DAFTAR PUSTAKA

- Arcaro, Jerome S. 2005. *Pendidikan Berbasis Mutu, Prinsip-Prinsip Dan Tata Langkah Penerapan*, Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Arikunto. Suharsimi, 1993. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Arikunto, Suharsimi. 1991. *Prosedur Penelitian Ilmiah*. Jakarta: Bina Aksara.
- Artikel Bulletin Pengawasan No 13&14 Tahun 1998, [http://: www.google.co.id](http://www.google.co.id)
- Asrofi, M. 2006. *Aktualisasi MPMBS di MAN 3 Malang*”, Skripsi, Fakultas Tarbiyah UIN Malang.
- Bukori. Muhammad Dkk, 2005. *Azas-Azas Manajemen*. Yogyakarta: Aditya Media.
- Buku Pedoman SMA Negeri 1 Malang Tahun Pelajaran 2009/2010
- Fattah. Nanang, 2004. *Landasan Manajemen Pendidikan*, Bandung: PT Remaja Rosda Karya.
- Fattah, Nanang, 2004. *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah dan Dewan Sekolah*. Bandung: Pustaka Bani Qurays
- Hadi, Sutrisno. 1994. *Metodologi Research*, Jilid 1, Yogyakarta: Yayasan Penerbit UGM
- Hanafiah, M.Jusuf, dkk. 1994. *Pengelolaan Mutu Total Pendidikan Tinggi*, Jakarta: Badan Kerjasama Perguruan Tinggi.

- Hasibuan, Malayu S.P. 1990. *Manajemen Dasar, Pengetian, Dan Masalah*.
Jakarta: CV. Haji Mas Agung.
- Kamisa. 1997. *Kamus Lengkap Bahasa Indonesia*, Surabaya: Penerbit Kartika.
- Manullang, M. 2005. *Dasar-Dasar Manajemen*. Yogyakarta:Gajah Mada
University Press
- Mardalis. 2003. *Metode Penelitian; Suatu Pendekatan Proposal*. Jakarta: Bumi
Aksara.
- Moelong. J Lexy, 2003. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja
Rosda Karya
- Mulyasa, E. 2004. *Manajemen Berbasis Sekolah; Konsep, Strategi Dan
Implimentasi*, Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Mulyasa, E, 2005. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: PT. Remajda
Rosda Karya.
- Nazir,Moh. 1998. *Metode Penelitian*, Jakarta: Ghalia Indonesia
- Pidarta. Made, 2002. Jakarta . *Manajemen Pendidikan Indonesia*, Rineka Cipta.
*Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005 tentang
Standar Nasional Pendidikan*. Jakarta: Sinar Grafika
- Prabowo, Sugeng Listyo. 2008. *Manajemen Pengembangan Mutu
Sekolah/Madrasah*. Malang: UIN Malang Press.
- Rusmianto, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Berwawasan Visioner-Transformatif
Dalam Otonomi Pendidikan*, Jurnal El-Herakah, UIIS-Malang, Edisi
59, Tahun XXIII, Maret-Juni 2003
- Sujdana. Nana, 1998. *Tuntunan Penyusunan Karya Ilmiah*, Bandung: Sinar Baru.

- Sudjana, Nana, 1998. *Penelitian dan Penelitian Pendidikan*. Bandung: Sinar Baru
- Suryabrata, Sumadi, 1987. *Metode Penelitian*. Jakarta: PT. Raja Grafindo
- Sukmadinata, Nana Syaodih, dkk. 2006. *Pengendalian Mutu Pendidikan Sekolah Menengah*. Bandung: Refika Aditama.
- Syarifuddin, 2002, *Manajemen Mutu Terpadu Dalam Pendidikan, Konsep, Strategi, Dan Aplikasi*. Jakarta: PT. Gramedia Widia Sarana Indonesia.
- Undang-Undang RI No. 20 Tahun 2003, Tentang Sistem Pendidikan Nasional, Bandung: Penerbit Citra Umbara.
- Usman. Husaini, 2006. *Manajemen Teori, Praktik Dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- www.dikdasmen.depdiknas.go.id, *Artikel pendidikan, Konsep Dasar Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*.